

UNIVERSIDADE PAULISTA

MIGUEL EUGENIO MINUZZI VILANOVA

ESG E *STAKEHOLDER CAPITALISM* NA CADEIA PRODUTIVA DE CARNE

BOVINA: uma análise sobre criação de valor e desafios do *Greenwashing*

SÃO PAULO

2024

MIGUEL EUGENIO MINUZZI VILANOVA

ESG E STAKEHOLDER CAPITALISM NA CADEIA PRODUTIVA DE CARNE

BOVINA: uma análise sobre criação de valor e desafios do *Greenwashing*

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Redes, Organizações e Sociedade.

SÃO PAULO

2024

Vilanova, Miguel Eugenio Minuzzi.

ESG e Stakeholder Capitalism na cadeia produtiva da carne bovina: uma análise sobre criação de valor e desafios do *Greenwashing* / Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova. - 2024.

247 f. : il. + color. + CD-ROM.

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2024.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. *Environmental, Social and Corporate Governance - ESG*.
2. *Greenwashing*. 3. *Stakeholder capitalism*. 4. Modelo de indicadores de sustentabilidade. I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

MIGUEL EUGENIO MINUZZI VILANOVA

ESG E STAKEHOLDER CAPITALISM NA CADEIA PRODUTIVA DE CARNE

BOVINA: uma análise sobre criação de valor e desafios do *Greenwashing*

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

_____/____/____
Prof. Dr. Roberto Bazanini
Universidade Paulista – UNIP

_____/____/____
Prof. Dr. Mauro Luiz Martens
Universidade Paulista – UNIP

_____/____/____
Prof. Dr. Victor Silva Corrêa
Universidade Paulista – UNIP

_____/____/____
Prof.^a Dr.^a Aline Bento Ambrosio Avelar
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

_____/____/____
Prof. Dr. Maciel Manoel Queiroz
Fundação Getúlio Vargas – FGV

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por permitir que esta caminhada fosse possível, sempre me fortalecendo diante das adversidades.

Algumas pessoas foram extremamente importantes durante o percurso do Doutorado e merecem meus sinceros agradecimentos:

Minha esposa, Elizangela Bonfim Minuzzi Vilanova, que me apoiou incondicionalmente neste projeto. Meu filho, Gabriel Bonfim Vilanova, que, mesmo criança, entendeu a importância do Doutorado. O companheirismo, apoio e compreensão deles foram primordiais para a conclusão da Pós-Graduação.

Meu orientador, Professor Dr. Roberto Bazanini, a quem não tenho palavras para expressar minha gratidão pelo apoio, companheirismo e incentivo nesta jornada, sem medir esforços para me conduzir pelos melhores caminhos durante a realização da pesquisa, docente pelo qual tenho grande admiração, pela dedicação e conduta profissional. Meus sinceros agradecimentos.

Meus pais, Vilmar Eugenio Vilanova e Santana Maria Minuzzi Vilanova, e meu irmão, Sandro Vilanova, que, mesmo estando distante, residindo em outro estado, sempre me apoiaram e me incentivaram.

Os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIP: Ana Beatriz Lopes de Souza Jabbour, Arnaldo Luiz Ryngelblum, Charbel José Chiappetta Jabbour, Ernesto Michelangelo Giglio, Marcio Cardoso Machado (Coordenador), Mauro Vivaldini e Victor Silva Corrêa, pelos ensinamentos e contribuições.

O professor Edson Keyso de Miranda Kubo, da USCS, pelas dicas de como utilizar o *software* Atlas.ti. Meus agradecimentos.

Os professores membros da Banca Examinadora de Qualificação: Dra. Aline Bento Ambrosio Avelar, da USCS, Dr. Maciel Manoel Queiroz, da FGV, Dr. Mauro Luiz Martens, da UNIP, Dr. Victor Silva Corrêa, da UNIP, Dra. Raquel da Silva Pereira, da USCS, por contribuírem com sugestões para o desenvolvimento do trabalho.

Os integrantes do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, a coordenação e os seus funcionários, por todo o suporte durante o curso. Em especial, a secretária do programa, Aline, profissional competente que sempre nos atendeu com presteza e dedicação.

Os colegas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – *Campus* Pontes e Lacerda, pelo afastamento para realização da pós-graduação.

Os *stakeholders* da cadeia de carne bovina, pela confiança em me receber em suas propriedades e escritórios, para as entrevistas e aplicação dos questionários, acreditando na importância desta pesquisa e contribuindo com ela de forma clara e objetiva.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

Nas últimas décadas, conceitos como *Environmental, Social and Governance* (ESG) e *Stakeholder Capitalism* ganharam destaque, tanto na produção acadêmica quanto na prática organizacional. O Fórum Econômico Mundial, realizado em janeiro de 2020, na cidade de Davos, propôs um modelo de gestão para o século XXI baseado na incorporação dos princípios da ESG ao *Stakeholder Capitalism*, visando a criar um ambiente de negócios sustentável e responsável. Neste contexto, a proposta deste trabalho é investigar a importância dos princípios da ESG e dos pilares do *Stakeholder Capitalism* para a criação de valor na cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso. Para abordar esta questão, foi desenvolvido um modelo de indicadores de sustentabilidade, o Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade, que incorpora especificidades regionais, buscando compreender como estes princípios podem ser aplicados para gerar valor para os *stakeholders*. A pesquisa utilizou métodos mistos (quali-quantitativo), incluindo entrevistas, questionários e análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas. Para análise dos dados, foram utilizados *softwares* ATLAS.ti e Microsoft Excel. A coleta de dados envolveu *stakeholders* representativos da cadeia produtiva de carne bovina. Os resultados apontam que, embora os princípios do *Stakeholder Capitalism* sejam ideais para um modelo de negócios inclusivo, na prática, a Doutrina do Interesse do Acionista ainda prevalece, com resistência a mudanças que desafiem práticas tradicionais, acompanhadas de outros fatores agravantes relacionados às práticas de *Greenwashing*, que mascaram ações não condizentes sob a rubrica de ações sustentáveis. O estudo sugere que uma abordagem regionalizada, com modelos que contemplem as especificidades locais, pode ser mais eficaz para combater práticas enganosas e promover ações efetivamente comprometidas com o desenvolvimento sustentável consoantes com a proposta de um capitalismo humanizado, como aventado por meio do Manifesto de Davos.

Palavras-chave: *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG). *Greenwashing*. *Stakeholder Capitalism*. Modelo de indicadores de sustentabilidade.

ABSTRACT

In recent decades, concepts such as Environmental, Social, and Governance - ESG and Stakeholder Capitalism have gained prominence, both in academic research and organizational practice. The World Economic Forum, held in January 2020 in Davos, proposed a 21st-century management model based on incorporating ESG principles into Stakeholder Capitalism, aiming to create a more sustainable and responsible business environment. In this context, the main objective of this study is to investigate the importance of ESG principles and the pillars of Stakeholder Capitalism in creating value within the beef production chain in the Southwest region of Mato Grosso. To address this issue, a sustainability indicators model, the Vilanova and Bazanini Model, was developed, incorporating regional specificities to understand how these principles can be applied to generate value for stakeholders. The research used mixed methods (qualitative and quantitative), including interviews, questionnaires, and document analysis, such as sustainability reports from meatpacking companies. Data analysis employed software like ATLAS.ti and Microsoft Excel. The data collection involved representative stakeholders from the beef production chain. The results indicate that although the principles of Stakeholder Capitalism are ideal for a more inclusive business model, in practice, the Shareholder Interest Doctrine still prevails, with resistance to changes that challenge traditional practices, accompanied by other aggravating factors related to greenwashing practices that mask inconsistent actions under the label of sustainable initiatives. The study suggests that a regionalized approach, with models that contemplate local specificities, may be more effective in combating deceptive practices and promoting actions genuinely committed to sustainable development, consistent with the proposal of a humanized capitalism as proposed in the Davos Manifesto.

Keywords: Environmental, Social and Corporate Governance (ESG). Greenwashing. Stakeholder Capitalism. Sustainability indicators model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Mapa mental da pesquisa	20
Figura 2 - Processo da revisão integrativa	29
Figura 3 - Estágio do processo de mudança das organizações	47
Figura 4 - Investimento em negócios sustentáveis	56
Figura 5 - Modelo de matriz de materialidade baseada na definição da GRI	57
Figura 6 - Modelo de matriz de materialidade baseada na definição da SASB	58
Figura 7 - Ilustração do Modelo Vilanova e Bazanini de sustentabilidade	74
Figura 8 - Protocolo da pesquisa	78
Figura 9 - Cadeia produtiva bovina do Pantanal	97
Figura 10 - Cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso	98
Figura 11 - Regionais SENAR - Mato Grosso	104
Figura 12 - Região VII do SENAR – Sudoeste de Mato Grosso	105
Figura 13 - Indicadores da dimensão ambiental	110
Figura 14 - <i>Stakeholders</i> que citaram controle da produção/atividade	110
Figura 15 - <i>Stakeholders</i> que citaram energia limpa	113
Figura 16 - <i>Stakeholders</i> que citaram gestão de água e resíduos	114
Figura 17 - <i>Stakeholders</i> que citaram inovação e tecnologia	116
Figura 18 - <i>Stakeholders</i> que citaram manejo sustentável – bem-estar animal	119
Figura 19 - <i>Stakeholders</i> que citaram preservação ambiental	121
Figura 20 - <i>Stakeholders</i> que citaram proteção à biodiversidade	127
Figura 21 - <i>Stakeholders</i> que citaram rastreabilidade	130
Figura 22 - Indicadores da dimensão econômica	133
Figura 23 - <i>Stakeholders</i> que citaram benefícios financeiros	134
Figura 24 - <i>Stakeholders</i> que citaram desempenho financeiro	137
Figura 25 - <i>Stakeholders</i> que citaram gestão - custos e despesas	139
Figura 26 - <i>Stakeholders</i> que citaram ética	141
Figura 27 - Indicadores da dimensão governança	144
Figura 28 - <i>Stakeholders</i> que citaram certificações em sustentabilidade	144
Figura 29 - <i>Stakeholders</i> que citaram corrupção	146
Figura 30 - <i>Stakeholders</i> que citaram parcerias públicas ou privadas	147
Figura 31 - <i>Stakeholders</i> que citaram produtos sustentáveis	150
Figura 32 - <i>Stakeholders</i> que citaram regras e legislação ambientais	152
Figura 33 - Indicadores da dimensão social	156
Figura 34 - <i>Stakeholders</i> que citaram práticas trabalhistas	157
Figura 35 - <i>Stakeholders</i> que citaram relacionamento com a comunidade	159
Figura 36 - <i>Stakeholders</i> que citaram relacionamento com a sociedade	162
Figura 37 - <i>Stakeholders</i> que citaram relacionamento com stakeholder	164
Figura 38 - Códigos citados pelos <i>stakeholders</i> em relação à ESG	168
Figura 39 - Códigos da categoria – Futuro da cadeia de carne bovina	171
Figura 40 - Comparativo de resultados	192
Figura 41 - Matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso	198

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de publicações ESG por período	38
Gráfico 2 - Número de publicações ESG por país.....	39
Gráfico 3 - Número de publicações sobre <i>Greenwashing</i> por período.....	39
Gráfico 4 - Número de publicação sobre <i>Greenwashing</i> por país.....	40
Gráfico 5 - Incidência de citações dos indicadores da dimensão ambiental	132
Gráfico 6 - Incidência de citações dos indicadores da dimensão econômica.....	143
Gráfico 7 - Incidência de citações dos indicadores da dimensão governança.....	155
Gráfico 8 - Incidência de citações dos indicadores da dimensão social	166
Gráfico 9 - Escolaridade dos consumidores	176
Gráfico 10 - Consumo semanal de carne bovina	177
Gráfico 11 - Principal motivo para comprar carne no mesmo estabelecimento.....	178
Gráfico 12 - Principal critério que o consumidor leva em consideração na hora de comprar carne bovina.....	178
Gráfico 13 - Resultado das respostas dos consumidores	180
Gráfico 14 - Incidência de citações das dimensões do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade	182
Gráfico 15 - Participação das dimensões em cada <i>stakeholder</i>	211

QUADROS

Quadro 1 - Propostas de concepção de valor	43
Quadro 2 - Evolução do conceito de sustentabilidade empresarial	46
Quadro 3 - Os cinco estágios da sustentabilidade nas empresas	66
Quadro 4 - Categorias do <i>Greenwashing</i>	68
Quadro 5 - Matriz de amarração teórico-conceitual	83
Quadro 6 - Dimensões e indicadores do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade ...	89
Quadro 7 - Diferenciais dos indicadores no Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade	94
Quadro 8 - Síntese das entrevistas e análise dos relatórios de sustentabilidade.....	185
Quadro 9 - Percepção de valor para os <i>stakeholders</i> pesquisados	194
Quadro 10 - Resumo da discussão dos resultados	202

TABELAS

Tabela 1 - Resultados de artigos, obtidos na <i>Scopus</i> , por termos no título.....	31
Tabela 2 - Resultados utilizando termos no título, resumo e palavras-chave na <i>Scopus</i>	32
Tabela 3 - Fonte dos artigos e número de publicações	33
Tabela 4 - Principais autores encontrados na <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i>	34
Tabela 5 - Resultados com termos no título na <i>Web of Science</i>	36
Tabela 6 - Resultados com termos no título, resumo e palavras-chave na <i>Web of Science</i>	37
Tabela 7 - Artigos selecionados sobre a temática da ESG.....	52
Tabela 8 - Resultado das respostas dos consumidores.....	179
Tabela 9 - Comparativo dos resultados.....	191

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa, Balcão
DIPOA	Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal
DJSI	Dow Jone <i>Sustainability Index</i>
EMPAER	Empresa Mato-Grossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural
ESG	<i>Environmental, Social and Corporate Governance</i>
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FEM	Fórum Econômico Mundial
GIPS	Guia de Indicadores da Pecuária Sustentável
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GTA	Guia de Trânsito Animal
GTPS	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFC	<i>International Finance Corporate</i>
INDEA	Instituto de Defesa Agropecuária de Mato Grosso
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ITR	Imposto Territorial Rural
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PRI	<i>Principles for Responsible Investment</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SER	Responsabilidade Social Empresarial
SAFA	<i>Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems</i>
SAM	<i>Sustainable Asset Management</i>
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIF	Serviço de Inspeção Federal
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TNC	<i>The Nature Conservancy</i>

UFMT

Universidade Federal de Mato Grosso

UNEMAT

Universidade Estadual de Mato Grosso

WEF

World Economic Forum

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema da pesquisa	18
1.2 Objetivos da pesquisa	19
1.3 Delimitação da pesquisa	21
1.4 Justificativa e relevância da pesquisa	22
1.4.1 Possibilidades de um capitalismo humanizado.....	22
1.4.2 Relevância do setor agropecuário no Brasil e na região Sudoeste de Mato Grosso	24
1.5 Contribuições da pesquisa	26
1.6 Organização do relatório de trabalho	26
2 REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 Revisão integrativa da literatura	28
2.2 Criação de valor	41
2.3 Modelos de sustentabilidade	45
2.3.1 Modelo <i>Triple Bottom Line</i>	45
2.3.2 Environmental, Social and Corporate Governance (ESG).....	49
2.3.2.1 A ESG como fator de criação de valor para os <i>stakeholders</i>	55
2.3.3 O Modelo <i>Stakeholder Capitalism</i>	59
2.3.3.1 A ESG no Modelo <i>Stakeholder Capitalism</i>	62
2.4 Responsabilidade social empresarial ou <i>Greenwashing</i>?	64
2.5 Indicadores de sustentabilidade	70
2.6 Contribuições teóricas ao estudo	72
3 METODOLOGIA	76
3.1 Plano da pesquisa	76
3.2 Protocolo	77
3.2.1 Objetivo.....	78
3.2.2 Escopo e sujeitos da pesquisa.....	79
3.2.3 Instrumentos de coleta de dados.....	79
3.2.3.1 Entrevista.....	80
3.2.3.2 Questionário.....	81
3.2.3.3 Dados de fontes secundárias.....	81
3.2.3.3.1 Relatórios de sustentabilidade.....	81
3.2.5 Validação dos instrumentos de coleta de dados.....	82
3.2.4 Formas de análise.....	86
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	88
4.1 Características do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade	88
4.2 Stakeholders da cadeia produtiva de carne bovina	96
4.2.1 Fornecedor de Insumos.....	100
4.2.2 Pecuaristas.....	100
4.2.3 Sindicato Rural.....	102
4.2.4 Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).....	102
4.2.5 Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso (INDEA).....	106
4.2.6 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Serviço de Inspeção Federal (MAPA/SIF).....	106

4.2.7	Frigoríficos	107
4.2.8	Comercialização/Supermercado	108
4.2.9	Consumidores	109
4.3	Posicionamento dos <i>stakeholders</i> versus conteúdo dos relatórios de sustentabilidade dos frigoríficos	109
4.3.1	Dimensões e indicadores do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade ...	109
4.3.1.1	Dimensão ambiental	109
4.3.1.2	Dimensão econômica.....	133
4.3.1.3	Dimensão governança.....	143
4.3.1.4	Dimensão social	156
4.3.2	Os hábitos de consumo e as especificidades regionais	176
4.4	Síntese dos resultados	181
4.5	Discussão dos resultados.....	191
4.5.1	Pressupostos da ESG e do <i>Stakeholder Capitalism</i> na criação de valor para cadeia produtiva de carne bovina	193
4.5.2	Pressupostos do <i>stakeholder capitalism</i>	196
4.5.3	A importância de se relacionar as especificidades regionais nos modelos de sustentabilidade	196
4.5.4	A matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina	197
4.5.5	O estágio da sustentabilidade e as possíveis práticas de <i>Greenwashing</i>	198
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	204
5.1	Vivências e experiências no processo de pesquisa	206
5.2	Dificuldades e intenções escusas.....	207
5.3	A necessidade de se contemplar as especificidades regionais.....	208
5.4	Comentários sobre os objetivos.....	210
5.5	Comentários sobre a metodologia	212
5.6	Implicações, limitações e sugestões para futuras pesquisas	214
	REFERÊNCIAS.....	216
	APÊNDICES	233
	Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	233
	Apêndice A1 – Roteiro de Entrevista - Pecuarista	234
	Apêndice A2 – Roteiro de Entrevista – Fornecedor de Insumos	236
	Apêndice A3 – Roteiro de Entrevista – MAPA/SIF	238
	Apêndice A4 – Roteiro de Entrevista – INDEA	239
	Apêndice A5 – Roteiro de Entrevista – Sindicato Rural.....	240
	Apêndice A6 – Roteiro de Entrevista – SENAR.....	242
	Apêndice A7 – Roteiro de Entrevista – Supermercado.....	243
	Apêndice B – Instrumento – Questionário aos consumidores	244

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os mercados globais e locais têm recebido destaque nas discussões acadêmicas e nos estudos sobre sustentabilidade, visto que os consumidores estão mais exigentes, buscando produtos que não possuam relação com degradação ambiental e problemas sociais, a fim de se alcançar uma relação capitalista humanizada no século XXI. Nesta busca, particularmente, os gestores dos frigoríficos da cadeia produtiva de carne bovina brasileira têm se caracterizado pela divulgação de boas práticas nos Relatórios de Sustentabilidade junto aos demais *stakeholders* (Gillan; Koch; Starks, 2021; Pedersen; Fitzgibbons; Pomorski, 2021).

Consoante com as recomendações do Fórum de Davós (WEF, 2020), as organizações tendem a conceber a questão da sustentabilidade na perspectiva de uma relação custo/benefício, isto é, tanto uma oportunidade para agregar valor quanto como um obstáculo para aquelas que não se adaptam a essas demandas (Mervelskemper; Streit, 2017; Fatemi; Glaum; Kaiser, 2018; Alareeni; Handam, 2020).

No contexto brasileiro, à medida que a produção industrial declinou a partir de 2013, o agronegócio se consolidou como o setor que mais contribuiu para manter a balança comercial equilibrada, impulsionado pelo crescimento das exportações para o mercado internacional (Bazanini; Vilanova; Ryngelblum, 2022).

Nesse cenário, resultante das recomendações de incorporar os princípios da ESG ao Modelo *Stakeholder Capitalism*¹ (WEF, 2020), a crescente atenção dedicada aos estudos que tratam das questões sociais e ambientais, juntamente com a geração de valor para os *stakeholders*, tem se destacado tanto no meio acadêmico quanto empresarial.

No campo da estratégia, a abordagem focada na criação de valor para os *stakeholders* propõe ultrapassar a tradicional Doutrina do Interesse do Acionista (Freeman, 1984), buscando criar valor para todos os participantes e interessados no sucesso de um empreendimento (Eccles; Lee; Stoehle, 2020; Zhang; Qin; Liu, 2020; Giese; Nagy; Lee, 2021).

Em termos da cultura das organizações, uma das principais dificuldades pode ser atribuída ao fato que, por décadas, prevaleceu uma abordagem centrada na Doutrina do Interesse do Acionista, desenvolvida nos anos 1970, com seu principal expoente sendo o economista Milton Friedman, professor de Economia da Universidade de Chicago, defensor

¹ O *stakeholder capitalism* ou capitalismo de *stakeholders* é uma forma de capitalismo em que as empresas não apenas otimizam os lucros de curto prazo para os acionistas, mas buscam a criação de valor de longo prazo, levando em consideração as necessidades de todos os seus *stakeholders* e da sociedade em geral (Schwab, 2019, p. 2).

radical da ideia de que a responsabilidade das empresas cabe exclusivamente ao proprietário e seus acionistas.

No modelo voltado para a Doutrina do Interesse do Acionista, a premissa era que uma empresa de capital aberto tinha como objetivo apenas buscar lucro e maximizar o valor para seus acionistas, sem a obrigação de se envolver em questões sociais ou ambientais. A visão era de que esses assuntos deveriam ser tratados pelos órgãos governamentais e instituições filantrópicas responsáveis pelo bem-estar da sociedade (Bazanini; Vilanova; Ryngelblum, 2022).

Para os defensores da Doutrina do Interesse do Acionista, um argumento persistente é que uma empresa precisa gerar lucro para seus acionistas para poder sustentar suas operações e, assim, atender aos interesses de outras partes envolvidas. No entanto, essa ênfase excessiva na maximização do valor para os acionistas (*shareholders*) muitas vezes resultou em consequências negativas para o meio ambiente e para a sociedade, gerando custos significativos que acabam sendo arcados pela sociedade como um todo. Além disso, esses impactos muitas vezes não recebem a atenção necessária das autoridades governamentais (Arcoverde, 2018).

Em contraste com essa visão, a Teoria dos *Stakeholders* propõe que o verdadeiro propósito de uma empresa é servir como um veículo para coordenar os interesses de todos os *stakeholders*. Nesse contexto, os gestores não são apenas responsáveis por maximizar o valor para os acionistas, mas também por levar em consideração as necessidades e expectativas de todos os envolvidos no empreendimento ao tomar decisões corporativas (Harrison; Freeman; Abreu, 2015).

Historicamente, o termo "*stakeholder*" foi introduzido pelo filósofo americano Robert Edward Freeman, em 1963, em um memorando interno que descrevia *stakeholders* como grupos cujo apoio é essencial para a sobrevivência da organização. Essa ideia contraria a Teoria Econômica Clássica, que tradicionalmente considera os proprietários ou acionistas como as únicas partes interessadas em uma empresa.

A partir das ideias da Teoria dos *Stakeholders*, onde se busca dar prioridade os interesses dos *stakeholders*, em vez de apenas dos acionistas, levou ao desenvolvimento de modelos que incorporam considerações ambientais, sociais e econômicas. Um exemplo proeminente é o modelo *Triple Bottom Line*, proposto por John Elkington, em 1994, que passou a ser adotado por muitas empresas devido aos benefícios decorrentes de uma postura mais proativa e humanizada (Bazanini *et al.*, 2023). Este modelo sugere que empresas bem-sucedidas devem medir seu desempenho não apenas pelo lucro financeiro, mas pelo impacto social e ambiental, refletindo uma visão mais abrangente e sustentável do sucesso corporativo.

A utilização de indicadores para mensurar o desenvolvimento de uma região ou país é vastamente conhecida por meio de indicadores tradicionais, como, por exemplo, o Produto Interno Bruto (PIB) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), sendo estes utilizados para apoiar inúmeros processos de tomadas de decisões, como as políticas públicas. Recentemente, as pesquisas focaram na construção e na aplicação de indicadores voltados para o Desenvolvimento Sustentável (Stoffel; Colognese, 2015).

Estes modelos utilizam indicadores de sustentabilidade e serviram como base para elaboração do Modelo Vilanova e Bazanini de sustentabilidade da cadeia produtiva de carne bovina, já aprovado e publicado na Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – REUNIR (Vilanova; Bazanini, 2023).

Regra geral, os estudos de sustentabilidade, particularmente no desenvolvimento da cadeia produtiva de carne bovina, apontam que os indicadores possibilitam mensurar e, posteriormente, divulgar para o mercado as ações efetivamente realizadas, o que, de certa forma, favorece a reputação das empresas e a competitividade do setor (Barry; Hoyne, 2021; Gaudencio; Oliveira; Curi, 2021).

Pode-se considerar, então, que o emprego de indicadores para mensurar os princípios da ESG traz variados benefícios tanto para as empresas quanto para *stakeholders*, além do alcance de vantagem competitiva resultante de uma visão positiva perante a comunidade, pela redução de custos por meio de certificações e, ainda, preferência de compra, por adotarem práticas ambientais consoantes com as expectativas dos clientes e dos fornecedores (Lee, 2020).

Na perspectiva do *Stakeholder Capitalism*, as organizações devem contemplar a criação de valor para todos os *stakeholders*, por meio do atendimento às questões sociais, ambientais e de governança como estratégia para o alcance de novos mercados, concomitantemente, ao comprometimento junto aos destinos da comunidade e do planeta (Beck; Ferasso, 2023).

Este comprometimento passa necessariamente pela atenção que as empresas dedicam aos indicadores ESG, visto que esses indicadores nortearão as ações a serem implementadas com vistas ao sucesso futuro (Serafeim; Kramer; Porter, 2019). Atualmente, um dos pontos cruciais para a conquista de novos mercados relaciona-se diretamente com as questões socioambientais, as quais devem ser continuamente monitoradas por todos os *stakeholders* envolvidos no empreendimento (Serafeim; Kramer; Porter, 2019; Tucker; Jones, 2020).

Os pontos cruciais que devem ser imediatamente contemplados foram mencionados por diferentes pesquisadores para o desempenho das empresas comprometidas com as questões socioambientais (Manrique; Martí-Ballester, 2017; Aouadi; Marsat, 2018; Jha; Rangarajan, 2020).

Diante destas constatações preliminares, a pesquisa tem como objetivo investigar se as dimensões presentes nos pressupostos da ESG, acompanhados dos pilares do *Stakeholder Capitalism*, criam valor para os *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso, embasada em duas proposições.

A proposição principal deste trabalho é de que os pressupostos da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* são fatores indispensáveis para a criação de valor para os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina, independentemente da atuação que o *stakeholder* ocupe na cadeia produtiva. Ou seja, se as boas práticas ambientais, econômicas, sociais e de governança não estiverem presentes no cotidiano dos *stakeholders*, a criação de valor estará comprometida.

A proposição secundária parte da premissa de que as ações de sustentabilidade da cadeia produtiva de carne bovina beneficiam direta e indiretamente os agentes e *stakeholders* locais, razão pela qual as especificidades regionais devem ser contempladas nas pesquisas do setor agropecuário.

1.1 Problema da pesquisa

Os estudos com a temática da sustentabilidade na perspectiva científica se caracterizam por ser um campo altamente complexo devido à necessidade de relacionarem o presente com o futuro e, deste modo, estarem submetidos à complexidade e à incerteza do posicionamento dos diferentes atores envolvidos no processo (Bonotto *et al.*, 2018). Daí a necessidade de o pesquisador estabelecer reflexões críticas por meio de conceitos científicos acompanhado do seu *modus operandi* (Zapata; Muñoz, 2019).

Por meio da revisão integrativa foi possível identificar que as pesquisas que possuem relação entre a ESG e os pressupostos do *Stakeholder Capitalism* como fatores relevantes para criação de valor na cadeia produtiva da carne bovina são insipientes. Identificou-se também que existem diferentes formas e conceitos de percepção de valor, não sendo diferente no que diz respeito aos conceitos de criação de valor em sustentabilidade, ou seja, esses conceitos são homogêneos (Eccles; Lee; Stroehle, 2020; Zhang; Qin; Liu, 2020; Giese; Nagy; Lee, 2021).

A partir da busca na literatura sobre o tema desta tese, duas lacunas teóricas foram identificadas: ausência de pesquisas que relacionam *Stakeholder Capitalism* e ESG como fatores relevantes para criação de valor em cadeias produtivas do agronegócio, embora o WEF (2020) tenha recomendado a ESG como elemento determinante no modelo *Stakeholder Capitalism*. A segunda lacuna é que nos modelos pesquisados identificou-se a ausência de

indicadores *ad hoc* que contemplassem de forma efetiva as especificidades regionais do agronegócio.

A revisão integrativa da literatura também não localizou modelos de análise relacionados aos aspectos regionais da sustentabilidade no setor agropecuário. Acentuadamente, nas últimas duas décadas, as empresas tiveram que lidar com grupos de *stakeholders* locais. Assim, a partir destes achados preliminares, este estudo tem como questão central: como as dimensões presentes na ESG e nos pilares do *Stakeholder Capitalism* criam valor para cada *stakeholder* pesquisado na cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso?

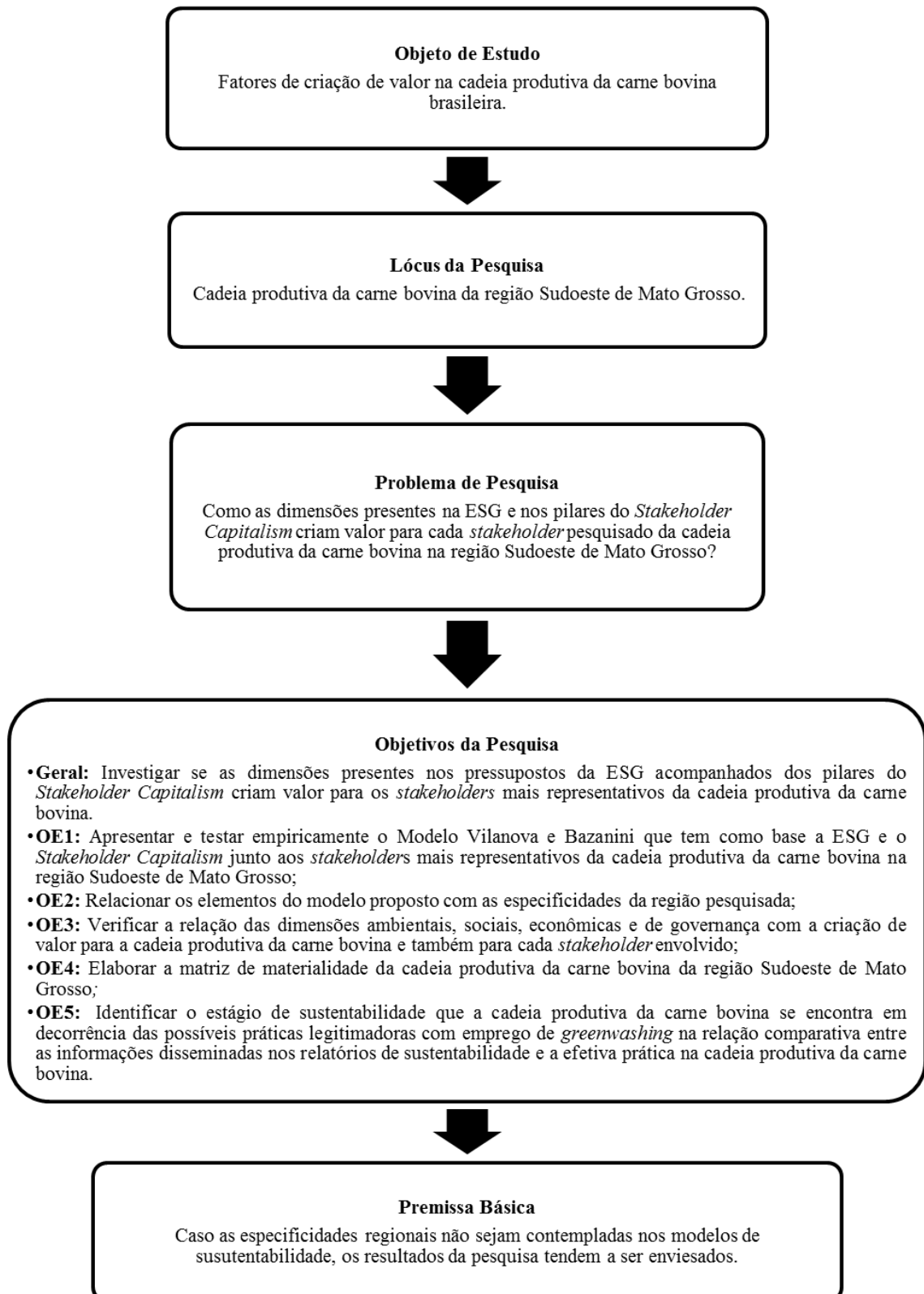
1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral deste estudo consiste em investigar se as dimensões presentes nos pressupostos da ESG, acompanhados dos pilares do *Stakeholder Capitalism*, criam valor para os *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina. Para alcançá-lo, foram estabelecidos cinco objetivos específicos:

- Apresentar e testar, empiricamente, o Modelo Vilanova e Bazanini, que tem como base a ESG e o *Stakeholder Capitalism*, junto aos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso.
- Relacionar os elementos do modelo proposto com as especificidades da região pesquisada.
- Verificar a relação das dimensões ambientais, sociais, econômicas e de governança com a criação de valor para a cadeia produtiva de carne bovina e para cada *stakeholder* envolvido.
- Elaborar a matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso.
- Identificar o estágio de sustentabilidade que a cadeia produtiva de carne bovina se encontra, em decorrência das possíveis práticas legitimadoras, com emprego de *Greenwashing*, na relação comparativa entre as informações disseminadas nos Relatórios de Sustentabilidade e a efetiva prática na cadeia produtiva de carne bovina.

Assim, apresenta-se o mapa mental da pesquisa, na Fig. 1

Figura 1 - Mapa mental da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O mapa mental da pesquisa procurou compilar, em uma única figura, o objeto, o *locus*, o problema, os objetivos e a premissa básica da pesquisa.

1.3 Delimitação da pesquisa

Os modelos de sustentabilidade devem buscar a integralização do desenvolvimento econômico com a preservação dos recursos naturais, a redução das desigualdades sociais e a minimização dos impactos ambientais. Porém, o Brasil enfrenta alguns desafios, como o desmatamento, a conservação da biodiversidade e o uso sustentável dos recursos naturais (Agripino; Maracajá; Machado, 2021). Dentro desta situação, destacam-se políticas públicas e iniciativas privadas que têm se esforçado para promover a produção sustentável e incentivar a responsabilidade ambiental, principalmente no modelo do agronegócio exportador. A análise conjunta destes elementos teóricos permite a compreensão mais abrangente dos fatores que impulsionam e afetam o setor agropecuário exportador do Brasil.

Na perspectiva dos estudos seminais dos autores da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984), a discussão se voltava quase exclusivamente para analisar se predominava o interesse do acionista ou a criação de valor para os *stakeholders*. Em decorrência do acelerado processo tecnológico, em que as empresas se encontram intensamente conectadas e as ações são refletidas e percebidas por todos, o debate avançou para outro patamar (Araújo; Dias; Pagotto, 2019; Cardoso, 2021; Bazanini, Vilanova; Ryngelblum, 2022).

O centro das discussões do Fórum Econômico Mundial de 2020 (WEF, 2020), intitulado *Stakeholders for a Cohesive and Sustainable World*, reuniu diversos agentes impactados por ações econômicas com o intuito de encontrar soluções sustentáveis em diferentes áreas da atividade humana. Durante o evento, especialistas discutiram como o planeta poderia se tornar sustentável em diversos aspectos, como: futuro da saúde, a proteção do planeta, a sociedade e o futuro do trabalho, economias mais justas, melhores práticas de negócios, e questões transversais como geopolítica e uso responsável de tecnologias.

Ocorre que os modelos de sustentabilidade, nos quais estão implícitos princípios básicos da sustentabilidade que englobam as dimensões econômicas, sociais e ambientais, tendem a ser globais e generalistas, não levando em conta, portanto, as especificidades regionais.

Com isso, percebeu-se a necessidade de atualização dos modelos existentes para incorporar indicadores *Ad Hoc* com o intuito de tornar a pesquisa mais abrangente e, ao mesmo tempo, contemplar as particularidades do ambiente. Como esclarece Alves *et al.* (2022), a pesquisa *Ad Hoc* é um método que se utiliza do conhecimento empírico do pesquisador e pode ser considerada uma das práticas mais acessíveis para avaliar os impactos ambientais de modo realista, a qual permite detectar o emprego de universais abstratos nos discursos das empresas sobre sustentabilidade. Em decorrência disso, pode denunciar e combater as práticas de

*Greenwashing*² disfarçadas de ideais que omitem inúmeras ações danosas aos demais *stakeholders* presentes no contexto.

A utilização do método *Ad Hoc* se mostra eficaz na medida em que permite uma avaliação mais específica e contextualizada, evitando dessa forma generalizações que podem mascarar problemas ambientais reais. Além disso, essa abordagem auxilia na responsabilização das empresas e na promoção de práticas verdadeiramente sustentáveis, garantindo que os discursos de sustentabilidade não sirvam apenas para criar uma imagem positiva sem mudanças substanciais nas práticas corporativas.

A pesquisa, que tem como recorte regional os Biomas Amazônico, Cerrado e Pantanal, localizados na região Sudoeste do estado de Mato Grosso, é voltada ao setor agropecuário e analisa se os pressupostos da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* são fatores relevantes para criação de valor para os *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina, apresentando e testando empiricamente o Modelo Vilanova e Bazanini. O modelo é composto por indicadores de sustentabilidade, tendo como base as dimensões ambientais, sociais, econômicas e de governança, buscando atender as especificidades regionais.

1.4 Justificativa e relevância da pesquisa

A realização de pesquisas sobre o panorama do agronegócio exportador brasileiro é de grande relevância devido à importância do setor para a economia nacional, ao desempenhar papel estratégico na economia brasileira.

Este estudo busca entender os desafios e oportunidades da agropecuária no Brasil para promover o desenvolvimento sustentável e analisa criticamente os modelos de sustentabilidade, ao encontrar lacunas responsáveis pela disseminação de *Greenwashing*, que constituem obstáculos para a expansão e consolidação do modelo exportador brasileiro enquanto possibilidades de um capitalismo humanizado para o século XXI (WEF, 2020).

1.4.1 Possibilidades de um capitalismo humanizado

A temática da ESG está em ascensão, com estudos nos diferentes continentes, sendo que, primariamente, a maioria dos estudos versa sobre a divulgação ambiental (Auer; Schuhmacher, 2016; Mervelskemper; Streit, 2017; Giese *et al.*, 2019; Albitar *et al.*, 2020;

² *Greenwashing* ou lavagem verde consiste no ato de divulgação falsa sobre sustentabilidade, sendo utilizado como *marketing* ambiental e social pelas empresas na propagação de informações inverídicas para persuadir a sociedade (Pagotto; De Carvalho, 2020).

Huang, 2021), acompanhada da importância da agregação de valor da empresa (Peng; Isa, 2020; Cornell; Shapiro, 2021; Fama, 2021; Signori *et al.*, 2021). Identificou-se, também, a estreita relação entre o modelo de *Stakeholder Capitalism* com a ESG, com estudos que abordam as duas temáticas (Fama, 2021; Bhandari; Ranta; Salo, 2022; Beck; Ferasso, 2023), colocando-as como complementares, ou seja, para que se tenha efetividade na proposta do *Stakeholder Capitalism*, são necessárias a implantação e a divulgação das boas práticas ambientais, sociais e governança corporativa da ESG (Alves, 2022; Danilov, 2022; Robertson; Krasodomska; Dyczkowska, 2022; Jones-Khosla; Gomes, 2023).

Todavia, identificou-se carência de estudos que relacionem a ESG e os pressupostos do *Stakeholder Capitalism* com a criação de valor no setor da cadeia produtiva de carne bovina. Assim, a pesquisa se justifica, no campo teórico, ao procurar fazer esta relação, apresentando e testando um modelo de indicadores sustentáveis por meio das variáveis social, ambiental, econômica e de governança e sua relação para a criação de valor, buscando atender as especificidades regionais, como defendem Gillan, Koch e Starks (2020); Meira *et al.* (2022).

As dimensões ambiental, econômica e social devem ser abordadas de maneira eficaz, sendo este um ponto crucial para Schwab (2019). O autor destaca que, atualmente, existem três tipos de capitalismo: o de Acionistas, o de Estado e o de *Stakeholders*. Segundo Schwab (2019), o primeiro modelo prioriza o lucro, o que pode intensificar as desigualdades. O segundo se concentra no papel do governo em orientar a economia, enquanto o terceiro dá ênfase à responsabilidade social e ambiental.

Entretanto, para a responsabilidade social e ambiental se concretizarem, é preciso avançar além dos modelos genéricos que não contemplam as especificidades regionais. Em sua argumentação, Schwab (2019) aponta os limites dos dois primeiros modelos para justificar a pertinência do terceiro modelo, o *Stakeholder Capitalism*. Reconhece que o “Capitalismo de Acionistas” cresceu à medida que o processo de globalização rompeu os laços da empresa com a comunidade, porém, se esse modelo, durante anos, promoveu o desenvolvimento com a abertura de novos negócios e geração de postos de trabalho, atualmente, tornou-se insustentável, visto que, nas últimas duas décadas, as entidades de classe, o governo e os demais *stakeholders* voltados para a sociedade civil estão menos influentes e perderam muito seu poder (Schwab, 2019; Mhlanga; Moloji, 2020).

Cabe ressaltar que a visão das novas gerações se caracteriza pelo interesse e preocupação com o planeta, influencia a discussão, provocando a população e governantes no que diz respeito ao consumo sustentável, investimentos e a tolerância sobre maximização de lucros para acionistas. O *Stakeholder Capitalism* possui como pilares: princípios de

governança, planeta, pessoas e prosperidade. Assim, Schwab (2019) propõe o modelo *Stakeholder Capitalism* por constituir uma forma de capitalismo humanizado para o século XXI. “[...] uma forma de capitalismo em que as empresas não apenas otimizam os lucros de curto prazo para os acionistas, mas buscam a criação de valor de longo prazo, levando em consideração as necessidades de todos os seus *stakeholders* e da sociedade em geral” (Schwab, 2019, p. 2).

No entanto, para alcançar este objetivo, Mhalanga e Moloji (2020) ressaltam a necessidade da união de quatro importantes *stakeholders*, que são: sociedade civil, empresas, comunidade internacional e governos.

Atuando na promoção do interesse social, estariam presentes os sindicatos, as universidades e as ONGS; como sociedade civil; buscando a criação de valor e superávit econômico, estariam as empresas; contribuindo para integração e para preservação da paz, estaria a comunidade interacional, sendo composta por organizações internacionais, como a ONU, por exemplo. E, com a missão de atender o maior número de pessoas no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável e à prosperidade, estariam os governos (Mhalanga; Moloji, 2020).

Disseminados pelo WEF (2020), em Davos, os pilares do *Stakeholder Capitalism* e os pressupostos da ESG, por meio dos RSC das indústrias, passaram a constituir referenciais imprescindíveis para entender as perspectivas que se apresentam às organizações no século XXI.

1.4.2 Relevância do setor agropecuário no Brasil e na região Sudoeste de Mato Grosso

O panorama atual do setor agrícola e agropecuário exportador brasileiro é de importância estratégica para a economia do país. Entre as principais características que tornam o agronegócio e, particularmente, o agropecuário, um setor de destaque no mercado exportador global diz respeito ao vasto território, solo fértil, condições climáticas favoráveis e abundância de recursos naturais e disponibilidade de recursos hídricos, o que contribui favoravelmente para a diversidade e abundância da produção agrícola e pecuária (Quintam; De Assunção, 2023).

Particularmente, em relação à agropecuária, comparativamente à maioria dos países que não dispõem destas mesmas condições favoráveis, em nosso país, a variedade de recursos naturais permite a criação de diferentes tipos de animais (Pamplona; Cacciamali, 2017).

No entanto, para que o Brasil continue sendo um dos principais exportadores de carne bovina, é primordial adotar práticas sustentáveis, superando, com isso, barreiras comerciais e

sanitárias, investindo em tecnologia e inovação (Quintam; De Assunção, 2023). Para os autores, estas medidas garantem o crescimento e, conseqüentemente, a competitividade do setor.

A opção pela pesquisa no estado do Mato Grosso deve-se ao fato de o estado se destacar como o que tem o maior rebanho bovino nacional, com, aproximadamente, 32 milhões de animais (IBGE, 2021), o que representa 14,7% do total do rebanho brasileiro. Do quantitativo de bovinos do Mato Grosso, a região sudoeste mato-grossense possui um dos maiores rebanhos do estado, representando 17,7% do total, isto é, aproximadamente, 5,7 milhões de animais.

O município de Pontes e Lacerda possui uma área de 8.545,292km² e uma população de 41.408 habitantes, de acordo com o último censo demográfico. A economia do município é baseada na pecuária de corte, agricultura e extrativismo mineral. O município possui 1.076 estabelecimentos agropecuários, ocupando a área de 636.328ha, com o rebanho bovino de 521.952 animais (IBGE, 2021).

No município de Vila Bela da Santíssima Trindade, o rebanho bovino é de 853.004 animais, ocupando uma área de 991.932ha, e há 1.415 estabelecimentos agropecuários. O município possui uma área total de 13.443,676km² e população de 14.493 habitantes. A economia do município é baseada na pecuária de corte e agricultura (IBGE, 2021). Vila Bela da Santíssima Trindade foi a primeira capital de Mato Grosso, em 1752, com a descoberta de ouro na região do Rio Guaporé. No ano de 1835, a capital foi transferida para Cuiabá (Ferreira, 2014).

Na região, estão instalados frigoríficos habilitados para exportação, que são responsáveis pelo abate e comercialização de carne bovina para diferentes países. Entre os municípios da região que merecem destaque, Pontes e Lacerda possui três unidades frigoríficas. Destas, duas operam tanto para o mercado brasileiro quanto para exportação (Marfrig Global Foods e JBS) e uma apenas para o mercado brasileiro (Frigovale). Ambas as unidades abatem diariamente, aproximadamente, 2.500 animais. Outro município de destaque é Vila Bela da Santíssima Trindade, por possuir o maior rebanho bovino dos municípios da região (IBGE, 2021).

Para que a indústria instalada na região opere na sua plenitude e consiga atender seus contratos, ela depende do pecuarista, que possui papel principal na cadeia de carne bovina. Para Fajardo (2008), o complexo agroindustrial de carne bovina é composto pelos fornecedores de insumos, pecuaristas, frigoríficos, varejo e consumidor.

1.5 Contribuições da pesquisa

A pesquisa contribui para a discussão científica a respeito da cadeia produtiva de carne bovina brasileira, bem como para apresentar e testar a aplicabilidade de um modelo de análise que contemple as especificidades regionais, ao relacionar a criação de valor da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* para um setor específico da economia, que é a cadeia de carne, aspectos que não são referenciados nos modelos pesquisados.

Contribui, também, para a elaboração de um modelo de indicadores de sustentabilidade para a cadeia produtiva de carne bovina que atenda as especificidades regionais, o que não foi até então identificado nos modelos estudados, ainda que de forma parcial, na literatura.

A partir desta identificação, por intermédio de evidências empíricas, avança-se para discutir criticamente se as dimensões da ESG e do *Stakeholder Capitalism* correspondem à efetiva criação de valor para os *stakeholders* ou se está utilizando de mero procedimento retórico de *Greenwashing*, conforme apontado por Antonioli e Gonçalves-Dias (2015) e Pagotto e De Carvalho (2020), na propagação de informações inverídicas em suas divulgações corporativas.

Em seu conjunto, a contribuição empírico-teórica consiste no aprimoramento das pesquisas sobre os modelos de sustentabilidade resultantes das interações que ocorrem entre seus *stakeholders*.

1.6 Organização do relatório de trabalho

Esta tese poderia ter sido apresentada em três artigos, conforme autoriza a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIP, uma vez que, antes de iniciarmos a redação final, já dispúnhamos de quatro artigos publicados, inclusive sobre a validação do método Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade. Todavia, em conversa com meu orientador, fui convencido de que, apesar da facilidade, se optássemos pelos artigos, a síntese dos procedimentos empregados, acompanhados dos achados da pesquisa, da análise e da interpretação dos resultados, seria prejudicada e, certamente, comprometeríamos a riqueza dos detalhes esclarecidos e apresentados no formato de trabalho acadêmico, inclusive no que diz respeito ao direcionamento de futuros estudos sobre a temática.

O trabalho é composto por cinco seções, além desta introdução. O capítulo 2, “Revisão Integrativa da Literatura”, concentra os aspectos teóricos e metodológicos do trabalho,

iniciando-se pela pesquisa bibliométrica nas plataformas *Scopus* e *Web of Science*, prosseguindo com a descrição sobre os critérios de inclusão e exclusão dos artigos encontrados sobre criação de valor, modelos de sustentabilidade, ESG, *Stakeholder Capitalism*, *Greenwashing* e indicadores de sustentabilidade para, finalmente, chegar ao desenho da pesquisa.

O terceiro capítulo, “Metodologia”, descreve o caminho escolhido em forma sequencial: o tipo, a natureza, a amostra, o instrumento de coleta de dados consoantes com o problema e os objetivos da pesquisa, com o intuito de captar, da melhor forma possível, as especificidades da sustentabilidade na cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso.

O quarto capítulo, “Apresentação e Análise dos Resultados”, que, com o auxílio do *Software ATLAS.ti*, analisa os achados da pesquisa para estimar a pertinência do Modelo Vilanova e Bazanini decorrentes das lacunas encontradas no Capítulo 2.

Finalmente, nas “Considerações Finais”, Capítulo 5, são apresentadas as conclusões e destacados os principais resultados obtidos neste estudo, acompanhadas das limitações e indicações de futuras pesquisas, visando à ampliação do conhecimento a respeito de interações no setor agropecuário.

2 REVISÃO DA LITERATURA

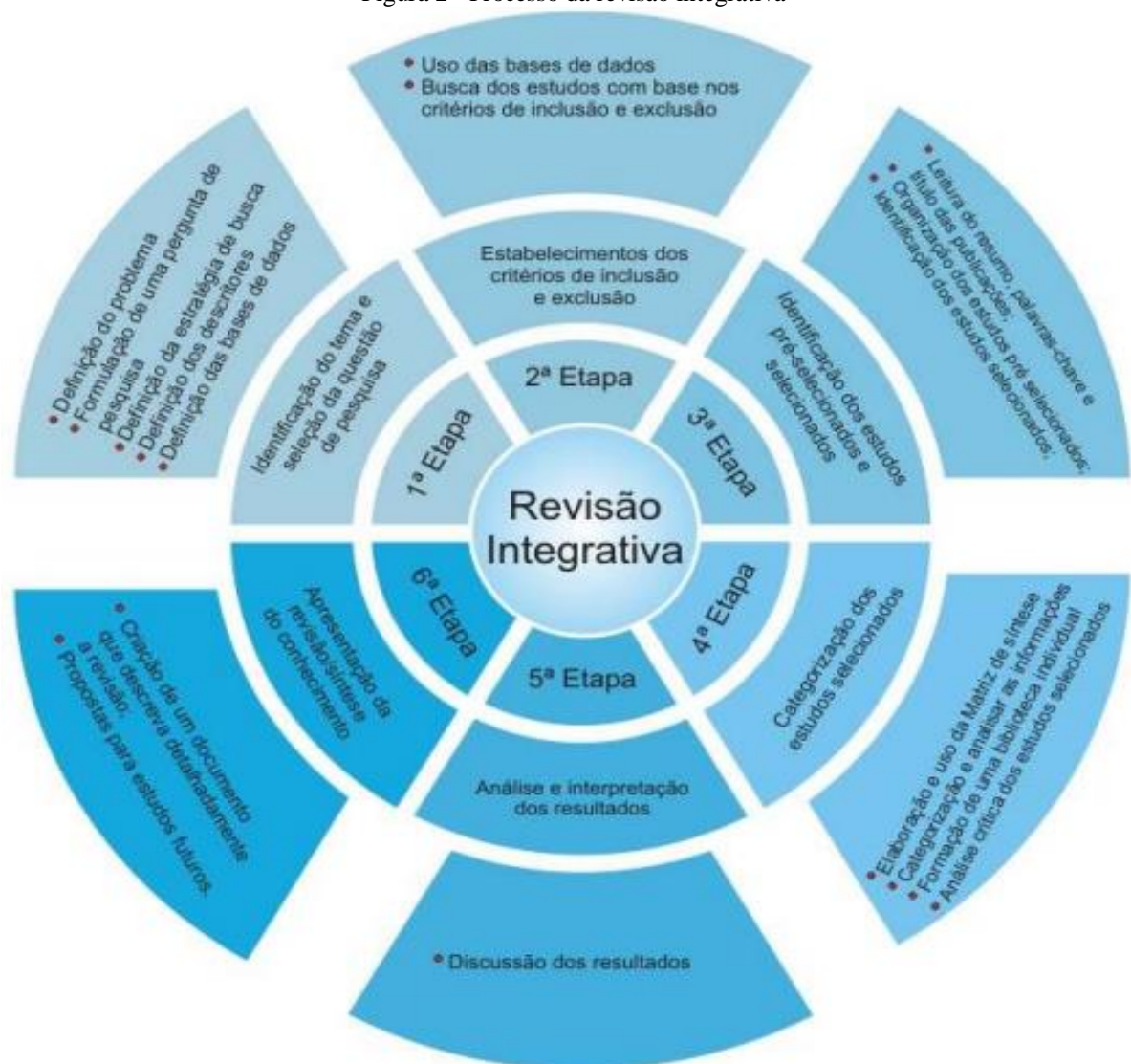
O presente capítulo foi estruturado com os temas Criação de Valor, Modelos de Sustentabilidade, ESG, *Stakeholder Capitalism*, Responsabilidade Social Empresarial, *Greenwashing* e Indicadores de Sustentabilidade. Nele, descrevem-se os principais conceitos operacionais, sem a pretensão de abarcar exhaustivamente todas as publicações relacionadas às temáticas ora descritas. Contudo, cuidados foram tomados ao relacionar os trabalhos mais relevantes sobre os assuntos abordados, com a citação de trabalhos seminais, bem como outros recentemente publicados, que possuem maior quantidade de citações e que abordam os temas, de forma a contribuir para a discussão dos resultados compilados na presente pesquisa.

2.1 Revisão integrativa da literatura

A revisão integrativa da literatura consiste na construção de uma análise ampla da literatura, com o intuito de propor debates críticos sobre métodos e resultados de pesquisas, assim como reflexões sobre a realização de futuros estudos (Botelho; De Almeida Cunha, Macedo, 2011). Essa abordagem permite um entendimento mais profundo de um fenômeno específico, fundamentado em pesquisas já realizadas.

Tendo como propósito inicial deste estudo alcançar um profundo entendimento de um determinado fenômeno baseando-se em estudos anteriores, a revisão integrativa foi seguida de pesquisa bibliométrica. A Fig. 2 apresenta as seis etapas seguidas na revisão integrativa, que incluem a formulação do problema, a busca na literatura, a avaliação dos dados, a análise e a interpretação dos resultados, a apresentação da revisão e, finalmente, as recomendações para futuras pesquisas.

Figura 2 - Processo da revisão integrativa



Fonte: Botelho, De Almeida Cunha e Macedo (2011, p. 129).

Na primeira etapa, buscou-se identificar o tema e seleção da questão da pesquisa; na segunda, estabeleceram-se critérios de inclusão e exclusão dos artigos selecionados; na terceira, a identificação dos estudos pré-selecionados que serão categorizados na quarta etapa; na quinta, realiza-se a análise e interpretação dos resultados que serviram de base para discussão dos resultados; na sexta e última etapa se apresenta a síntese dos achados na revisão da literatura.

As etapas do método de revisão integrativa possibilitaram extrair a combinação de dados da literatura empírica e teórica que, posteriormente, foram direcionados à definição de conceitos, identificação de lacunas nas áreas de estudos, bem como a revisão de teorias presentes nos modelos, acompanhada de análise metodológica dos estudos sobre o tema pesquisado.

A pesquisa bibliométrica foi realizada entre os meses de novembro de 2022 a maio de 2023, sendo atualizada em fevereiro de 2024, e se deu por meio da utilização das plataformas da *Scopus* e *Web of Science*, tomando, como recorte temporal, os últimos dez anos, contemplando artigos aprovados e aqueles que serão publicados no ano de 2024.

Os termos utilizados para pesquisa no banco de dados foram as seguintes: 1) “ESG”; 2) “Sustainability”; 3) “Stakeholder Capitalism”; 4) “Value Creation”; 5) “Value Chain”; 6) “Firm Value”; 7) “Beef Chain” 8) “Agri-Food”; 9) “Sustainability Model”; 10) “Sustainability Report”; 11) “Greenwashing”. Os termos foram inseridos na busca pelo título do artigo, resumo e palavras-chave. A fim de verificar se o artigo possui relação com o tema pesquisado, realizou-se a leitura do título e do resumo, excluindo aqueles sem relação com a pesquisa. A escolha dos termos descritos se justificou pela temática da tese e para buscar, na literatura, uma lacuna que justificasse a pergunta de pesquisa.

Após realizar a busca de artigos e análise de seu conteúdo e contexto, pôde-se inferir que, mesmo que a temática da ESG esteja em ascensão, ainda faltam informações de como a ESG, por meio dos pressupostos do *Stakeholder Capitalism*, pode criar valor na cadeia produtiva de carne bovina. Os estudos apontam que a divulgação das métricas ESG é um meio de criar valor para os *stakeholders*, principalmente a longo prazo. No entanto, quando se busca por cadeias produtivas, como a cadeia de carne, por exemplo, não se encontram estudos.

Constatou-se, inicialmente, nos artigos pesquisados, uma lacuna resultante da não existência de trabalhos que relacionam a ESG e o *Stakeholder Capitalism* como fatores relevantes para criação de valor junto à cadeia produtiva da carne bovina.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo de artigos que foram gerados no período entre 2014 e 2024, na plataforma da *Scopus*. Dela, consta o número de artigos que possuem o termo “ESG” apenas no título. Para não perder o foco e buscar artigos de diferentes áreas do conhecimento, se aplicou filtro para selecionar artigos em inglês e nas áreas de: Administração, Sustentabilidade, Economia, Ciência Sociais e Ciências Ambientais. A tabela apresenta os resultados combinados com os termos descritos.

Tabela 1 - Resultados de artigos, obtidos na *Scopus*, por termos no título

Busca avançada: Termos apenas no título do artigo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
(1) <i>ESG</i>	1	7	10	6	9	30	44	85	262	528	123	1.105
(2) <i>Sustainability</i>	713	747	802	897	993	1.130	1.420	1.526	1.916	2.626	317	13.087
(3) <i>Stakeholder Capitalism</i>	0	0	0	0	0	0	3	2	6	6	0	17
(4) <i>Value Creation</i>	54	61	62	86	78	104	109	122	118	131	18	943
(5) <i>Value Chain</i>	61	68	64	99	144	161	203	239	305	338	40	1.722
(6) <i>Firm Value</i>	47	45	74	69	82	74	133	125	134	176	24	983
(7) <i>Beef Chain</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(8) <i>Agri-food</i>	19	22	17	14	26	25	35	51	79	87	7	382
(9) <i>Sustainability Model</i>	2	0	1	1	1	3	4	2	1	4	0	19
(10) <i>Sustainability Report</i>	8	4	4	11	13	9	19	10	16	22	1	117
(11) <i>Greenwashing</i>	1	4	4	4	5	7	13	12	18	56	12	136
(1)e (2)	0	0	0	0	0	2	1	3	13	21	3	43
(1)e (3)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
(1)e (4)	0	0	0	0	0	1	0	2	0	4	0	7
(1)e (5)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
(1)e (6)	0	0	0	0	1	1	0	1	7	10	4	24
(1)e (7)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(1)e (8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(1)e (9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(1)e (10)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
(1)e (11)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Seguindo a mesma lógica de busca, porém com mudança no filtro, acrescentando os termos no título, resumo e palavras-chave, apresenta-se a Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados utilizando termos no título, resumo e palavras-chave na *Scopus*

Busca avançada: Termos no título, resumo e palavras-chave do artigo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
<i>(1) ESG</i>	16	29	35	32	53	99	160	213	553	997	183	2.370
<i>(2) Sustainability</i>	2.807	3.007	3.150	3.443	4.139	4.729	5.757	6.599	8.093	10.276	1.397	53.397
<i>(3) Stakeholder Capitalism</i>	1	0	0	0	2	1	7	6	14	16	1	48
<i>(4) Value Creation</i>	224	233	275	323	323	448	461	475	492	603	52	3.909
<i>(5) Value Chain</i>	231	249	266	330	449	492	588	656	804	893	101	5.059
<i>(6) Firm Value</i>	164	188	231	234	259	264	341	358	392	497	67	2.995
<i>(7) Beef Chain</i>	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	3
<i>(8) Agri-food</i>	41	53	46	51	69	70	94	133	205	207	24	993
<i>(9) Sustainability Model</i>	8	6	9	4	7	10	11	8	12	27	1	103
<i>(10) Sustainability Report</i>	38	46	38	64	62	80	100	76	93	139	12	748
<i>(11) Greenwashing</i>	9	8	10	13	22	24	28	38	86	151	24	413
<i>(1) e (2)</i>	7	10	11	10	14	26	70	60	187	333	59	787
<i>(1) e (3)</i>	0	0	0	0	0	0	0	2	5	4	0	11
<i>(1) e (4)</i>	0	0	0	1	1	4	6	8	11	18	3	52
<i>(1) e (5)</i>	0	0	0	0	0	1	0	1	6	7	1	16
<i>(1) e (6)</i>	0	0	1	2	6	3	7	7	29	38	8	101
<i>(1) e (7)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>(1) e (8)</i>	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4
<i>(1) e (9)</i>	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2
<i>(1) e (10)</i>	1	0	1	1	2	1	5	1	11	11	0	34
<i>(1) e (11)</i>	0	0	0	0	1	2	2	1	15	21	4	46

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Como se pôde observar, em ambas as tabelas, os resultados demonstram significativa evolução nas publicações sobre ESG. Porém, quando se combina o termo ESG com os demais termos, como *Stakeholder Capitalism*, criação de valor e *Greenwashing*, os resultados são restritos. Apenas a combinação entre ESG e sustentabilidade possui um número maior de artigos. Quando se busca a combinação do termo ESG com cadeia de carne bovina, o resultado é zero e, quando combinado com o termo agroalimentar, o resultado é de apenas quatro artigos. Concluiu-se que são poucas as pesquisas que associam a temática da ESG na criação de valor para cadeia de carne bovina, sendo que, conforme a Tabela 2, não foi encontrado nenhum trabalho.

Realizou-se, também, a busca das principais fontes de publicação destes artigos. O resultado está apresentado na Tabela 3, onde se apresenta o *Journal* e o respectivo número de publicações.

Tabela 3 - Fonte dos artigos e número de publicações

Fonte	Número de artigos publicados
<i>Finance Research Letters</i>	56
<i>Journal Of Sustainable Finance And Investment</i>	33
<i>Frontiers In Environmental Science</i>	32
<i>Business Strategy And The Environment</i>	18
<i>International Review Of Financial Analysis</i>	18
<i>Journal Of Portfolio Management</i>	17
<i>Corporate Social Responsibility And Environmental Management</i>	16
<i>Environmental Science And Pollution Research</i>	12
<i>Corporate Governance Bingley</i>	11
<i>Pacific Basin Finance Journal</i>	11
<i>Journal Of Risk And Financial Management</i>	10
<i>Global Finance Journal</i>	9
<i>Journal Of Investing</i>	9
<i>Applied Economics Letters</i>	8
<i>Australasian Accounting Business And Finance Journal</i>	8
<i>Journal Of Global Responsibility</i>	8
<i>Journal Of Global Responsibility</i>	8
<i>Research In International Business And Finance</i>	8
<i>Borsa Istanbul Review</i>	7
<i>Journal Of Index Investing</i>	7
<i>Review Of Accounting Studies</i>	7
<i>Economic Modelling</i>	6
<i>Global Business Review</i>	6
<i>Journal Of International Financial Markets Institutions And Money</i>	6
<i>Resources Policy</i>	6
<i>Applied Economics</i>	5
<i>Financial Analysts Journal</i>	5
<i>Financial Markets Institutions And Instruments</i>	5
<i>International Journal Of Disclosure And Governance</i>	5

Fonte	Número de artigos publicados
<i>International Review Of Economics And Finance</i>	5
<i>Journal Of Wealth Management</i>	5
<i>Managerial Finance</i>	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Da Tabela 3, constam as principais fontes de onde os artigos sobre ESG foram publicados. Existem outras fontes que não foram mencionadas para a tabela não ficar extensa. Trata-se de 62 *Journals* que tiveram a publicação abaixo de cinco artigos.

Além do número de publicações por ano e por periódico, também foram identificados os autores com mais artigos publicados sobre ESG. O resultado mostrou que cerca de 82% dos autores tiveram apenas uma publicação. Dos 13 autores que tiveram mais de uma publicação, 11 tiveram três ou mais artigos publicados. Estes autores e o número de publicações estão na Tabela 4. O autor com o maior número de publicações foi Alex Plastun, da *Sumy State University*, da Ucrânia, que publicou seis artigos. A partir do levantamento de informações dos principais autores, foi possível identificar o número de publicações, h-index, instituição que representam e o país.

Tabela 4 - Principais autores encontrados na *Scopus* e *Web of Science*

Autor	N.º de publicações	h - Index	Instituição	País
Plastun, Alex	6	12	Sumy State University	Ucrânia
Lee, L. E.	5	4	Harvard Business School	Estados Unidos
Chouaibi, Salin	5	5	Fac. de Economia e Gestão	Tunísia
Giese, Guido	4	2	ETH Zürich	Reino Unido
Nagy, Zoltán	4	3	Equity Core Research	Hungria
Cornell, Bradford	3	44	Anderson School	Estados Unidos
Dreassi, Alberto	3	8	University of Trieste	Itália
Eccles, Robert G.	3	12	Harvard Business School	Estados Unidos
Ismail, Aida Maria	3	5	University Tecnology	Malásia
Melas, Dimitris	3	4	London School	Reino Unido
Nishikawa, Laura	3	4	MSCI	Estados Unidos
Pisera, Stefano	3	4	University of Udine	Itália

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da Tabela 4, pôde-se verificar que alguns autores estão com relevantes publicações sobre o tema, a exemplo de Lee, Giese e Nagy (2021), com, no mínimo, um artigo publicado por ano. Ambos os autores estão publicando em parceria, com autoria e coautoria e seus artigos versam sobre performance, investimento das empresas e agregação de valor (Giese; Nagy; Lee, 2021).

O mesmo critério de busca foi utilizado na plataforma da *Web of Science*. As categorias selecionadas para busca foram: *Business Finance; Green Sustainable Science Tchechnology; Environmental Studies; Environmental Sciences; Business; Management; Economics e Engineering Environmental*.

Durante o período entre 2014 e 2024, foram identificados 1.288 artigos que possuem o termo “ESG” no título. O quantitativo de achados nas plataformas *Scopus* e *Web of Science* não teve diferenças, sendo que a maioria dos artigos encontrados está em ambas as plataformas. No entanto, alguns artigos foram identificados em apenas uma das plataformas e serão utilizados nesta tese. A Tabela 5 apresenta o quantitativo de artigos gerados na pesquisa, por termo e ano, utilizando a plataforma *Web of Science*.

Tabela 5 - Resultados com termos no título na *Web of Science*

Busca avançada: Termos apenas no título do artigo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
(1) <i>ESG</i>	1	1	5	7	8	39	75	138	379	599	36	1.288
(2) <i>Sustainability</i>	671	777	899	1.075	1.616	2.238	2.726	3.343	3.312	3.391	159	20.207
(3) <i>Stakeholder Capitalism</i>	0	0	0	0	0	0	3	1	7	5	0	16
(4) <i>Value Creation</i>	39	43	42	61	63	116	128	130	127	125	6	877
(5) <i>Value Chain</i>	17	23	32	55	62	112	144	157	193	194	8	997
(6) <i>Firm Value</i>	32	28	39	45	68	93	128	136	140	140	6	855
(7) <i>Beef Chain</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
(8) <i>Agri-food</i>	17	19	25	28	33	50	78	99	127	124	2	602
(9) <i>Sustainability Model</i>	1	1	0	2	2	2	7	5	6	6	0	32
(10) <i>Sustainability Report</i>	1	1	0	2	1	4	5	5	6	7	0	32
(11) <i>Greenwashing</i>	2	5	2	6	8	11	22	18	39	67	8	188
(1) e (2)	0	0	0	0	0	4	3	7	16	25	2	57
(1) e (3)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
(1) e (4)	0	0	0	0	0	3	0	2	1	2	0	8
(1) e (5)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
(1) e (6)	0	0	0	0	2	1	1	4	7	9	1	25
(1) e (7)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(1) e (8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(1) e (9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(1) e (10)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(1) e (11)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Assim como foi feito na plataforma *Scopus*, realizou-se, também, na plataforma *Web of Science* o mesmo levantamento incluindo os termos no título, resumo e palavras-chave. O resultado é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Resultados com termos no título, resumo e palavras-chave na *Web of Science*

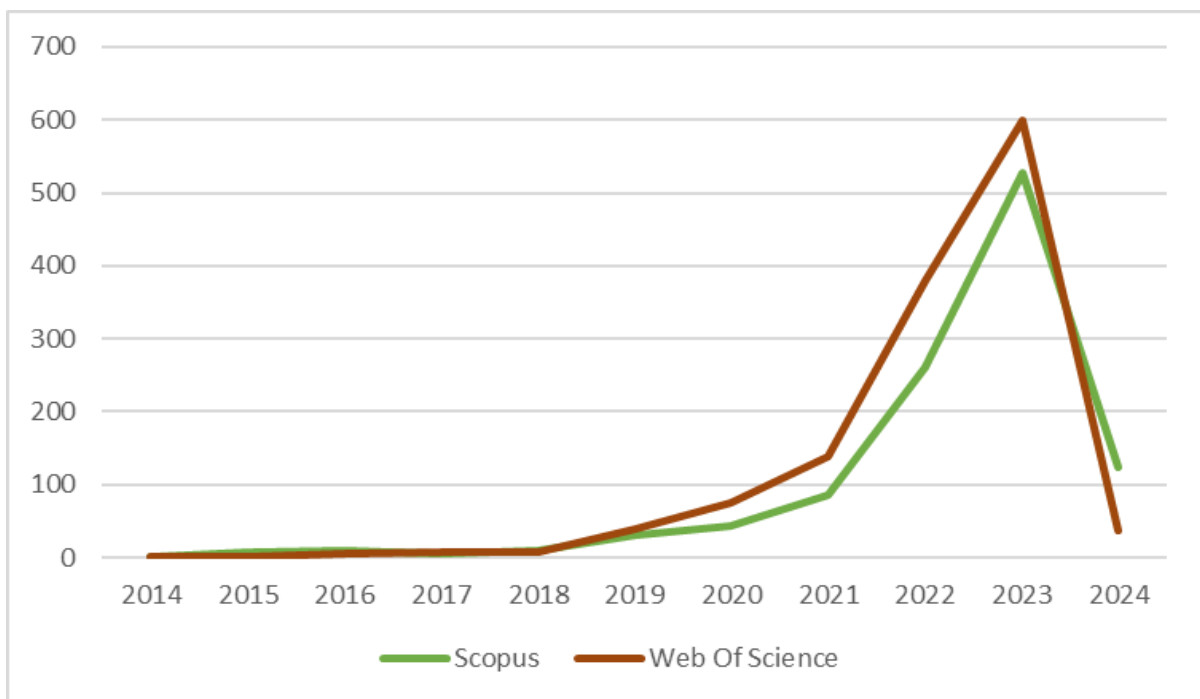
Busca avançada: Termos no título, resumo e palavras-chave do artigo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
<i>(1) ESG</i>	10	20	19	23	29	115	199	307	640	923	48	2.333
<i>(2) Sustainability</i>	1.782	2.251	2.570	3.089	4.406	6.326	7.878	10.129	10.350	10.483	511	59.775
<i>(3) Stakeholder Capitalism</i>	1	0	0	0	1	0	1	3	11	8	0	25
<i>(4) Value Creation</i>	124	153	182	211	241	431	462	536	475	495	12	3.322
<i>(5) Value Chain</i>	99	119	168	181	256	416	471	579	609	617	28	3.543
<i>(6) Firm Value</i>	87	100	110	132	167	233	272	347	329	321	12	2.110
<i>(7) Beef Chain</i>	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	6
<i>(8) Agri-food</i>	23	38	44	56	85	112	160	271	278	276	10	1.353
<i>(9) Sustainability Model</i>	5	0	3	2	7	5	15	19	14	18	1	89
<i>(10) Sustainability Report</i>	8	9	9	6	10	19	24	34	45	14	0	178
<i>(11) Greenwashing</i>	8	8	8	9	15	27	35	53	95	150	9	417
<i>(1) e (2)</i>	3	9	5	8	6	38	66	92	175	256	14	672
<i>(1) e (3)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	4
<i>(1) e (4)</i>	0	0	1	1	0	3	8	9	12	10	0	44
<i>(1) e (5)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<i>(1) e (6)</i>	0	0	0	0	0	1	1	1	2	3	0	8
<i>(1) e (7)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<i>(1) e (8)</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
<i>(1) e (9)</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
<i>(1) e (10)</i>	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	0	6
<i>(1) e (11)</i>	0	0	0	0	0	1	2	2	11	23	1	40

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observe-se que os resultados encontrados na *Web of Science* não tiveram significativa diferença em relação aos achados na plataforma *Scopus*, sendo que os principais *Journals* onde os artigos estão publicados são os mesmos apresentados na Tabela 3. A mesma situação acontece quando se busca pelos principais autores que publicam artigos sobre a temática da ESG, ou seja, repetem os apresentados na Tabela 4.

Com a finalidade de apresentar o incremento das pesquisas sobre ESG, foi elaborado o Gráfico 1 com informações do quantitativo de publicações utilizando como filtro a busca apenas do termo ESG no título do trabalho. O gráfico possui os números das plataformas *Scopus* e *Web of Science*. Do gráfico, constam o total de publicações ESG no período compreendido entre os anos de 2014 e 2024, a seguir.

Gráfico 1 - Número de publicações ESG por período

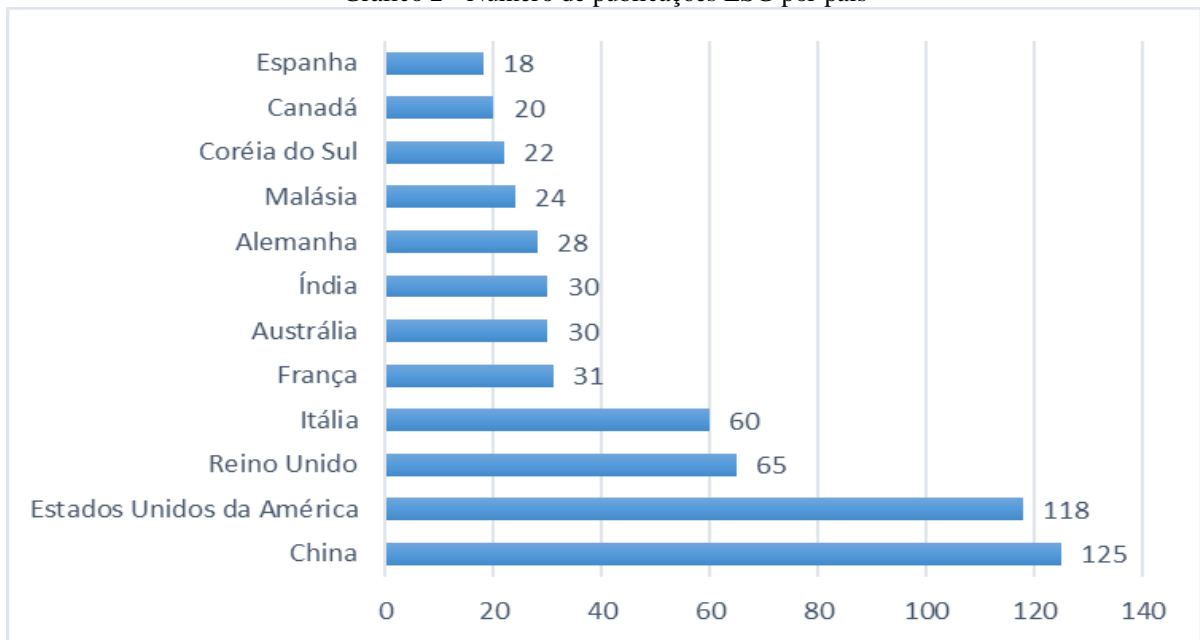


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Gráfico 1 ilustra claramente a evolução no número de publicações ESG em ambas as plataformas, demonstrando que é um tema atual e relevante.

Por meio da pesquisa nas plataformas *Scopus* e *Web of Science*, foi possível extrair, também, os principais países onde estão as publicações sobre o tema. O Gráfico 2 apresenta os principais países e o número de publicações.

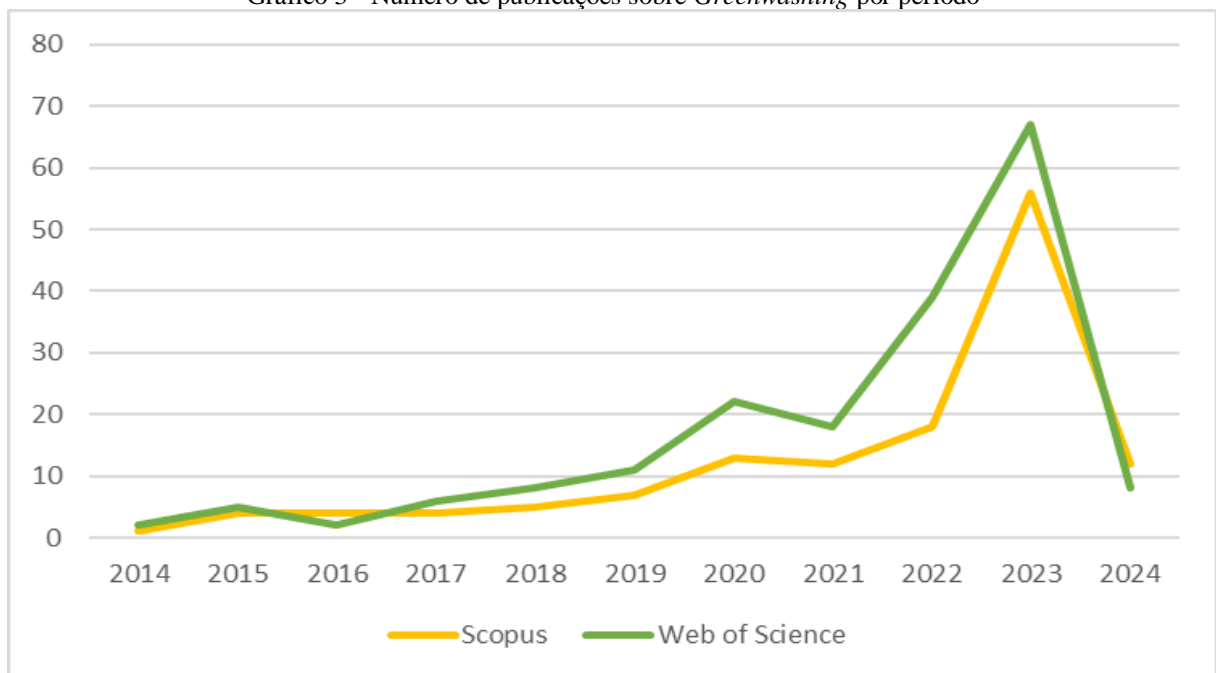
Gráfico 2 - Número de publicações ESG por país



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

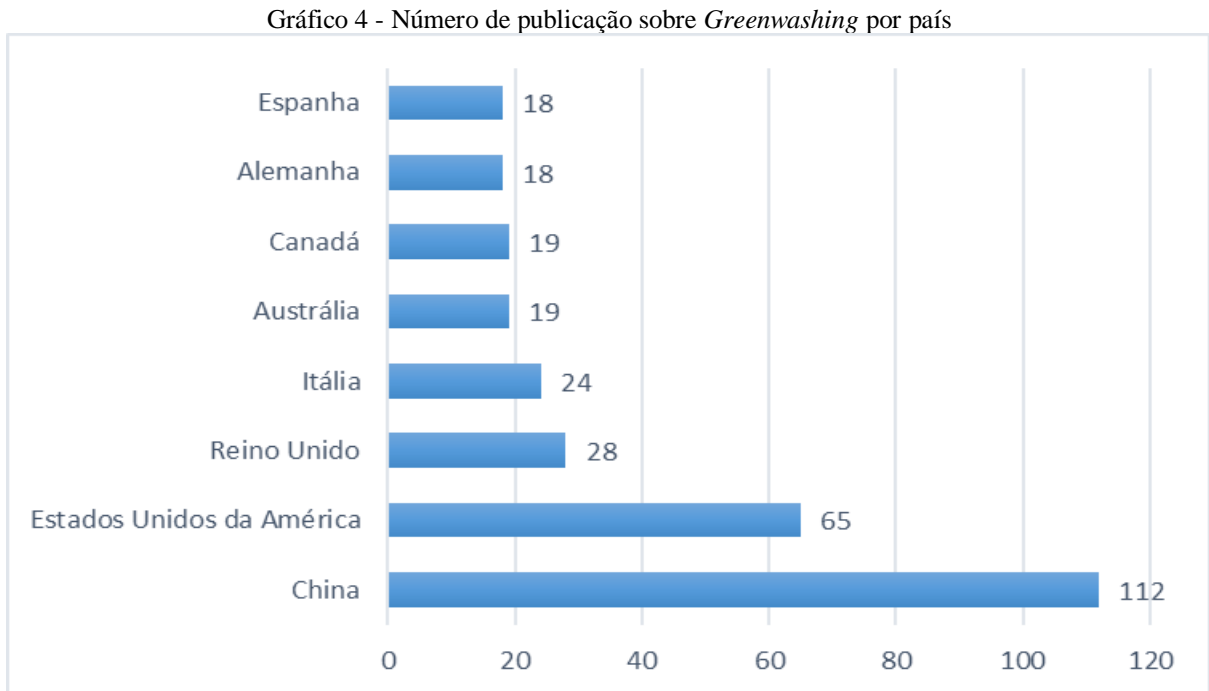
Pôde-se perceber, a partir do Gráfico 2, que as publicações sobre ESG estão partindo de todas as regiões do planeta. Por meio desta busca, identificou-se que, no Brasil, existem seis publicações. Estas publicações versam sobre mercado de ações.

Comparativamente, as publicações sobre a ESG e sobre *Greenwashing* têm crescido acentuadamente no período compreendido entre 2020 e 2023, conforme pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Número de publicações sobre *Greenwashing* por período

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

É importante destacar que, mesmo não constando do gráfico, se buscou, nas plataformas, a data da primeira publicação de artigo sobre *Greenwashing*, tendo sido em 2005. A partir de 2020, o montante de artigos tem crescido regularmente. Correspondente a este período, foram selecionados 11 artigos, seguindo o critério de inclusão e exclusão de artigos já citado anteriormente.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Temos, aqui, uma primeira constatação: o crescimento de publicações sobre a ESG corresponde também ao crescimento de publicações sobre *Greenwashing*.

Após a identificação dos artigos que tratam de ESG, *Stakeholder Capitalism*, criação de valor e *Greenwashing*, passou-se a analisar estes trabalhos. Para a ESG, foram selecionados 20 artigos. O critério utilizado para inclusão deles foi considerar o enfoque do artigo estar alinhado ao tema da tese e procurar pelos artigos mais citados nas plataformas *Scopus* e *Web of Science*, além de três artigos brasileiros publicados nestas plataformas (Martins, 2022; Meira *et al.*, 2022; Zeidan, 2022). Mesmo tendo feito o recorte temporal de dez anos, pôde-se perceber que o maior volume de artigos sobre ESG se deu a partir do ano de 2019.

Com relação ao *Stakeholder Capitalism*, foram selecionados nove artigos, que fazem a associação com a ESG, e foram publicados a partir de 2019. Já em relação à criação de valor, foram selecionados igualmente nove artigos, utilizando, como critério, os que associam a ESG com a criação de valor. O critério utilizado de inclusão e exclusão dos artigos foi o mesmo dos artigos sobre a ESG, ou seja, selecionaram-se artigos que tratam da temática e que possuem o maior número de citações.

Além dos artigos contemporâneos utilizados na revisão bibliográfica, buscou-se, também, utilizar publicações clássicas sobre a temática, como, por exemplo, Freeman (1984), sobre a Teoria dos *Stakeholders*; Elkington (1994), sobre o *Triple Bottom Line*, entre outros autores.

No item a seguir, são apresentados os trabalhos que foram selecionados e que possuem relação com a temática da tese. Inicia-se com os trabalhos relacionados à criação de valor na perspectiva da Teoria dos *Stakeholders* e, após, apresentam-se os modelos de sustentabilidade.

2.2 Criação de valor

A criação de valor é abordada sob a ótica da perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*, visto que, desde os escritos seminais da teoria, a busca pelo valor sempre foi de interesse dos pesquisadores.

A Teoria dos *Stakeholders* foi cunhada por Freeman (1984), por meio da publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Neste livro, Freeman traz como proposta um novo paradigma teórico e pragmático voltado para formulação e implementação de estratégias organizacionais. Por meio desta abordagem, priorizou-se a transformação das relações entre as empresas e seus múltiplos *stakeholders*, tendo, como propósito, a busca por interesses coletivos e, conseqüentemente, a criação de valor (Freeman, 1984; Freeman, Harrison; Wicks, 2007).

Passadas mais de quatro décadas desde a publicação de Freeman (1984), a Teoria dos *Stakeholders* continua em pauta e em constante evolução. Para Parmar *et al.* (2010), algumas transformações foram vislumbradas nas organizações no decorrer dos anos. Entre as causas para estas transformações, os autores apontam a globalização, a descentralização do poder do governo, principalmente no que diz respeito ao bem-estar social, além dos avanços tecnológicos, que refletem em novas práticas de gestão, incorporando novos significados de valor tanto para as organizações quanto para os *stakeholders* (Silber, 2022).

No que diz respeito ao conceito de valor, várias são as definições. Para Harrison, Boose e Phillips (2010), o valor pode ser tangível ou intangível, podendo ter relação com a remuneração de colaboradores, preços mais acessíveis para compradores, negociação flexível com fornecedores até ações voltadas para o bem-estar social.

Outra forma de valor descrita pela literatura é a autenticidade. Freeman e Auster (2012) a definem como um importante valor no contexto das organizações nos dias de hoje. É um valor

voltado para ética empresarial, em que a autenticidade favorece as ações de relacionamento entre os *stakeholders* e todos envolvidos ganham.

A criação de valor em consonância com a Teoria dos *Stakeholders* deve ocorrer de forma conjunta. As relações entre os *stakeholders* devem estar orientadas e focadas nas transações, pois, se a criação de valor não for benéfica para todos os *stakeholders*, a empresa ou organização acabará perdendo seus negócios, recursos e parcerias, além da sua legitimidade (Dentoni, Bitzer; Pascuci, 2016). O valor na Teoria dos *Stakeholders* é reconhecido como parte do negócio e o objetivo principal das empresas e corporações (Freundereich; Lüdeke-Freund; Schaltegger, 2020).

Já para Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015), o valor é algo que uma organização ou empresa consegue transferir para os *stakeholders* que fazem parte dela, satisfazendo as demandas destes *stakeholders*. Na mesma linha de pensamento, Harrison e Wicks (2013) definem o valor como sendo algo que um *stakeholder* recebe. No entanto, é preciso ter merecimento. A percepção de valor difere de *stakeholder* para *stakeholder*, uma vez que cada pessoa ou organização possui interesses diferenciados (Garriga, 2014). A autora defende que o processo de criação de valor está pautado nas relações da empresa com seus *stakeholders*.

Entre as perspectivas mais recentes da Teoria dos *Stakeholders* em relação à criação de valor, estão a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade, em que a criação de valor se dá por meio dos interesses coletivos, envolvendo os pilares do *Stakeholder Capitalism* (Freundereich; Lüdeke-Freund; Schaltegger, 2020; Dmytriiev; Freeman; Hörisch, 2021).

Esta perspectiva busca o engajamento de todos os *stakeholders* no que diz respeito às relações sociais, ambientais e de governança com a empresa e com o meio onde ela opera. Este tipo de relação tende a criar valor para todos os envolvidos.

Assim, as organizações criam valor sustentável, gerando valor econômico pautado por princípios éticos e, conseqüentemente, propiciando o bem-estar social e respeitando o meio ambiente. De acordo com Elkington (1998) e Carrol e Brown (2022), estas áreas são consideradas críticas para os *stakeholders*.

Seguindo esta perspectiva, os modelos de negócios pautados para a sustentabilidade ampliam as possibilidades de geração de valor, ou seja, geram outras formas de valor, como valor ambiental e social, com a redução do uso de recursos naturais ou de serviços voltados para o trabalho escravo, por exemplo (Freundenreich *et al.*, 2020).

Na abordagem do modelo *Triple Botton Line* (Elkington, 1994), o valor é visto como um resultado dos negócios em relação ao desempenho ambiental, social e econômico (Upward; Jones, 2016). Assim, ao contribuir para a criação de valor ambiental e social, os modelos de

negócios podem criar vantagens competitivas ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável dos negócios e da sociedade (Schaltegger; Lüdeke-Freund; Hansen, 2016).

Conforme Freudenreich *et al.* (2020), se as formas tradicionais de modelo de negócios buscam a criação de valor para os clientes e acionistas, as empresas e cadeias de produção que forem orientadas para a sustentabilidade também criarão valor ambiental e social, beneficiando todos os *stakeholders*. Com este intuito, selecionaram-se propostas de concepções de valor representativas na literatura associadas aos respectivos autores, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Propostas de concepção de valor

Autor	Definição de Valor
Freeman, Harrison e Wicks (2007)	O processo de criação de valor ocorre por meio das inter-relações dos múltiplos <i>stakeholders</i> .
Harrison, Boose e Phillips (2010)	O valor pode ser tangível ou intangível, podendo ter relação com a remuneração de colaboradores, preços mais acessíveis para compradores, negociação flexível com fornecedores até ações voltadas para o bem-estar social.
Freeman e Auster (2012)	O valor é definido como autenticidade, sendo importante no contexto das organizações nos dias de hoje. É um valor voltado para ética empresarial, em que a autenticidade favorece as ações de relacionamento entre os <i>stakeholders</i> e todos envolvidos ganham.
Harrison e Wicks (2013)	O valor é algo que um <i>stakeholder</i> recebe. No entanto, é preciso ter merecimento.
Garriga (2014)	O processo de criação de valor está pautado nas relações da empresa com seus <i>stakeholders</i> .
Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015)	O valor é algo que uma organização ou empresa consegue transferir para os <i>stakeholders</i> que fazem parte dela, satisfazendo as demandas deles.
Schneider (2015)	A criação de valor está pautada na sustentabilidade empresarial, buscando atender as questões ambiental, igualdade social e o desenvolvimento econômico, com o envolvimento dos <i>stakeholders</i> que fazem parte da organização.
Dentoni, Bitzer e Pascuci (2016)	A criação de valor está pautada nas relações entre os <i>stakeholders</i> que devem estar orientadas e focadas nas transações, pois se a criação de valor não for benéfica para todos os <i>stakeholders</i> , a empresa ou organização acabará perdendo seus negócios, recursos e parcerias, além de perder sua legitimidade.
Upward e Jones (2016); Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2016)	O valor é visto como um resultado dos negócios em relação ao desempenho ambiental, social e econômico.

continuação

Autor	Definição de Valor
Auer e Schuhmacher (2016); Mervelskemper e Streit (2017); Giese <i>et al.</i> (2019); Albitar <i>et al.</i> (2020); Huang (2021).	A criação de valor se dá por meio da divulgação ESG por parte das empresas.
Freundereich, Lüdeke-Freud e Schaltegger (2020); Dmytriiev, Freeman e Hörisch (2021); Beck e Ferasso (2023).	A criação de valor se volta para responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade, em que a criação de valor se dá por meio dos interesses coletivos, envolvendo os pilares do <i>Stakeholder Capitalism</i> , gerando valor ambiental e social.
Elkington (2020)	A criação de valor deve estar pautada das questões ambientais, econômicas e sociais, além de buscar a regeneração que consiste na mudança dos sistemas econômicos, políticos e operacionais, com o intuito de regenerar não só a economia como a sociedade e o meio ambiente.
Cornell e Shapiro (2021); Fama (2021); Signori <i>et al.</i> (2021); Peng e Isa (2020).	A criação de valor está pautada nas boas práticas ambientais, sociais e de governança.
Gillan, Koch e Starks (2020); Meira <i>et al.</i> (2022).	A criação de valor sustentável tendo como referência a ESG deve-se preocupar com a localização geográfica e buscar atender as especificidades locais, pois se generalizar não conseguirá criar valor de forma efetiva.
Ping <i>et al.</i> (2023)	A criação de valor para os <i>stakeholders</i> se dá por meio da ESG, principalmente por meio de uma transformação sustentável das preferências dos acionistas. O desempenho ESG das empresas auxilia na redução dos custos de transação, criando valor corporativo.
Beck, Ferasso, Stoporoli e Vigoda-Gadot (2023)	A criação de valor para os <i>stakeholders</i> está pautada no desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observe-se nas diferentes definições que, embora abrangentes, elas ignoram uma das táticas contemporâneas mais insidiosas que impedem a efetiva realização destes valores e minam o progresso ambiental genuíno, tais como: *Greenwashing* e/ou *Greenhushing*³. Delmas e Burbano (2011) discorrem enfaticamente sobre essas práticas empregadas pelas organizações para se criar a ilusão de responsabilidade ambiental enquanto se envolvem em atividades prejudiciais à sustentabilidade do planeta.

Para atender ao objetivo da pesquisa de investigar se as dimensões presentes nos pressupostos da ESG, acompanhados dos pilares do *Stakeholder Capitalism*, criam efetivamente valor para os *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne

³ O *Greenhushing* tem sua origem no *Greenwashing* e é entendido como o medo que as empresas tem de serem acusadas, levando-as a permanecerem em silêncio em relação à divulgação das práticas sustentáveis (Ettinger *et al.*, 2020).

bovina, que são as propostas de criação de valor, dispostas no Quadro 1, preliminarmente, é preciso identificar o emprego de universais abstratos prevaletentes em torno do fenômeno do *Greenwashing* para promover uma compreensão profunda e uma exploração matizada das táticas empregadas como impeditivas da criação de valor.

Resulta, então, que a criação de valor, fundamentada na Teoria dos *Stakeholders*, reflete uma mudança significativa na forma como as empresas entendem seu papel no mundo dos negócios. Desde os escritos seminais publicados por Freeman (1984), foi incorporada à teoria uma visão mais ampla das responsabilidades corporativas, considerando tanto a busca por interesses coletivos quanto a sustentabilidade e a ética.

Porém, mesmo com os avanços na compreensão do valor como algo tangível e intangível, existem desafios que ainda persistem, como, por exemplo, as práticas de *Greenwashing*, que podem mascarar a percepção da sociedade sobre a responsabilidade ambiental das empresas. Assim, com o intuito de avaliar se as dimensões da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* realmente criam valor para os *stakeholders*, é necessária a análise crítica e o compromisso verdadeiro com práticas sustentáveis e éticas.

No Quadro 1, apresentado anteriormente, é possível identificar diversas definições e percepções de valor, dando ênfase à importância de uma criação de valor conjunta, orientada para a autenticidade e para relações éticas entre empresas e *stakeholders*. Porém, com o emprego de táticas enganosas no ambiente empresarial, torna-se necessário um olhar atento e crítico para garantir que as ações corporativas realmente promovam o progresso ambiental e a efetiva criação de valor para todos os envolvidos.

2.3 Modelos de sustentabilidade

Entre os modelos de sustentabilidade, o modelo *Triple Bottom Line* (TBL), proposto por Elkington (1994), é considerado a base da sustentabilidade empresarial. A partir do TBL, se originam outros modelos, como a ESG e *Stakeholder Capitalism*, fornecendo as bases teóricas incorporadas e atualizadas desses modelos.

2.3.1 Modelo Triple Bottom Line

De acordo com Mahoney e Potter (2004), o *Triple Bottom Line*, que, no Brasil, é cunhado como Tripé da Sustentabilidade, é um modelo que busca integrar as questões sociais,

ambientais e econômicas em determinado negócio ou produto, sendo utilizado, também, para monitorar e mensurar o desenvolvimento sustentável.

Com o intuito de agregar valor à sua imagem, as empresas passaram a incorporar, desde então, em sua política, os preceitos do modelo proposto por Elkington (1994), constituindo, ainda, uma das bases para a sustentabilidade corporativa. Para Figlioli (2013), a integração entre o tema sustentabilidade e as empresas passou por diversas fases até chegar ao que é conhecido como sustentabilidade empresarial. O Quadro 2 apresenta as fases da evolução do conceito de sustentabilidade empresarial.

Quadro 2 - Evolução do conceito de sustentabilidade empresarial

Década 1950 e 1960	Ignorância total Existia raso ou nenhum entendimento das empresas acerca de seus impactos socioambientais. O tema sustentabilidade ainda é assunto sem interesse nos meios acadêmicos, empresariais e políticos.
Década 1970	Resistência à adaptação As empresas não concordam com as regulações sobre temas socioambientais, entendendo que isso irá limitar o seu crescimento. No entanto, buscam desenvolver meios para atender as novas obrigações de forma a manter a licença legal para operar.
Década 1980	Além da obrigação As empresas líderes começam a vislumbrar benefícios, quando possuem políticas sustentáveis que vão além da legislação. Multinacionais estendem suas práticas socioambientais para países onde a legislação é mais leniente. As práticas de prevenção à poluição e controle de resíduos também começam a gerar ganhos econômicos.
Década 1990	Mudança de rumo A institucionalização das questões socioambientais, junto ao aprimoramento tecnológico, oferece novas oportunidades às empresas. Indicadores de sustentabilidade e certificações voluntárias se espalham, assim como práticas de diálogo com <i>stakeholders</i> , análise de ciclo de vida dos produtos e <i>ecodesign</i> .
Década de 2000	Parcerias para um novo modelo de gestão O conceito de sustentabilidade corporativa se consolida como uma abordagem de gestão, levando inúmeras empresas a mensurar seus impactos, inovar seus processos e produtos, dialogar e prestar contas a seus <i>stakeholders</i> , bem como influenciar sua cadeia de valor na adoção da agenda.
Década de 2010 em diante	Consolidação da sustentabilidade As questões sociais, ambientais e econômicas estão na pauta das empresas, com surgimento de modelos como o <i>Triple Bottom Line</i> ; a ESG – <i>Environmental, Social, and Governance</i> ; <i>Stakeholder Capitalism</i> , tendo como influência a agenda 2030 da ONU.

Fonte: Adaptado de Alexandrino (2020, p. 22).

Regra geral, pode-se considerar que os preceitos do *Triple Bottom Line* se traduziram em uma estrutura de sustentabilidade, na qual se pôde observar os impactos econômicos, sociais e ambientais das corporações. No entanto, transcorridos 25 anos de sua divulgação, o próprio autor veio a público informar que o modelo necessitava de ajustes, pois não conseguiu realizar uma mudança significativa no capitalismo, por entender que, mesmo tendo avançado nas questões socioambientais, as empresas continuavam dando maior importância para o pilar econômico em detrimento dos demais aspectos (Elkington, 2020).

A evolução do conceito do *Triple Bottom Line*, proposto por Elkington (1994), teve atualização realizada pelo próprio autor por meio da publicação do livro “*Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*”. Na publicação, o autor utiliza uma analogia para representar o nível de gravidade dos problemas ambientais. Esta analogia utiliza cores de cisnes para representar a gravidade.

Os cisnes verdes dizem respeito aos desafios globais que possuem soluções sistêmicas, indicando que, no futuro, esses desafios serão contemplados. Já os cisnes negros representam situações que não podem ser previstas e que são carregadas de influências negativas, sendo extremamente complicados de lidar. Os cisnes cinzas, segundo o autor, seriam a mescla entre os dois anteriores, onde é representado por desafios que podem ser previstos, todavia, foram ignorados e hoje se tornaram situações complexas de difícil solução (Elkington, 2020).

Este novo conceito, de acordo com Klier (2023), está alicerçado em cinco estágios voltados para mudanças nas organizações, que seriam de Cisnes Negros ou Cinzas para Cisnes Verdes. Os estágios estão ilustrados na Fig. 3.

Figura 3 - Estágio do processo de mudança das organizações



Fonte: Klier (2023, p. 28).

No contexto de mudanças, Elkington (2020) define como o estágio “Rejeição” aquele em que o futuro ou nova realidade são tão distantes e diferentes do que as pessoas não têm capacidade de imaginar, sendo comum, nessas situações, negar, ou até mesmo ignorar, novas evidências.

O estágio “Responsabilidade” é considerado por Elkington (2020) como fator-chave para o desenvolvimento, visto que, muitas empresas que se encontram como Cisne Negro não evoluem para Cisne Verde por falta de responsabilidade dos seus líderes.

No terceiro estágio, a “Replicação” ocorre quando os líderes identificam que não são capazes de realizar as mudanças sozinhos, que dependem de outros *stakeholders*, sendo necessária a busca por parcerias. No quarto estágio, “Resiliência”, as empresas começam a identificar que as rejeições enfrentadas em momentos anteriores possuem consequências. É neste estágio que os líderes começam a pensar em como suas organizações podem se tornar mais resilientes e, conseqüentemente, enfrentar as crises (Klier, 2023).

Já o último estágio, o da “Regeneração”, consiste em buscar a mudança nos sistemas econômicos, políticos e operacionais, com o intuito de regenerar não só a economia como a sociedade e, não menos importante, o meio ambiente.

Neste ponto, é preciso observar que, pelo novo conceito, Elkington (2020) defende que o futuro da sustentabilidade seja a regeneração. Com isso, a ideia é buscar restaurar o que foi perdido no intento de ter uma economia que prospere, mas que também o planeta prospere. Assim, a proposta do autor é transformar as organizações que hoje são consideradas Cisnes Negros em Cisnes Verdes. Com isso, os cinco estágios propostos se fundem nos “3 Rs” da Fig. 3: Responsabilidade, Resiliência e Regeneração (Klier, 2023).

Com base nessas constatações, pode-se inferir que a revisão do Modelo *Triple Bottom Line*, proposta por Elkington (2020), marcou uma importante mudança na concepção da sustentabilidade empresarial. Ao reconhecer as limitações do modelo original, proposto em 1994, Elkington introduziu a ideia de “*Green Swans*”, que sinalizou a necessidade de transformação e regeneração nos sistemas econômicos, políticos e operacionais para garantir um futuro sustentável.

A evolução do *Triple Bottom Line* reflete a crescente complexidade dos desafios globais e a necessidade de abordar questões socioambientais de maneira abrangente e sistêmica. Os estágios de mudança sugeridos por Elkington (2020) indicam um caminho para as empresas se moverem do estágio de responsabilidade para resiliência e, finalmente, para a regeneração. Esta abordagem holística não apenas proporciona uma estrutura para que as organizações repensem

seus impactos, como estabelece um novo padrão para medir o sucesso, colocando a sustentabilidade e a regeneração no centro da atividade empresarial.

Em síntese, o modelo *Triple Bottom Line* passou por um processo de *recall*, mostrando que os modelos de sustentabilidade devem ser atualizados continuamente para não se tornarem anacrônicos ou mesmo dogmáticos, apesar de Elkington (2020) afirmar que aquele modelo ainda pode ser usado, precisando operar em três níveis: “[...] responsabilidade (onde a maioria dos grupos atua hoje); resiliência (onde ainda se concentra muito pouco esforço); e regeneração (onde o foco agora deve mudar)” (Von Hohendorff, 2022, p. 430).

2.3.2 Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)

Os estudos relativos aos critérios ambientais, sociais e de governança voltados para o desempenho financeiro não são recentes. De acordo com Friede, Busch e Bassen (2015), esses estudos se deram na década de 1970. No entanto, foi a partir do “*Triple Bottom Line*” (Elkington, 1994) que a temática da sustentabilidade ganhou maior visibilidade. Esse é considerado um dos modelos seminais mais significativos de sustentabilidade. Baseia-se em três pilares (lucro, pessoas e planeta), ao analisar os impactos das organizações relacionadas ao desenvolvimento sustentável e, em decorrência, esses pilares propiciaram o surgimento de vários outros modelos com modificações relacionadas às novas exigências do contexto.

A ESG, de acordo com Tripathi e Bhandari (2014) e Huang e Watson (2015), busca contemplar os fatores ambientais, sociais e de governança. Estes fatores, segundo os autores, são utilizados para mensurar o desempenho sustentável das empresas. No que tange aos fatores ambientais, estão incluídas as emissões de gases do efeito estufa, o uso da água, resíduos e uso de recursos renováveis e não renováveis. Os fatores sociais referem-se à diversidade, saúde e segurança do trabalhador, trabalho escravo e infantil e ações que causam impacto na comunidade e na sociedade. Já a governança refere-se às questões que envolvem corrupção, *compliance*⁴, gestão de riscos (Velte, 2017).

Todavia, apesar de o termo ESG, em sentido estrito, ter sido mencionado somente a partir de 2004, ainda no final da década de 1990, à medida que a necessidade de responsabilidade social corporativa se tornava amplamente reconhecida e as considerações ambientais, sociais e de governança se tornavam profundamente enraizadas na estratégia

⁴ *Compliance* deriva do verbo em inglês “*to comply*” e significa estar em conformidade. Assim, dizer que é ou está em *compliance* significa que algo cumpre, se faz cumprir ou age em acordo com dispositivos legais, normas e regulamentos internos ou externos (Lopes, 2022, p. 5).

corporativa, o uso da linha de base tripla para descrever a obrigação das organizações com as questões sociais e ambientais decolou (Plastun *et al.*, 2022).

O efeito da utilização dos índices ESG por parte das empresas, por meio da divulgação das boas práticas ambientais, sociais e de governança, busca agregar valor para a empresa e para os *stakeholders* que dela fazem parte. Para Mervelskemper e Streit (2017), Fatemi, Glaum e Kaiser (2018) e Alareeni e Hamdan (2020), as empresas que divulgam suas ações aumentam o seu valor e as não divulgam perdem valor.

No entanto, as divulgações carecem de padronização. Amel-Zadeh e Serafeim (2018) apontam que os investidores se utilizam dos relatórios de sustentabilidade para tomada de decisão em relação aos investimentos. Porém, alertam para falta de padrão nos relatórios. Os autores também descrevem que os investidores devem compreender a materialidade das informações ESG, sendo que esta varia entre países, setores e estratégia das empresas.

Isso significa que, para cada setor ou região, deve haver um modelo de relatório ou até mesmo um modelo de sustentabilidade que possa extrair a real informação, não podendo ser um relato generalista. A maior parte dos relatórios de sustentabilidade tem como base a *Global Reporting Initiative* (GRI) (Crisóstomo; Forte; Prudêncio, 2020). Segundo os autores, a GRI possui modelos formatados que facilitam às organizações a elaboração e divulgação de seus relatórios de sustentabilidade.

A incorporação das questões sociais, ambientais e de governança estão cada vez mais presentes nas empresas, setores e cadeias de produção. Sua forma de análise e de utilização evoluíram com o passar do tempo, sendo que, cada vez mais, os investidores baseiam seus investimentos em empresas que adotam a ESG como pressuposto de suas atividades (Gillan, Koch; Starks, 2020). Os mesmos autores discorrem que a ESG possui relação com a agregação de valor por parte da empresa.

No entanto, por meio dos resultados encontrados, não se pode concluir que é unanimidade o entendimento de que a adoção da ESG possa trazer agregação de valor imediatamente, sendo um ganho a longo prazo. Os autores sugerem que se façam estudos observando a configuração geográfica, ou seja, atendendo as especificidades locais, se isso influencia ou não na criação de valor.

A questão da localização geográfica também foi evidenciada por Meira *et al.* (2022). Os autores identificaram, no seu estudo sobre valor agregado e sua diferenciação entre as estratégias de investimento ESG nos mercados de ações, que houve diferenciação, principalmente no fator governança nas regiões estudadas. Esta constatação reforça a importância de se ter um olhar criterioso para a região investigada.

Além da criação de valor, o desempenho ESG foi avaliado como positivo, principalmente quando da crise causada pela Pandemia de COVID-19 (Broadstock *et al.*, 2021). Para os autores, mesmo diante do cenário da queda das ações globais por conta da pandemia de COVID-19, o desempenho ESG teve associação positiva com os retornos das ações.

Cada vez mais, os investidores procuram por investimentos em empresas que incorporem as premissas da ESG. Para Pedersen, Fitzgibbon e Pomorski (2021), a busca é por investimentos sem culpa, procurando empresas éticas e cujo investimento não esteja atrelado a escândalos. No entanto, em relação aos retornos financeiros destas aplicações, Halbritter e Dorfleitner (2015) alertam que os investidores não devem esperar por retornos fora do normal, negociando com empresas com classificação alta ou baixa nos índices ESG.

A partir da análise dos 23 artigos sobre ESG mais citados, constatou-se que as principais abordagens nos artigos sobre ESG se concentram na divulgação das ações e índices da ESG por parte das empresas (Mervelskemper; Streit, 2017; Fatemi; Glaum; Kaiser, 2018; Alareeni; Hamdan, 2020); importância da ESG na agregação de valor da empresa (Peng; Isa, 2020; Cornell; Shapiro, 2021; Fama, 2021; Signori *et al.*, 2021); relação da ESG com o desempenho da empresa (Auer; Schuhmacher, 2016; Mervelskemper; Streit, 2017; Giese *et al.*, 2019; Albitar *et al.*, 2020; Huang, 2021).

Entretanto não foram encontrados estudos específicos que relacionassem a ESG com a criação de valor na cadeia produtiva de carne bovina, objeto deste estudo. Existem estudos que permeiam a criação de valor para a empresa, principalmente no que diz respeito à divulgação das ações ESG para os acionistas.

A Tabela 7 apresenta os artigos selecionados na revisão bibliométrica sobre ESG e suas principais informações.

Tabela 7 - Artigos selecionados sobre a temática da ESG

Ano	Autor	Título	Abordagem	Citações Scopus
2015	Friede, G.; Busch, T.; Bassen, A.	<i>ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies.</i>	Compreensão de como integrar critérios ESG para investimentos a longo prazo.	769
2018	Fatemi, A.; Glaum, M.; Kaiser, S.	<i>ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure</i>	Efeito das atividades ESG e sua divulgação sobre o valor da empresa.	302
2018	Amel-Zadeh, A.; Serafeim, G.	<i>Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey</i>	Utilização dos relatórios de sustentabilidade por parte dos investidores. Compreender como a materialidade das informações ESG variam entre países, setores e empresas.	287
2021	Gillan, S. L.; Koch, A.; Starks, L. T.	<i>Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance</i>	ESG e agregação de valor.	264
2021	Broadstock, D.C.; Chan, K.; Cheng, L.T.W.; Wang, X.	<i>The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China</i>	Efeito positivo da ESG no futuro dos investimentos frente à crise da pandemia de COVID-19.	258
2017	Velte, P.	<i>Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany</i>	ESG e retorno financeiro.	183
2021	Pedersen, L. H.; Fitzgibbons, S.; Pomorski, L.	<i>Responsible investing: The ESG-efficient frontier</i>	Investimentos em empresas que incorporarem as premissas da ESG.	173
2017	Lokuwaduge, C. S. D. S.; Heenetigala, K.	<i>Integrating Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure for a Sustainable Development: An Australian Study</i>	Relatórios de sustentabilidade das empresas da Austrália.	171

continuação				
Ano	Autor	Título	Abordagem	Citações <i>Scopus</i>
2016	Sassen, R.; Hinze, A.-K.; Hardeck, I.	<i>Impact of ESG factors on firm risk in Europe</i>	Impacto da ESG no risco da empresa.	143
2018	Manita, R.; Bruna, M.G.; Dang, R.; Houanti, L.	<i>Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA</i>	Efeito da diversidade de gênero do conselho nas divulgações de RSC por meio de ESG.	135
2015	Halbritter, G.; Dorfleitner, G.	<i>The wages of social responsibility - where are they? A critical review of ESG investing</i>	Relação entre o desempenho social e financeiro corporativo com base nas classificações ESG.	131
2017	Mervelskemper, L.; Streit, D.	<i>Enhancing Market Valuation of ESG Performance: Is Integrated Reporting Keeping its Promise?</i>	Importância de a empresa relatar suas atividades ESG para o seu desempenho.	130
2016	Auer, B. R.; Schuhmacher, F.	<i>Do socially (ir)responsible investments pay? New evidence from international ESG data</i>	Impacto da ESG no desempenho financeiro.	115
2020	Alareeni, B. A.; Hamdan, A.	<i>ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms</i>	Relação entre as divulgações ESG e o desempenho operacional e financeiro.	108
2020	Albitar, K.; Hussainey, K.; Kolade, N.; Gerged, A.M.	<i>ESG disclosure and firm performance before and after IR: The moderating role of governance mechanisms</i>	Impacto da divulgação ESG no desempenho da empresa.	95
2019	Giese, G.; Lee, L.-E.; Melas, D.; Nagy, Z.; Nishikawa, L.	<i>Foundations of esg investing: How esg affects equity valuation, risk, and performance</i>	Impacto da divulgação ESG no desempenho da empresa.	91

Ano	Autor	Título	Abordagem	conclusão Citações Scopus
2016	Velte, P.	<i>Women on management board and ESG performance</i>	Impacto das mulheres no conselho de administração no desempenho ESG.	87
2021	Wong, W. C.; Batten, J. A.; Ahmad, A. H.; Nordin, S.; Adzis, A. A.	<i>Does ESG certification add firm value?</i>	Impacto da certificação ESG na redução do custo de capital da empresa.	86
2021	Huang, D. Z. X.	<i>Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: a review and consolidation</i>	Impacto do desempenho ESG no desempenho financeiro.	83
2022	Martins, H. C.	<i>Competition and ESG practices in emerging markets: Evidence from a difference-in-differences model</i>	Relação entre a concorrência e as práticas ESG.	18
2022	Zeidan, R.	<i>Why don't asset managers accelerate ESG investing? A sentiment analysis based on 13,000 messages from finance professionals</i>	Investimentos ESG e retorno financeiro.	6
2022	Meira, E.; Cunha, F. A. F. D. S.; Orsato, R. J.; Miralles-Quirós, M. M.; Miralles-Quirós, J. L.	<i>The added value and differentiation among ESG investment strategies in stock markets</i>	Agregação de valor em relação às estratégias ESG. Existe um grau de diferenciação no fator governança nas regiões estudadas.	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Pôde-se observar, na Tabela 7, que os estudos sobre ESG buscam respostas principalmente relacionadas aos investimentos, retorno financeiro e agregação de valor. Dois trabalhos (Gillan; Koch; Starks, 2020; Meira *et al.*, 2022) enfatizam que os estudos sobre ESG, quando se busca criação de valor, devem ter a preocupação com a localização geográfica e buscar atender as especificidades locais, pois, se generalizar, poderão não fornecer as reais informações.

Regra geral, o conceito de ESG tem ganhado importância crescente desde seu surgimento oficial, em 2004, com raízes que remontam à década de 1970. Desde então, a temática tem evoluído, com estudos focando em diferentes aspectos do desempenho sustentável das empresas. Como mostrou a Tabela 7, muitos estudos analisam a relação entre ESG e desempenho financeiro, enquanto outros exploram sua influência na agregação de valor para empresas e investidores.

Para Gillan, Koch e Starks (2020); Meira *et al.* (2022), a eficácia do ESG em termos de criação de valor pode ser amplamente afetada pela localização geográfica e pelo contexto específico do setor, indicando a necessidade de uma abordagem personalizada.

Apesar da crescente atenção, a padronização dos relatórios de sustentabilidade ainda representa um desafio, como destacam Amel-Zadeh e Serafeim (2018), indicando que os investidores precisam compreender a materialidade das informações ESG para tomar decisões condizentes com aquilo que está efetivamente ocorrendo. Em suma, a pesquisa sobre ESG mostra que, embora existam muitos benefícios potenciais, a sua aplicação eficaz requer atenção às particularidades locais e ao envolvimento contínuo com princípios de sustentabilidade robustos.

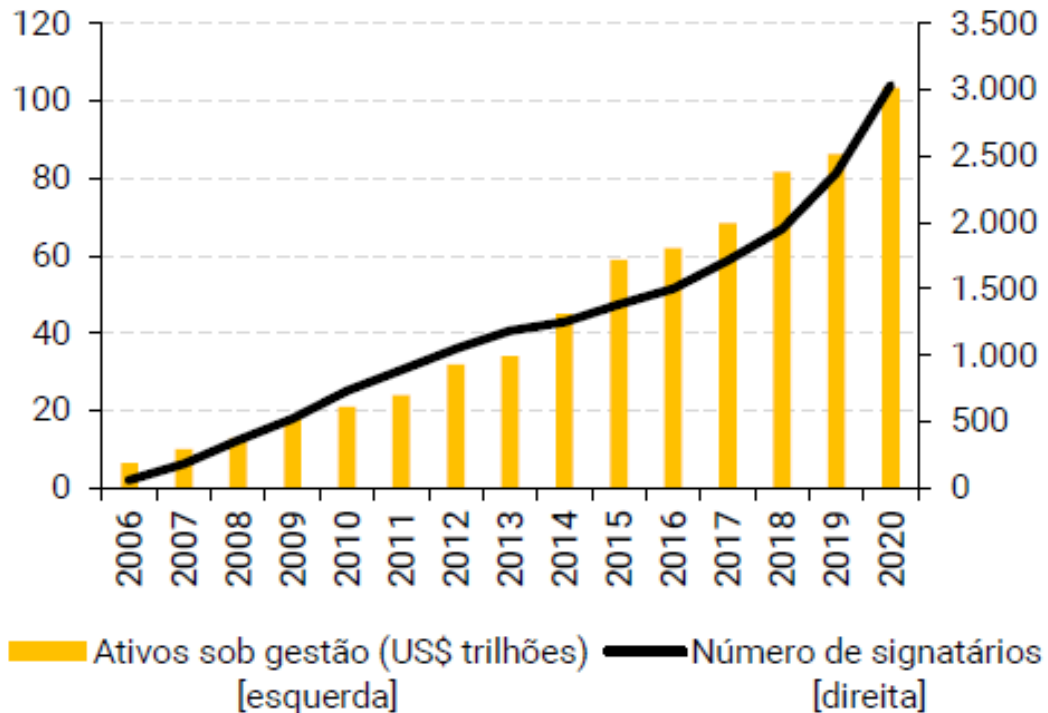
2.3.2.1 A ESG como fator de criação de valor para os *stakeholders*

Como descrito anteriormente, a criação de valor para os *stakeholders* tem sido objeto de inúmeros trabalhos e, entre estes, alguns descrevem a importância das boas práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) na agregação de valor (Peng; Isa, 2020; Cornell; Shapiro, 2021; Fama, 2021; Signori *et al.*, 2021).

Cada vez mais, as empresas utilizam as classificações ESG, principalmente no que diz respeito aos investidores (Brogi; Lagasio, 2019), com o intuito de “[...] avaliar e selecionar empresas com base em como as empresas tratam seus *stakeholders*, bem como eles podem afetar o ambiente e como gerenciam sua governança corporativa” (Correia; Araújo; Lucena, 2022, p. 5).

Criado em 2005, o *Principles for Responsible Investment* (PRI) tem como objetivo central trazer as questões referentes à sustentabilidade para o centro das discussões, principalmente para auxiliar os processos de tomada de decisão no que diz respeito a novos investimentos, tendo surgido por intermédio de parceria entre os investidores do setor privado e a ONU (Cardoso, 2021). A Fig. 4 ilustra o aumento do número de investidores da PRI e no volume de ativos.

Figura 4 - Investimento em negócios sustentáveis



Fonte: Ungaretti (2020, p. 6).

Na mesma perspectiva, Fatemi, Glaum e Kaiser (2018), investigando os fatores que criam valor para empresas e *stakeholders*, identificaram que as empresas que aderiram a ESG aumentam o valor. Outro fator que os autores identificaram foi o papel da divulgação da ESG na agregação de valor, como relatam Vilanova *et al.* (2024), ao ressaltar as publicações de determinados pesquisadores: o efeito positivo para o desempenho das empresas comprometidas com as questões socioambientais foi demonstrado por inúmeros autores (Jha; Rangarajan, 2020; Manrique; Martí-Ballester, 2017; Aouadi; Marsat, 2018).

Muitos estudos constataam que as iniciativas ESG aumentam o valor da empresa (Lins; Servaes; Tamayo, 2017; Yen-Yen, 2019; Awaysheh *et al.*, 2020), e reduzir o custo de capital (Cheng; Ioannou; Serafeim, 2014; Ng; Rezaee, 2015). No entanto, outros encontram resultados opostos (Manchiraju; Rajgopal, 2017; Chen; Hung; Wang, 2018; Lu *et al.*, 2021; Signori *et al.*, 2021).

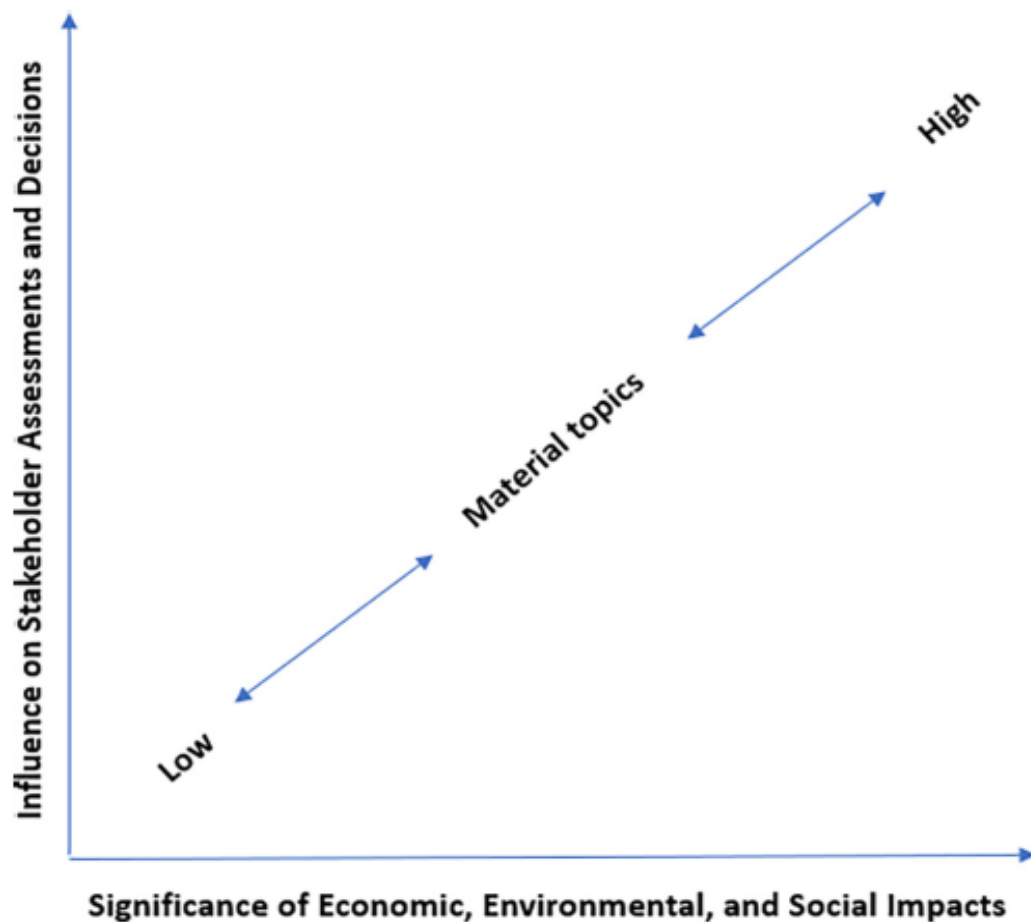
Para Signori *et al.* (2021), apenas o bom desempenho de uma empresa, do ponto de vista social, ambiental e de governança, não são suficientes. Para capturar ou refletir os aspectos econômicos e sociais na criação e distribuição de valor para os *stakeholders*, as avaliações ESG devem incorporá-los aos relatórios de gestão e pós-matriz de materialidade, como recomendam Cintra (2018) e Barbosa (2019).

A matriz de materialidade, conforme Ayres, Bonifácio e Dos Santos Silva (2020), consiste em um elemento do relatório de sustentabilidade e é elaborada tendo como base as

diretrizes da GRI ou SASB. É considerada uma importante ferramenta, principalmente na construção de estratégias de sustentabilidade das organizações, pois identifica e mensura os aspectos econômico, ambiental, social e de governança mais importantes para os *stakeholders*, no que diz respeito à sustentabilidade. A matriz de materialidade consiste em uma representação gráfica, onde se busca identificar o grau de importância de cada aspecto/dimensão para os *stakeholders* e o grau de impacto para a empresa.

A Fig. 5 ilustra a representação gráfica da matriz de materialidade baseada nas dimensões da GRI.

Figura 5 - Modelo de matriz de materialidade baseada na definição da GRI

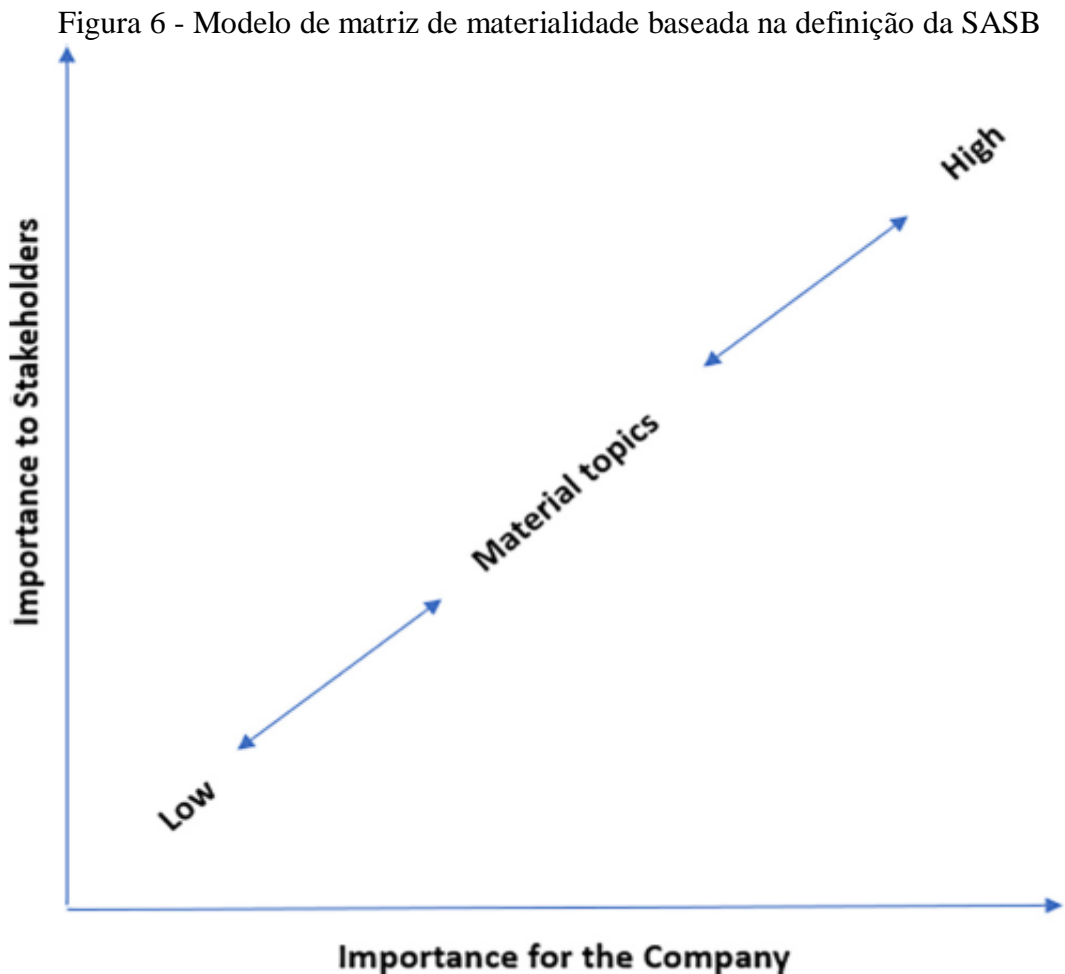


Fonte: Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022, p. 345).

Como visto na Fig. 5, a matriz sugerida pela GRI apresenta, no eixo Y, a influência nas avaliações e decisões dos *stakeholders* e, no eixo X, a relevância dos impactos econômico, ambientais e sociais da organização.

Já a matriz de materialidade sugerida pela SASB e apresentada por Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022), no eixo Y, representa a importância para os *stakeholders* e, no eixo X, a importância para a companhia, que são seus acionistas. Para os autores, a matriz sugerida pela

SASB é utilizada pela grande maioria das empresas. A Fig. 6 apresenta a matriz de materialidade proposta pela SASB.



Fonte: Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022, p. 345).

Na presente tese, é utilizado o modelo de matriz de materialidade sugerida pela SASB (Jørgensen; Mjøs; Pedersen, 2022, p. 345), definindo quais dimensões e indicadores são mais importantes para os *stakeholders* e para a cadeia produtiva de carne bovina.

A matriz de materialidade é relevante para evitar práticas de *Greenwashing*, pois é um método padronizado (Garst; Maas; Suijs, 2022). Para os autores, a falta de métodos padronizados facilita as práticas de *Greenwashing*. Com isso, a matriz utiliza avaliações de materialidade com o objetivo de identificar, discutir e avaliar quais dimensões e temas são mais relevantes tanto para a empresa quanto para os *stakeholders*.

Pôde-se inferir, então, com base nos achados da pesquisa bibliométrica, que a ESG favorece a divulgação ambiental e a agregação de valor, para as empresas comprometidas com a sustentabilidade e a criação de valor, e a competitividade da empresa, pelo aumento da capacidade de ampliar lucros ao gerar valor e motivar os seus funcionários. Abrem-se portas

para novos mercados e oportunidades, o que, além da capacidade de gerar lucros, contribui para formação da imagem e reputação da empresa.

Neste sentido, Ping *et al.* (2023) afirmam que, por meio da ESG, é possível criar valor para os *stakeholders*, principalmente por meio de uma transformação sustentável das preferências dos acionistas. Outra constatação dos autores é que o desempenho ESG das empresas auxilia na redução dos custos de transação, criando valor corporativo.

Outro ponto relevante diz respeito ao fato de que a incorporação da ESG no modelo *Stakeholder Capitalism*, como proposto na WEF (2020), favorece o aumento de valor de mercado nas empresas, reduz custos de capital e promove um retorno positivo para as empresas que adotam estas práticas. Além disso, a matriz de materialidade, como sugerida pela SASB, ajuda a identificar quais aspectos de sustentabilidade são mais relevantes para a empresa e seus *stakeholders*, fornecendo uma ferramenta eficaz para coibir práticas de *Greenwashing*.

Diante dessas evidências, a adoção de práticas ESG é essencial para as empresas que desejam ser competitivas e sustentáveis a longo prazo, atendendo às expectativas de investidores e à crescente preocupação da sociedade com questões ambientais e sociais. Como afirmam Ping *et al.* (2023), a transformação sustentável impulsionada pela ESG pode ser um fator significativo para a redução de custos de transação e para a criação de valor corporativo. Deste modo, empresas que não consideram a ESG como parte essencial de sua estratégia podem enfrentar riscos significativos, prejudicando não apenas sua competitividade, mas o seu futuro em termos de imagem corporativa.

Em síntese, resultante da sensibilidade da população no período pós-pandemia, torna-se necessário que as empresas tenham gestão responsável, o que inclui boas práticas de governança voltadas para a sustentabilidade dos negócios. “[...] as empresas que optam por não considerar essas questões tendem a ficar alijadas da competitividade e, certamente [colocarão] em risco os destinos de seu negócio” (Vilanova; Bazanini; Ryngelblum, 2022, p. 9).

2.3.3 O Modelo *Stakeholder Capitalism*

Na perspectiva dos pressupostos da Teoria dos *Stakeholders*, de acordo com Schwab (2019), atualmente se dispõe de três modelos de capitalismo: o “Capitalismo de Acionistas”, o “Capitalismo de Estado” e o “Capitalismo de *Stakeholders*”. Em sua percepção, o primeiro privilegia e estimula as desigualdades e se guia pela ênfase no lucro; o segundo tem a tarefa de definir os rumos da economia; e o terceiro enfatiza a responsabilidade social e ambiental.

Diferentemente dos outros dois modelos, o *Stakeholders Capitalism* requer que as organizações contemplem além do aspecto econômico, os sociais e ecológicos, em sua visão de futuro.

Entre os dias 21 e 24 de janeiro de 2020, O Fórum Económico Mundial (FEM), realizado em Davós (WEF, 2020) lançou um manifesto que concebe o *Stakeholders Capitalism* como o modelo econômico enquanto propósito universal para as empresas na Quarta Revolução Industrial. Manifesto esse, acompanhado pela declaração de propósito publicada pela *Business Roundtable* (2020), o mais influente *lobby* empresarial dos Estados Unidos, ao anunciar a adoção dos preceitos do modelo *Stakeholders Capitalism* como pertinentes para se analisar cenários futuros (Vilanova; Bazanini; Ryngelblum, 2022, p. 9).

De acordo com Freeman e Todnem (2022), a ideia que se tinha de modelo de negócios está passando por uma revolução conceitual. Isso significa que uma evolução para reforma do capitalismo, até então voltado para retorno financeiro dos acionistas, está ocorrendo. Esta mudança se deu principalmente após a crise financeira global de 2008. A nova visão de capitalismo, chamado de *Stakeholder Capitalism*, está voltada para a cooperação entre os acionistas, colaboradores, parceiros de negócios, ou seja, possui um foco social, diferentemente do que era visto até então.

Alguns autores sugerem que é importante dar mais atenção às ideias tradicionais, como por exemplo, a responsabilidade social corporativa (RSC), sustentabilidade ambiental, filantropia corporativa e investimento socialmente responsável. Outros autores sugeriram uma gama de modelos distintos, incluindo capitalismo inclusivo, capitalismo consciente, foco nas metas de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) e na iniciativa de relatórios globais com investimento ambiental, social e de governança. Todas as ideias e sugestões estão primando pelas mudanças nas expectativas da sociedade sobre os negócios no século XXI, em que se busca atender os interesses não só dos acionistas, mas de todos *stakeholders* (Bhandari; Ranta; Salo, 2021).

De acordo com Freeman e Todnem (2022), o *Stakeholder Capitalism*, como um conceito, se baseia em muitos modelos que foram propostos, sendo que a principal ideia diz respeito a um modelo de capitalismo consciente. Os autores apresentam cinco ideias-chave que são necessárias para pensar sobre a concepção do *Stakeholder Capitalism*, que são

(1) Propósito e Lucros; (2) Partes Interessadas e Acionistas; (3) Negócios como Instituição Social e de Mercado; (4) Pessoas como Plenamente Humanas e Econômicas; e (5) Unindo Negócios e Ética. Freeman *et al.* (2020) sugere que o suporte dessas ideias está na existência de negócios reais que se baseiam nas próprias ideias. Assim, este não é um exercício acadêmico, mas um relato de um acerto de contas do mundo real acontecendo diante de nossos olhos. Infelizmente, suposições fortes combinadas com a narrativa de primazia do acionista dominante muitas vezes impedem nossa capacidade de considerar alternativas e futuros diferentes (Freeman; Todnem, 2022, p. 2).

Nesta linha de raciocínio, o modelo *Stakeholder Capitalism*, por meio de seus princípios, pode contribuir com a governança global, promovendo uma atmosfera amigável para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) (Beck; Ferasso, 2023). Os autores defendem que, por meio do *Stakeholder Capitalism*, é possível desenvolver parcerias para promover crescimento econômico, inovação e dinamismo industrial de maneira sustentável.

Os autores defendem que, a partir destas ideias, o *Stakeholder Capitalism* busca a integração e responsabilidade dos diferentes atores, em que os objetivos devem ser compartilhados e as questões ambientais e sociais devem estar presentes nas discussões com os *stakeholders*. Isso significa que as empresas devem ser gerenciadas sob o interesse de todos *stakeholders*, incluindo colaboradores, governo, ONGs e não somente acionistas (Fama, 2021).

No entanto, a mudança no modelo de negócios recebe críticas, sendo algumas delas contundentes, como é o caso de Denning (2020). Para o autor, o *Stakeholder Capitalism* tende a fracassar pela imprecisão das empresas no âmbito do *accountability*⁵. Isto é, se as empresas, por meio de seus gestores, forem os responsáveis perante os vários *stakeholders*, podem facilmente acabar sendo responsáveis por nenhum deles, como esclarece Denning (2020):

Quando a empresa prioriza o valor para o acionista acima de tudo, as outras partes interessadas – clientes, funcionários, fornecedores, sociedade tendem a ser prejudicadas. O que deveria ter sido óbvio desde o início, tornou-se aparente depois de várias décadas: o capitalismo de acionistas é uma forma inaceitável de egoísmo institucionalizado que se autoalimenta. Cada ato individual de egoísmo leva a outro (Denning, 2020, p. 2, tradução nossa)⁶.

Seguindo na mesma linha de críticas, os autores Bebchuk e Tallarita (2020) intitulam o *stakeholder capitalism* em “*stakeholderism*”. Para os autores, a governança das partes interessadas não trará benefícios aos *stakeholders*, principalmente os externos à empresa. Segundo eles, o efeito seria o contrário, ou seja, a adoção deste modelo geraria um isolamento dos acionistas e dos executivos, reduzindo o comprometimento com o desempenho econômico, fazendo com que o anseio dos *stakeholders* pelo retorno financeiro ficasse em segundo plano.

As críticas de Denning (2020) e Bebchuk e Tallarita (2020) corroboram este posicionamento, ao alertar para possíveis riscos de dispersão de responsabilidade e diminuição

⁵ A palavra *accountability* traz, implicitamente, a responsabilização pessoal pelos atos praticados e, explicitamente, a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado (Pinho; Sacramento, 2009 p. 1347).

⁶ When the firm prioritizes shareholder value above all, the other stakeholders – customers, employees, suppliers, society – tend to get shortchanged. What should have been obvious from the start What should have been obvious became apparent after several decades: shareholder capitalism is an unacceptable form of institutionalized selfishness that breeds on itself. Each individual act of selfishness leads to another (Denning, 2020, p. 2).

da ênfase no desempenho econômico das organizações. Ainda assim, o modelo de *Stakeholder Capitalism* é visto como uma resposta ao egoísmo institucionalizado do Capitalismo dos Acionistas, representando um movimento em direção a um capitalismo mais consciente e sustentável para o século XXI.

Embora o novo modelo tenha recebido críticas, ele é uma realidade. As empresas estão buscando se adaptar à essa nova realidade, agora mais centrada nos *stakeholders*, buscando por classificações ESG tanto em suas estratégias de investimento quanto em busca de novas oportunidades. Essa mudança avança para uma mudança de paradigma nos investimentos, exigindo que fatores relacionados a ESG sejam parte integrante da estratégia de negócios.

2.3.3.1 A ESG no Modelo *Stakeholder Capitalism*

O paradigma dos *stakeholders* produziu diferentes modelos de abordagens. Entre eles, há a perspectiva de tratamento igualitário presente nos escritos seminais de Freeman *et al.* (2010) e Slinger (1999), ao proporem que a Teoria dos *Stakeholders* não deve ser classificada como prescritiva, descritiva ou instrumental e que se deve dar atenção aos *stakeholders* de uma organização de forma igualitária, posição corroborada por Phillips (2003), que vê a Teoria dos *Stakeholders* como uma proposta de ética organizacional.

Opondo-se à perspectiva de tratamento igualitário, o modelo de Saliência classifica os *stakeholders* por meio de três vetores: poder, legitimidade e urgência (Mitchell; Agle; Wood, 1997). O modelo *Stakeholder Capitalism* busca humanizar as relações dos agentes envolvidos em determinado empreendimento. Ao incorporar a ESG, busca favorecer o relacionamento com os diferentes *stakeholders*, na perspectiva de gerar valor e atuar estrategicamente de forma ética e inclusiva.

Na perspectiva do *Stakeholder Capitalism*, ao incorporar os preceitos da ESG, o propósito central não se resume à questão de sobrevivência da empresa e sim em ver como ela poderia ir ao encontro das expectativas dos grupos no seu ambiente. Ao mesmo tempo, a divulgação dos índices da ESG contribui para que a empresa tenha uma imagem positiva perante os seus diferentes *stakeholders* pela agregação, cuja confiabilidade permite encontrar parceiros para o empreendimento sustentável.

Acrescente-se, ainda, que, no cenário pós-pandemia, o investimento sustentável associado às questões climáticas, direitos humanos e diversidade tende a contribuir para que a legitimidade da empresa seja reconhecida e, em decorrência disso, os atributos legitimidade e urgência são impactados positivamente (Lee, 2020; Vilanova *et al.*, 2024).

Como mencionado anteriormente, Fama (2021), propõe que com o aumento do interesse das empresas com as questões ESG, existe a necessidade de substituir a regra de retorno financeiro máximo dos acionistas por decisões para o bem-estar máximo dos acionistas, que vai além das questões financeiras, abrangendo, também, as ambientais e sociais. Embora a regra dos ganhos máximos do acionista seja focada no resultado, em que os acionistas estão preocupados com os retornos financeiros, as dimensões da ESG estão contribuindo para o retorno financeiro. Esta visão não reconhece que os investidores veem o bem-estar máximo em termos de suas carteiras gerais de consumo-investimento. Como as empresas não estão a par do total de exposições ESG dos acionistas, a riqueza máxima dos acionistas é a regra de decisão apropriada.

Neste contexto, Beber e Rangel (2020) afirmam que o *Stakeholder Capitalism* não pode ser considerado como um ônus que gerará custos para os acionistas. Ao contrário, trará oportunidades para as empresas e para seus *stakeholders*, principalmente com ações voltadas para as questões ambientais, sociais e de governança, premissas atreladas à ESG. Com esta postura, as empresas tendem a ter ganhos de eficiência e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva, partindo para uma nova lógica capitalista, pragmática e social.

De acordo com Signori *et al.* (2021), as classificações ESG estão sendo utilizadas pelos acionistas e investidores, principalmente para selecionar e classificar as corporações que melhor tratam seus *stakeholders*, com o objetivo de buscar novos negócios e parcerias corporativas.

Para Schwab (2019), as empresas que defendem os princípios do *Stakeholder Capitalism* precisarão de novas métricas, que devem contemplar uma medida de “criação de valor compartilhado”, incluindo as metas ambientais, sociais e de governança da ESG. Segundo o autor, as métricas são um complemento às financeiras.

Outro ponto, bastante discutido no WEF (2020), que resultou no manifesto divulgado pelo Fórum, diz respeito à busca de equilíbrio entre os interesses dos acionistas e dos *stakeholders*, incorporando práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) para promover valor e responsabilidade. Esta proposta contrasta com modelos tradicionais, como o Capitalismo de Acionistas, focado no retorno financeiro, e o Capitalismo de Estado, que busca controlar a economia com ênfase nos aspectos econômicos em detrimento dos sociais e ambientais.

Considera-se, então, que, para o *Stakeholder Capitalism* ser bem-sucedido, as empresas devem incorporar métricas que reflitam a criação de valor compartilhado, equilibrando preocupações financeiras com as metas da ESG. Apesar das críticas contundentes em relação à efetividade do modelo (Denning, 2020; Bebchuk; Tallarita, 2020), acrescente-se,

ainda, a potencial falta de clareza na prestação de contas que devem ser monitoradas continuamente como forma de a organização estar aberta para oportunidades sustentáveis, ao integrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais em uma nova abordagem de negócios pragmática e consciente.

2.4 Responsabilidade social empresarial ou *Greenwashing*?

O Modelo *Stakeholder Capitalism*, ao incorporar os pressupostos da ESG, como recomendado no Fórum Mundial de Davos (WEF, 2020), remete à questão da responsabilidade social das organizações em relação aos destinos da comunidade e do próprio planeta.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) diz respeito a uma série de práticas que a organização adota espontaneamente para promover o bem-estar do público interno e externo que abrange: clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade de forma geral. Para alcançar tal intento, é preciso que a organização mude seu modo operante de forma voluntária, baseada em um modelo de gestão transparente, inovador e sustentável (Buitrago Betancourt, 2021).

Em nossa contemporaneidade, as ações de sustentabilidade passaram a ser procedimentos esperados pelas empresas perante a sociedade e, em decorrência disso, há o alcance de vantagem competitiva em relação à concorrência. Resultante das contínuas e necessárias interações de um mundo globalizado, tornou-se imprescindível que as empresas, por um lado, divulguem suas ações de sustentabilidade enquanto os *stakeholders*, por outro, acreditem que as empresas, por meio de ações sustentáveis, estejam contribuindo para a qualidade de vida no planeta (Araújo; Dias; Pagoto, 2019; Lee, 2020; Cardoso, 2021; Vilanova; Bazanini; Ryngelblum, 2022).

Na divulgação das ações socioambientais, o RSC constitui instrumento estratégico da RSE que propicia inúmeros benefícios ao legitimar as organizações que dele dispõem ao sinalizar um comportamento responsável, o que, certamente, favorece, o incremento no grau de lealdade entre investidores e clientes. (Yu; Van Luu; Chen, 2020).

Neste sentido, Bellantuono, Pontrandolfo e Scozzi (2018) relatam as subjetividades do modelo de relatório de sustentabilidade proposto pela *Global Reporting Initiative* (GRI), o qual permite que as empresas identifiquem seus próprios aspectos ambientais, sociais e de governança. Desta forma, segundo os autores, gera margem para comportamentos oportunistas. Assim, os autores propõem uma abordagem para se identificar temas obrigatórios para constar dos relatórios de sustentabilidade e que possam ser aplicados no setor agroalimentar, cuja

finalidade é de melhoria da confiabilidade destes relatórios. Para os autores, o setor agroalimentar é onde ocorrem as maiores discrepâncias entre o que é encontrado nos relatórios e o que é colocado em prática.

Ainda nesta perspectiva, Yu, Van Luu e Chen (2020) alertam que os dados ESG fornecidos nos RSC, na sua grande maioria, não são auditados por entidades externas, sendo que, se as informações ESG divulgadas pelas empresas não forem confiáveis, o comportamento de *Greenwashing* de determinada empresa pode ser uma barreira, quando for integrar os fatores ESG nas decisões de investimento.

Diante das duas possibilidades, torna-se imprescindível avaliá-las, assim como suas potenciais vulnerabilidades, quando comparado ao *Greenwashing*, ao confrontar os RSC dos frigoríficos com o posicionamento dos demais *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva da carne bovina brasileira.

Para Brito, Dias e Zaro (2022), as empresas possivelmente se utilizam do RSC para atrair novos investidores, divulgando práticas de sustentabilidade. Contudo, existe a possibilidade, veladamente, da ocorrência da prática de *Greenwashing*.

A verificação empírica pelo confronto do RSC dos frigoríficos e os posicionamentos dos demais *stakeholders* envolvidos, apresentada ao identificar o estágio em que essas organizações efetivamente se encontram pode fornecer subsídios imprescindíveis a respeito das possíveis vulnerabilidades ao *Greenwashing*, como pode ser constatado nos estágios iniciais propostos por King (2007) e revisitados, posteriormente, por Machado, Vendruscolo e Rodrigues (2022)

O caso é relevante porque as práticas socioambientais destes frigoríficos afetam milhões de pessoas e têm um significativo potencial de impacto social e ambiental, principalmente, se identificado em qual dos estágios da sustentabilidade se encontram. No Quadro 3 estão dispostos os cinco estágios da sustentabilidade.

Quadro 3 - Os cinco estágios da sustentabilidade nas empresas

Estágio	Nome do Estágio	Definição
1.º	Pré-cumprimento Legal	É o estágio no qual a empresa entende que apenas o lucro é sua obrigação, ignorando o tema sustentabilidade, colocando-se contra qualquer regulamentação, alegando que teria custos adicionais.
2.º	Cumprimento Legal	A empresa é gerenciada obedecendo as legislações trabalhista, ambiental, de saúde e segurança. É limitada ao cumprimento legal, porém o faz com competência. As ações sociais e ambientais ainda são tratadas como custo e a sustentabilidade é algo sem importância.
3.º	Além do Cumprimento Legal	A empresa passa a ter uma postura proativa, percebe que pode minimizar custos por meio de iniciativas de ecoeficiência e reconhece que investimentos socioambientais podem diminuir incertezas e riscos da operação, melhorando sua reputação e impactando positivamente o seu valor econômico. As iniciativas de sustentabilidade se concentram em departamentos especializados em vez de institucionalizadas.
4.º	Estratégia Integrada	A empresa redefine-se em termos de marca, integrando a sustentabilidade nas estratégias-chave de negócio. Consegue agregar valor econômico por meio de iniciativas diferenciadas que beneficiam as partes interessadas. Sustentabilidade deixa de ser tratada como custo e risco e é vista como investimento e oportunidade. Desenvolve produtos e serviços mais limpos, com atenção ao ciclo de vida deles e, assim, se beneficia de suas iniciativas sustentáveis.
5.º	Propósito e Paixão	A empresa adota práticas sustentáveis porque entende que faz sentido contribuir para um mundo sustentável e não ao contrário. As iniciativas de sustentabilidade nem sequer chegam ao Conselho de Administração, mas emanam dele.

Fonte: Machado, Vendruscolo e Rodrigues (2022, p. 6).

A respeito da aferição dos procedimentos retóricos encontrados, sintetizados no termo *Greenwashing* (Reid; Toffel, 2009; Bowen; Aragon-Correa, 2014), uma das principais dificuldades está relacionada às visões distintas do fenômeno sustentabilidade empresarial, sobre o qual não há um conceito único que possa ser identificado na literatura (Gatti; Seele; Rademacher, 2019).

Genericamente, o RSC pode ser entendido como um instrumento estratégico de avaliação das ações de sustentabilidade, cuja principal função está em apresentar indicadores relacionados à condução das empresas referente aos temas de responsabilidade socioambiental (Ribeiro, 2012). Entre os autores que se dedicaram a confrontar as divulgações do RSC e o efetivo cumprimento das ações de sustentabilidade neles descritos, o que gera questionamentos

sobre sua efetividade em nosso país, Santos, Da Silva e Lorandi (2013) conceberam que, em sua maioria, as informações ambientais e sociais não contemplam a transparência, mas o *marketing* corporativo das organizações.

Observe-se que a práticas de *Greenwashing*, em suas diferentes modalidades, pelos relatos dos fatos e ausência de transparência, não são concebidas como negativas por diversos agentes da cadeia produtiva de carne bovina brasileira. Não raras as vezes, são empregadas como recursos estratégicos na divulgação de RSC com dados ambientais possivelmente, mas não totalmente condizentes, com a efetiva prática dos frigoríficos, tendo como referência os estágios da sustentabilidade de King (2007), que podem colocar as organizações nos estados mais avançados quando, na realidade, elas se encontram nos estágios iniciais. Esta deturpação se concretiza pelo emprego de procedimentos retóricos ou, mais precisamente, pela utilização de *Greenwashing* em sentido estrito.

Entre os autores que se dedicaram à tarefa de desmascarar procedimentos não condizentes com a efetiva prática da sustentabilidade, pode-se destacar: Antonioli e Gonçalves-Dias (2015), Marquis, Toffel e Zhou (2016), Pagotto e De Carvalho (2020), Lyon e Maxwell (2011), e outros.

Antonioli e Gonçalves-Dias (2015) e Pagotto e De Carvalho (2020) denunciam a utilização do *Greenwashing* como *marketing* ambiental e social na propagação de informações inverídicas para persuadir a sociedade como um todo referente aos enganos que possam ocorrer sobre a natureza, atributos, benefícios ou atividades que, de certa maneira, promovem a empresa. Marquis, Toffel e Zhou (2016) enfatizam os procedimentos retóricos utilizados na divulgação seletiva de informações sobre o desempenho ambiental de uma empresa, na perspectiva de Lyon e Maxwell (2011), com ocultação de informações negativas. Pagoto (2013) aponta que existe praticamente unanimidade dos discursos das empresas em relação ao meio ambiente, afirmando que todas estão alinhadas não necessariamente com a preservação ambiental, mas com o modelo de reprodução de seus próprios negócios.

Retomando a controvérsia proposta: responsabilidade social empresarial ou *Greenwashing*? O posicionamento dos críticos da efetiva aplicação de ações sustentáveis e, conseqüentemente, o aumento da utilização de temas ambientais disseminados na forma de *Greenwashing* em suas diferentes modalidades parecem favorecer o oportunismo das empresas, visto que os discursos que fazem referência ao futuro do planeta, em boa parte das vezes, podem ser entendidos como o futuro de seus próprios negócios.

Bazanini, *et al.* (2016), ao se posicionar em relação a esse oportunismo, com base na arte retórica e na perspectiva interpretativista dos sofistas, afirmam que, em boa parte das vezes,

a comunicação está delimitada na simbologia, na qual a realidade das organizações é construída socialmente.

Contemporaneamente, o ponto comum entre a visão dos sofistas e do comunicador empresarial corresponde aos interesses em alcançar imagem e reputação favorável perante a opinião pública e, assim, o executivo moderno passou a receber a incumbência de agir retoricamente na defesa dos interesses da organização que representa e, para isso, necessita de treinamento que o torne capaz de definir e caracterizar a comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de lhe atribuir um lugar de destaque em suas atividades cotidianas (Bazanini *et al.*, 2016, p. 63).

Nesta linha de raciocínio, diferentes autores têm investigado discursos relacionados à sustentabilidade a partir de uma perspectiva retórica sofista, categorizando diferentes formas de manipulação. Essas categorizações incluem desde discursos flagrantemente falsos ou sem base em evidências até discursos vazios, divulgação seletiva, e promessas exageradas ou descontextualizadas, geralmente com pretensões pouco realistas. O Quadro 4 apresenta uma lista de exemplos desses tipos de discursos, revelando as diferentes maneiras pelas quais as organizações podem distorcer a realidade para projetar uma imagem de sustentabilidade que talvez não corresponda à realidade.

Quadro 4 - Categorias do *Greenwashing*

Categoria	Descrição	Exemplo	Autores
Discurso enganoso (Desvio de finalidade)	O discurso ambientalista é disseminado por meio de exageros, afirmações irrelevantes, genéricas ou pretensamente irrealis.	As obrigações da empresa são apresentadas como investimentos no meio ambiente.	Bazanini <i>et al.</i> (2016); Jones (2019); Pagotto e De Carvalho (2020).
Discurso exagerado (Belas mentiras)	As organizações prometem assumir compromissos que não irão cumprir.	Prometem para impressionar os consumidores e investidores, sem qualquer iniciativa prática.	Jones (2019); Lyon e Montgomery (2015).

continuação			
Categoria	Descrição	Exemplo	Autores
Discurso omissivo	Divulga seletivamente o que interessa e disfarça ou esconde aquilo que não pretende esclarecer.	As empresas enfatizam os pequenos feitos e evitam se referir àquilo que contraria seus interesses.	Bazanini <i>et al.</i> (2016); Jones (2019); Pagotto e De Carvalho (2020).
	Omitir impactos sociais e ambientais negativos dos seus negócios, divulgando apenas os positivos.	Desviar a atenção da opinião pública para projetos socioambientais paralelos. Não informam multas ambientais e trabalhistas.	Lyon e Montgomery (2015); Marquis, Toffel e Zhou (2016).
	Disseminar ser possuidor de qualidades específicas sem relacioná-los aos seus produtos e serviços.	Fazer campanhas sobre responsabilidade social sem praticá-las.	Pagotto e De Carvalho (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nas três categorias, predominam o emprego de *Greenwashing* em suas diferentes modalidades por intermédio de universais abstratos que aparentam ser verossímeis. Neste particular é importante destacar também os comentários dos especialistas em relação ao modelo proposto por avançar além dos aspectos generalistas dos modelos pesquisados, corroborando os pressupostos de Bazanini e Bazanini (2014) segundo o qual, as particularidades de cada região são determinadas por duas variáveis independentes: nível de desenvolvimento tecnológico e grupos de poder que influenciam diretamente as peculiaridades da cultura de determinada região.

Por essa razão, não se pode dissociar o modo de ser das pessoas do grau tecnológico presentes no ambiente no qual elas estão inseridas. Esse desenvolvimento determina a cultura e as relações de poder que moldam a percepção e o comportamento social dos indivíduos. (Bazanini; Bazanini, 2014, p. 19).

Essa concepção encontra expressão ainda mais explícita na teoria da estruturação de Giddens (1990) em que, o autor afirma, por um lado, o local é delineado pela integração social, isto é, requer a interação face-a-face ou a interação entre indivíduos presentes fisicamente e simultaneamente, por outro, o global é concebido como uma função do sistema de integração

ou interação entre indivíduos que se encontram distantes no tempo, no espaço ou mesmo, em ambos simultaneamente.

Nesta perspectiva ao se contemplar os aspectos singulares da região, dispõe-se de elementos mais eficazes para se detectar e combater técnicas retóricas empregadas para “maquiar” pelo uso de vocabulário apologético e *slogans* cativantes dissociados da realidade, uma vez que, as associações presentes na comunidade podem avaliar *in loco* se o prometido está sendo efetivamente cumprido, como descrito no Modelo Vilanova e Bazanini (Vilanova; Bazanini, 2023).

Além do *Greenwashing*, algumas empresas também se utilizam do *Greenhushing* que, segundo Thakur, Singla e Singla (2023), consiste em um novo conceito, em que as empresas, de forma intencional, omitem as suas ações ou metas sustentáveis, permanecendo em silêncio perante a sociedade e os acionistas em relação aos acontecimentos que, de certa forma, atingiriam negativamente a reputação e imagem da organização.

Considera-se, portanto, que estes procedimentos retóricos, empregados para dissimular e omitir práticas enganosas referente às ações sustentáveis, requerem a análise crítica da comunicação corporativa e o uso de modelos regionais para minimizar ou mesmo desmascarar discursos meramente ideológicos dissociados da efetiva prática sustentável.

2.5 Indicadores de sustentabilidade

A utilização de indicadores para mensurar o desenvolvimento de uma região ou país é vastamente conhecida por meio de indicadores tradicionais, como, por exemplo, Produto Interno Bruto (PIB) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Eles são utilizados como meio para apoiar inúmeros processos de tomada de decisões, como as políticas públicas. Recentemente, as pesquisas se voltam para a construção e aplicação de indicadores voltados para o Desenvolvimento Sustentável (Stoffel; Colognese, 2015).

Os indicadores de sustentabilidade, por meio de sua mensuração e divulgação, aumentam a competitividade do setor. Por se tratar de instrumentos técnicos operacionais, visam a fornecer evidências científicas, servindo de base aos agentes interessados, principalmente em relação às esferas ambientais, sociais, econômicas e de governança, colaborando para o desenvolvimento da cadeia produtiva de carne bovina (Barry; Hoyne, 2021; Gaudencio; Oliveira; Curi, 2021).

A busca inicia-se com a Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente (Rio-92), tendo como resultado a Agenda 21, que trouxe, no capítulo 40, a necessidade de os países

desenvolverem, de acordo com sua realidade, indicadores de sustentabilidade. Por fim, a Organização das Nações Unidas apresenta os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável a fim de que os países os atinjam até o ano de 2030 (Neves; Martinez, 2020).

O termo indicador, de acordo com Minayo (2009), possui sua essência em parâmetros quantitativos. No entanto, o autor descreve sua importância para pesquisas qualitativas, principalmente por servirem para evidenciar e sustentar a presença de fenômenos da realidade, quando se busca, por exemplo, a percepção de determinada pessoa sobre algum evento.

No que diz respeito à utilização de indicadores, Minayo (2009) relata que eles podem ser construídos, adaptados com a finalidade de revelar informações ou mensurá-las. Estes indicadores podem ser utilizados de inúmeras maneiras, como para revelar opiniões ou relação entre variáveis. Esta indicação vem ao encontro da proposta da tese, em que se busca, por meio de indicadores voltados para as dimensões econômicas, sociais, ambientais e de governança, a relação com a criação de valor na cadeia produtiva de carne bovina. Estes indicadores serviram de base para roteiro de entrevistas e questionários, que foram aplicados junto aos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso, a fim de extrair sua percepção sobre cada indicador.

Para construção dos indicadores, tomou-se por base modelos exclusivos para o agronegócio (FAO, 2013; Neves; Martinez, 2020; GTPS, 2021; GRI, 2023), modelos de negócios (DJSI, 1999; ISE, 2021; Arabesque, 2023; ETHOS, 2022; GRI, 2022) e modelos da literatura (Martens; Carvalho, 2017; Fatimah *et al.*, 2020).

Percebeu-se, também, que os modelos apresentados são generalistas (mesmo os modelos voltados para o agronegócio), pois não se identificou neles a preocupação com as particularidades locais, onde eles pudessem ser aplicados, por exemplo. Gillan, Koch e Starks (2020) e Meira *et al.* (2022) defendem que os estudos sobre ESG, principalmente quando se busca a criação de valor, devem ter a preocupação com a localização geográfica e buscar atender as especificidades locais, pois, se generalizarem, poderão não obter as reais informações.

Com isso, percebeu-se a necessidade de atualização dos modelos existentes que incorporasse indicadores *Ad Hoc* com o intuito de tornar a pesquisa mais abrangente e, ao mesmo tempo, contemplasse as particularidades do ambiente. A pesquisa *Ad Hoc* nos estudos em sustentabilidade, de acordo com Alves *et al.* (2022), é vista como complemento imprescindível na efetividade de um modelo que possa abranger profundamente a realidade pesquisada e constituir um método particularizado, para entender situações específicas que se tornam praticamente inacessíveis nos modelos e abordagens generalistas.

A busca por modelos de indicadores de sustentabilidade específicos e adaptados ao contexto local é um passo crítico para assegurar a relevância e a aplicabilidade das métricas no setor agropecuário, em especial, na cadeia produtiva de carne bovina. A adoção de indicadores *Ad Hoc* permite que se considerem as características e necessidades únicas de cada região, como variáveis geográficas, culturais e socioeconômicas, o que proporciona uma análise detalhada e confiável.

Assim, a atualização de modelos generalistas para incorporar estas especificidades é essencial para transformar a teoria em ações tangíveis que possibilitam identificar os universais abstratos empregados pelas organizações como descritos ao longo do texto, na forma de *Greenwashing* e/ou *Greenhushing*, uma vez que a pesquisa junto à comunidade local propicia elementos tangíveis que, de certa forma, denunciam, ou mesmo inibem, estes procedimentos disfarçados de ações supostamente sustentáveis.

2.6 Contribuições teóricas ao estudo

Por meio da revisão integrativa da literatura, complementada pela pesquisa bibliométrica, foi possível identificar uma lacuna teórica no que diz respeito aos estudos que relacionam a ESG e o *Stakeholder Capitalism* à cadeia produtiva de carne bovina, ou seja, não foram identificadas pesquisas que tratam desta temática no contexto do setor do agronegócio. Mesmo que os modelos de sustentabilidade, como *Triple Bottom Line* e outros da literatura ou corporativos, tenham sido amplamente discutidos, não foram encontrados estudos que explorassem a criação de valor para *os stakeholders* desta cadeia produtiva específica que levassem em consideração os aspectos regionais.

Decorrentes das lacunas encontradas no conjunto destes modelos, foi elaborado o modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade da Cadeia de Carne Bovina Brasileira. O modelo, como citado anteriormente, foi submetido à apreciação de especialistas e, posteriormente, aprovado e publicado na forma de artigo em periódico nacional. O modelo proposto engloba os *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso, além de considerar as especificidades regionais.

O modelo Vilanova e Bazanini, representa uma contribuição teórica, ao abordar diretamente esta lacuna, e se baseia na revisão de vários modelos de sustentabilidade: Modelo DJSI (DJSI, 1999), Modelo ISE (ISE, 2021), Modelo ARABESQUE S-RAY® (Arabesque, 2023), Modelo ETHOS (Ethos, 2022), Modelo IBGE, Modelo SAFA (FAO, 2013), Modelo TBL, para gerenciamento de projetos (Martens; Carvalho, 2017), Modelo de Gestão para

resíduos sustentáveis (Fatimah *et al.*, 2020), Modelo GAS-agro (Neves; Martinez, 2020), Modelo GIPS (Santos, 2022), além do modelo *Global Reporting Initiative* (GRI) (GRI, 2022).

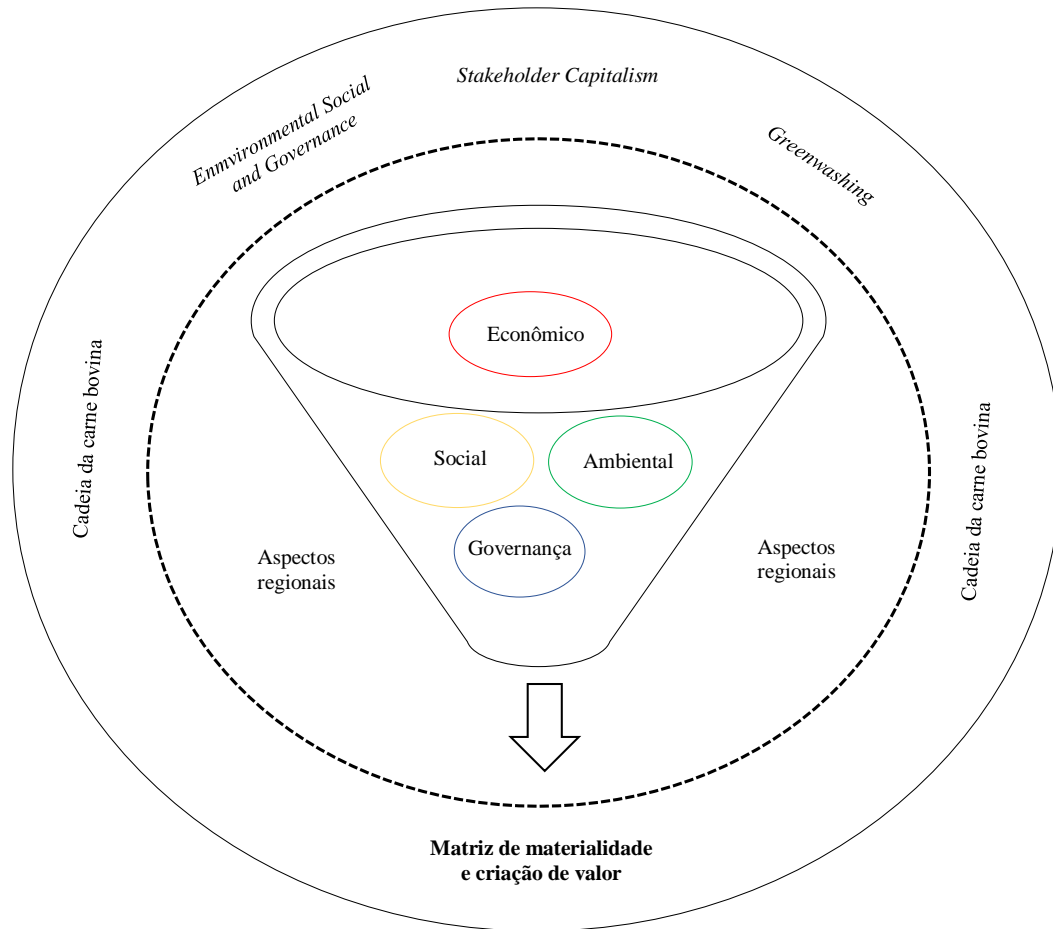
O modelo foi ajustado para contemplar as especificidades regionais, respondendo à necessidade de uma abordagem contextualizada. A sua estrutura inclui indicadores alinhados às dimensões da ESG e do *Stakeholder Capitalism*.

Para fornecer maior clareza, a estrutura do modelo é explicada em detalhes no capítulo 4, em que as dimensões e indicadores são apresentados. Isso inclui a descrição das métricas utilizadas para estimar a criação de valor, bem como a análise das relações entre as diferentes dimensões do modelo. O uso de *softwares* como *ATLAS.ti* e Microsoft Excel para análise de dados reforça a robustez do processo de pesquisa.

No que diz respeito às implicações gerenciais, a tese oferece para as empresas um modelo de sustentabilidade voltado às cadeias produtivas do agronegócio testado e validado, que contempla as especificidades regionais e que tem a capacidade de extrair informações referentes à criação de valor, abrangendo as das práticas de *Greenwashing*, muitas vezes imperceptíveis à sociedade.

A pesquisa contribui, também, no campo teórico, ao discutir criticamente a relação entre as dimensões presentes na ESG e nos pressupostos do *Stakeholder Capitalism* com a efetiva criação de valor para os *stakeholders* do setor do agronegócio e se estas dimensões não estão sendo utilizadas como mero procedimento retórico de *Greenwashing*, conforme a Fig. 7 que ilustra o Modelo Vilanova e Bazanini.

Figura 7 - Ilustração do Modelo Vilanova e Bazanini de sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A Fig. 7 transmite a ideia de que, para a criação de valor para os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina, é necessário considerar as quatro dimensões da sustentabilidade que estão alicerçadas no modelo do *Stakeholder Capitalism* e na ESG, por meio do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade, atendendo aos aspectos regionais, tendo como resultado a matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina e, conseqüentemente, a criação de valor. Esse modelo avança além dos generalistas de sustentabilidade, contemplando, em seus indicadores, as especificidades regionais e identificando possíveis práticas de *Greenwashing*.

Considerados os apontamentos da revisão bibliográfica, retorna-se à proposição inicial do trabalho, agora sabendo que a ESG e o *Stakeholder Capitalism* são frequentemente estudados, principalmente a partir da última década, mas não são encontradas pesquisas que relacionem a aplicação prática dos pressupostos da ESG e do *Stakeholder Capitalism* com a criação de valor em cadeias produtivas.

O trabalho defende que os pressupostos da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* são fatores indispensáveis para a criação de valor para os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina, independentemente da atuação do *stakeholder* na cadeia produtiva, sendo esta a proposição principal.

O próximo item apresenta a metodologia da tese com o propósito de responder aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Prodanov e De Freitas (2013), consiste no caminho que o pesquisador deve seguir para resolver determinado problema de pesquisa. A pesquisa pode ser realizada para atender diversas finalidades. Assim, a presente pesquisa é descritiva, comparativa e explicativa. A utilização da pesquisa descritiva se justifica, pois se pretende descrever e apresentar dados sobre a temática da sustentabilidade; a pesquisa comparativa e explicativa investiga e explica o objeto de estudo, tendo como referência suas semelhanças e diferenças (Versiani; Fachin, 2007).

Assim, a tese se vale de análise quali-quantitativa, com o uso de dimensões (econômica, ambiental, social e governança) do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade na apresentação de indicadores. A pesquisa qualitativa busca analisar eventos reais que possuam características causal e temporal (Flick, 2004). Além da análise qualitativa, a pesquisa é descritiva e exploratória com a escolha do estudo de caso da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso.

A natureza exploratória é motivada, quando se deseja aprender a respeito de um tema ou fenômeno sobre o qual se não está bem-informado, levando a evidências ainda não documentadas e, muitas vezes, inéditas (Richardson, 1999; Collis; Hussey, 2005; Gil, 2008). Já o estudo de caso é um método que busca investigar, cientificamente e em profundidade, determinado fenômeno da vida real dentro do contexto em que está inserido (Ridder, 2017).

O estudo de caso do presente trabalho refere-se à atuação dos *stakeholder* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso: Fornecedores de Insumos, Pecuarista 1 e 2, Sindicato Rural, SENAR, INDEA, MAPA/SIF, Frigoríficos, Supermercado e Consumidores.

3.1 Plano da pesquisa

A questão central da tese está em: identificar como as dimensões presentes na ESG e nos pilares do *Stakeholder Capitalism* que criam valor para cada *stakeholder* pesquisado na cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso?

Com isso, esta tese discute os pressupostos da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* como fatores para criação de valor, propondo a apresentação de um modelo de indicadores que tem como base as dimensões ambientais, sociais, econômicas e de governança, atendendo às especificidades regionais.

A questão central se justifica por ser uma temática em ascensão nas pesquisas nos últimos anos e por identificar a carência de estudos que relacionem a ESG e os pressupostos do *Stakeholder Capitalism* com a criação de valor no setor da cadeia produtiva de carne bovina. Assim, a pesquisa se justifica, no campo teórico, ao fazer essa relação, apresentando um modelo de indicadores sustentáveis, por meio das variáveis social, ambiental, econômica e de governança, e sua relação para a criação de valor, buscando atender as especificidades regionais, como defendem Gillan, Koch e Starks (2020) e Meira *et al.* (2022).

Os estudos sobre a ESG versam, principalmente, sobre a importância de agregar valor para empresa (Peng; Isa, 2020; Cornell; Shapiro, 2021; Fama, 2021; Signori *et al.*, 2021;) e sobre como ela é utilizada na divulgação das boas práticas ambientais e sociais das empresas (Auer; Schuhmacher, 2016; Mervelskemper; Streit, 2017; Giese *et al.*, 2019; Albitar *et al.*, 2020; Huang, 2021). O trabalho propõe uma relação entre a ESG e o *Stakeholder Capitalism* e a criação de valor para os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado do Mato Grosso.

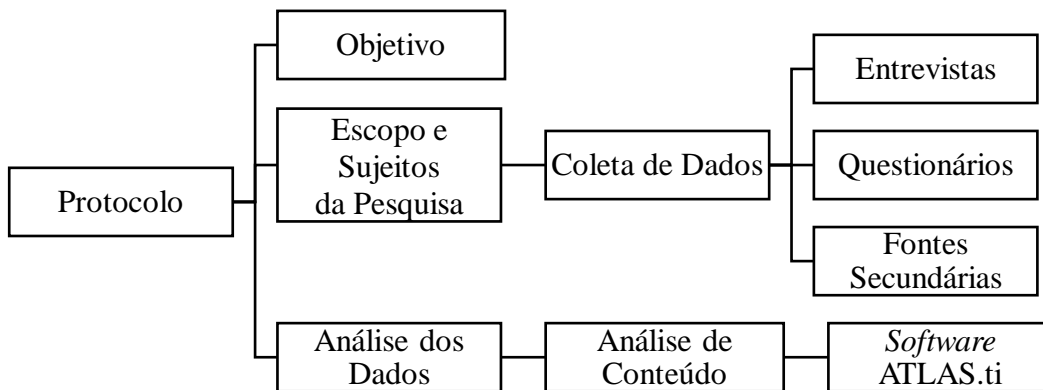
A escolha da cadeia de carne bovina se deve ao fato de o Brasil ter o segundo maior rebanho bovino do mundo e ser o primeiro colocado no *ranking* de exportação de carne bovina. Outro fator que justifica a escolha é o de que a atividade da pecuária bovina é vista como uma das vilãs no que tange as questões ambientais, principalmente por estarem, muitas vezes, atreladas ao desflorestamento, queimadas, trabalho escravo, conflitos agrários e gases do efeito estufa (Lapola *et al.*, 2014; Barreto *et al.*, 2017; Ibama, 2017).

3.2 Protocolo

O protocolo de pesquisa, segundo Fontelles *et al.* (2009), é onde se apresenta o passo a passo para realização dela, como sendo um guia que o pesquisador irá seguir. Este guia atua como regras que devem ser respeitadas, principalmente por se tratar de pesquisa científica. Neste sentido, Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) enfatizam a importância dos procedimentos que devem ser seguidos e respeitados, especialmente no processo de coleta de dados e nas evidências encontradas.

Assim, após a realização da revisão da literatura, elaborou-se o protocolo para pesquisa de campo, conforme a Fig. 8.

Figura 8 - Protocolo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na sequência, apresentam-se as etapas do protocolo de pesquisa.

3.2.1 Objetivo

O objetivo principal da tese consiste em investigar se as dimensões presentes nos pressupostos da ESG, acompanhados dos pilares do *Stakeholder Capitalism*, tendem a criar valor para os *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso.

Já os objetivos secundários incidem em: a) testar empiricamente o Modelo Vilanova e Bazanini, que tem como base a ESG e o *Stakeholder Capitalism*, junto aos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste do estado de Mato Grosso; b) relacionar os elementos do modelo proposto com as especificidades da região pesquisada; c) verificar a relação das dimensões ambientais, sociais, econômicas e de governança com a criação de valor para a cadeia produtiva de carne bovina e para cada *stakeholder* envolvido; d) elaborar a matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso na perspectiva dos *stakeholders* e; e) identificar o estágio de sustentabilidade que a cadeia produtiva de carne bovina se encontra em decorrência das possíveis práticas legitimadoras com emprego de *Greenwashing*, na relação comparativa entre as informações disseminadas nos relatórios de sustentabilidade e a efetiva prática na cadeia produtiva de carne bovina.

Para atender o objetivo geral e os objetivos específicos da tese, revisitaram-se os estudos da literatura que versam sobre Criação de Valor, *Triple Bottom Line*, ESG, *Stakeholder Capitalism*, *Greenwashing* e modelos contemporâneos de sustentabilidade.

3.2.2 Escopo e sujeitos da pesquisa

Para responder à questão central e atingir o objetivo geral, a pesquisa, inicialmente, buscou na literatura artigos que tratassem do tema. A partir dos dados preliminares, foi possível identificar a ausência de pesquisas que relacionassem a ESG e o *Stakeholder Capitalism* como fatores necessários para criação de valor na cadeia produtiva de carne bovina. Identificaram-se, também, modelos de sustentabilidade, bem como as dimensões que fazem parte destes modelos.

A escolha destes modelos se deu buscando na literatura e nos modelos corporativos que são utilizados tanto por empresas como por trabalhos acadêmicos. A partir deles, foi apresentado um modelo de indicadores sustentáveis para a cadeia produtiva de carne bovina brasileira, contemplando as dimensões ambiental, econômica, governança e social, além das particularidades da região Sudoeste do estado de Mato Grosso.

Por meio destas dimensões, foram adaptados e apresentados indicadores e, a partir deles, formuladas questões que serviram de base para os roteiros de entrevistas e questionário. Para cada *stakeholder*, foi adaptado roteiro de entrevista diante da atuação deste na cadeia produtiva de carne bovina, sendo eles: Pecuaristas, Fornecedores de Insumos Agropecuários, Sindicato Rural, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Serviço de Inspeção Federal (MAPA/SIF), Instituto de Defesa Agropecuária de Mato Grosso (INDEA), Supermercado e Consumidores.

A informação dos frigoríficos se deu por meio da análise dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados na página da Internet oficial de cada empresa e, para os consumidores, se utilizou de questionário para obtenção dos dados.

3.2.3 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados procedeu-se tendo como base fontes primárias e secundárias de informação, e as formas de coleta, relacionando-as com a metodologia e objetivos propostos na pesquisa. Segundo Gil (1999), os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados anteriormente, estando de posse dos pesquisadores, e os dados secundários são informações já existentes na forma de arquivos, relatórios e notícias.

As informações coletadas na pesquisa derivaram da utilização de fontes secundárias e primárias. O primeiro instrumento de coleta de dados foi a busca em fontes secundárias, por meio de pesquisas em *sites* institucionais das empresas que fazem parte da cadeia produtiva de carne bovina brasileira, identificando suas ações no que diz respeito ao tema da tese,

principalmente os relatórios de sustentabilidade. Para coleta de dados primários, utilizaram-se roteiros semiestruturados de entrevista e questionários, sendo este aplicado exclusivamente para o *stakeholder* consumidor. Os roteiros de entrevista e o questionário encontram-se no Apêndices.

Para coleta de dados de fontes primárias, entrevistas foram utilizadas. As questões têm como base as quatro dimensões da sustentabilidade (ambiental, econômica, governança e social), além de questões gerais para compreender a participação de cada *stakeholder* na cadeia produtiva de carne bovina. Todas as questões estão em consonância com os objetivos específicos, conforme indicadores constantes do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade.

As questões propostas aos *stakeholders* foram divididas em dois núcleos: o comum e o específico. As questões do núcleo comum permitiram identificar a estrutura da rede enquanto as questões do núcleo específico possibilitaram adentrar nas particularidades de atuação de cada *stakeholder* em decorrência de sua função na cadeia produtiva de carne bovina. Ou seja: a partir das respostas de um determinado *stakeholder*, ao mencionar a atuação dos demais *stakeholders*, as variáveis foram incorporadas às questões inicialmente propostas. Esta metodologia favoreceu a atualização dos modelos descritos e da própria literatura, ao incorporar variáveis específicas da região Sudoeste do estado de Mato Grosso.

Nos próximos itens, apresenta-se o detalhamento dos instrumentos de coleta de dados.

3.2.3.1 Entrevista

A entrevista com roteiro semiestruturado foi aplicada junto aos proprietários que atuam na produção e comercialização de bovinos. No caso do Sindicato Rural, MAPA/SIF, INDEA e SENAR, foram entrevistados os gestores e profissionais técnicos destas instituições. Como Fornecedor, foi entrevistado o supervisor comercial e, como Supermercado, a entrevista se deu com o encarregado do setor de açougue e frios do estabelecimento.

O roteiro da entrevista foi desenvolvido a partir dos indicadores do Modelo Vilanova e Bazanini, descritos no Quadro 6, com questões divididas em dois núcleos: um comum, para todos os *stakeholder*, e outro com questões específicas para cada *stakeholder*.

As entrevistas ocorreram de forma individual na maioria dos casos. Especificamente no INDEA e no Pecuarista 2, houve dois respondentes, sendo que todas elas foram agendadas previamente.

3.2.3.2 Questionário

O questionário foi elaborado a partir dos indicadores constantes do Quadro 6 e se encontra no Apêndice B. As questões foram criadas em forma de alternativas e de afirmativas. As perguntas afirmativas seguiram uma escala de concordância do tipo *Likert* de 5 pontos. O respondente escolheu apenas uma das afirmativas, manifestando seu grau de concordância ou discordância. As legendas das afirmativas são: (1) concordo totalmente e (5) discordo totalmente.

O questionário foi elaborado especificamente para os consumidores, criado via *Google Forms* e encaminhado por *e-mail* e *Whatsapp*. Ao final, obteve-se a resposta de 131 do total de 250 questionários enviados. O questionário foi disponibilizado nos meses de novembro e dezembro de 2023.

3.2.3.3 Dados de fontes secundárias

Os dados das fontes secundárias foram coletados nas páginas oficiais da Internet das empresas do ramo de frigoríficos que atuam na região Sudoeste de Mato Grosso, a saber: JBS e Marfrig *Global Foods*. A principal fonte foram os relatórios de sustentabilidade das referidas empresas, tendo como base o último documento divulgado, no ano de 2022.

3.2.3.3.1 Relatórios de sustentabilidade

Os Relatórios de Sustentabilidade divulgados pelas indústrias frigoríficas foram confrontados para verificar se estavam condizentes com a percepção e posicionamento dos demais *stakeholders* envolvidos no empreendimento.

Os relatórios de sustentabilidade são divulgados anualmente pelas indústrias frigoríficas, informando ações e políticas que desenvolvem no que diz respeito à sustentabilidade. Nestes relatórios, as empresas relatam seu compromisso com a transparência de suas negociações, com a governança corporativa, compromisso com as pessoas, tanto na gestão dos seus colaboradores como no impacto social na comunidade em que suas unidades estão instaladas.

Além dos relatos, no relatório, as empresas descrevem seu compromisso com a cadeia de fornecimento e com o meio ambiente. Os relatórios têm como base as melhores práticas para as temáticas ambientais, sociais e de governança, seguindo os pressupostos da ESG. Ambas as

empresas cujo objeto de análise foram seus relatórios divulgaram seus últimos anuários no ano de 2022.

3.2.5 Validação dos instrumentos de coleta de dados

Os roteiros das entrevistas e o questionário foram submetidos à apreciação de três especialistas em sustentabilidade, todos com título de Doutor em Administração, como recomenda Lovatto *et al.* (2007) e Sousa *et al.* (2020).

Em março de 2023, a partir do retorno dos apontamentos dos especialistas, foram efetuadas pequenas correções, que não modificaram substancialmente o conteúdo das questões, para, em seguida, submetê-las à etapa do pré-teste. Posteriormente, o Modelo Vilanova e Bazanani foi submetido ao periódico de estrato Qualis A, aprovado no mês de junho e publicado em dezembro de 2023, em formato de artigo, na Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – REUNIR.

O pré-teste pode ser considerado uma prova preliminar para detectar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados (Gil, 2009) e, tal qual os pareceres dos especialistas, o pré-teste propiciou a oportunidade de pequenos ajustes para facilitar a adaptação do conteúdo das questões ao entendimento dos respondentes.

A seguir, apresentou-se o resultado das entrevistas, do questionário e da análise dos relatórios de sustentabilidade, de acordo com as categorias e citações codificadas que as formaram. Os *stakeholders* pesquisados foram identificados da seguinte forma: Fornecedor de Insumos – FI, Pecuaristas – P1 e P2 (foram dois pecuaristas entrevistados), INDEA – ID, MAPA/SIF – MA, Sindicato Rural – SR, SENAR – SN, Frigoríficos (RS-JBS e RS-MARFRIG), Supermercado – SM. Os números que aparecem dentro de cada caixa dos indicadores informam as vezes que aquele indicador foi citado na entrevista ou no conjunto de entrevistas, conforme a análise proposta.

Finalmente, como recurso didático, para facilitar a visualização e a compreensão dos procedimentos empregados, a matriz de amarração teórico-conceitual apresenta uma síntese dos elementos presentes no estudo alinhados à parte metodológica, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Matriz de amarração teórico-conceitual

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Temas	Foco	Referencial	Tarefas	Coleta e análise
Investigar se as dimensões presentes nos pressupostos da ESG, acompanhados dos pilares do <i>Stakeholder Capitalism</i> , criam valor para os <i>stakeholders</i> mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso.	Apresentar e testar empiricamente o Modelo Vilanova e Bazanini, que tem como base a ESG e o <i>Stakeholder Capitalism</i> , junto aos <i>stakeholders</i> mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso.	ESG e <i>Stakeholder Capitalism</i> na criação de valor na cadeia produtiva de carne bovina.	A criação de valor se volta para a responsabilidade social corporativa e sustentabilidade e se dá por meio da utilização das dimensões da ESG e dos pilares do <i>Stakeholder Capitalism</i> .	Cornel e Shapiro (2021); Martens e Carvalho (2017); Fama (2021); Signori <i>et al.</i> (2021); Peng e Isa (2020); Fatemi, Glaum e Kaiser (2018); Freundereich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020); Dmytriyev, Freeman e Hörisch (2021).	Leitura e compilação dos resultados da pesquisa, com a elaboração do referencial teórico.	Pesquisa bibliográfica e bibliométrica.
	Relacionar os elementos do modelo proposto com as especificidades da região pesquisada.	Modelos de ecossistemas empreendedores e inovadores.	A localização e configuração geográfica são fatores que influenciam na forma que se dá a criação de valor para os <i>stakeholders</i> .	Stoffel e Colognese (2015); Gillan, Koch e Starks (2020); Meira <i>et al.</i> (2022).	Elaboração de um <i>framework</i> a partir da revisão da literatura, elaboração e aplicação em campo dos instrumentos de pesquisa.	Pesquisa bibliográfica e bibliométrica. Realização de entrevistas (análise de conteúdo) e aplicação de questionários (estatística descritiva).

continuação

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Temas	Foco	Referencial	Tarefas	Coleta e análise
Investigar se as dimensões presentes nos pressupostos da ESG, acompanhados dos pilares do <i>Stakeholder Capitalism</i> , criam valor para os <i>stakeholders</i> mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso.	Verificar a relação das dimensões ambientais, econômicas, governança e sociais com a criação de valor para a cadeia produtiva da carne bovina e para cada <i>stakeholder</i> envolvido.	Dimensões e mecanismos de interação entre os <i>stakeholders</i> e criação de valor na cadeia produtiva de carne bovina.	A incorporação das questões ambientais, econômicas, sociais e de governança estão presentes na criação de valor para os <i>stakeholders</i> .	Cornell e Shapiro (2021); Fama (2021); Signori <i>et al.</i> (2021); Peng e Isa (2020). Ping <i>et al.</i> (2023); Freundereich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020); Freenam e Hörisch (2021); Beck e Ferasso (2023). Gillan, Koch e Starks (2020).	Apresentação e análise dos dados obtidos e elaboração da redação da tese.	Realização de entrevistas com análise de conteúdo e aplicação de questionário com análise estatística.
	Elaborar a matriz de materialidade da cadeia produtiva da região Sudoeste de Mato Grosso.	<i>Framework</i> de um sistema empreendedor e inovador no setor agropecuário.	A matriz de materialidade deve conter os temas e dimensões mais relevantes tanto para a cadeia quanto para os <i>stakeholders</i> .	Ayres, Bonifácio e Dos Santos Silva (2020), Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022); Garst, Maas e Suijs (2022).	Apresentação e análise dos dados obtidos, com a apresentação do <i>framework</i> ajustado.	Análise dos dados das entrevistas e questionários para a elaboração do <i>framework</i> do sistema empreendedor e inovador no setor agropecuário.

continuação

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Temas	Foco	Referencial	Tarefas	Coleta e análise
Investigar se as dimensões presentes nos pressupostos da ESG, acompanhados dos pilares do <i>Stakeholder Capitalism</i> , criam valor para os <i>stakeholders</i> mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso.	Identificar o estágio de sustentabilidade que a cadeia produtiva de carne bovina se encontra em decorrência das possíveis práticas legitimadoras com emprego de <i>Greenwashing</i> na relação comparativa entre as informações disseminadas nos relatórios de sustentabilidade e a efetiva prática na cadeia produtiva de carne bovina.	Maquiagem verde e sustentabilidade	As empresas utilizam de <i>marketing</i> ambiental e social na propagação de informações inverídicas para persuadir a sociedade.	Yu, Van Luu e Chen (2020); Brito, Dias e Zaro (2022); Antonioli e Gonçalves-Dias (2015); Pagotto e De Carvalho (2020); King (2007); Machado, Vendruscolo e Rodrigues (2022).	Apresentação e análise dos dados obtidos e elaboração da redação da tese.	Análise dos dados obtidos pelas entrevistas e relatórios de sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nos itens 4.5 da “Discussão dos Resultados” serão discutidos criticamente os elementos presentes nessa “Matriz de Amarração”, bem como em forma de conclusão, esses mesmos elementos estarão presentes nos itens 5.4 e 5.5 das “Considerações Finais”.

3.2.4 Formas de análise

Os dados de discursos dos entrevistados, informações descritivas e textos dos depoimentos foram analisados, tomando como critério as técnicas de análise de conteúdo de Bardin (2009).

Para auxiliar a análise de conteúdo das entrevistas e dos relatórios de sustentabilidade, se utilizou o *Software* ATLAS.ti, versão 23.4, devido ao grande volume de informações das transcrições dos áudios das entrevistas. Para Gibbs (2009), o *Software* ATLAS.ti proporciona o gerenciamento de um número elevado de informações, possibilitando a criação de uma relação de códigos que, na presente tese, são descritos como indicadores, além de permitir o registro de ideias dentro do próprio programa durante a análise dos dados. Após realizar todas as transcrições das entrevistas, realizaram-se três processos: codificação, categorização e análise dos dados (Godoi *et al.*, 2017).

Na codificação, buscou-se identificar trechos das transcrições das entrevistas e dos relatórios de sustentabilidade que expunham a mesma ideia. Inicialmente, realizou-se a leitura das transcrições e dos relatórios e, posteriormente, a elaboração de uma lista de códigos (indicadores). Estes indicadores estão embasados na literatura, conforme descrito anteriormente. Nesta etapa de codificação, identificaram-se também alguns indicadores descritivos que surgiram dos resultados, como, por exemplo: “sucessão familiar” e “especulação imobiliária”.

Na segunda etapa, realizou-se a categorização. Este ciclo de análise teve o objetivo de relacionar os indicadores às respectivas dimensões. As dimensões utilizadas foram as do modelo Vilanova e Bazanini (ambiental, econômica, governança e social), além de categorias abstratas que surgiram a partir dos dados, como, por exemplo, a categoria “futuro da cadeia de carne bovina”. Para Gibbs (2009), a categorização tem como objetivo identificar acontecimentos e explicações sobre o objeto da investigação.

Por meio deste agrupamento de indicadores, foi possível visualizar dados que comprovam os aspectos da sustentabilidade, da ESG e do *Stakeholder Capitalism*, identificados anteriormente na literatura. Assim, outros indicadores que não haviam sido evidenciados na literatura pesquisada foram identificados.

Na última etapa, que consistiu na análise dos dados, realizou-se a releitura de todas as entrevistas realizadas e dos relatórios de sustentabilidade. No decorrer da análise, foram criadas *networks* no *Software* ATLAS.ti, evidenciando a relação de cada dimensão com a percepção de

cada *stakeholder* pesquisado, mostrando a concordância e as contradições entre as falas dos entrevistados.

De acordo com Gibbs (2009), as entrevistas gravadas devem ser transcritas, pois, desta forma, é possível realizar a análise de seu conteúdo, utilizando a codificação e, posteriormente, sua categorização. Assim, a inclusão da transcrição das falas dos entrevistados no *Software* ATLAS.ti proporcionou, de forma eficiente, a codificação das informações e, conseqüentemente, a análise dos dados.

Os indicadores criados têm como base os das dimensões: social, ambiental, econômico e governança. As dimensões citadas foram inseridas no *Software* ATLAS.ti como categorias, sendo que os indicadores criados foram agrupados em cada categoria de análise.

A análise de conteúdo das entrevistas com os *stakeholders* foi realizada de forma integrada, ou seja, se analisou por dimensão e, conseqüentemente, por indicadores, identificando quais *stakeholders* citaram aquele indicador nas entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade. Ao final, foi possível identificar quais dimensões estavam presentes e/ou ausentes no discurso dos entrevistados e nos relatórios de sustentabilidade.

Como forma de facilitar a visualização dos indicadores que compõem cada dimensão (ambiental, social, econômica e governança), apresenta-se uma figura de correlações no início da análise de cada categoria. Com isso, facilitou-se a identificação das conexões existentes. Por exemplo, a dimensão “social” é formada de indicadores como: “práticas trabalhistas – condições de trabalho”; “relacionamento com a comunidade – capacitações, treinamentos”; “relacionamento com a sociedade – ações ambientais e sociais”; “relacionamento com *stakeholder*”; “mão de obra – desafios”.

Para análise dos questionários, informações em tabelas e quadros foram organizados e analisados, utilizando-se critérios de estatística descritiva. Segundo Reis (1996, p. 15), “A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos”.

Após a descrição dos instrumentos de coleta dos dados e como foram aplicados, têm-se duas fontes de dados que utilizam a mesma matriz, abrangendo as dimensões econômica, ambiental, social e de governança, seguindo as premissas do *Stakeholder Capitalism* e da ESG.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se o modelo Vilanova e Bazanini, decorrente das lacunas encontradas na revisão integrativa da literatura, que foi aplicado aos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste do estado de Mato Grosso.

Como descrito na metodologia, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e questionários e os dados secundários, extraídos dos relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas JBS e Marfrig *Global Foods*.

Inicia-se o capítulo apresentando o modelo Vilanova e Bazanini e, na sequência, a cadeia produtiva de carne bovina da região pesquisada, bem como a descrição dos *stakeholders* investigados; descrição das entrevistas, relatórios de sustentabilidade e questionário; comparativo dos instrumentos de coleta; síntese dos resultados e, por último, a discussão dos resultados.

4.1 Características do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade

O modelo proposto integra os indicadores dos modelos corporativos e os identificados na literatura, atendendo as dimensões ambiental, econômica e social do *Triple Bottom Line*, acrescido da Governança Corporativa da ESG, bem como os pressupostos do *Stakeholder Capitalism*.

O modelo oferece à academia um ferramental metodológico específico para ser aplicado junto à cadeia produtiva de carne brasileira, bem como às demais cadeias produtivas voltadas ao agronegócio.

A partir da identificação das dimensões e de seus indicadores, foram criadas as perguntas que serviram de base para roteiro de entrevistas e questionário para aplicação junto aos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva da carne bovina. As questões têm como base os indicadores de cada uma das dimensões (ambiental, econômica, governança e social). O Quadro 6 ilustra as dimensões e indicadores do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade.

Quadro 6 - Dimensões e indicadores do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade

Dimensão	Indicador	Descrição	Modelo/Autor
1 Econômica	1A. Desempenho financeiro	1A. O negócio é economicamente viável e possui rentabilidade a longo prazo. A rentabilidade tem relação com as práticas de sustentabilidade.	Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022).
	1B. Benefícios financeiros	1B. A produção, produto ou serviço possui valorização por ser sustentável. Esta valorização se estende por toda cadeia produtiva de carne bovina e agrega valor para o negócio.	Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2020).
	1C. Gestão	1C. Como é realizado o acompanhamento das despesas e custos sobre a atividade desenvolvida. A gestão das despesas e custos agrega valor para o negócio.	Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo DSJI (GEDAF, 2019); Modelo GIPS (Santos, 2022).
	1D. Ética	1D. Os negócios da atividade primam pela transparência e ética e estão em conformidade com as legislações e normas ambientais. A conformidade cria valor para o negócio.	Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho 2016, 2017); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2020); Modelo Gestão de Resíduos Sustentáveis (Fatimah <i>et al.</i> , 2020); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023); Modelo DSJI (GEDAF, 2019); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022).

	Indicador	Descrição	Modelo/Autor
2. Ambiental	2A. Preservação Ambiental	2A. O Código Florestal Brasileiro é atendido. Há plano de conservação e recuperação da natureza e do <i>habitat</i> . A conservação e recuperação possui impacto positivo na criação de valor da atividade.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022).
	2B. Manejo	2B. No desenvolvimento da atividade, o bem-estar animal é atendido. Ele se dá por meio de práticas de manejo, saúde, nutrição e transporte. O bem-estar animal é valorizado, quando da comercialização dos animais.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez 2021); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022).
	2C. Proteção à biodiversidade	2C. As ações voltadas para a proteção da biodiversidade contemplam práticas de conservação e recuperação da flora e da fauna. Estas ações agregam valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022).
	2D. Energia limpa	2D. São tomadas atitudes com relação ao uso de fontes renováveis de energia. Ações para melhoria da eficiência energética são empregadas regularmente. Estas atitudes são reconhecidas e valorizadas, criando valor para o negócio.	Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo Gestão de Resíduos Sustentáveis (Fatimah <i>et al.</i> , 2020); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022).

	Indicador	Descrição	Modelo/Autor
2. Ambiental	2E. Controle	2E. Nas rotinas de manejo para o controle de pragas, doenças ou outro tipo de adversidade, são utilizados métodos naturais de controle, que agregam valor para o negócio.	Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022).
	2F. Rastreabilidade	2F. Existe o controle da movimentação de produtos por meio da rastreabilidade. Isso é possível ao longo da cadeia produtiva de carne bovina. A rastreabilidade agrega valor à produção.	Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho 2016; 2017); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022).
	2G. Gestão de água e resíduos	2G. Os recursos hídricos são tratados e descartados de forma correta após tratamento. São utilizadas fontes renováveis destes recursos. Estas atitudes são reconhecidas e valorizadas, agregando valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022). Modelo Gestão de Resíduos Sustentáveis (Fatimah <i>et al.</i> , 2020); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022).
	2H. Inovação	2H. No desenvolvimento das rotinas, são adotados processos de tecnologia e inovação, que visam à eficiência produtiva e à preocupação com a sustentabilidade, agregando valor para o negócio.	Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016, 2017); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo Arabesque (ARABESQUE, 2023); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo SAFA (FAO, 2013).

	Indicador	Descrição	Modelo/Autor
3. Social	3A. Relacionamento com a comunidade	3A. A comunidade local está fazendo parte das rotinas e dos negócios. Há prioridade na contratação de mão de obra e realização de capacitações que envolvam a comunidade. A valorização da mão de obra local agrega valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo Gestão de Resíduos Sustentáveis (Fatimah <i>et al.</i> , 2020); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016, 2017); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022).
	3B. Práticas Trabalhistas	3B. Os direitos trabalhistas são assegurados. Os trabalhadores, sejam eles permanentes ou temporários, possuem acesso a alojamentos, transporte e alimentação adequados. São realizados treinamentos com relação aos riscos da atividade. Estas ações são reconhecidas e valorizadas, agregando valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo Gestão de Resíduos Sustentáveis (Fatimah <i>et al.</i> , 2020); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo IBGE (IBGE, 2015); Modelo ISE B3 (B3, 2021).
	3C. Relacionamento com a sociedade	3C. A comunidade local é atendida com ações nas áreas de educação, demonstrando a importância da conservação dos recursos naturais. O atendimento à comunidade local agrega valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022). Modelo GRI (GRI, 2022).
	3D. Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	3D. Busca-se dar preferência aos fornecedores e compradores da comunidade local, fortalecendo os pequenos negócios. Esta preferência cria valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022).

	Indicador	Descrição	Modelo/Autor
4. Governança	4A. Produtos sustentáveis	4A. A realização das atividades se volta para a sustentabilidade de forma responsável, a fim de garantir um produto seguro para o consumidor final. O produto, por ser sustentável, agrega valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo DSJI (GEDAF, 2019); Modelo GRI (GRI, 2022).
	4B. Parcerias	4B. Trabalha-se com parceiras, sejam elas públicas ou privadas, na busca de novos produtos ou técnicas de produção. Estas parcerias criam valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo Arabesque (Arabesque, 2023).
	4C. Certificações	4C. Existe interesse genuíno na busca por certificações em sustentabilidade, que trazem ganhos para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo SAFA (FAO 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022).
	4D. Corrupção	4D. As políticas e práticas para o combate da corrupção são colocadas em prática. Os negócios são firmados dentro dos princípios éticos. Estas políticas e práticas agregam valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo Gestão de Resíduos Sustentáveis (Fatimah <i>et al.</i> , 2020); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016; 2017); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez 2021); Modelo Arabesque (ARABESQUE, 2023); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo SAFA (FAO, 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo GRI (GRI, 2022); Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo DSJI (GEDAF, 2019).
	4E. Regras e legislação	4E. As regras, normas e legislações, inclusive as ambientais, são contempladas, o que agrega valor para o negócio.	Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo TBL Gerenciamento de Projetos (Martens; Carvalho, 2016, 2017); Modelo GAS-AGRO (Neves; Martinez, 2021); Modelo Arabesque (ARABESQUE, 2023); Modelo ETHOS (ETHOS, 2022); Modelo SAFA (FAO 2013); Modelo GIPS (Santos, 2022); Modelo ISE B3 (B3, 2021); Modelo GRI (GRI, 2022).

Fonte: Vilanova e Bazanini (2023, p. 188).

O modelo de indicadores proposto é composto por 21 indicadores, sendo quatro econômicos, oito ambientais, quatro sociais e cinco da governança. A escolha destes indicadores na criação do modelo teve como base os estudos realizados pelos modelos aqui apresentados. Estes indicadores se fazem presentes tanto nos modelos gerais quanto nos modelos específicos para o agronegócio e estão alinhados aos pressupostos do *Stakeholder Capitalism* e da ESG.

Procurou-se, também, deixar o modelo funcional e objetivo, ou seja, de fácil aplicação e compreensão para os respondentes. Os indicadores propostos se originaram de vários modelos que já passaram pelo crivo de pesquisadores e especialistas, sendo testados e validados, dando robustez ao modelo.

Além da preocupação em buscar indicadores validados, alguns indicadores procuram extrair as especificidades da região onde a pesquisa foi realizada, como exposto nos diferenciais destes três indicadores *Ad Hoc* contidos no modelo, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Diferenciais dos indicadores no Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade

Indicador	Descrição dos indicadores referente às especificidades da região Sudoeste Matogrossense
3D. Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	Busca-se identificar se o comércio da comunidade local está tendo a preferência na comercialização e se os pequenos negócios estão sendo valorizados. Particularmente, na região sudoeste de Mato Grosso, este indicador se torna imprescindível para mensurar a criação de valor junto à comunidade local, visto que a região possui grande número de pequenas empresas que dependem desta interação.
2A. Preservação Ambiental	Busca-se verificar se o Código Florestal Brasileiro está sendo atendido. Este indicador é de suma importância, pois, de acordo como o art. 12 da Lei n.º 12.651, de 25 de maio de 2012, que dispõe da proteção da vegetação nativa, se o imóvel estiver localizado na Amazônia Legal, que é o caso da região sudoeste de Mato Grosso, deve manter a área com cobertura vegetal de, no mínimo, 80%, no imóvel situado em área de florestas; 35%, no imóvel situado em área de cerrado; e 20%, no imóvel situado em área de campos gerais.
2C. Proteção à Biodiversidade	Busca-se verificar se existem práticas de proteção, conservação e recuperação da biodiversidade. Neste quesito, o indicador se torna relevante, visto que, na região pesquisada, estão presentes três importantes biomas brasileiros: Pantanal Mato-grossense, Cerrado e Amazônico, sendo rica em biodiversidade.

Fonte: Vilanova e Bazanini (2024, p. 190).

Reiterando, como mencionado anteriormente nos comentários dos especialistas referente ao modelo, a ausência de abordagem das perspectivas *Ad Hoc*, que nos modelos pesquisados dificultam a identificação de procedimentos não sustentáveis, por negligenciar a influência da tecnologia e dos grupos de poder na formação da cultura local que favorecem as

práticas de *Greenwashing* e *Greenhushing*, práticas essas, que comumente estão disfarçadas sob a rubrica de ações de sustentabilidade.

Desse modo, as especificidades destes indicadores apontam a importância de se contemplar, em seus pormenores, as características de cada região, como mencionado no Quadro 7.

O indicador 3D. “Relacionamento com os *stakeholders*”, no que diz respeito ao comércio com a comunidade local, é considerado relevante, pois, de acordo com dados da Associação Comercial e Empresarial de Pontes e Lacerda (ACEPL), somente neste município existem mais de 30 indústrias que atuam nos mais diferentes segmentos e que dependem dos *stakeholders* da cadeia de carne para o desenvolvimento de suas atividades, sendo que a maioria destas indústrias é de pequeno porte. Entre os segmentos, citam-se: confecções (2); beneficiamento de grãos (1); laticínio (1); frigoríficos (3); mineradora (1); móveis (2); nutrição animal (7) e serralheria (14) (ACEPL, 2022).

Ainda segundo a ACEPL (2022), no município, existem 1.084 empresas que atuam em diferentes ramos. Isso demonstra a importância que a cadeia produtiva de carne bovina tem no município e na região sudoeste de Mato Grosso. De acordo com o IBGE (2021), existem mais de 1.300 estabelecimentos agropecuários, ocupando uma área de mais de 600.000ha somente no município de Pontes e Lacerda - MT. Os dados são de Pontes e Lacerda - MT porque o município é considerado polo comercial da região e é onde estão localizados os principais frigoríficos.

Já os indicadores 2A. “Preservação ambiental” e 2B. “Proteção à biodiversidade” são comumente relevantes, tendo em vista que a região onde a pesquisa foi realizada faz parte da Amazônia Legal e está estrategicamente sobre três importantes biomas brasileiros: Pantanal Matogrossense, Cerrado e Amazônico. Nestes biomas, há variadas espécies de animais e vegetais que só são encontradas neste *habitat*. Um exemplo é a onça pintada, um felino que vive nos biomas Amazônico e Pantanal e que se está ameaçado de extinção, principalmente devido ao desmatamento e à caça predatória (WWF, 2022).

Assim, estes indicadores buscam extrair dados específicos desta região, sendo que os modelos que foram identificados na literatura possuem abrangência geral, não abarcando as especificidades locais, características essas, que como mencionado anteriormente em nada contribuem para se detectar procedimentos enganosos disfarçados de ações sustentáveis, como sugere o Modelo Vilanova e Bazanini com o intuito de preencher essa lacuna presente nos modelos pesquisados.

4.2 Stakeholders da cadeia produtiva de carne bovina

A região Sudoeste do estado de Mato Grosso é conhecida como Vale do Guaporé. Do quantitativo de bovinos do estado, a região abriga 17,7% do rebanho estadual, totalizando, aproximadamente, 5,7 milhões de animais (IBGE, 2023).

De acordo com Kirsch e Filippi (2018), a região do Vale do Guaporé é considerada única no país pelo fato de estar localizada em uma área de transição entre os biomas do Cerrado, do Pantanal Matogrossense e da Floresta Amazônica, sendo este o bioma predominante, além de estar localizada em faixa de fronteira com a Bolívia e pelo estado brasileiro de Rondônia (Kirsch; Filippi, 2018).

A cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso desenvolve ações sociais que beneficiam de forma direta e indireta os agentes e *stakeholders* locais. Entre as ações realizadas na região, destaca-se o leilão solidário, que é realizado anualmente com o objetivo de angariar recursos para o Hospital Vale do Guaporé (Santa Casa de Pontes e Lacerda), Hospital do Câncer de Mato Grosso e Hospital do Câncer de Barretos, em São Paulo.

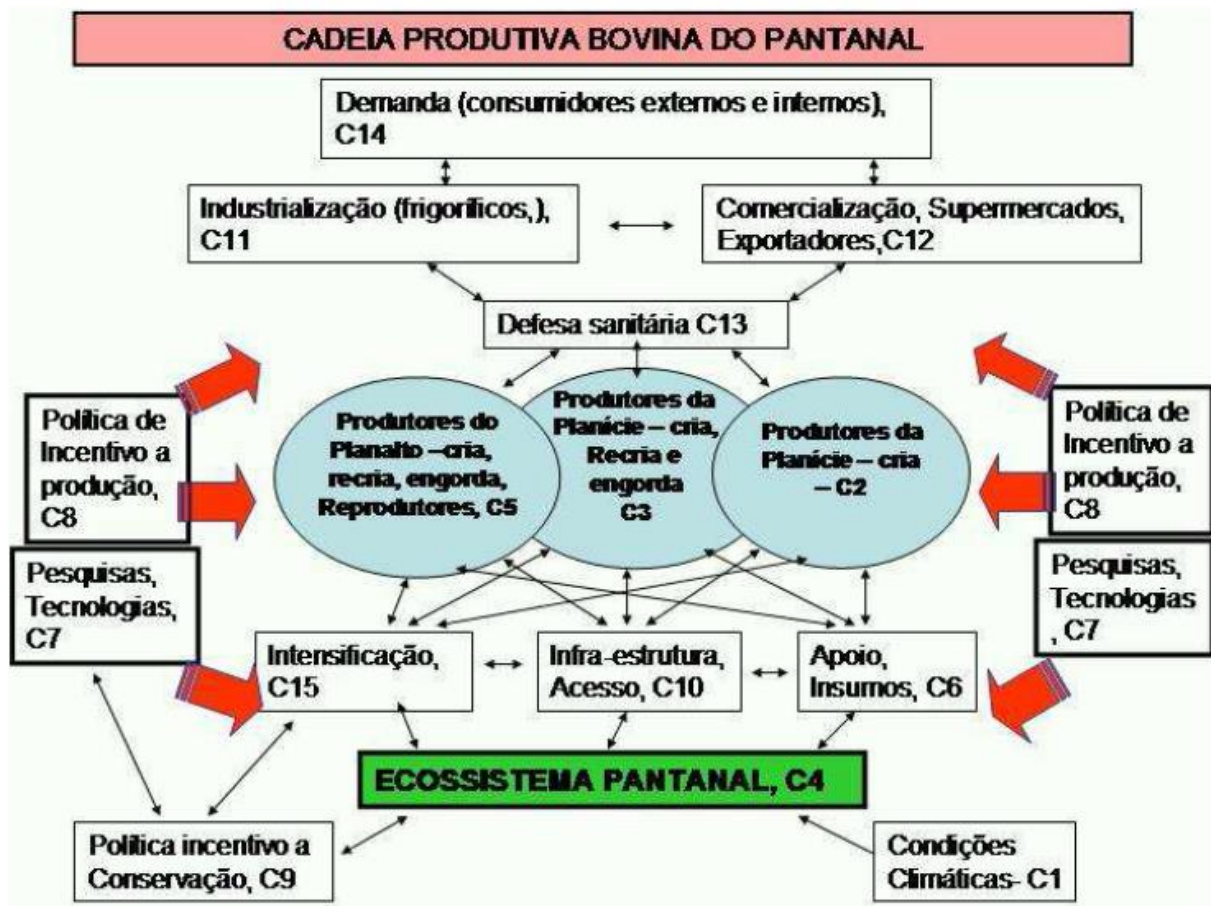
O leilão, que está em sua 15.^a edição, é realizado de forma presencial e *on-line*, onde são comercializados bovinos doados por pecuaristas da região. Segundo Régis (2024), do *site* Folha Regional, o 15.º Leilão Solidário, que será realizado no ano de 2024, tem como meta arrecadar R\$1 milhão. O leilão ocorre em parceria com o Sindicato Rural e entidades do agronegócio.

No 13.º Leilão Solidário, realizado no ano de 2022, de acordo o *site* Folha Max (Leilão..., 2022), foram arrecadados mais de R\$ 1 milhão que foram doados ao Hospital do Câncer de Mato Grosso e Hospital do Câncer de Barretos - SP. O evento foi realizado na cidade de Pontes e Lacerda - MT.

Diante deste importante cenário econômico, ambiental e social, a cadeia produtiva de carne bovina do Vale do Guaporé foi objeto desta pesquisa, sendo investigados os *stakeholders* mais representativos desta cadeia, tomando como referência a cadeia produtiva bovina do Pantanal, proposta por Santos *et al.* (2008). Na proposta dos autores, os *stakeholders* mais representativos são: apoio, produtores rurais, defesa sanitária, frigoríficos, comercialização/supermercado e consumidores.

A Fig. 9 representa o fluxograma da cadeia produtiva bovina do Pantanal proposta por Santos *et al.* (2008). A escolha desta estrutura contempla, de forma geral, todas as etapas do processo produtivo.

Figura 9 - Cadeia produtiva bovina do Pantanal



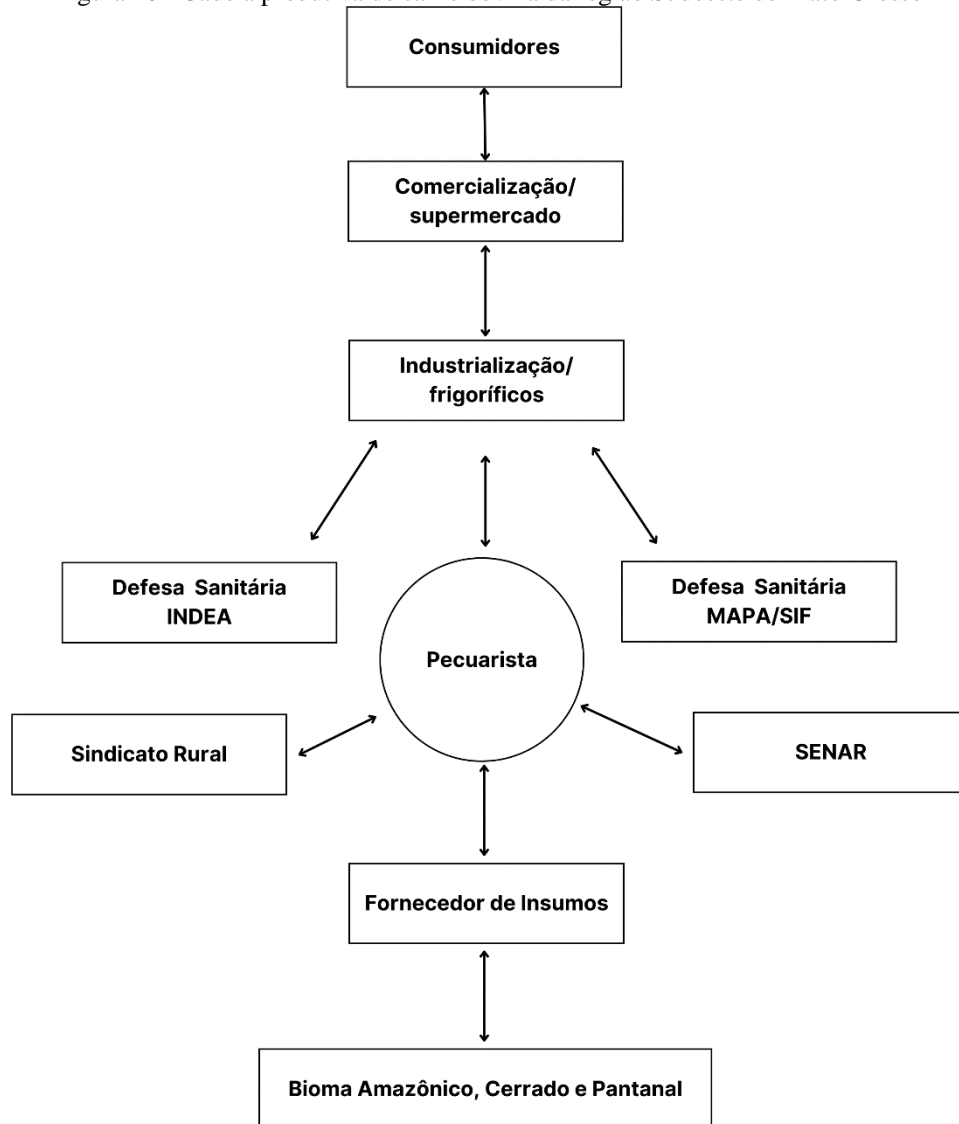
Fonte: Santos *et al.* (2008, p. 28).

Na proposta de Santos *et al.* (2008) referente a cadeia produtiva bovina do Pantanal, a ênfase se volta principalmente para os pecuaristas e, em decorrência, no sistema de produção, isto é, cria, recria e engorda, enquanto a ênfase do presente estudo, mesmo ao concordar com a centralidade do *stakeholder* pecuarista, se volta para ações de sustentabilidade, baseados na ESG e no modelo *Stakeholder Capitalism*, buscando contemplar com a mesma ênfase, os demais *stakeholders* da Cadeia Produtiva de Carne Bovina da região Sudoeste de Mato Grosso, conhecida regionalmente como Vale do Guaporé, que pode ser visualizada no esquema da Fig. 10.

A cadeia produtiva apresentada na Fig. 10 buscou contemplar os *stakeholders* mais representativos, partindo do fornecedor de insumos agropecuários até o consumidor final. Alguns autores, nas suas pesquisas não consideraram importantes *stakeholders* da cadeia produtiva, como, por exemplo, os fornecedores de insumos, como pode ser visualizado em Nunes e Da Silva (2020, p.09): “[...] As etapas de produção da carne bovina, em forma de cadeia produtiva se constituem pelo encadeamento de ligações entre o consumidor, abate, beneficiamento, processamento, comercialização e distribuição do produto ao consumidor

final”. Por essa restrição, o processo de análise, não contempla todas as etapas da cadeia produtiva, o que não ocorre na presente pesquisa que visa identificar a atuação dos principais atores envolvidos na cadeia da carne bovina.

Figura 10 - Cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A escolha destes *stakeholders* para obtenção dos dados qualitativos se justifica por se tratar de importantes elos da cadeia produtiva, conforme pode ser observado na Fig. 10. Nela, o pecuarista está como *stakeholder* central da cadeia, pois é ele que possui relação direta com praticamente todos os demais *stakeholders*.

Para cada *stakeholder*, foi confeccionado um roteiro de entrevista com questões que buscam compreender a sua função na cadeia produtiva e sua relação com os demais *stakeholders*.

Com o intuito de abarcar uma amostra mais representativa com o *stakeholder* consumidor não foram realizadas entrevistas, foi elaborado um roteiro estruturado na forma de questionário que buscou extrair o perfil deste consumidor, com questões relacionadas ao consumo de carne bovina, além de verificar quais fatores influenciam ou não a compra de carne bovina.

Em relação ao *stakeholder* frigorífico, não se obteve autorização para realizar entrevistas em nenhuma das empresas instaladas na região, sendo elas: Marfrig *Global Foods* e JBS. Após reiteradas vezes em que este pesquisador foi até as empresas, as respostas sempre foram as de que o colaborador não estava autorizado a falar sobre o assunto tema desta tese, que é a sustentabilidade. A fala de uma colaboradora de um dos frigoríficos relata esta situação: “Miguel, repassei as perguntas e não me autorizaram respondê-las, infelizmente não poderei te ajudar”. Esta resposta se deu após vários contatos e as empresas terem solicitado previamente as perguntas da entrevista.

Outra indústria frigorífica deu resposta similar, alegando que não tinha autorização para falar sobre o tema: “Eu encaminhei o seu *e-mail* para meu chefe, em São Paulo, encaminhei as perguntas, mas, infelizmente, ele não me autorizou a responder”.

São empresas conhecidas no mercado nacional e internacional. Anualmente, estas empresas divulgam o relatório de sustentabilidade em que informam suas ações voltadas para as questões ambientais, sociais e de governança.

Algumas informações sobre as ações destas empresas na região foram obtidas a partir dos dados oriundos das entrevistas com os demais *stakeholders*, que são apresentados e discutidos a seguir, além de utilizado o relatório de sustentabilidade mais atual daquelas empresas, confrontando os dados com os resultados das entrevistas.

Os dados qualitativos extraídos das empresas frigoríficas são de domínio público e abertos para consulta. Outro motivo é que consideramos, para a pesquisa, o setor da produção animal, que está diretamente ligado às questões ambientais e, conseqüentemente, às exigências de produção cada vez mais voltadas para a sustentabilidade, que é o caso dos pecuaristas e produtores de insumos agropecuários, além das entidades de classe, como o Sindicato Rural, que atua prestando serviço e informações para os pecuaristas. Na seqüência, descreve-se os *stakeholders* da cadeia produtiva dispostos na Fig. 10.

4.2.1 Fornecedor de Insumos

O setor de insumos agrícolas é primordial para atividade pecuária. Desta forma, os fornecedores de insumos são considerados importantes *stakeholders* da cadeia produtiva.

Nas últimas décadas, o setor do agronegócio brasileiro vem tendo um significativo avanço no que diz respeito aos processos de inovação e modernização. Estes avanços contribuíram para o aumento na produção e produtividade agrícola, tornando o Brasil um dos principais produtores e exportadores de *commodities* do mundo (Gasques; Bacchi; Bastos, 2018).

Quando se refere aos fornecedores de insumos para atividade pecuária, trata-se de defensivos agrícolas, máquinas e implementos, fertilizantes, sementes, rações e vacinas. A região sudoeste matogrossense, onde a pesquisa foi realizada, possui diversas empresas agropecuárias que fornecem os insumos agrícolas para atividade da pecuária de corte.

A coleta de dados do fornecedor de insumos se deu com uma empresa que atua na fabricação e comercialização de suplementos minerais, suplementos minerais adensados, suplementos proteicos e energéticos e rações. A empresa atua em todos os segmentos que envolvem a nutrição do gado de corte, além de fabricar ração para equinos, ovinos, suínos e aves.

A indústria está localizada no município de Pontes e Lacerda e atende os pecuaristas de toda a região Sudoeste de Mato Grosso. A entrevista se deu com o responsável da equipe técnica e comercial da empresa.

4.2.2 Pecuaristas

Os pecuaristas são os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina responsáveis diretamente pela produção de bovinos e que estão na linha de frente das ações de sustentabilidade ambiental. Estas ações provêm de vários *stakeholders*, que fazem parte da cadeia produtiva da carne bovina (Malafaia; Biscola; Dias, 2021).

O estado de Mato Grosso se destaca com o maior rebanho nacional, com aproximadamente 32 milhões de animais (IBGE, 2021). Isso representa 14,7% do rebanho nacional. Do quantitativo de bovinos no Mato Grosso, a região Sudoeste Matogrossense possui um dos maiores do estado, representando 17,7% do rebanho, totalizando, aproximadamente, 5,7 milhões de animais. Para pesquisa de campo, foram entrevistados pecuaristas de dois municípios da região Sudoeste de Mato Grosso: Pontes e Lacerda e Vila Bela da Santíssima

Trindade. A escolha destes municípios se deveu ao fato de possuírem o maior número de pecuaristas e animais da região.

O município de Pontes e Lacerda possui uma área de 8.545,292km² e uma população aproximada de 52 mil habitantes, de acordo com o último censo demográfico. A economia do município é baseada na pecuária de corte, agricultura e extrativismo mineral. O município possui 1.076 estabelecimentos agropecuários, ocupando uma área de 636.328ha e um rebanho bovino de 521.952 animais (IBGE, 2021).

No município de Vila Bela da Santíssima Trindade, o rebanho bovino é de 853.004 animais, ocupando uma área de 991.932ha e 1.415 estabelecimentos agropecuários. O município possui uma área total de 13.443,676 km² e população de 14.493 habitantes. A economia do município é baseada na pecuária de corte e agricultura (IBGE, 2021). Vila Bela da Santíssima Trindade foi a primeira capital de Mato Grosso, no ano de 1752, com a descoberta de riquezas minerais na região do Rio Guaporé. No ano de 1835, a capital foi transferida para Cuiabá (Ferreira, 2014).

Na região, estão instalados frigoríficos habilitados para exportação que são responsáveis pelo abate e comercialização de carne bovina para diferentes países. Um dos municípios que merece ser destacado é Pontes e Lacerda, que possui duas unidades frigoríficas, operando tanto para o mercado brasileiro quanto para exportação (Marfrig *Global Foods* e JBS). Ambas as unidades abatem, diariamente, aproximadamente 2.500 animais (IBGE, 2021).

Para que toda indústria instalada na região opere na sua plenitude e consiga atender seus contratos, ela depende do pecuarista, que possui papel principal na cadeia de carne bovina. Para Fajardo (2008), o complexo agroindustrial de carne bovina é composto pelos fornecedores de insumos, pecuaristas, frigoríficos, varejo e consumidor.

Foram entrevistados dois pecuaristas, sendo que um deles é considerado pequeno produtor, pois possui área de 73ha e 135 animais. Sua propriedade está localizada no município de Pontes e Lacerda, distante 35km da sede do município. Atua no sistema de recria e engorda, ou seja, compra animais jovens e faz a complementação com suplementação alimentar e pasto até chegar no ponto de abate.

O segundo pecuarista entrevistado é considerado um grande produtor, trabalha com integração entre lavoura e pecuária. Possui uma área em torno de 6 mil ha, sendo que quase 4 mil ha são utilizados exclusivamente para pecuária, para criação de, aproximadamente, 8 mil animais. Diferentemente do primeiro pecuarista entrevistado, este produtor atua no sistema de cria, ou seja, produz bezerros para venda e trabalha com engorda apenas nos casos de fêmeas

para descarte. Sua propriedade está localizada no município de Vila Bela da Santíssima Trindade, distante 80km da sede do município.

Em determinadas áreas, trabalha com a produção de soja e milho e, quando ocorre a colheita destes grãos, coloca bovinos nessas áreas. Com a integração, ele tem um número maior de animais por ha.

4.2.3 Sindicato Rural

O Sindicato Rural é uma instituição que representa a classe dos produtores rurais, sendo importante na busca de informações e direitos dos trabalhadores do campo (Toledo; Amodeo, 2014). Por meio do sindicato, são realizadas atividades que contemplam tanto os produtores rurais quanto seus colaboradores.

Por ser um importante *stakeholder* da cadeia produtiva de carne, o Sindicato Rural também foi objeto de investigação, já que possui vários objetivos, entre os quais se destacam a defesa dos interesses do produtor rural, da qualidade de vida no meio rural, além de buscar o desenvolvimento do município e da região que atua (Famato, 2022).

Na região pesquisada, destaca-se o Sindicato Rural do município de Pontes e Lacerda – MT, que atua junto aos pecuaristas, promovendo palestras e treinamentos para que eles desenvolvam melhor a atividade pecuária. O Sindicato Rural também é responsável pela organização de dois importantes eventos anuais na região: a Feira Agropecuária, intitulada de Oeste Rural *Show*, e a festa de rodeio, de fama estadual e nacional, sendo Pontes e Lacerda a capital estadual do Rodeio, por meio da Exposição Agropecuária – Expoeste.

A entrevista com o Sindicato Rural se deu com a responsável pelo setor administrativo e comercial da entidade de Pontes e Lacerda. Durante a entrevista, foi possível identificar a importância do Sindicato Rural para a cadeia de carne, principalmente no que diz respeito às capacitações realizadas em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR. As capacitações se estendem aos pecuaristas, seus colaboradores e pessoas que tenham intenção de trabalhar no meio rural.

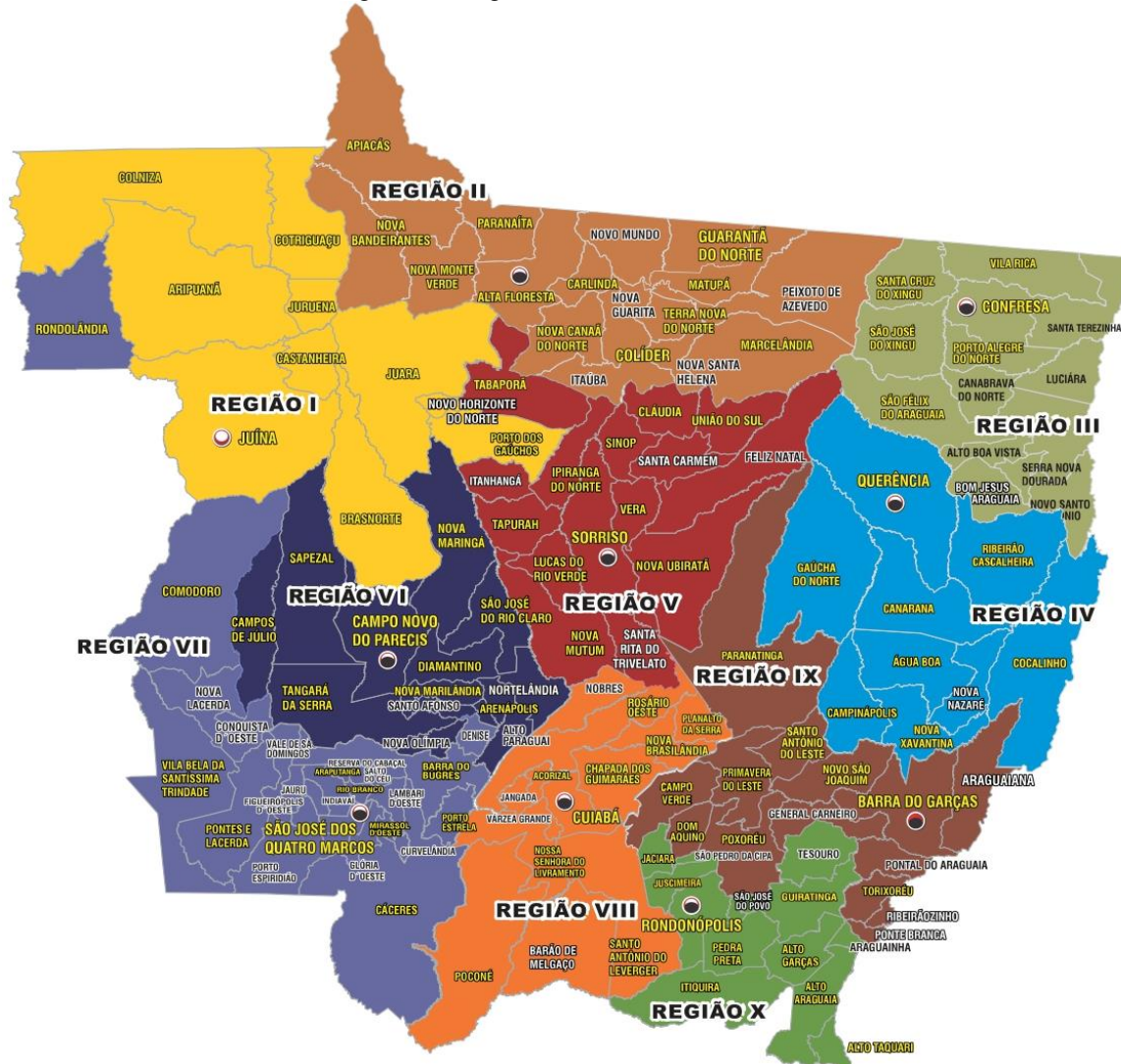
4.2.4 Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR)

O SENAR é uma instituição de ensino rural, fazendo parte do sistema S. Atua junto aos produtores rurais e seus familiares por meio de capacitações e treinamentos. Seu escopo de trabalho é a Formação Profissional Rural, Promoção Social, Assistência Técnica e Gerencial e

Educação Formal (Senar, 2023). A atuação do SENAR na cadeia produtiva de carne bovina se dá por meio de parceria com o Sindicato Rural, que recebe a demanda dos produtores rurais e repassa ao SENAR para a oferta de capacitações que tanto podem ocorrer na propriedade quanto no próprio escritório do SENAR.

O SENAR está presente em todas as regiões do estado de Mato Grosso, conforme pode ser observado na Fig. 11.

Figura 11 - Regionais SENAR - Mato Grosso



Fonte: Sistema Famato (2024). Disponível em: <https://sistemafamato.org.br/senarmt/wp-content/uploads/sites/3/2021/11/Mapa.svg>. Acesso em: 15 mar. 2024.

A região Sudoeste de Mato Grosso onde a pesquisa foi realizada está localizada na região VII do mapa das regionais do SENAR. Nesta região, está instalado um dos escritórios regionais no município de Pontes e Lacerda.

A Fig. 12 ilustra a região VII e a abrangência do escritório regional do SENAR.

Figura 12 - Região VII do SENAR – Sudoeste de Mato Grosso



Fonte: Sistema Famato (2024). Disponível em: https://sistemafamato.org.br/senar/regionais-senar/?sf_fm_region=regiao-vii. Acesso em: 15 mar. 2024.

A entrevista com o SENAR se deu com o Supervisor Regional do escritório da região VII, que fica no município de Pontes e Lacerda e atende toda região Sudoeste de Mato Grosso, incluindo 24 municípios e 11 sindicatos rurais.

4.2.5 Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso (INDEA)

O INDEA atua como entidade autárquica de Mato Grosso, sendo executor da política de defesa agropecuária do estado, estando atualmente vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

O instituto foi criado em 1979, logo após a divisão de Mato Grosso. O INDEA surgiu da migração da então Campanha da Febre Aftosa (CACOFA), que era realizada no estado de Mato Grosso, sendo iniciada no antigo sul de Mato Grosso, onde atualmente hoje é Mato Grosso do Sul (INDEA, 2023).

Entre as atribuições do INDEA, destacam-se a defesa sanitária animal e vegetal, inspeção de produtos de origem animal, acompanhamento das campanhas de vacinas obrigatórias e o fluxo de entrada e saída de animais pela fronteira. Possui 14 unidades regionais, sendo que, na região Sudoeste de Mato Grosso, a unidade está localizada no município de Pontes e Lacerda.

A entrevista com o INDEA se deu com o gerente regional da unidade de Pontes e Lacerda. O INDEA, na região Sudoeste de Mato Grosso, está em uma posição estratégica, pois a região possui mais de 500km de linha de fronteira com a Bolívia. Com isso, possui equipes volantes que atuam 365 dias do ano com barreiras nos principais acessos com a finalidade de coibir a entrada ilegal de animais que possam trazer algum tipo de doença para o rebanho brasileiro.

4.2.6 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Serviço de Inspeção Federal (MAPA/SIF)

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento atua nos frigoríficos por meio do Serviço de Inspeção Federal (SIF), que é vinculado ao Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA), sendo responsável por assegurar a qualidade dos produtos de origem animal, tanto comestíveis quanto não comestíveis, destinados ao mercado interno quanto para exportação (BRASIL, 2023).

O SIF é um selo de qualidade e toda unidade frigorífica possui um número dele. Até o produto receber o carimbo do SIF, ele passa por diversas etapas de fiscalização e inspeção, sendo que todos os produtos de origem animal sob a responsabilidade do MAPA são registrados e aprovados pelo SIF, a fim de garantir um produto com certificação sanitária para os consumidores, atendendo as legislações nacionais e internacionais.

A entrevista com representante do MAPA/SIF se deu com um Fiscal Federal Agropecuário que atua em uma unidade frigorífica do município de Pontes e Lacerda. O frigorífico possui habilitação para exportação para Europa, China e Estados Unidos. O fiscal entrevistado possui 30 anos de atuação no SIF e relatou que o serviço atua na busca ativa de doenças, inspecionando 100% dos animais abatidos, realizando a inspeção *ante-mortem* (que antecede o abate) e *post mortem* (após o abate).

Além disso, o SIF atua na fiscalização da documentação dos animais e da atividade da empresa por meio do acompanhamento de programas de autocontrole, como controle de pragas, tratamento de água, programas de manutenção, com o propósito de atestar que o produto pode ser consumido sem nenhum tipo de doença ou contaminação.

4.2.7 Frigoríficos

Os frigoríficos, juntamente com os pecuaristas, formam os principais elos da cadeia produtiva de carne bovina (Vieira; Hoppe; Schneider, 2016). Diante da pressão internacional e do Governo Federal, os frigoríficos tiveram que se adaptar e informar aos consumidores a origem de sua principal matéria-prima, que é o boi. A definição da origem se deu por meio da rastreabilidade.

A rastreabilidade de carne bovina foi implantada, no Brasil, no ano de 2002, por meio da Instrução Normativa n.º 01 do MAPA, que criou o Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina – SISBOV. Por meio da rastreabilidade, é possível identificar a origem e todas as etapas do animal, desde seu nascimento até o dia que foi abatido no frigorífico. Os animais são identificados por meio de brincos, que possuem um código único de identificação (Nicoloso; Silveira, 2013).

Frigoríficos e pecuaristas são os principais alvos de ambientalistas e ONGs, no sentido de que a atividade pecuária, em sua maioria, é desenvolvida de forma intensiva e realizada em áreas de desmatamento, principalmente na região do bioma amazônico, onde a pesquisa foi realizada.

Na região Sudoeste matogrossense, se encontram instaladas duas unidades frigoríficas que abatem, juntas, em torno de dois mil animais por dia. Estas empresas operam tanto em nível nacional quanto internacional. Uma dessas empresas, por exemplo, possui as seguintes certificações na planta de Pontes e Lacerda - MT: *BRC Global Standards*; HACCP; SMETA (Auditoria de Comercio Ético dos Membros SEDEX); McDonald's SWA (*Supplier Workplace Accountability*); McDonald's *Global BSE Firewalls*; McDonald's *AHW Beef Slaughter*; *Halal Certified Beef*; *North American Meat Institute* (NAMI); *High Quality Beef Quota* (UE) (Marfrig, 2023).

Os frigoríficos que atuam na região e que foram objeto de pesquisa estão entre os maiores produtores e exportadores de carne bovina do Brasil. Trata-se da Marfrig *Global Foods* e JBS. Diante das múltiplas exigências, as indústrias frigoríficas empenharam-se na busca pela sustentabilidade e, anualmente, divulgam suas metas e ações por meio dos Relatórios de Sustentabilidade, que, nesta pesquisa, foram confrontados com os relatos dos demais atores da cadeia produtiva, com o intuito de identificar se as ações divulgadas estão ocorrendo na prática ou se são meras ações de *marketing* ambiental, conhecido como *Greenwashing*.

4.2.8 Comercialização/Supermercado

Foi entrevistado o encarregado do setor de frios e açougue de um supermercado de Pontes e Lacerda que possui duas lojas no município. Em Pontes e Lacerda e região, a comercialização de carne bovina se dá, na grande maioria nos supermercados, na seção do açougue. As carnes comercializadas são *in natura*: o supermercado compra carcaça de bovinos e realiza a desossa e posterior comercialização no balcão do açougue.

De acordo com o entrevistado, a carne adquirida para comercialização tem origem na região do Pantanal de Mato Grosso, vindo de um frigorífico localizado no município de Cáceres - MT, a 220 km de Pontes e Lacerda. Dos frigoríficos localizados em Pontes e Lacerda se comercializa apenas em casos de escassez de carne. Segundo o entrevistado, como os frigoríficos de Pontes e Lacerda trabalham com exportação, torna-se difícil adquirir em pequenas quantidades. Cada unidade do supermercado comercializa em torno de 35 toneladas de carne mensalmente. Segundo o último recenseamento realizado pelo IBGE, Pontes e Lacerda possui, aproximadamente, 52 mil habitantes.

4.2.9 Consumidores

Os consumidores são o último elo da cadeia de carne bovina e, por este motivo, também foram objeto de análise. Foram enviados questionários via *Whatsapp* e *e-mail* para 250 pessoas e obteve-se a resposta de 131 delas. Foi possível identificar o perfil dos consumidores de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso, como faixa etária, gênero, escolaridade, faixa salarial, consumo semanal de carne bovina, além de verificar quais fatores influenciam ou não a compra de carne bovina. Os resultados são discutidos no decorrer do capítulo.

A seguir, são apresentados os resultados referentes às entrevistas e aos relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig *Global Foods*.

4.3 Posicionamento dos *stakeholders* versus conteúdo dos relatórios de sustentabilidade dos frigoríficos

O posicionamento dos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina apresentam situações não totalmente condizentes com os relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas, como podem ser observados nos depoimentos dos entrevistados em relação às dimensões e indicadores propostos no Modelo Vilanova e Bazanini.

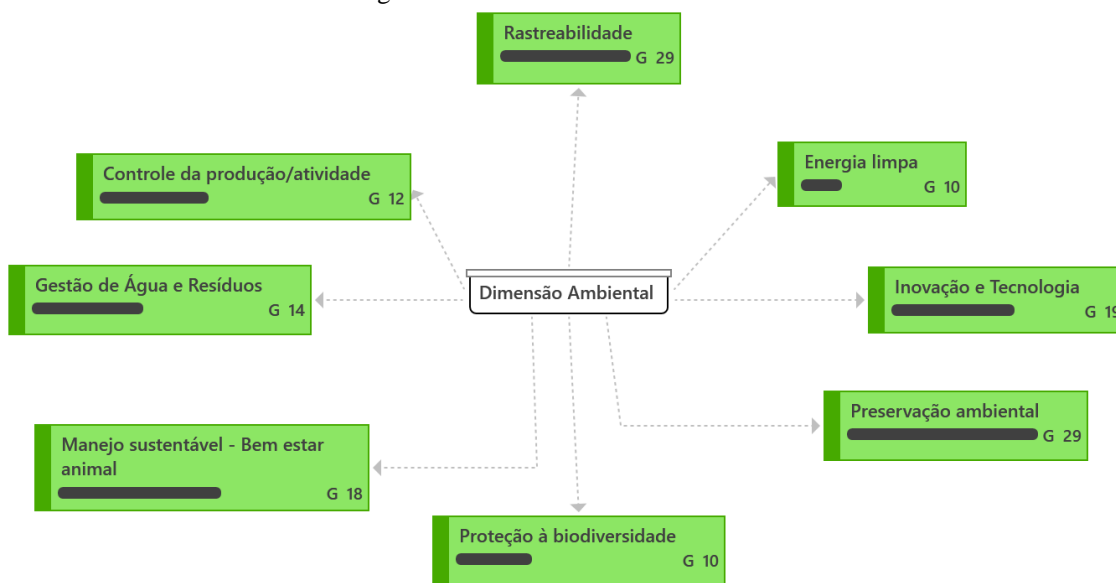
4.3.1 Dimensões e indicadores do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade

As entrevistas foram realizadas tomando como base as dimensões do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade, sendo que a descrição dos dados se deu de forma conjunta, ou seja, descrevendo os relatos relativos a cada dimensão e seus respectivos indicadores.

4.3.1.1 Dimensão ambiental

Esta categoria é composta por oito indicadores. Na Fig.13, são apresentados os indicadores e o número de vezes que foram citados nas entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig *Global Foods*.

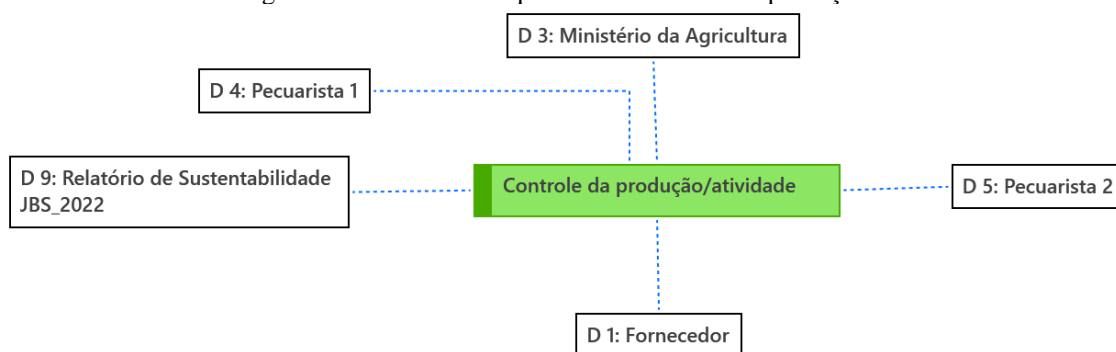
Figura 13 - Indicadores da dimensão ambiental



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.3.1.1.1 Controle da produção/atividade

O indicador de controle da produção/atividade foi mencionado 12 vezes nas entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade. Entre os 10 *stakeholders* analisados, 5 citaram esse controle. A Fig. 14 apresenta quais *stakeholders* mencionaram controle da produção/atividade.

Figura 14 - *Stakeholders* que citaram controle da produção/atividade

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Foi perguntado ao Pecuarista 1 que tipo de controle ele utilizava contra pragas e doenças no rebanho e na propriedade e se ele utilizava algum método natural para esse tipo de controle. A resposta dele foi de que não utilizava método natural e sim de produtos químicos, como pode ser observado a seguir:

P1: Produto químico. Nos animais, eu não uso muito agrotóxico, não uso brinco para controle de carrapato e mosca, essas coisas. Agora, para pastagem a gente usa uma vez por ano, de praga mole.

Esse controle da produção/atividade não se estende apenas ao controle de pragas e doenças, mas também se o *stakeholder* tem meios de ter sua atividade controlada, seja ela por uma gestão eficiente das operações.

Nesse sentido, o Pecuarista 2, por exemplo, relatou que trabalha sua atividade pecuária consorciada com a atividade de produção de grãos, além de ter o controle sobre seu rebanho:

P2: Aqui usa toda pecuária. Aqui usa lavoura e usa pecuária nessas partes aqui. Quando sai da pecuária, entra lavoura de novo com a safrinha, [em] certas partes, coloca milho, [em] certas partes, coloca milheto, sorgo, certas partes Brachiária Ruzizienses, que daí vai o gado, colhe o sorgo, dá rebrota, o gado também vai pra lá. Agora, se você chegar lá, agora não, o Tiago está pedindo para tirar o gado, ele cuida da agricultura. Se você chegar lá na época da seca, onde já foi colhido tudo, aqui tá tudo gado espalhado, na fazenda inteira. [...]. Ó, aqui nessa área, vamos dizer que seja 900 hectares. Aqui ele coloca as vacas prenhas, emprenhou para cá, ela vem para cá uma quantidade, aí ela fica aqui, ela começa a parir, dá uns 30, 60 dias nós voltamos para cá, aqui fica só as vacas, também vacas prenhas e paridas, ela vai desmamar aí a gente joga para cá, para fazer recria, daí que elas ficam as recria até ela começar a emprenhar, emprenhou quando não tá mais cabendo aqui, a gente tenta manter ele para cá, senão nós joga para cá de volta.

Cada *stakeholder* tem suas particularidades. Por esse motivo, os códigos de análise trazem diferentes e importantes dados. Por exemplo, o *stakeholder* Fornecedor de Insumos relatou que o controle da produção da indústria fica a cargo do Ministério da Agricultura, sendo este o agente responsável pela fiscalização. “Mas o controle de fabricação é feito pelo MAPA, o principal”.

Já no que diz respeito às indústrias frigoríficas, o relatório de sustentabilidade da JBS de 2022 relata a utilização de um sistema verticalizado para rastrear e controlar a produção:

RS-JBS: Sistema verticalizado com rastreabilidade total, implementação de medidas de biossegurança, mapeamento de riscos, medidas rigorosas de bloqueio, medidas para prevenir a entrada de doenças, controle de acesso à fazenda, entre outras (JBS 2022, p. 17).

O Ministério da Agricultura, por meio do Serviço de Inspeção Federal (SIF), possui programas específicos para fiscalizar a atividade da empresa e verificar programas de autocontrole. O Fiscal entrevistado explicou:

MA: Hoje, nós fazemos uma fiscalização da atividade da empresa. A empresa tem entre 15 e 17 programas de autocontrole, programa de manutenção, controle de praga, tratamento de água. Então, quinzenalmente, eu sorteio um desses programas e avalio tanto documento quanto *in loco* e, para cada programa desses, tem uma diretriz para eu não ver tudo, eu vejo uma amostragem. Então, nós temos normas que dizem [que] eu vejo X por cento de cada programa desse aí para, de uma forma estatística, eu ter uma ideia de como aquele programa, que a gente chama de elemento de verificação ou elemento de controle, a empresa está gerindo aquilo. Então, eu faço isso quinzenalmente. Dentro de um programa nacional de controle de resíduos, eu estou inserido e sou sorteado para coletar alguns tecidos e faço isso. Também faço a

certificação dos produtos que são produzidos nesse estabelecimento. Hoje, o sistema deu uma mudada, a empresa, quando não é exportação, ela pode ela mesma certificar. Então, hoje ela mesma tem um sistema certificação da própria empresa e o SIF ficou com ação mais restrita na certificação internacional. Então, hoje toda a exportação passa por um certificado internacional emitido por mim. Eu controlo a sanidade animal, controlo através das verificações quinzenais as condições de produção e certifico as carnes que são exportadas.

O Fiscal relatou que o controle que o SIF faz é voltado para uma busca ativa de doenças, ou seja, procura identificar doenças dos animais que chegam para ser abatidos e que existe, também, o controle de doenças nas propriedades, papel que fica a cargo do INDEA.

MA: Só que aí já é a parte do sistema de defesa estadual. Então, seria o caso do INDEA, [que] é o responsável pelo controle das doenças a nível de propriedade. O produtor rural ele faz parte do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. É como vigilância passiva, ele não procura doença, mas, quando vê, ele deve informar o sistema de vigilância estadual. Eu faço vigilância ativa porque eu estou procurando. Eu sou obrigado a fazer isso. É minha função. Então, o Sistema Nacional de Vigilância é composto desde o produtor até o frigorífico e envolve até Exército, Aeronáutica. É um sistema muito abrangente. Para uma emergência sanitária, esse sistema é acionado, envolve o bloqueio de rodovias. É um negócio bem bacana.

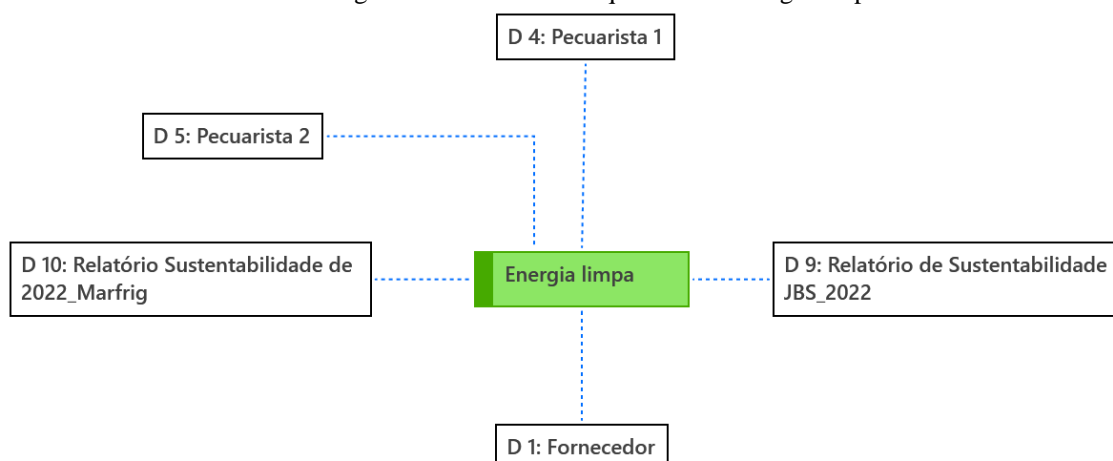
A cadeia produtiva da carne bovina envolve diferentes *stakeholders* com diversas responsabilidades. Por exemplo, o Fornecedor de Insumos é controlado pelo Ministério da Agricultura para garantir produtos de qualidade ao pecuarista. Este, por sua vez, é fiscalizado pelo INDEA, para assegurar a sanidade do rebanho. Os frigoríficos têm seus próprios sistemas de controle e são fiscalizados pelo SIF.

Estas interações mostram como a cadeia produtiva de carne bovina se complementa, garantindo um produto seguro ao consumidor. Cada *stakeholder* desempenha um papel essencial no processo e o alinhamento entre eles é crucial para manter a segurança e a qualidade do produto.

4.3.1.1.2 Energia limpa

Neste indicador, estão contempladas as citações referentes a fontes alternativas de energia, como energia solar, por exemplo. De dez *stakeholders*, 50% citaram este indicador. A Fig. 15 ilustra esses *stakeholders*.

Figura 15 - Stakeholders que citaram energia limpa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O uso de fontes renováveis de energia é um crescente nos últimos anos. No entanto, dos *stakeholders* pesquisados, não são todos que estão utilizando esta forma de energia.

Os relatos mais expressivos, neste sentido, foram extraídos dos relatórios de sustentabilidade da JBS e da Marfrig.

RS-JBS: Além disso, nossa estratégia de sustentabilidade foi desdobrada em diversas iniciativas conectadas à economia circular e ao uso de fontes renováveis de energia, como o lançamento dos negócios de biofertilizantes, colágeno e locação de caminhões elétricos (JBS, 2022, p. 6).

RS-MARFRIG: Estamos desenvolvendo ações em diversas frentes, que abrangem desde a diversificação de nosso modelo de atuação, até equipamentos movidos por fontes de energia limpa, passando por revisão e modernização de processos e lançamento de produtos (Marfrig, 2022, p. 29).

Além dos relatórios de sustentabilidade, os pecuaristas entrevistados relataram que possuem sistema de energia solar, sendo que um deles utiliza apenas na residência, não se estendendo para a propriedade. Já o Pecuarista 2 utiliza energia solar na propriedade onde atua tanto na produção de bovinos como grãos.

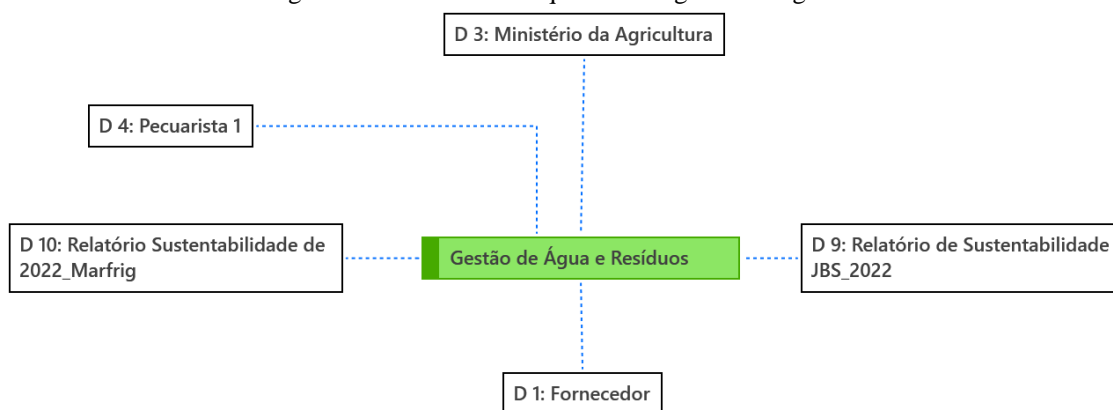
Já o Fornecedor de relatou que ainda não utiliza energia solar, mas que está no projeto de ampliação da fábrica de ração. “Hoje não temos instalado, mas vamos ter. Há projetos sim. Isso tem duas coisas, primeiro você protege toda a cadeia do meio ambiente, segundo porque é propriamente viável”.

Pode-se inferir que, embora alguns *stakeholders* estejam adotando energia limpa com a utilização de energia solar, por exemplo, a utilização entre os *stakeholders* não é unanimidade. A opção por fontes alternativas de energia, como a energia solar, consiste em uma preocupação com a sustentabilidade.

4.3.1.1.3 Gestão de água e resíduos

A gestão de água e resíduos foi citada em três entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig. A Fig. 16 apresenta a relação de *stakeholders* que citaram este indicador.

Figura 16 - *Stakeholders* que citaram gestão de água e resíduos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Assim como no indicador anterior, os relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas trazem maior relevância nesta temática, como pode ser observado a seguir:

RS-JBS: Exercemos, ainda, o monitoramento contínuo do tratamento de todos os efluentes produzidos em nossas operações, seguindo o atendimento dos padrões físico-químicos determinados pela legislação. Cada uma de nossas unidades de produção e processamento conta com um programa de tratamento de efluentes adaptados às exigências de sua licença de descarga, visando reduzir o volume total de água descartada e evitar irregularidades. Dependendo da unidade, o efluente é tratado internamente ou pelo sistema público (JBS, 2022, p. 60).

RS-MARFRIG: 100% das unidades operacionais possuem Estações de Tratamento de Água (ETAs) e estações de tratamento de efluentes (ETEs), ambas operando de acordo com as normas ambientais locais (Marfrig, 2022, p. 23).

A utilização da água, bem como o destino dos resíduos provenientes da atividade também foi citada pelo Fornecedor de Insumos, que informou que na fábrica de ração se utiliza de pouca água, pois o processamento da matéria-prima é realizado a seco. Destacou também que os resíduos gerados pela empresa são mínimos:

FI: Nosso produto tem que ter um teor de umidade baixo para ser estocado. Então, a água que se utiliza na indústria é para limpeza, consumo e tudo mais. Mas não que vá no sistema de produção hoje. [...] Cai na rede. A empresa fica dentro da cidade. Então, é o mesmo sistema da cidade e o consumo é pequeno, né? Não temos água no nosso sistema de produção. [...] Nosso resíduo é de alguma limpeza do processo, alguma contaminação que venha na matéria-prima, que venha dentro do milho, um parafuso, um pedaço de madeira. Esse resíduo existe. Mas do processo de transformação, dentro da indústria, não tem muito resíduo não, ele é mais contaminante de fora que a gente

tira do processo. Não tem como chegar em um cliente nosso um parafuso dentro de um saco de ração.

O Pecuarista 1 relatou que a água utilizada na propriedade é natural. Para os animais, é de córrego e represas. Já para o consumo humano, é de poço artesiano. Informou ainda que não faz nenhum tipo de tratamento. “Minha água é água natural, eu tenho poço lá, eu tenho artesiano e tudo, mas é só para o uso da minha casa, né? Agora, para os animais não, eu tenho represa, né? E tenho correquinho que passa dentro da propriedade”.

Já o entrevistado do Ministério da Agricultura relatou que é importante o tratamento da água dentro das indústrias frigoríficas, pois a água pode contaminar as carcaças, caso esteja com algum tipo de poluição.

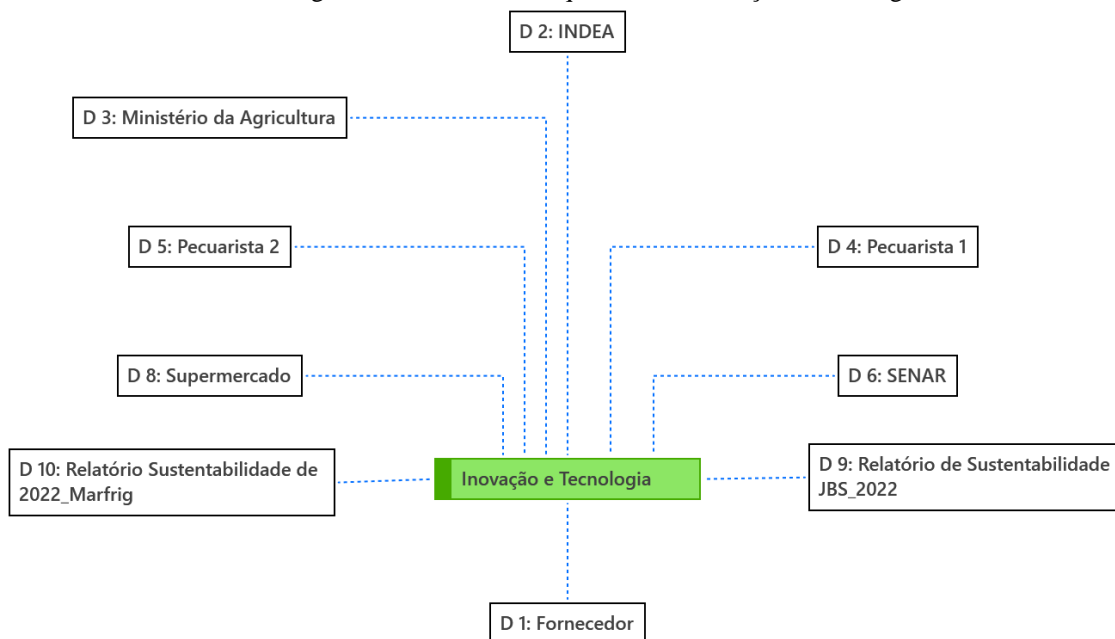
MA: Então, controlar a qualidade da água usada justamente porque a água entra em contato com as carcaças, controlar a manutenção predial porque o prédio pode descascar e cai casca nas carcaças, o telhado se tiver mal, chove e vai molhar as carcaças.

Pôde-se observar, no discurso dos entrevistados e nos relatórios de sustentabilidade, a importância de manter a qualidade da água e minimizar os resíduos para garantir a segurança dos produtos e o cumprimento das normas ambientais.

4.3.1.1.4 Inovação e tecnologia

O indicador inovação e tecnologia foi citado pela maioria dos *stakeholders*, não sendo citado apenas pelo Sindicato Rural. Diversos foram os tipos de inovação citados, variando de acordo com a particularidade de cada *stakeholder* na cadeia produtiva de carne bovina. A Fig. 17 apresenta a relação de *stakeholders* que citaram o indicador.

Figura 17 - Stakeholders que citaram inovação e tecnologia



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Pecuarista 1 comentou que certas tecnologias são caras e distantes para pequenos produtores como ele. Por exemplo, o uso de drones na propriedade é considerado fora do alcance devido ao custo elevado:

P1: Para minha atividade, acho que não. Esse drone que você falou, vamos falar dele que já está tendo aqui na região. Já é uma realidade. Exatamente, usando para passar veneno, por exemplo. Estão usando-o para outras finalidades rurais. Mas é custo alto. É um pouco de coisa que.... Eu pensava do ano que vem passar veneno dessa forma aí, eu não sei nem se eu vou conseguir por causa do custo.

Já o Pecuarista 2 utiliza várias formas de tecnologia no desenvolvimento de sua atividade, como, por exemplo, *software* para controle do rebanho, cerca eletrificada utilizando energia solar para contenção dos animais:

P2: Vou te explicar agora, aqui na lavoura também é choque, porque, fez a integração lavoura/pecuária chega lá com os varões assim, de vergalhão com os caninhos e pá, pá, pá, vai colocando rapidão, vai colocando os fios, já coloca a placa solar que ela é grudada junto com aparelho já, que você coloca no chão rapidão, ela já faz o terra aqui, coloca o terra no lugar isso e já começa a mandar a pulsação. E aí, trouxe o cara para fazer curso para nossa equipe toda e agora eu e meu gerente damos o curso para o nosso pessoal.

O fornecedor de insumos relatou que a inovação está presente tanto na indústria como também no produtor rural. Estas tecnologias trazem ganho de escala de produção:

FI: Sim, tem a inovação tanto no produtor como na base da indústria, ela já existe e vem aumentando cada vez mais. Então, realmente o sistema de produção mudou e vem mudando para realmente melhorar a qualidade do produto final e diminuir o erro humano, também que você tem um ganho de escala maior. Então, realmente, a tecnologia utilizada na indústria de 15 anos atrás, hoje, elas avançaram.

Para o INDEA, a tecnologia e inovação estão presentes nas rotinas do órgão, sendo cada vez mais utilizadas:

ID: Tem, tem muita coisa, sim. Uma coisa que você não me perguntou ainda, não sei se você vai chegar nesse ponto: o foco do INDEA são as doenças, né? Mas o trabalho mais intensificado é o trabalho de fronteira, até porque é uma exigência do mercado e é onde a gente mais utiliza esses recursos tecnológicos: o uso de Drone, câmeras OCR, que é um trabalho que está começando agora, né? Dois anos para cá é mais ou menos ela vai começar a trabalhar com fiscalização deste formato. Existe o monitoramento por mapa de satélite. Para o trabalho do servidor, a gente já não se utiliza mais o papel nas fiscalizações. Cada servidor, fiscal, o médico veterinário hoje tem um Tablet, onde tem um sistema que ele alimenta automaticamente. Já vai, sistema *offline* e atualiza simultaneamente. [...] Hoje, as vacinações quase todas são auditadas, né? Agora com o advento da tecnologia tanto solicitado, entendeu? E, agora, pode inventar tecnologia. Antes fazia a campanha no papelzinho e chegava aqui tinha que digitar tudo no sistema. Hoje, não. Estou lá no campo preenchendo o sistema, ele pegou uma internet, já atualiza, o Ministério, se quiser puxar o relatório condensado, já fica sabendo. O Ministério já encaminha para quem quiser, né? União Europeia, China. Então, assim, tem esse acompanhamento.

Porém, com o advento destas tecnologias, o produtor rural não precisa mais se dirigir ao órgão para emitir a Guia de Trânsito Animal (GTA), documento necessário para movimentação de animais. Isso trouxe benefícios ao produtor rural, mas um desafio para o INDEA, principalmente na dificuldade de fiscalizar os produtores de área de fronteira, como citado a seguir:

ID: Com o advento da tecnologia, o produtor passou a ter acesso ao seu cadastro e a emitir o seu próprio documento. Então, às vezes, eu faço uma programação de trabalho diária e consulto no nosso sistema [para ver] quem emitiu GTA ou não. Agora pode ser que daqui uma hora o produtor já faça uma nova missão e a gente não teve esse acesso. Por quê? Porque está numa outra propriedade desempenhando uma atividade de vigilância direcionada para risco certo. Então, assim, como que é a nossa atuação em todas as propriedades, de acordo com a demanda, mas como se trata de egressos, né? As propriedades estão emitindo GTA [e] a gente tenta abordar ela no ato do embarque. Consegue? Consegue, uma boa parte. Uma em outras partes, a gente já não consegue.

O Ministério da Agricultura relatou que, por meio da tecnologia, algumas auditorias estão sendo realizadas de forma virtual, não havendo a necessidade de o auditor estar presencialmente nos frigoríficos:

MA: Então, os mercados nos dão essa prerrogativa, outros não dão isso para ninguém e querem ver mesmo a cada x tempo. Hoje, com advento da tecnologia, já estamos na era da auditoria virtual. Sai um sujeito com a câmera nos diversos departamentos e o auditor no país dele falou “quero ver tal coisa e tal coisa” e começa a fazer perguntas. Então, é uma inovação agora que é auditoria de vídeo.

O SENAR relatou que a tecnologia é uma realidade e que os pecuaristas devem utilizá-la, independentemente de ser pequeno ou grande produtor, e que o futuro da atividade depende de ele estar inserido nesta tendência:

SN: Exatamente, aumento de produção, tecnologia, tecnologia está aí, tem que ser utilizada. Se o pequeno, não só o pequeno, inclusive o grande produtor, se não se tecnificar, não buscar a tecnologia, não vai ficar, não vai se manter na atividade, a conta não fecha.

Já o Supermercado relatou que a inovação está na busca de novos cortes para atrair e atender novos clientes. Que a empresa está sempre buscando novas tecnologias, como pode ser observado na citação a seguir:

SM: Aqui, eu faço. Inclusive, o patrão ele foi em uma churrascaria e comeu Prime Rib, não sei se você tem conhecimento sobre esse corte. “Aí, Beto, eu comi esse corte e tal, o que você acha de a gente fazer e a gente cria um código até para ver se ele tem saída, a carne é boa. Esta carne fica no centro do contrafilé pela ponta, mas só que tem que ter uma carcaça bem graúda, tem uma marmorada no meio de gordura, entendeu? Aí, não, beleza, aí eu fiz. Fui lá no YouTube e tal, certinho e aí fiz os cortes, coloquei no balcão, coloquei primeiro para dar uma firmada na câmara de resfriamento, enrolei com papel alumínio. Aí, agora a gente atende isso daí por encomenda. O cliente que comprou na época gostou e “oh, Beto, eu to precisando, então, eu vou lá” e [eu] faço para ele vir no dia, entendeu?

Os relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig confirmam investimentos em inovação e tecnologia, voltados para novos produtos e práticas sustentáveis:

RS-JBS: Com investimentos contínuos em pesquisa e tecnologia de ponta, a inovação se tornou um componente-chave na forma como desenvolvemos novos produtos, monitoramos nossas matérias-primas, operamos nossas instalações e reciclamos e reutilizamos nossos resíduos (JBS, 2022, p. 68).

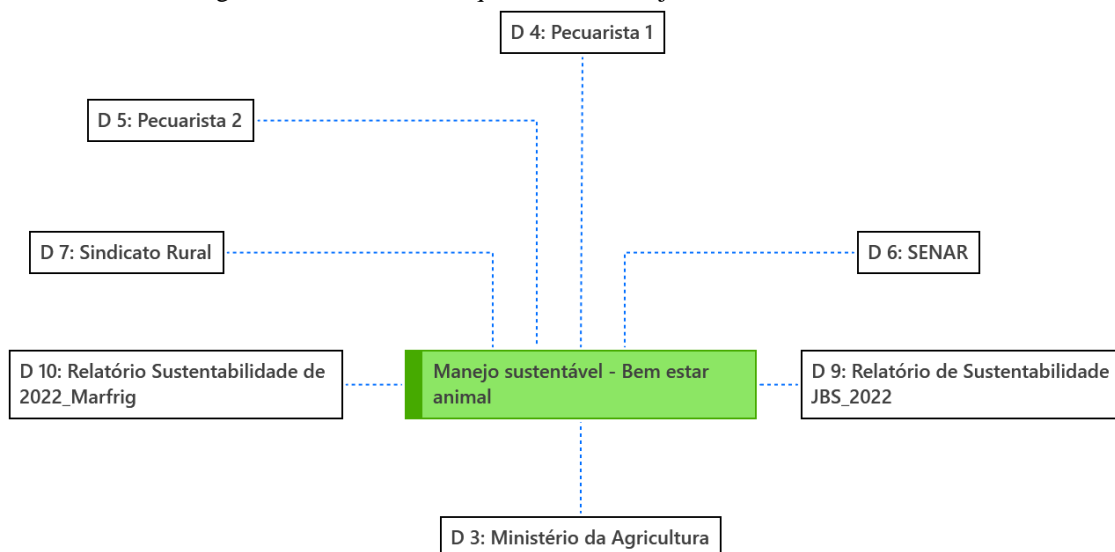
RS-MARFRIG: Pautados pela busca contínua de melhorias e pela geração de valor a todos os públicos com que nos relacionamos, a inovação se tornou um tema estratégico, transversal aos nossos negócios e rotinas de trabalho. Estamos desenvolvendo ações em diversas frentes, que abrangem desde a diversificação de nosso modelo de atuação, até equipamentos movidos por fontes de energia limpa, passando por revisão e modernização de processos e lançamento de produtos (Marfrig, 2022, p. 29).

A inovação e a tecnologia estão presentes no cotidiano dos *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina. Enquanto algumas tecnologias ainda são caras para pequenos produtores, com a utilização de drones para aplicação de agrotóxicos, a maioria dos *stakeholders* está se adaptando para incorporar práticas inovadoras e buscar novas oportunidades no setor.

4.3.1.1.5 Manejo sustentável – bem-estar animal

O manejo sustentável – bem-estar animal – foi citado pela maioria dos entrevistados e teve referência nos relatórios de sustentabilidade. A Fig. 18 apresenta os *stakeholders* que citaram o referido indicador.

Figura 18 - Stakeholders que citaram manejo sustentável – bem-estar animal



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Pecuarista 1 citou que o manejo é considerado um dos principais fatores para agregação de valor de sua atividade. Considera que o bem-estar animal e o trato, incluindo a genética como primordial para se ter um animal de qualidade que possa atender às expectativas dos frigoríficos:

P1: O animal que não é bem cuidado não tem um futuro para a gente de muitos resultados, não. Ele chega com mais longo tempo, ele chega com menos peso, com mais tempo. São uma porção de coisas, entendeu?

Questionou-se também se alguma vez os frigoríficos com quem negociava fizeram visita na propriedade a fim de verificar seu sistema de produção ou se informar sobre práticas de manejo e bem-estar animal. A resposta foi que não e que o frigorífico apenas exige qualidade do produto:

P1: **Nunca recebi visita de nenhum frigorífico.** Eles exigem qualidade. E hoje está assim: se você tem um rebanho de boa qualidade, você tem mais chances de ter um resultado melhor. Com menos tempo. É mais ou menos por aí (Grifo nosso).

O Pecuarista 2 também trabalha com manejo e bem-estar animal. No entanto, quando foi questionado se ele recebia alguma bonificação do frigorífico por ele ter este cuidado, a resposta foi enfática de que não há essa valorização e de que nunca recebeu visita de nenhum frigorífico na sua propriedade. Porém, quando vende animais jovens para outros produtores fazerem a engorda, aí sim, seu produto é valorizado:

P2: Qual que é a parte de valorizar? Isso que eu queria entender, porque não existe nenhum programa ou algo assim para nós, que eu saiba. Ah, você está cuidando dos animais, fazendo isso, aquilo, treinamento, não estão gritando, batendo. Eles não pagam a mais por isso, ninguém paga a mais. **Nunca recebemos visita de nenhum frigorífico para ver se estamos atendendo ao bem-estar animal ou nos orientar.** Nós estamos sendo pagos a mais, porque, ao mesmo tempo que a gente faz isso, o

animal fica mais tranquilo, ele não fica aquele animal doido, correndo. O pessoal vem olhar, não é aquele animal estressado, usa o sêmen, que não tem nada a ver com isso, sêmen de fora, genética. Isso aí que está fazendo o animal ter um pouco mais de valor na hora de vender, é só isso aí. Porque agora, não, vocês estão cuidando muito bem dos animais, vai ter um bônus... Não, isso aí não tem, não, algum incentivo, né, que fala (Grifo nosso).

O relato dos dois pecuaristas é relevante, pois, de acordo com o relatório de sustentabilidade do Marfrig, consta que realizam visitas aos pecuaristas, no que diz respeito ao bem-estar animal. Já do relatório de sustentabilidade da JBS consta que realizam visitas periódicas aos fornecedores de matérias-primas.

RS-MARFRIG: Bem-estar animal: trabalho junto ao departamento de bem-estar animal, no acompanhamento de abates, treinamentos e visitas a produtores (Marfrig, 2022, p. 31).

RS-JBS: São feitas visitas periódicas e auditorias nos fornecedores para assegurar que as práticas de produção estejam em linha com os critérios estabelecidos pela JBS (JBS, 2022, p. 29).

É importante destacar que os pecuaristas comercializam seus animais tanto com a empresa JBS quanto com a Marfrig.

O relato dos pecuaristas sugere uma discrepância entre a prática relatada e a realidade vivenciada por eles. Essa contradição pode ser um sinal de *greenwashing*, onde as empresas afirmam práticas que não são totalmente aplicadas na prática.

Esta questão é importante, pois ambos os relatórios informam que realizam visitas aos fornecedores, mas, na prática, como pode ser observado na fala dos pecuaristas, isso nunca ocorreu. Esta situação é discutida na análise dos dados com o intuito de identificar se é uma prática de *Greenwashing*.

Os relatórios de sustentabilidade das empresas citadas reservaram considerável espaço sobre o tema do bem-estar animal, para registrar que realizam capacitações, treinamentos, que suas unidades são providas de equipamentos e pessoal com o cuidado animal, como aparecem nas citações a seguir:

RS-JBS: Os programas de bem-estar animal são frequentemente revisados por especialistas em manejo e bem-estar animal de universidades de todo o mundo. Essas parcerias acadêmicas duradouras ajudaram a Companhia a identificar e investir em atualizações adicionais nas instalações da empresa e nos programas de treinamento de membros da equipe para aprimorar ainda mais o bem-estar animal (JBS, 2022, p. 52).

RS-MARFRIG: A fim de garantir o manejo humanizado de animais ao longo da toda a cadeia de produção, são adotadas práticas que incluem treinamentos de funcionários que tenham qualquer contato com os animais, motoristas de transporte e orientações para fornecedores. Nas unidades de produção, os processos adotados são submetidos a auditorias anuais de terceira parte (Marfrig, 2022, p. 54).

O Fiscal Agropecuário do Ministério da Agricultura relatou que percebe, na unidade Marfrig de Pontes e Lacerda, que há preocupação por parte da empresa com o bem-estar animal, com o tratamento humanitário dos animais dentro da indústria.

MA: O que eu vou dizer até onde eu já tenho percepção: u grupo Marfrig tem uma preocupação muito verdadeira com questões de poluição ambiental seriíssimas. Eles fazem um trabalho muito sério, sim, têm preocupações com a questão do tratamento humanitário dos animais. Então, o bem-estar animal que é bem consistente, é muito consistente, e o trato com os colaboradores, nessa parte de governança, a parte de denúncia, a gente percebe isso em cartaz. Então, assim, aparentemente, essa política é implementada.

O Sindicato Rural e o SENAR também enfatizaram a importância do manejo sustentável e do bem-estar animal, oferecendo treinamentos e capacitações para os pecuaristas:

SR: Sim, a gente, todas essas práticas, esses cursos dado, ofertado pelo SENAR, ele tem essa característica, de enquadrar né, homem com natureza, então a gente tem esse pensamento de fazer esse cuidado de ter esse manejo onde ambos têm ali uma produção que não vai agravar.

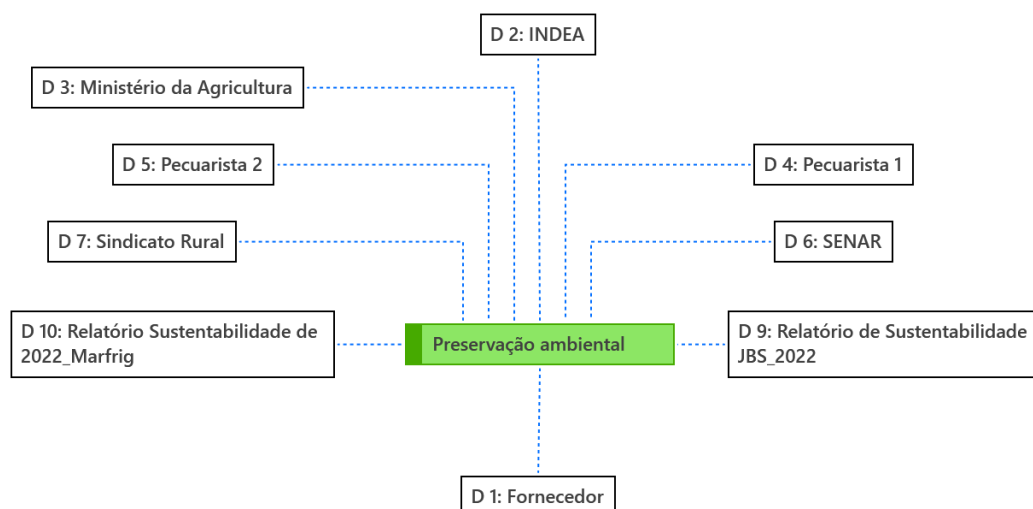
SN: Então o SENAR quando o produtor é assistido pela nossa assistência a gente mostra para ele através da parte gerencial, qual o custo de produção dele. Então ele tá gastando 0,8 0,5 arroba para produzir uma certo e a parte técnica a gente já dá mesmo que é de manejo, rotacionamento de pastagem, enfim como fala quando é manejo, no curral é boas práticas de manejo.

O manejo sustentável - bem-estar animal foi identificado como um indicador que agrega valor à cadeia produtiva de carne bovina. No entanto, percebeu-se, na fala dos entrevistados, a ausência de incentivos para os produtores que possuem a preocupação com o bem-estar animal, principalmente por parte dos frigoríficos, que alegam em seus relatórios que fazem este acompanhamento.

4.3.1.1.6 Preservação ambiental

O indicador de preservação ambiental foi citado praticamente por todos *stakeholders*, apenas o Supermercado que não o citou na sua entrevista. No decorrer da descrição deste indicador, será possível perceber algumas contradições entre os *stakeholders*, alguns defendendo a importância da preservação ambiental, outros o colocando como um ônus. A Fig. 19 ilustra os *stakeholders* que citaram a preservação ambiental.

Figura 19 - *Stakeholders* que citaram preservação ambiental



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos falou sobre os pecuaristas, que estes necessitam cuidar de suas propriedades no que diz respeito as nascentes, às áreas de preservação permanente. Que hoje os pecuaristas entendem mais as questões da legislação ambiental:

FI: Então, ele tem que cuidar da fazenda, tem que cuidar das nascentes, ele vai ter que cuidar das APPs (Área de preservação permanente) e tudo mais é que ele tinha uma visão que essas ações legais trariam mais incômodo que benefício. Mas, hoje, ele já consegue ver que, realmente, [cuidar da] natureza em si é compatível com a produção dele.

A fala do Fornecedor de Insumos é de que o Pecuarista tinha certa resistência com as questões da legislação ambiental, mas que, hoje em dia, há uma maior conscientização da importância desta preservação.

Na mesma linha de pensamento sobre a conscientização, está o Pecuarista 1. Segundo o sujeito, antes das legislações ambientais, ele não tinha preocupação com o meio ambiente. Porém, atualmente, é consciente das questões ambientais e necessita seguir a legislação. Caso contrário, não consegue comercializar seus animais.

P1: Eu não preocupava, não. Eu, sendo sincero, não preocupava, a maioria das pessoas não preocupava muito com isso, até porque a gente não imaginava que as coisas iam também ser igual, vem vindo, né? Desmatamento[...] as questões ambientais, por exemplo, os manejos da gente vindo à propriedade, eu não sei se é fiscalizado, não, mas a gente tem que estar mais ou menos adequado com o [que] o mercado exige porque, senão, a gente vai ter problema. Não, não, não consegue. A primeira coisa que ele trava é inscrição rural para você negociar.

O Pecuarista 2 também foi enfático em afirmar que, se não atender as legislações ambientais, no que diz respeito à preservação ambiental, não consegue comercializar seus animais e não recebe nenhuma bonificação por atender as normas ambientais. “É obrigado a fazer e não bonifica, ele simplesmente só não negocia com você se não tiver tudo certo”.

Outra questão apontada pelo Pecuarista 2 na entrevista, diz respeito ao ônus ambiental que é a preservação ambiental. Segundo o pecuarista, quem possui áreas que pertencem ao bioma amazônico necessita preservar 80% da área, sendo um custo elevado para ele. Diz ainda, que o produto dele tem o mesmo valor de mercado que o produto do produtor americano onde se pode produzir em 100% da área:

P2: Professor, o senhor está tocando num assunto que ninguém lembra e precisa ser lembrado, que é o seguinte. O cara da Amazônia que planta soja e mantém 80% de reserva, certinho na lei, ele é tratado lá fora como o Americano que planta em 100% da área dele. (...) O grão dele vale a mesma coisa. É isso aí, simplesmente ele não é só penalizado, só isso. Agora ele não é reconhecido por estar produzindo em 20 e mantendo 80%, o grão dele é o mesmo do Americano.

Além desta questão da preservação ambiental, o Pecuarista 2 chamou a atenção para o fenômeno das grandes empresas que adquirem áreas de floresta para aparentar preocupação com o meio ambiente, sem ações efetivas:

P2: Ouvi falar que a Samsung comprou 90 mil hectares de floresta, na divisa entre Mato Grosso e o Pará. Não é para produção, mas fazer propaganda, aí ele falou tipo assim, uma equipe de advogado deles lá e estava fazendo negócio falaram que o ganho deles, o valor da área era muito barato em relação ao ganho da propaganda. Vai lá e compra tantos mil hectares e diz que está preservando.

Esta situação relatada na entrevista com o Pecuarista 2 não diz respeito à cadeia produtiva de carne bovina. No entanto, é uma situação que veio à tona na fala do pecuarista e que acaba sendo uma realidade, ou seja, grandes corporações adquirem áreas de floresta para dizer que estão preservando. Esta situação corrobora o que é defendido por Jones (2019) e Lyon e Montgomery (2015) com relação às categorias de *Greenwashing*. Neste caso, se enquadraria no discurso exagerado (belas mentiras), em que as empresas prometem, para impressionar os consumidores e investidores, sem qualquer iniciativa prática.

Outra questão apontada pelo Pecuarista 2, na entrevista, diz respeito ao ônus ambiental que é a preservação ambiental. Segundo o pecuarista, quem possui áreas que pertencem ao bioma amazônico necessita preservar 80% da área, sendo um custo elevado para ele. Diz, ainda, que o produto dele tem o mesmo valor de mercado que o produto do produtor americano onde se pode produzir em 100% da área:

P2: Dá para trabalhar, tem a questão do ônus ambiental, que você vai ter aquela reserva, que eu acho que quem está no Cerrado é de 35%. Você ainda consegue, vai ter aquela despesa de manter. O que eu preocupo é com quem está na Amazônia. O cara manter 80% de custo para ele, de se manter aquilo lá. Porque você vai pagar imposto, vai pagar ITR (Imposto Territorial Rural), você tem umas despesas que tem que pagar daquela área. [...] Professor, o senhor está tocando num assunto que ninguém lembra e precisa ser lembrado, que é o seguinte: o cara da Amazônia que planta soja e mantém 80% de reserva, certinho na lei, ele é tratado lá fora como o americano que planta em 100% da área dele. [...] O grão dele vale a mesma coisa. É isso aí, simplesmente ele não é só penalizado, só isso. Agora ele não é reconhecido por estar produzindo em 20 e mantendo 80%, o grão dele é o mesmo do americano.

De acordo com o Pecuarista 2, o produto brasileiro deveria ter uma valorização, pois, segundo ele, existe o custo ambiental que não está trazendo retorno financeiro para os produtores:

Outra questão apontada é da especulação imobiliária, ou seja, a valorização das áreas agrícolas que estão aptas para cultivo ou para pecuária. Isso, segundo o pecuarista, está levando alguns produtores a correrem certo risco legal e abrirem novas áreas, por meio da retirada da vegetação nativa. Para se ter ideia, o valor da área preservada é em torno de 10% da área pronta para produzir:

P2: O problema é que, no meio disso, se nós fossemos falar só do processo produtivo, tanto da pecuária como da agricultura, é uma situação. Só que isso aí entra a especulação imobiliária principalmente... Então, assim, eu vou dar um exemplo, se a pessoa tem aqui 100 hectares e aí ele tá lá com 50 hectares que tá aberto e é uma área de Cerrado, ele poderia abrir 65 hectares. [...] Não, isso aqui ninguém sabe, né? O que acontece? É o valor da terra porque, é aí que tá: ele chega no impasse, a gente fez esse exemplo de 100 hectares que ele tem 50 aberto e ele poderia ter mais esses 15 aqui, né? Então, aí, se a gente colocar e transformar isso em valores mesmo, realmente, você hoje vai pegar uma área para reposição de floresta, você vai pagar no mínimo aí, vai pagar uns R\$1500,00 vamos supor, por hectare de cerrado: tá de mil e quinhentos a dois mil por hectare né? Dentro de um parque, por hectare. Aí, isso aqui aberto, na nossa região, hoje, uma área dessa de que é tipologia Cerrado, hoje, na nossa região, vai estar em torno de uns 40 mil reais o hectare. Se for para pasto, uns 30 mil reais o hectare.

Para o Pecuarista 2, a especulação imobiliária está passando por cima da atividade de produção, seja com a venda da terra, seja com o arrendamento. E isso leva o produtor a pensar se vale a pena ou não continuar na atividade e se compensa preservar a área dele, caso a legislação permita que ainda possa abrir novas áreas:

P2: A especulação imobiliária está em um tamanho, que tá passando por cima das atividades, do que você receberia de renda da área nessa situação aqui. O cara teria que vender a área dele e botar num banco lá que seja 8 a 10% que ele pega o investimento mais tranquilo que tem lá, que cobre a inflação né? Ele pega lá 8 a 10% ele tá ganhando mais aqui, nessa linha. Só que, como a insegurança jurídica no país em vários setores é grande, vai ter gente que vai continuar comprando essas áreas, ele vai ganhar isso aqui a menos, só que aí tem o fator da valorização. Aí, no outro ano, ela tá valendo 10% a mais, então ele tá ganhando 2 e meio mais 10, ganhando 12 e meio, 13. É o lugar que ele bota, que é um dos lugares que ele corre menos o risco, quer dizer, pode ser que um dia vá perder, o risco ainda é menor e, **aí, como você tem uma pressão ambiental também para você abrir só dentro da legalidade ou não abrir, essas áreas abertas, com a área produtiva, ela inflaciona** (Grifo nosso).

Ainda em relação à preservação ambiental, o SENAR destaca que seria interessante se os frigoríficos pagassem um bônus para os produtores que preservam. “Então se pagar R\$5,00, R\$10,00 a mais para quem preserva, para quem faz ambientalmente correto pode ter certeza que o produtor ia aderir isso, abraçar a causa”.

Para o Sindicato Rural, a maioria dos produtores tem consciência ambiental. No entanto, acha que as legislações ambientais estão muito severas, dificultando a atividade da pecuária. Sendo que o produtor atualmente não consegue trabalhar se não atender à legislação ambiental:

SR: Eu acho que ele sempre teve esse cuidado né. Na verdade, hoje, se a gente pegar o estado de Mato Grosso nós não exploramos nem 50% do que ele tem dos outros países, outros estados aí que estão depenados, vamos dizer assim. Hoje eu acho que quem mais preza por essa preservação é o produtor, é aquele que tem o gado, que produz mesmo. Eu vejo diferente, eu acho onde há atuação do produtor a conservação justamente por esse trâmite, porque tudo ele depende daquela área não estar em choque, se você desmatar você já tá né tachado como inadimplente para pegar um recurso e tal. Então hoje eles além dessa consciência que eu acredito que ele já tinha né que a gente tem que tudo é demandado conforme a lei mesmo a gente não consegue trabalhar fora da lei aqui e a gente tá 24 horas sendo monitorado.

Para o Ministério da Agricultura, esta questão da preservação ambiental possui relação direta com os frigoríficos, pois, se for identificado que algum produtor tem desmatamento na sua propriedade, ele não consegue comercializar:

MA: Se envolve sim, porque se houver algum tipo de todos os frigoríficos da região fazem se o produtor tiver um possível desmatamento, ele não compra os animais e, aí enquanto o produtor não regulariza, ele não volta a vender para empresa.

O Fiscal do Ministério da Agricultura entrevistado tem um posicionamento contrário à preservação ambiental. Segundo ele, o desenvolvimento de uma região ou país está pautada na exploração de seus recursos e não na preservação destes:

MA: Quer ver, tem outra coisa: quanto maior a preservação ambiental, menor o IDH em qualquer lugar do planeta. O índice de desenvolvimento humano é mais baixo onde se preserva. Mas, ninguém fala isso, onde tem menos preservação, muitas vezes, mais industrialização, o IDH é mais alto. Então, preservação ambiental e riqueza combinam na cabeça de quem quer que você preserve, mas ele quer produzir. [...] Só que aí, para uma país pobre, se impõe que ele preserve uma área perfeitamente agricultável, num lugar de maior pluviosidade e maior radiação solar. Então, onde tiver maior radiação solar e o melhor regime de chuvas, meta-lhe reservas ambientais. É o caso do Brasil, a Amazônia, é lá que chove mais e tem maior luminosidade, e quanto mais ao norte mais radiação solar que você vai aproximando do Equador e mais chuva.

Já o INDEA respondeu que não é preocupação do órgão a preservação ambiental, que existem outros órgãos que fazem esse trabalho. Segundo o entrevistado, o INDEA se preocupa com a sanidade animal. Se na propriedade existir alimento para os animais, é o que basta.

ID: Não, não é nosso foco, isso já vai para o lado ambiental da coisa né, não tem. [...]. Não atua porque eu cheguei na propriedade, tem pastagem naquela localidade, tem condições de um animal se alimentar naquele local, tem? A gente não está ali para fiscalizar sobre preservação ambiental.

Os relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas expõem a preocupação com a preservação ambiental:

RS-JBS: Em consonância com a Política Global de Meio Ambiente e Biodiversidade, reconhecemos que a proteção e preservação dos ecossistemas naturais, da biodiversidade e dos recursos naturais são fundamentais para as gerações atuais e

futuras. Como empresa global líder no setor de alimentos, queremos ajudar as cadeias agrícolas em todo o mundo a potencializar seus impactos ambientais positivos, não apenas protegendo, mas também restaurando os *habitats* naturais, onde populações de espécies diversas possam florescer (JBS, 2022, p. 46).

RS-MARFRIG: A preservação do meio ambiente pressupõe práticas de gestão cada vez mais modernas e eficazes. Temos atuado em parceria com nossos fornecedores, de forma a contribuir para esse aprimoramento constante dos modelos de produção adotados nas fazendas, o que inclui a adoção de tecnologias que aprimorem a produção e a tornem mais sustentável. Nosso objetivo é apoiar os fornecedores, para que adotem práticas pecuárias que conciliem produção e conservação (Marfrig, 2022, p. 87).

Os relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas expõem a preocupação com a preservação ambiental, mencionando que possuem escritórios e departamentos especializados para auxiliar produtores com embargos ambientais, desmatamento, queimadas:

RS-JBS: Os Escritórios Verdes da JBS reúnem equipes de especialistas e consultores certificados que oferecem suporte técnico gratuito aos produtores visando à regularização ambiental de suas propriedades (JBS, 2022, p. 50).

RS-MARFRIG: Fornecedores que não operam em conformidade com nossos compromissos socioambientais são bloqueados em nossos cadastros. Essa medida é acompanhada de outra, direcionada a ajudá-los a regularizarem suas operações, para que voltem a vender para nós (Marfrig, 2022, p. 122).

Como visto, ambas as empresas informam nos seus relatórios de sustentabilidade que possuem departamento para auxiliar os produtores rurais no que diz respeito a embargos ambientais.

No entanto, o pecuarista 2 relatou que sua propriedade passou por um embargo ambiental recentemente, sendo multado em 25 milhões de reais. Segundo o pecuarista o embargo se deu pela SEMA-MT – Secretaria de Estado de Meio Ambiente que percebeu pela imagem de satélite mudança de coloração na área e, que teve que resolver o embargo ambiental sozinho, sem a ajuda dos frigoríficos:

P2: Não, na verdade, tivemos que entrar judicialmente, **não tivemos nenhum apoio dos frigoríficos**. A gente teve despesa para entrar judicial, despesa com advogado. O cara olha o valor, aí já começa por aí, o cara olha o valor da multa. Aí, quer fazer o valor em cima do valor da multa (Grifo nosso).

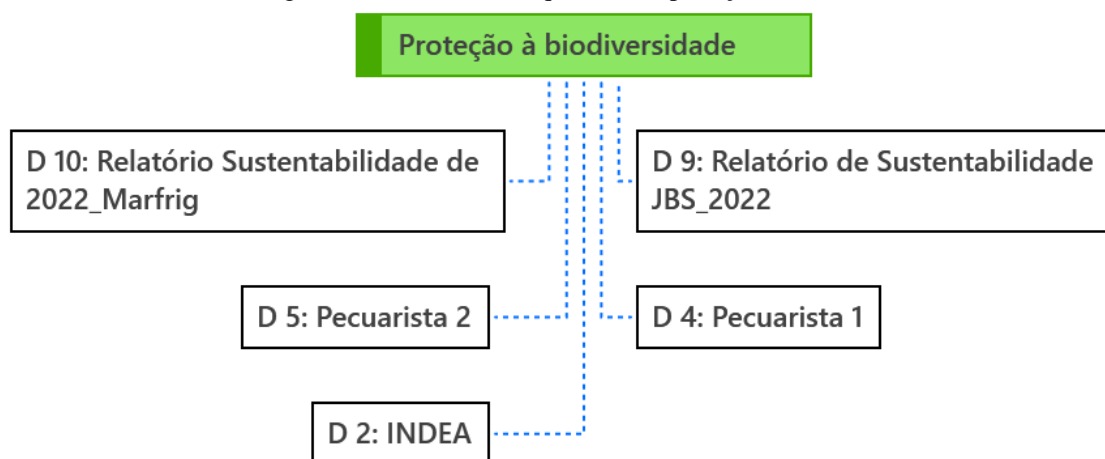
A fala do Pecuarista 2 relata uma situação diferente do que os frigoríficos afirmam, nos seus relatórios de sustentabilidade, que estão auxiliando os pecuaristas a resolverem as questões de embargo ambiental. Nestes casos, a SEMA comunica os frigoríficos sobre os embargos nas propriedades e, conforme relatado, não houve participação das empresas para auxiliar o Pecuarista a resolver seu problema de embargo ambiental. Esta situação recai no relato do manejo e bem-estar animal, em que as empresas informam nos relatórios que atuam nas propriedades e, na prática, isso não ocorre.

Pode-se inferir que é uma situação de *Greenwashing*, em que se informa que presta assistência aos pecuaristas, mas, na prática, isso não acontece. Esta ocorrência vem ao encontro do que é defendido por Antonioli e Gonçalves-Dias (2015) e Pagotto e De Carvalho (2020), que denunciam a utilização do *Greenwashing* como *marketing* ambiental e social na propagação de informações inverídicas para persuadir a sociedade como um todo referente aos enganos que possam ocorrer sobre a natureza, atributos, benefícios ou atividades que, de certa maneira, promovem a empresa.

4.3.1.1.7 Proteção à biodiversidade

A proteção à biodiversidade foi mencionada em três entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas pesquisadas. A Fig. 20 mostra os *stakeholders* que citaram a proteção à biodiversidade.

Figura 20 - *Stakeholders* que citaram proteção à biodiversidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Pecuarista 1 relatou que é contra as queimadas. No entanto, há uns anos, o fogo atingiu sua propriedade, consumindo uma parte da vegetação e o combate se deu juntamente com os vizinhos, não tendo recebido nenhum tipo de apoio governamental ou das empresas frigoríficas para auxiliar no combate ao fogo. Informou, também, que, na sua propriedade, existe reserva legal para a preservação da fauna e da flora.

P1: Não, eu não utilizei, eu não concordo muito, mas acontece, sei lá, de cada vez até três anos, aparecer fogo na região. Exatamente, há dois anos, queimou na minha propriedade uns dez alqueires de pasto, que me deu foi prejuízo porque atrasou, diminui o capim, diminui muita coisa, você queima muita coisa da terra. [...] Então, [na] minha propriedade, a gente tem área de reserva com o Cadastro Ambiental Rural (CAR), com Georeferenciamento, as coisas que o meio ambiente exige, né? A gente não pode estar usando estas áreas, que [são] de reserva. Eu não tenho problema, não tive, ainda, problema com o meio ambiente, não. Nem de desmate, nem de nada.

O Pecuarista 2 também relatou problemas que ele teve, assim como seus os vizinhos, com a questão das queimadas, que foram provenientes de outras áreas e que eles tiveram que combater, unindo esforços. Ele relatou que, aproximadamente, 40 hectares de mata da reserva legal foram queimados pelo fogo e que, após uns meses, chegou o auto de infração, alegando que ele havia desmatado aquela área. Segundo o pecuarista, há uma falha no sistema de fiscalização, pois estão se baseando apenas nas imagens de satélite. Como houve alteração na coloração da vegetação, o órgão responsável já faz a autuação.

P2: Se tu tem uma área de preservação permanente, por exemplo, tu vai ter que cercar essa área. E o fogo vem, e aí? De onde veio o fogo? E aí, dá o alerta lá para eles. Aí, você tem que ir lá combater, fazer não sei o quê. Dois anos atrás, o fogo veio. Você ficou sabendo do fogo que pegou aqui? Queimou quase 40 mil hectares ali para o lado do Matão. Nossa área está ali, é assim nossa área. Nossa reserva maior está bem aqui. Esse fogo veio daqui ó para cá. A gente botou maquinário aqui, professor, e a gente foi limpando a divisa e abrindo 20 metros. Defendemos, conseguimos defender, escapou, queimou uns 40 hectares de mato ainda. Aqui, queimou tudo. Os vizinhos nossos tinham mais de 5 mil hectares de reserva, queimou tudo e nós protegendo aqui, protegendo. Veio o fogo do lado da vizinha, conseguimos vir, cercar ele aqui ó, queimou o dela, só que conseguimos salvar a sede dela ainda aqui. Fizemos esse trabalho aqui, isso e isso. Não deixemos passar para as fazendas para lá, para cá. Gastamos dinheiro, recurso para 30 dias com gente, com maquinário, tudo para proteger nossa reserva. Sabe o que a gente ganhou aqui de bônus? Depois de 60 dias, veio um alerta de desmate com uso de fogo para nós. Fazer defesa, precisamos fazer defesa.

O Pecuarista 2 relata que tiveram apoio dos bombeiros. Porém, estes ficaram poucos dias e os produtores continuaram a combater o fogo. Relata também que não tiveram apoio de nenhum outro tipo de brigada de incêndios, sendo controlado em forma de mutirão com os vizinhos.

P2: Só que aí, como a gente já tinha se lascado daquele outro negócio, quando aconteceu isso, a gente fez um BO (Boletim de Ocorrência), chamamos os bombeiros. Os bombeiros vieram, ajudaram um pouquinho e picaram a mula. É até engraçado, professor. Meu pai teve que salvar um bombeiro que tava pegando fogo nele. Os caras não têm equipamento, não têm experiência, entendeu? Não conseguem ajudar. Foi nós com os vizinhos. Não tivemos nenhum outro tipo de ajuda, brigada de incêndio, estas coisas.

Ambos os pecuaristas relataram situação que tiveram com relação à incêndios nas propriedades e nenhum deles recebeu assistência das empresas frigoríficas. No relatório de sustentabilidade da JBS é divulgado que possuem brigadas de combate de incêndio e que atuam no Mato Grosso:

RS-JBS: Com aporte de R\$ 26 milhões pela JBS, distribuídos ao longo de quatro anos, o projeto está dimensionado para cobrir 2 milhões de hectares nos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. O sistema fornece informações para o trabalho de cerca de 80 brigadas de combate a incêndio na região, e estima-se que a tecnologia empregada tem potencial de reduzir em até 90% as áreas queimadas (JBS, 2022, p. 46).

Como pôde ser observado, do relatório de sustentabilidade disponibilizado para a sociedade consta esta preocupação por parte da empresa. No entanto, conforme os relatos dos dois pecuaristas, em entrevistas, que passaram pela situação de queimadas em suas propriedades, eles não tiveram nenhum tipo de apoio por parte da empresa.

As inconsistências sugerem práticas de *Greenwashing*, em que as empresas prometem iniciativas sustentáveis sem ação efetiva. Segundo Jones (2019), Lyon e Montgomery (2015), este tipo de prática visa a impressionar consumidores e investidores, sem compromisso real com a proteção ambiental.

Os relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas abordam outras questões além do combate a queimadas, como o monitoramento geoespacial das fazendas para evitar desmatamento:

RS-MARFRIG: As fazendas fornecedoras são acompanhadas continuamente pelo monitoramento geoespacial, rotina que contribui, entre outros aspectos, para verificar a preservação do ecossistema das localidades em que as fazendas estão inseridas e visa a garantir que as propriedades estão livres de desmatamento e de conflitos com terras indígenas ou unidades de conservação (Marfrig 2022, p. 91).

RS-JBS: Em consonância com a Política Global de Meio Ambiente e Biodiversidade, reconhecemos que a proteção e preservação dos ecossistemas naturais, da biodiversidade e dos recursos naturais são fundamentais para as gerações atuais e futuras. Como empresa global líder no setor de alimentos, queremos ajudar as cadeias agrícolas em todo o mundo a potencializar seus impactos ambientais positivos, não apenas protegendo, mas também restaurando os habitats naturais, onde populações de espécies diversas possam florescer (JBS 2022, p. 46).

O INDEA relatou que não é sua preocupação a questão da proteção à biodiversidade. Ressalta que o foco do órgão é a saúde animal. Porém, existe um certo controle no uso correto dos agrotóxicos nas propriedades. “O foco é a saúde. Do meio ambiente, seria o agrotóxico. Esse, sim, está ligado ao ambiente. Tirando o agrotóxico, a preocupação é o animal”.

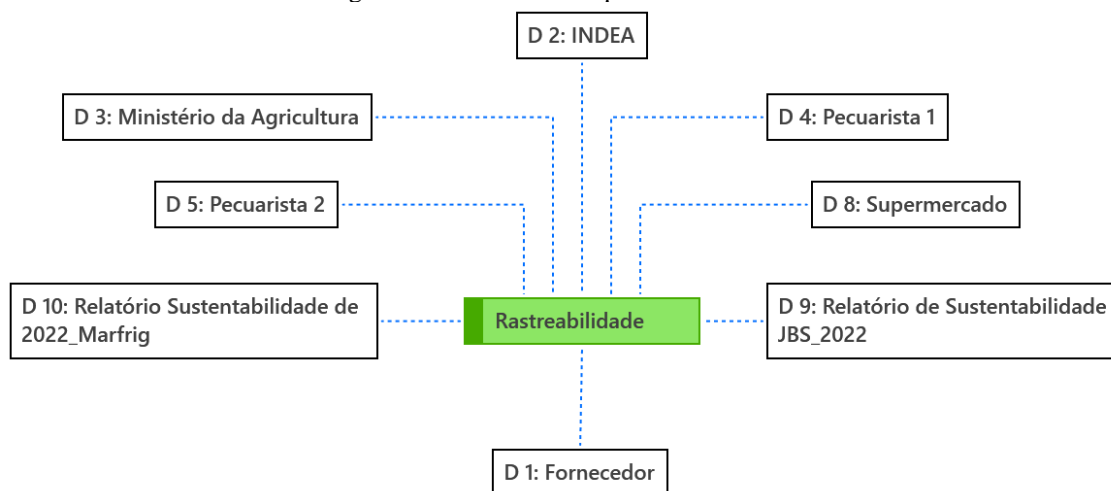
As declarações e as ações efetivas devem ser analisadas com atenção para garantir que as empresas estejam de fato cumprindo seus compromissos com a proteção à biodiversidade e evitando práticas de *Greenwashing*.

4.3.1.1.8 Rastreabilidade

A rastreabilidade foi citada pela maioria dos *stakeholders*, que consideram a importância de ter conhecimento sobre a origem da matéria-prima e dos produtos. No entanto, principalmente os pecuaristas argumentam que deveriam ter uma maior valorização do animal por ele ser rastreado e que, hoje, o valor pago não está compensando o custo de rastrear animais.

Outra constatação importante é de que os mercados internacionais estão mudando a forma de exigência da rastreabilidade. Por exemplo, a China é atualmente o maior mercado e exige a rastreabilidade da propriedade. Já a União Europeia, outro importante mercado, continua com a exigência da rastreabilidade por animal. A Fig. 21 demonstra os *stakeholders* que citaram rastreabilidade nas entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade.

Figura 21 - *Stakeholders* que citaram rastreabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o Ministério da Agricultura, cada mercado externo possui exigências específicas no que diz respeito à rastreabilidade. Alguns países aceitam apenas a documentação de origem emitida pelo INDEA, enquanto para outros, como os da União Europeia, o Ministério da Agricultura deve habilitar a propriedade e a rastreabilidade deve ser individual, ou seja, cada animal deve ter sua identificação de origem:

MA: Na verdade, assim a maior parte dos mercados se satisfaz apenas com a documentação de origem que vem do INDEA. A Europa exige um sistema de rastreabilidade individual e que envolve uma terceira parte que são as certificadoras porque tem que ter uma certificação por animal. Cada animal terá que ter uma identidade individual. Então, para Europa, existe uma empresa terceira que é uma certificadora e cujo sistema também é auditado por outras equipes que não são do SIF. [...] Atualmente, o Mercado Chinês é melhor do que o Mercado Europeu. Com menos exigência, ele é melhor do que o mercado mais exigente. Por isso, a tendência é o sistema de rastreabilidade, se não mudar nada, desaparecer como atividade individual. Já está diminuindo o número de produtores.

O INDEA desempenha um papel crucial na cadeia de carne bovina na região sudoeste de Mato Grosso, atuando em conjunto com o Ministério da Agricultura, já que muitos mercados aceitam os documentos de origem emitidos pelo órgão. Além de ter controle da origem dos animais, também monitora doenças e vacinas:

ID: Isso, da rastreabilidade, essa é a questão, essa é auditoria que é feita pelo INDEA, as demais atividades que [são feitas] aqui no INDEA [são] a atividade de vigilância veterinária no intuito de prevenir e detectar esse tipo de doença, febre aftosa, brucelose, a raiva. [...] Então, do MAPA, [em] nível de propriedade, seria um

acompanhamento dos fiscais do INDEA para verificar a rastreabilidade de animais *in loco*. E isso é feito muito por equipes nossas. Por exemplo, semana que vem, agora, não sei, vai ter uma equipe do INDEA prestando esse serviço para o MAPA de rastreabilidade a nível de propriedade.

Além disso, o INDEA atua fortemente em relação à origem de animais na fronteira, pois a região Sudoeste de Mato Grosso faz fronteira com a Bolívia, tendo propriedades que estão presentes nos dois países. Segundo o INDEA, os animais que são identificados entrando no Brasil sem documentação de origem são sacrificados, com o intuito de não entrar doenças sanitárias no país:

ID: Obrigatoriamente, o destino deles é sacrifício sanitário, né? Porque, assim, a gente trabalha com a Bolívia, um país com risco sanitário desconhecido. Então, vem de lá para cá, não tem documento. Esses sem documento não permitem a rastreabilidade desses animais, que é justamente isso que a gente faz com a utilização daqui do GTA. [...] se eles não têm origem e a gente não consegue rastrear, são animais que podem estar trazendo risco sanitário para nosso Estado. E aí, o trabalho de prontidão, nesse caso. Existem casos? Existem. Nós já fizemos apreensões aí no ano de 2020 e 2021. Onde aprendeu, fizemos sacrifício.

Para o Fornecedor de Insumos, a rastreabilidade é relevante, pois consegue ter a origem da matéria-prima até o produto chegar no consumidor. No entanto, relatou que há certa dificuldade de rastreamento quando utiliza, por exemplo, milho na formulação dos produtos, pois, como é em grande quantidade e adquire de mais de um fornecedor, quando chega na indústria, eles são colocados juntos no silo de armazenagem.

FI: É feito esse rastreio antes e depois, principalmente no macro. É difícil porque alguns elementos, [por] exemplo, o milho, eu vou comprando do produtor rural ele vai, compro lotes específicos. Então, eu comprei, hoje, 5 mil sacos de milho, amanhã comprei 10 mil sacos, depois de amanhã comprei mais 5 mil e eu sei de onde é que veio a origem principal. Na hora que cai dentro do meu armazém, que passa pelo processamento e armazenagem, nem sempre eu consigo saber se aquele milho do lote de 5 mil é a ração que eu to fabricando hoje.

Para o Supermercado, a rastreabilidade é um fator importante para garantir a qualidade da carne, especialmente quando se trata de carne produzida no Bioma Pantanal:

SM: A maioria do gado que vem para a gente, não vem boi para a gente, é bem raro eles. Atendem a gente só com vaca entendeu. E lá, é vaca de pastagem como é que fala, pantaneira. O gado de pasto de pantaneiro, um pasto mais nativo ali, aí esses gados é tudo para cá.

A rastreabilidade para o Pecuarista 1 é um fator de agregação de valor, pois, segundo ele, o frigorífico acaba remunerando um pouco a mais se o animal for rastreado. De acordo com o Pecuarista, seus animais são rastreados. “É de um bom tempo para cá. Antes não tinha rastreamento aqui. Mas é... Já tem tempos”. Para ele, a rastreabilidade compensa. “Sim, a diferença não é muito, mas tem as diferenças. É importante, com certeza. Agrega valor”.

Já para o Pecuarista 2, a rastreabilidade só é viável para os animais machos, que logo serão abatidos, pois, segundo ele, se for para rastrear as fêmeas, terá um custo elevado, que não

compensa. O Pecuarista 2 fez crítica ao sistema de rastreabilidade. “Ah, o pessoal fala, faz rastreabilidade, eu acho que essa rastreabilidade é uma máfia”.

P2: Se for fazer rastreabilidade, tem que fazer somente nos machos. Se eu for fazer só nos de engorda, se você for fazer na vaca, não sei o quê, não sei o quê, você precisaria ficar pagando para você ter isso daí. Dá um serviço gigantesco ou investimento para você poder fazer essa rastreabilidade certinha e quantos anos a vaca vai ficar lá até você poder matar ela, digamos. Então, às vezes, um real a mais que o cara que antigamente pagava na arroba, ou dois, nem sei se hoje tem ainda, às vezes, tinha época que nem tavam pagando, às vezes voltava não paga o custo.

Pôde-se perceber que a rastreabilidade é uma exigência para comercializar animais com vistas à exportação. Porém, conforme o relato do Pecuarista 2, o valor pago pelo animal rastreado não tem grande diferença em relação ao não rastreado, levando o produtor a repensar se vale a pena rastrear seus animais.

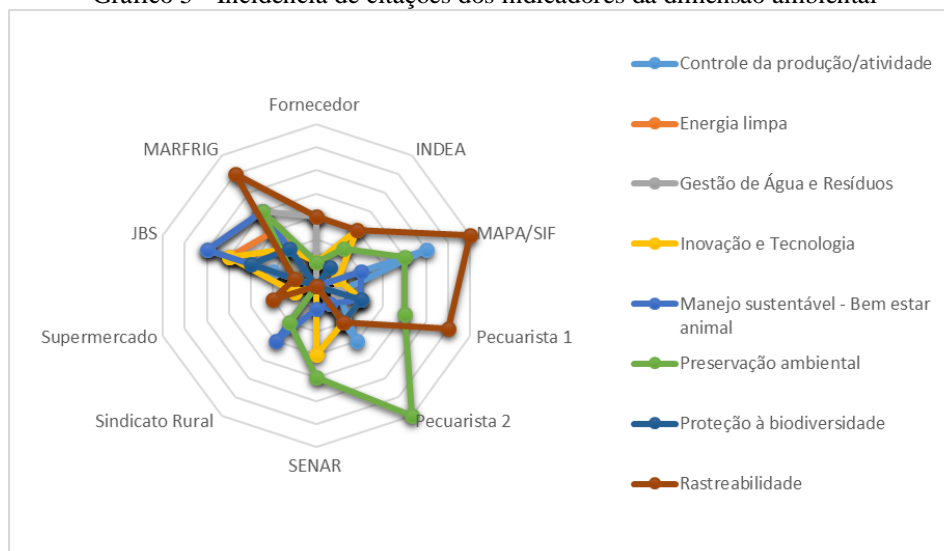
Os relatórios de sustentabilidade de ambas as empresas pesquisadas divulgam ações voltadas para sustentabilidade, como pode ser observado a seguir:

RS-JBS: Sistema verticalizado com rastreabilidade total, implementação de medidas de biossegurança, mapeamento de riscos, medidas rigorosas de bloqueio, medidas para prevenir a entrada de doenças, controle de acesso à fazenda, entre outras (JBS, 2022, p. 27).

RS-MARFRIG: Todo o nosso processo produtivo, desde a entrada dos animais, insumos e ingredientes, até a expedição dos produtos acabados, é rastreado sob a ótica de segurança e qualidade do alimento, prática que adotamos desde 2007. Além de não comprarmos gado de fazendas localizadas em áreas críticas dos biomas Amazônia e do Cerrado, esse rastreamento visa a registrar o histórico da carne fornecida e gerenciar, junto aos fornecedores, a rastreabilidade de toda a cadeia, assegurando o processo (Marfrig, 2022, p. 58).

Em relação à dimensão ambiental, foi possível identificar, pela análise do conteúdo das entrevistas e dos relatórios de sustentabilidade, os indicadores mais presentes para cada um dos *stakeholders* pesquisados. O Gráfico 5 ilustra essa situação.

Gráfico 5 - Incidência de citações dos indicadores da dimensão ambiental



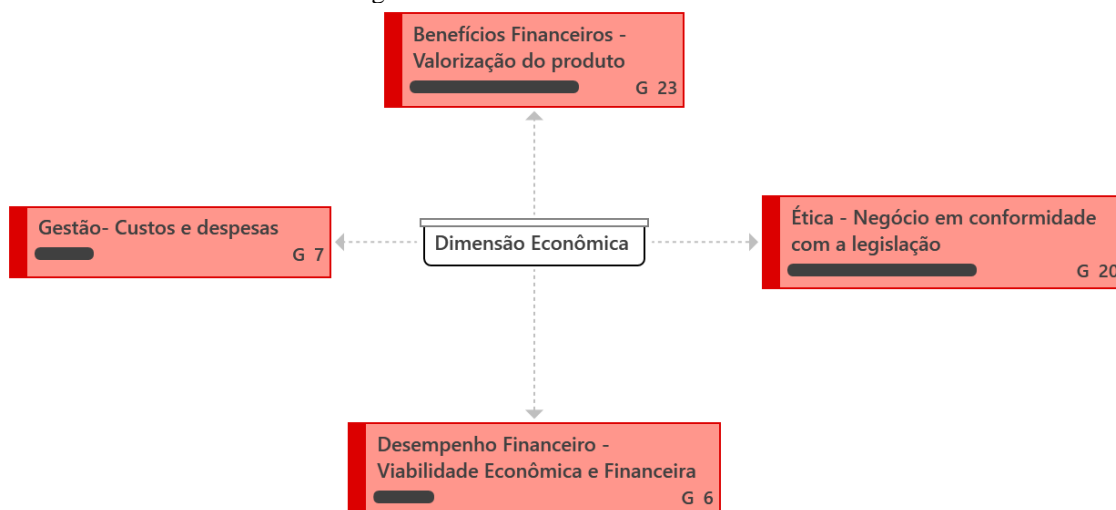
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por meio do Gráfico 5, é possível perceber a incidência de citações dos indicadores da dimensão ambiental. Os indicadores mais citados foram “preservação ambiental” e “rastreadibilidade”. A rastreabilidade foi citada pelos *stakeholders* como positiva, agregando valor quando o animal é rastreado. Já a preservação ambiental gerou opiniões divergentes. Alguns *stakeholders*, como o Pecuarista 2 e o Sindicato Rural, relataram que o mercado deveria bonificar os produtores que buscam preservar o meio ambiente e que, em muitas situações, a preservação ambiental não agrega valor à sua produção, sendo um empecilho na comercialização, caso não atenda as normas ambientais, o que pode ser considerado um desafio para a sustentabilidade na região.

4.3.1.2 Dimensão econômica

A dimensão econômica é composta por quatro indicadores: benefícios financeiros, desempenho financeiro, ética e gestão de custos e despesas. A Fig. 22 mostra estes indicadores e o número de vezes que foram citados nas entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig *Global Foods*.

Figura 22 - Indicadores da dimensão econômica



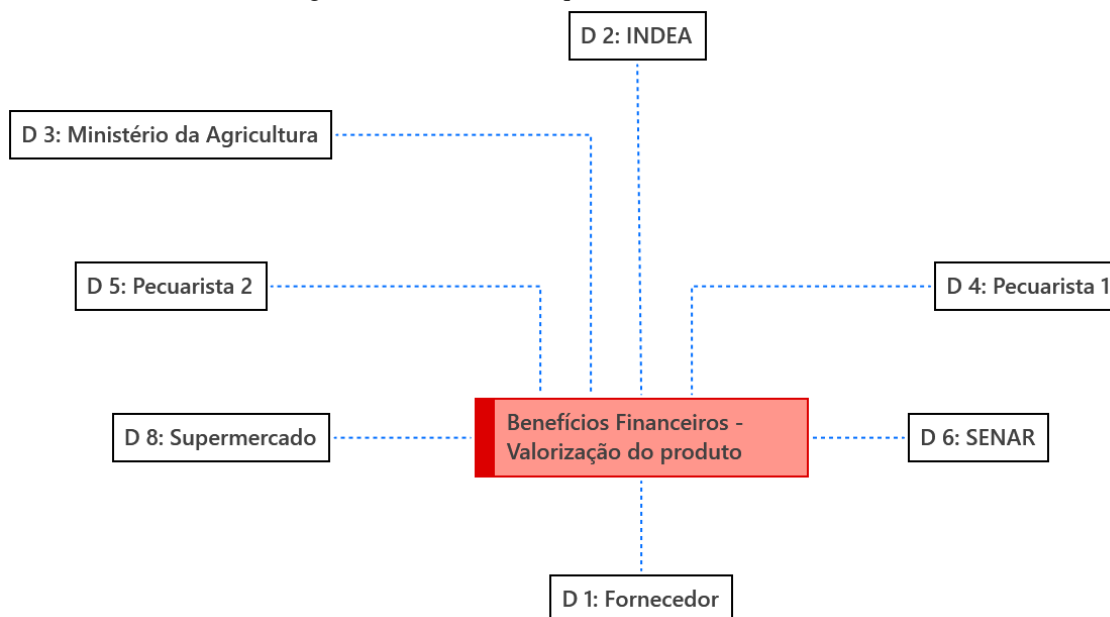
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.3.1.2.1 Benefícios financeiros – valorização do produto

Este indicador diz se o *stakeholder* está tendo benefícios financeiros na sua atividade, ou seja, seu produto está sendo valorizado por ser sustentável. O indicador foi citado 23 vezes, seja nas entrevistas com os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina, seja nos relatórios

de sustentabilidade das empresas pesquisadas. A Fig. 23 apresenta a relação de qual *stakeholder* citou este indicador.

Figura 23 - *Stakeholders* que citaram benefícios financeiros



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos relatou que os benefícios financeiros da empresa estão atrelados à relação que existe entre seus clientes: se estes estão tendo retorno com o produto oferecido, isso traz retorno e valoriza seu produto no mercado.

FI: Exato, acho que o objetivo da indústria de qualquer empresa é você manter uma relação estável com seu cliente por um período maior possível. Isso só consegue se o cliente tiver resultado financeiro positivo no final e você passa por N motivos. Uma ligação telefônica, às vezes, não consegue passar informações do que realmente está acontecendo na fazenda. Por isso que a assistência técnica é necessária, sim, para realmente utilizar o produto de forma correta.

Para o pecuarista 1, a valorização do seu produto está associada a boas práticas de manejo, rastreabilidade e genética. De acordo com ele, se o animal atender a determinadas especificações, o frigorífico paga um valor adicional:

PI: Sim, a diferença não é muita, mas tem diferenças. A rastreabilidade é importante, com certeza. Agrega valor. [...] O frigorífico costuma classificar animais, no caso. A última viagem que eu matei deu animais que deu exportação. Novo, bem tratado e deu tudo que a exportação exige, no caso. Talvez, da viagem, [ficaram] três ou quatro animais que não deu. Portanto, eles até pagaram uma diferença a mais do combinado. Eles combinam preço, mas se aquele deu um acabamento específico. Eu estou abatendo animal com dois anos. Com 12 arrobas e meia, com 13 arrobas, novilha, por exemplo. Com dois anos de idade, até menos, de 20 a 24 meses. A última viagem que eu matei que deu qualidade boa tinha mais ou menos essa. Estou com mais uma viagem lá que eu vou matar agora no mês que vem, ela não vai fechar dois anos a era dela, ela vai dar de 13 arrobas para frente, mas dá... É aí que vem a qualidade, e a qualidade está atrelada a isso.

O Pecuarista 2 criticou a questão da valorização dos animais, afirmando que a preservação ambiental não é recompensada, mas sim um requisito para a comercialização:

P2: Qual é a parte de valorizar? Isso que eu queria entender, porque não existe nenhum programa ou algo assim para nós, que eu saiba. Ah, você está cuidando dos animais, fazendo isso, aquilo, treinamento, não estão gritando, batendo. Eles não pagam a mais por isso, ninguém paga a mais. Nós estamos sendo pagos a mais porque, ao mesmo tempo que a gente faz isso, o animal fica mais tranquilo, ele não fica aquele animal doído, correndo. O pessoal vem olhar, não é aquele animal estressado, usa o sêmen, que não tem nada a ver com isso, sêmen de fora, genética. Isso aí que está fazendo o animal ter um pouco mais de valor na hora de vender, é só isso aí. Porque agora, não, vocês estão cuidando muito bem dos animais. Vai ter um bônus? Não, isso aí não tem, não, algum incentivo, né? Não, não, ninguém paga por isso. Ele só não negocia com você, não negocia soja, não negocia boi. Somos obrigados para sobreviver.

Para o Pecuarista 2, o mercado deveria valorizar quem preserva, mas isso não está acontecendo. Segundo o pecuarista, isso será muito difícil de acontecer:

P2: O mercado como um todo, o mundo. Se o mercado, se todo mercado no mundo está preocupado com isso, então deveriam organizar uma forma de valorizar essas situações. Mas só que eu acho difícil acontecer, porque em si, em outros países, no mundo, eles nem têm uma legislação que nem a nossa. Eles falam, falam, falam, você pega qualquer outro país do mundo, até na Ásia lá, e eles não tem uma proteção lá. Olha, nós temos que, só pode abrir 60, 70% e o resto segura para reserva, vamos supor, não tem isso ainda bem definido. Então, como é que vai fazer o resto do mundo entender uma coisa que nós estamos sendo pioneiros. Reclamam que a gente abre, mas daí a gente está com uma lei já para isso. Mas daí nem eles fazem isso lá e como é que vai fazer entenderem? **Tirar dinheiro do bolso para pagar alguém para fazer isso, porque teria que pagar, alguém tem que pagar, né? Então, começa por aí** (Grifo nosso).

Para o Supermercado, a valorização do produto está na relação de onde o boi foi criado. Segundo o sujeito entrevistado, os animais criados no bioma Pantanal possuem uma qualidade superior e isso traz benefício financeiro para empresa, pois a qualidade da carne é reconhecida:

SM: A maioria do gado que vem para a gente, não vem boi para a gente, é bem raro. Eles atendem a gente só com vaca, entendeu? E lá é vaca de pastagem, como é que fala? Pantaneira, pantaneira, é bem sequente que o gado de confinamento que eles abatem lá ele manda para outras plantas dele que tem. Eu falei açougue em Cuiabá eles mandam, ou São Paulo, ele fecha a carreta, manda para lá e, quando é o gado de pasto de pantaneiro, um pasto mais nativo ali, aí esses gados é tudo para cá.

O SENAR relatou que os produtores rurais estão tendo a consciência de que a preservação ambiental a longo prazo trará benefícios financeiros, principalmente os produtores que herdaram isso dos pais:

SR: Esses daí, de 99% dos Produtores Rurais que eu conheço, que herdaram isso dos pais, já tem essa consciência de preservar, já sabe que é importante, já sabe que isso a longo prazo dá retorno financeiro certo para ele. E tem produtor hoje que a gente tem um projeto nosso, projeto piloto desenvolvido na região do Pantanal, a gente chama de fazenda pantaneira sustentável, onde tem alguns produtores que produzem boi dentro do Pantanal sem derrubar uma árvore, produz com capim nativo, com manejo adequado. Então, assim, eles já têm essa consciência, eu acredito que nós, através das nossas ações, [temos] levado para eles isso.

Já o Ministério da Agricultura relata que o melhor mercado, hoje, para comercialização de carne bovina é a China, principalmente pelas exigências e pelo volume de comercialização, trazendo benefícios financeiros para as empresas:

MA: O mercado é chinês. O Brasil assinou um protocolo bilateral de exportarem mais jovens. Então, nós temos, hoje, uma pressão muito alta para produzir animal jovem para atender esse mercado específico e isso é uma mudança que o mercado chinês trouxe. Então, hoje, nós exportamos animais até 36 meses para os chineses, o que equivale um animal com quatro dentes definitivos permanentes. É que compra com maior volume e melhor preço. Então, hoje o mercado é a China. Todo mundo sonha exportar para China, porque tem volume de compra e, aí, paga um preço um pouquinho melhor.

O INDEA relatou que, dada a importância econômica da carne bovina para o Mato Grosso, o órgão, que antes era vinculado à Secretaria de Agricultura, atualmente está vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico e que a maior preocupação é com a defesa sanitária, que traz garantias e benefícios financeiros para os produtores e para o Estado.

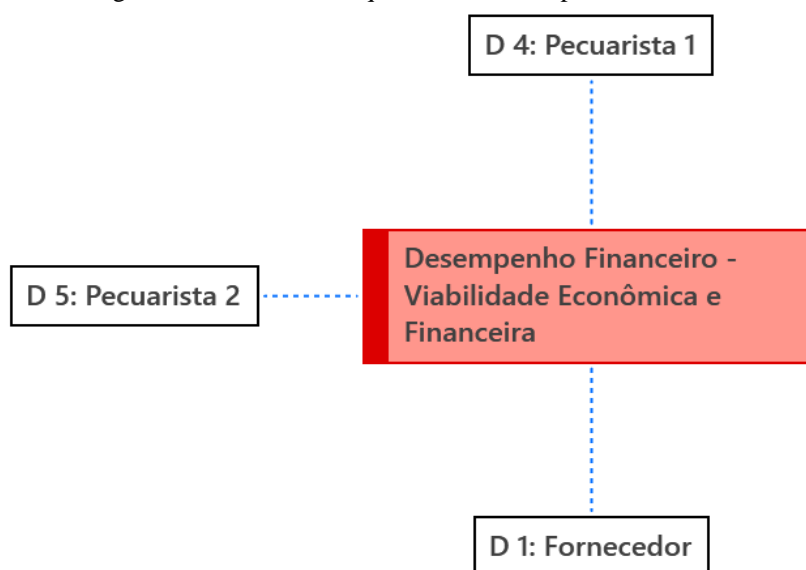
ID: No Estado do Mato Grosso, a gente não é mais vinculada à Secretaria de Agricultura. A gente é vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, dada a importância da defesa sanitária, justamente relacionado às *commodities*. [...]. O INDEA não é só a parte de defesa animal, trabalho. Assim, o trabalho do INDEA é voltado então à parte do animal, para defesa, com o objetivo de controle e erradicação de Zoonoses, certo? É, no caso da Brucelose e a raiva, e é com relação ao controle e erradicação de uma doença é com impacto econômico. No caso da Febre Aftosa, porque, assim, a gente fala da defesa sanitária que o INDEA trabalha é muito voltada para o mercado internacional. São exigências internacionais que [fazem] com que a gente [tenha] que atuar na defesa sanitária.

Os benefícios financeiros oriundos da valorização do produto podem ser considerados um tema central na análise da cadeia produtiva de carne bovina, pois evidenciam diferentes perspectivas sobre a relação entre a sustentabilidade e retorno econômico.

4.3.1.2.2 Desempenho financeiro

O desempenho financeiro foi citado por três *stakeholders*. Neste indicador, na Fig. 24, surgiu uma situação que não foi observada na literatura utilizada nesta tese, que diz respeito à especulação imobiliária, ou seja, a valorização do imóvel rural, fazendo com que alguns produtores repensassem a viabilidade econômica e financeira da atividade, além de ter uma relação direta com a preservação ambiental.

Figura 24 - Stakeholders que citaram desempenho financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos relatou que, atualmente, o produtor rural necessita tratar sua atividade como uma empresa para poder concorrer no mercado e, conseqüentemente, seu negócio ter viabilidade econômica e financeira:

FI: Realmente, o mercado vem mudando e estão ficando no mercado tanto as empresas que fazem algo a mais e criam uma ação diferente com o seu cliente, como o produtor rural que encara a sua propriedade como um negócio realmente rentável, com uma empresa, né?

O Pecuarista 1 mencionou que a rentabilidade do setor diminuiu devido ao aumento dos custos de produção e à queda no valor da carne, afetando diretamente o desempenho financeiro:

P1: Por enquanto, a gente não está tendo muita condição de trabalhar, não. Está muito apertado porque deu diferença demais de preço, né? Do preço para a gente ter o animal, do preço [para] você preparar para depois sair dele, né? Para abater ele. As margens diminuíram demais. A carne, para a gente vender, ficou barata, e para a gente produzir, os preços não [baixaram]. Tudo que a gente usa para boi hoje está muito caro ainda, né?

O Pecuarista 2 trouxe à tona uma questão não prevista pela literatura: a especulação imobiliária. A valorização do imóvel rural está levando alguns produtores a reconsiderarem a viabilidade econômica da atividade, além de pressionar para a abertura de novas áreas para atender à crescente demanda por terras produtivas. Ele descreveu como essa especulação afeta diretamente a preservação ambiental e a sustentabilidade do setor:

P2: Só que assim, falar a verdade. O problema é que, no meio disso, se nós fôssemos falar só do processo produtivo, tanto da pecuária como da agricultura, é uma situação. Só que nisso aí entra a especulação imobiliária, principalmente. Então, o que acontece se você é um pecuarista, no caso do Maurel, e você não tem um imóvel em si, e aí você está focado na produtividade, beleza, ok. Se alguém for te pagar um pouco mais no valor da carne, para você tomar algumas medidas, alguns controles, melhor, né? Desde que aquilo que você for fazer a mais o custo não seja igual ao que você vai

receber. Você não vai ter ainda o tempo a mais, ok? Mas, aí, vem a outra parte imobiliária. Então, assim, eu vou dar um exemplo: se a pessoa tem aqui 100 hectares e aí ele está lá com 50 hectares que tá aberto e é uma área de cerrado, ele poderia abrir 65 hectares. Para alguém fazer alguma proposta para pagar bem no produto dele, para ele não abrir esses outros 15 hectares que ele teria de área remanescente, vamos supor, essa proposta tem que ser muito boa, acima do que ele ia valorizar mais de área. Porque essa área de mata aqui, de 15 hectares a mais, é um passivo ambiental que ele tem, que ele poderia abrir, só que ele está mantendo aquele mato, lá. Então, ele tem o risco de pegar fogo, de gerar um ônus para ele, ele tem que cuidar desses 15 hectares a mais, e ele está valendo a menos, porque na hora que vai comprar uma Reposição Florestal, uma área de reserva, ou ela vai ter 10% do valor do que uma área aberta que é produtiva. Então, é esse valor aqui que ele está deixando de ganhar por essa área ficar fechada, que é o que cobre as diferenças de valor em cima da questão da produção. **Então, o que o jogo está escondido aqui no imóvel, na especulação imobiliária, ele é muito maior e se sobrepõe e ele faz as pessoas, o produtor, os proprietários de terra tomar a decisão que, às vezes, dá alguns problemas, problemas de imagens, tudo está em cima disso aqui, ó** (Grifo nosso).

P2: A especulação imobiliária está em um tamanho que ela está passando por cima das atividades, do que você receberia de renda da área nessa situação aqui. O cara teria que vender a área dele e botar num banco lá, que seja 8 a 10% que ele pega o investimento mais tranquilo que tem lá, que cobre a inflação né? Ele pega lá 8 a 10%, ele está ganhando mais aqui, nessa linha. Mas só que, como a insegurança jurídica no país, em vários setores ela é grande, vai ter gente que vai continuar comprando essas áreas. Ele vai ganhar isso aqui a menos, só que aí tem o fator da valorização. Aí, no outro ano, ela está valendo 10% a mais, então ele está ganhando 2 e meio mais 10, ganhando 12 e meio, 13. É o lugar que ele bota, que é um dos lugares que ele menos, o risco, quer dizer, pode ser que um dia vá perder, o risco ainda é menor e aí? **Como você tem uma pressão ambiental também para abrir só dentro da legalidade ou não abrir. Essas áreas abertas, com a área produtiva, ela inflaciona** (Grifo nosso).

Percebe-se que a questão imobiliária perpassa à questão produtiva e favorece o produtor a correr riscos ambientais em detrimento da valorização de seu imóvel rural. Essa situação é um agravante na preservação ambiental e demonstra que a questão econômica está em primeiro lugar, como defendido pela Doutrina do Interesse do Acionista (Freeman, 1984).

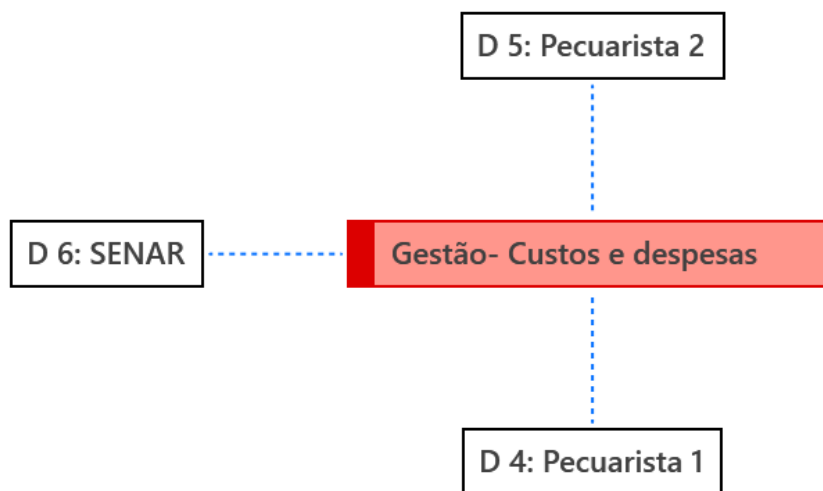
Dessa maneira, o desempenho financeiro é impactado por uma série de fatores, como, por exemplo, pela especulação imobiliária. A combinação de custos crescentes, margens cada vez menores e uma dinâmica de mercado em constante mudança pode tornar a sustentabilidade econômica um desafio, especialmente quando as práticas sustentáveis não são devidamente reconhecidas e recompensadas como identificado nos relatos dos *stakeholders*.

Para enfrentar estes desafios, é necessário um esforço conjunto entre os *stakeholders* para desenvolver práticas econômicas e ambientais sustentáveis, ao mesmo tempo em que se desenvolve um sistema que recompense a preservação ambiental. Além disso, a conscientização sobre a especulação imobiliária e seu impacto na preservação do meio ambiente deve ser parte integrante das discussões, para que a busca pelo lucro não leve à degradação ambiental irreversível.

4.3.1.2.3 Gestão - custos e despesas

A gestão - custos e despesas foi mencionada por três *stakeholders*. Este indicador apresenta se o *stakeholder* tem a preocupação de fazer a gestão dos custos e das despesas de sua atividade. A Fig. 25 apresenta estes *stakeholders*.

Figura 25 - *Stakeholders* que citaram gestão - custos e despesas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O SENAR tem a preocupação e oferece capacitação e atendimento aos produtores no que diz respeito à gestão das propriedades rurais. Relatou que, por meio das iniciativas do SENAR, os produtores rurais tiveram aumento na sua produção e, conseqüentemente, na renda familiar:

SN: Eu acho que assim: o SENAR tem uma das missões, a gente tem, tenta, né? A gente faz é levar soluções educacionais ao produtor rural. Então, assim, resolver o problema do produtor, falar o SENAR veio aqui ele mudou minha vida depois que fiz um curso no SENAR, depois que eu participei da ATEG do SENAR eu aumentei minha produção, aumentei minha arroba, diminuí meu custo eu melhorei o meu manejo. É isso que motiva a gente. O objetivo nosso é isso: é atender o produtor, fazer com que a gente mude a vida dele através das nossas ações, nem que seja um pouquinho.

O Pecuarista 1 relatou a importância da gestão, de saber o custo de produção. Na entrevista, o produtor fez um relato de uma situação em que ele fez a análise de custos e obteve retorno financeiro:

P1: Eu tinha umas coisas para acertar e tinha esse gado que era para aquela função, né? Aí, o mercado não estava muito bom. Fui tentar vender aquele gado sem terminar ele. Aí, eu fui para a caneta e fiz as contas, porque eu achei nele que o que eu ia gastar para preparar até o final. Aí, deu o resultado que eu esperava que foi que deu mesmo. Eu trabalhei bem assim. Vou dar tanto de ração, ele vai crescer tantos quilos durante esse período. E fiz um bom negócio em cima disso aí porque funcionou. Entendeu?

O Pecuarista 2 trabalha com a integração entre a lavoura e a produção de bovinos, realizando a gestão de forma eficiente, tendo um número maior de animais por hectare, o que aumenta sua produtividade:

P2: O cara tem mil hectares de área lá. O cara coloca uma cabeça por hectare, aqui acho que o pessoal nem dá conta de colocar uma cabeça por hectare. Você coloca mil animais. Você pode ter 500 de lavoura e 500 de pecuária, manter 2 mil animais, digamos em 500 bem cuidadinho, bem fechado e você está girando já três vezes. Porque está girando soja sua e o dobro de gado, que é o que nós estamos fazendo.

Além disso, o pecuarista investe em capacitação, para buscar melhorias na sua atividade, bem como para reduzir custos:

P2: Você dá uma estudadinha. Mas, eu e o gerente, a gente sempre busca. Ah, tem uma fazenda em tal lugar, vamos lá conhecer, vamos lá olhar, ver como é o sistema. Às vezes, o cara trouxe o sistema de outro lugar lá. A gente vai ver se é bom para trazer para nossa fazenda. Aí ele está tentando ir para o lado de sistema. Sistema que eu digo de tudo, de lotação, de custos, tudo, tudo, tudo. É uma empresa, pecuária é uma empresa igual a agricultura. O que se usa na agricultura você tem que trabalhar na pecuária, senão não vai para frente.

Ainda em relação aos custos de produção, o produtor relatou a dificuldade conseguir mão de obra para a atividade. Para os funcionários permanecerem, com ele busca remunerá-los melhor, oferecendo bonificação.

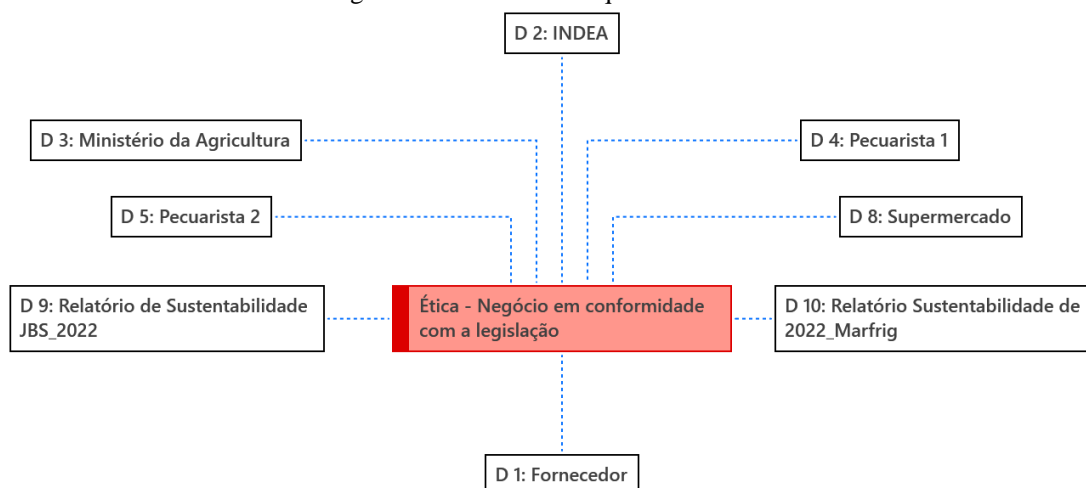
P2: É tentar fazer o quê? Tentar diminuir os custos o que pode tentar produzir o máximo que pode, dessas formas todas aí, colocar mais animal por hectare, para você tentar remunerar melhor o seu pessoal, colocar bonificação para eles em cima da produtividade, que é o que a gente faz.

O gerenciamento eficaz de custos e despesas é relevante para a manutenção da atividade pecuária. As experiências relatadas pelos *stakeholders* indicam que uma boa gestão financeira, combinada com capacitação e inovação, pode resultar em operações mais lucrativas.

4.3.1.2.4 Ética

A ética, na presente tese, diz respeito ao *stakeholder* atuar em conformidade com a legislação. O indicador foi citado ou identificado nas entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade de oito *stakeholders*. A Fig. 26 apresenta os *stakeholders* que citaram a ética.

Figura 26 - Stakeholders que citaram ética



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos relatou que a indústria segue as normas e legislações e, que a fiscalização é de responsabilidade do Ministério da Agricultura:

FI: Eles querem saber se está sendo controlado. Então, a gente faz um comunicado oficial. Olha, eu tenho uma ração 16% que tem essa formulação e esse nível de garantia. E eu fiz um relatório que produzi 200 toneladas e fiz uma análise e a análise está aqui.

O Pecuarista 1 compartilhou uma experiência em que tomou uma decisão ética ao optar por não abater um animal doente, mesmo que pudesse enviá-lo ao frigorífico. Isso demonstra sua preocupação com a qualidade e a ética no tratamento dos animais:

P1: Como a gente está conversando, você não me perguntou, mas aconteceu comigo. Eu estava tratando uns animais. Eu perdi o trato de uma novilha, perdi, assim, quando ela estava pronta para matar, que eu escalei o gado, naquela semana, ela teve um problema. Então, não descobriu o que é que era e ela até sarou, né? No caso [...] eu sempre tive essa preocupação até quando eu tirava o leite. Eu mexia com o leite. Aí, eu procurava manter uma qualidade excelente dos produtos. Sempre preoquepei com isso.

Já o Pecuarista 2 relatou uma situação que a propriedade teve um embargo ambiental feito pela SEMA – Secretaria de Meio Ambiente. Nessa situação, o produtor rural poderia ter agido de má fé e não ter resolvido a situação, mas buscou resolver a questão de maneira ética e legal:

P2: Travou tudo. Só que assim, a gente poderia falar, assim, porque está no nome de uma pessoa jurídica. A gente podia chegar no cara que vendeu e dizer assim: ele nem usar essa pessoa jurídica e falar “tem um processo lá”. Se a gente fosse mau, deixa ir para o pau que nós vamos resolver mais para a frente, deixa ir pra frente e tal. Mas, não. A gente queria fazer certo. Nós estamos trabalhando na área, não foi desmate, a área era aberta, consolidada e tal, queria tudo certinho. Mas o órgão não quis nem passar a titularidade para nós.

O Supermercado destacou práticas antiéticas observadas em outros estabelecimentos, como a venda de carne de animais rotulados como uma raça que não correspondia à realidade. Ele enfatizou a necessidade de ser transparente e ético para evitar enganar os clientes:

SM: Não, a nossa carne ela é, eles selecionam lá, já é padronizado. Em questão, você vai em outro lugar, essa carne é selecionada “Angus”, talvez se você for olhar a nota de origem dela, da carne, eu quero comprar essa carne de Angus, me dá a nota de origem dela, talvez o cara não vá apresentar para você, porque ele vai pegar um traseiro com uma cobertura bem bonita e vai expor ela bem em uma bandejinha lá e dizer que é Angus.

Os relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig destacam a importância da ética em suas operações, afirmando seu compromisso com condutas éticas e práticas empresariais responsáveis:

RS-JBS: Em nossas cadeias de fornecimento, o Código de Conduta e Ética da JBS ajuda a garantir que nossos parceiros adotem as mesmas práticas éticas em suas operações que nós adotamos (JBS, 2022, p. 54).

RS-MARFRIG: Para engajar os colaboradores aos nossos princípios éticos e padrões de integridade, reunimos, no Código de Ética e Conduta, orientações sobre as posturas que entendemos como adequadas nos ambientes de trabalho e nas relações comerciais e institucionais mantidas com nossos diversos públicos, no desempenho das funções profissionais (Marfrig, 2022, p. 44).

A partir dos relatos dos *stakeholders* e dos relatórios de sustentabilidade, percebe-se que a ética é essencial para construir confiança e manter a integridade em todas as etapas da cadeia produtiva. Além disso, por meio de uma abordagem ética, de certa forma, há a contribuição para a sustentabilidade a longo prazo, pois promove práticas de negócios justas e respeitadas com as pessoas, os animais e o meio ambiente. As experiências relatadas pelos *stakeholders*, combinadas com os compromissos apresentados nos relatórios de sustentabilidade, mostram que, para obter sucesso sustentável, é necessário manter os padrões éticos e trabalhar com integridade e honestidade.

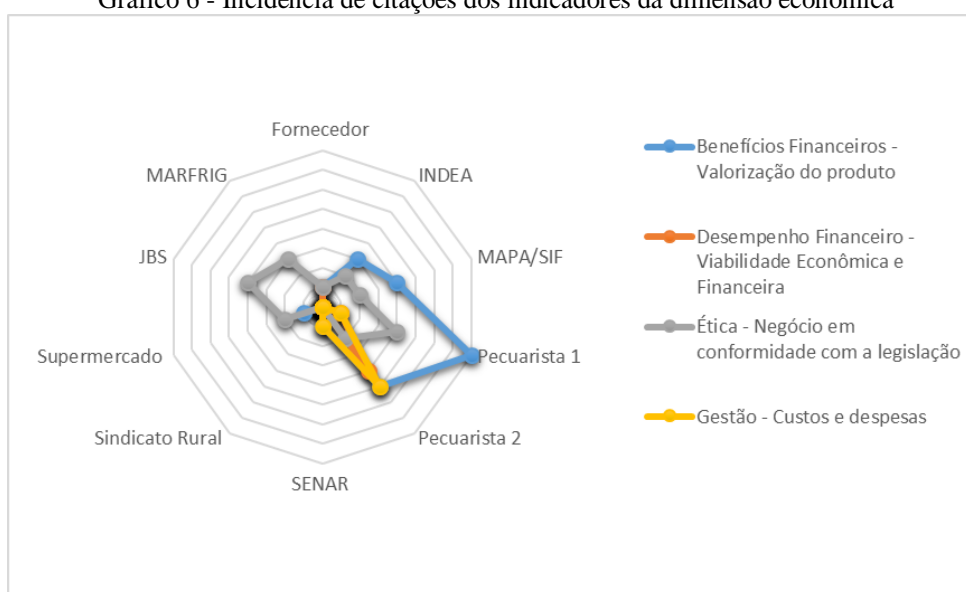
A análise do desempenho financeiro dos *stakeholders* pesquisados sugere que há pouca ou nenhuma relação entre os ganhos financeiros e práticas sustentáveis, sejam elas ambientais, sociais ou de governança. Embora a conformidade com a legislação seja necessária para comercializar produtos, como no caso dos pecuaristas, a questão ambiental, por si só, não está sendo suficientemente valorizada, tornando-se um requisito de conformidade mais do que uma fonte de benefícios financeiros. Isso sugere uma falta de incentivo econômico para práticas sustentáveis, o que pode impactar na adoção de medidas ambientais por parte dos pecuaristas.

Identificou-se, também, uma questão importante na dimensão econômica, que diz respeito à especulação imobiliária, e afeta a valorização dos imóveis rurais. A crescente valorização das propriedades está levando alguns produtores a considerarem a venda de suas

terras ou a abrirem novas áreas para uso comercial. Este processo pode levar a um aumento da exploração ambiental, uma vez que o valor das áreas prontas para o cultivo de grãos ou para pecuária é maior do que o valor das áreas preservadas, incentivando desta forma, o desmatamento e, conseqüentemente, a destruição de *habitats* naturais de plantas e animais.

A partir da análise do conteúdo e das entrevistas e dos relatórios de sustentabilidade, foi possível identificar a maior incidência de citações dos indicadores que compõem a dimensão econômica. O Gráfico 6 demonstra essas citações.

Gráfico 6 - Incidência de citações dos indicadores da dimensão econômica



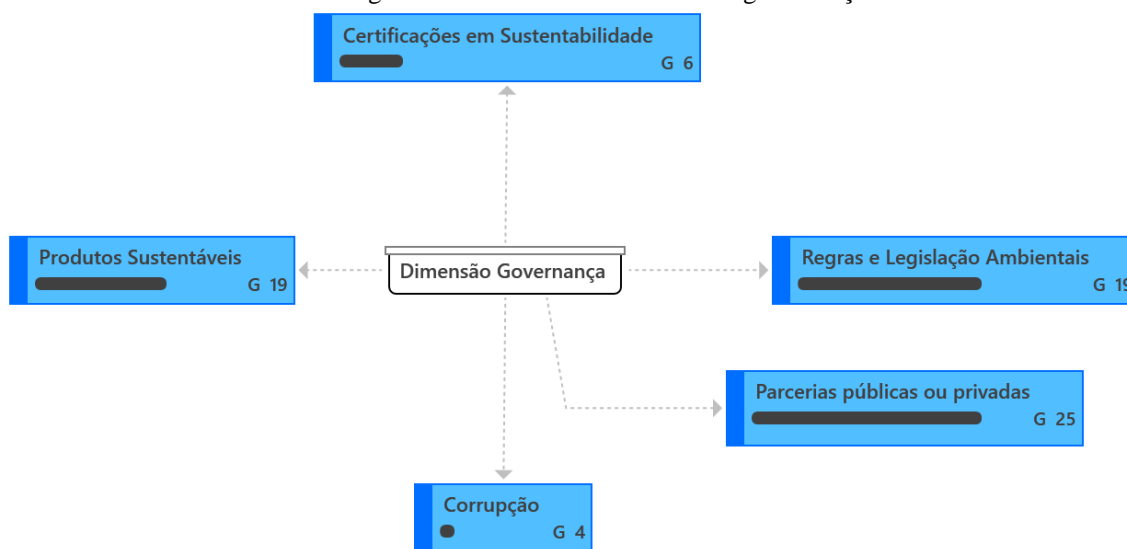
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para identificar a relação da dimensão econômica com a criação de valor, foram feitas perguntas que relacionavam indicadores de criação de valor com sustentabilidade, como benefícios financeiros decorrentes de práticas sustentáveis. A análise mostra que os indicadores frequentemente citados foram “benefícios financeiros” e “ética”. A falta de valorização de práticas sustentáveis sugere que ainda há um longo caminho a percorrer para que questões como preservação ambiental e responsabilidade social sejam reconhecidas como elementos primordiais para o sucesso financeiro.

4.3.1.3 Dimensão governança

A dimensão governança é composta por cinco indicadores: certificações em sustentabilidade, produtos sustentáveis, regras e legislação ambientais, parcerias públicas ou privadas e corrupção. A Fig. 27 mostra quantas vezes esses indicadores foram citados nas entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig Global Foods.

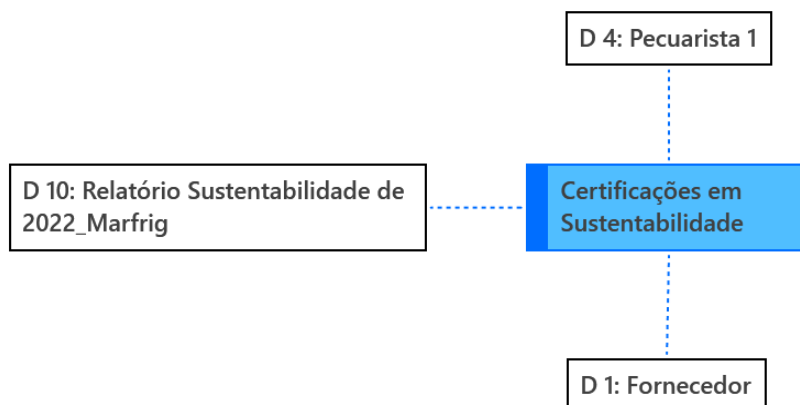
Figura 27 - Indicadores da dimensão governança



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.3.1.3.1 Certificações em sustentabilidade

A certificação em sustentabilidade foi citada seis vezes nas entrevistas. No entanto, apenas três *stakeholders* relataram este indicador. A Fig. 28 os apresenta.

Figura 28 - *Stakeholders* que citaram certificações em sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Pecuarista 1 afirmou que nunca pensou em certificações em sustentabilidade, pois acredita que, por ser pequeno produtor, não seria interessante: “Eu acho que não. Não sei se é pelo tamanho, pelo.... Eu não sei. Eu não cheguei a pensar sobre isso aí, não”.

O Fornecedor de Insumos relatou é importante ter certificação em sustentabilidade é importante, mas que essa certificação deve ser entendida e reconhecida pelo mercado para que os produtos certificados sejam de fato valorizados. No seu discurso revelou que a empresa está em processo de expansão e, portanto, procurando adequar suas instalações para buscar atender as certificações:

FI: Ela tem, é uma preocupação, se eu te falar que, hoje, ela passa por um momento de ajuste, por quê? Porque nós estamos, pelo crescimento de venda, nós estamos com projeto de ampliação da nossa estrutura física. A gente já está em projeto de construir uma nova fábrica. As fábricas que nós temos, hoje, foram fábricas adquiridas e já existiam e você acaba ajustando o que já existe. Agora, como vai construir, aí, sim, a gente consegue trabalhar de forma adequada, já preparada para inúmeras certificações que o mercado tem, desde o início, né? Então, ela precisa ser entendida pelo mercado, eu vejo assim. O nosso produtor rural, pequeno e médio ainda não consegue entender. O grande [produtor], sim, e algumas propriedades com nichos mais específicos hoje já querem que o produto e algumas coisas do seu fornecedor realmente sejam diferentes, tenha esse cuidado em si. Mas a gente vê isso como uma tendência, tendência de só aumentar.

Do relatório de sustentabilidade da Marfrig consta que a empresa possui certificações, como, por exemplo, a ISO 14.001, que trata da implementação de sistema de gestão ambiental.

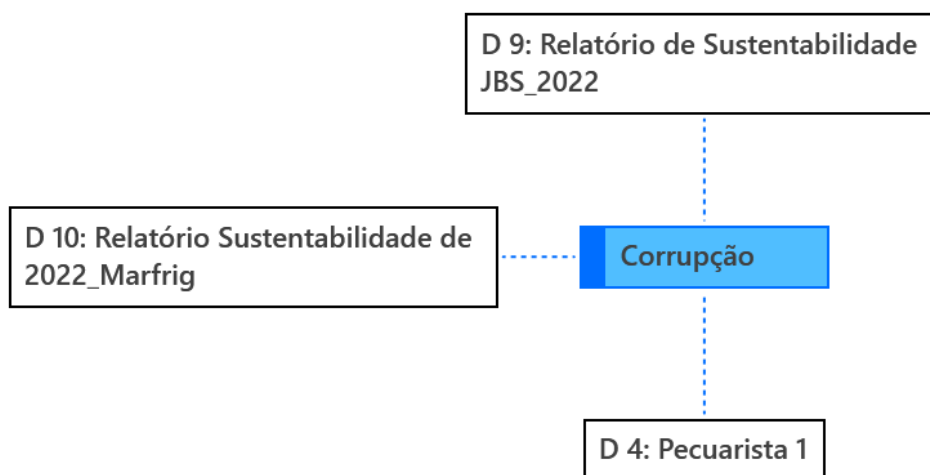
RS-MARFRIG: No Brasil, 58% das nossas unidades possuem certificação ISO 14.001, norma responsável por atestar empresas que implementam um Sistema de Gestão Ambiental de acordo com requisitos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Dessa forma, o tema “efluentes”, abrangendo geração, volumes, padrões de lançamentos e demais requisitos legais, é verificado anualmente por auditoria externa (Marfrig, 2022, p. 117).

As certificações em sustentabilidade podem ser um diferencial para empresas comprometidas com práticas ambientais responsáveis. No entanto, como relatado pelo Fornecedor de Insumos, sua efetividade depende do reconhecimento do mercado e do valor agregado que estas certificações podem trazer aos produtos. A falta de interesse ou conhecimento sobre certificações, como observado no relato do Pecuarista 1, pode ser um obstáculo para sua adoção, destacando a necessidade de maior conscientização e incentivo para práticas sustentáveis entre os *stakeholders* da cadeia produtiva.

4.3.1.3.2 Corrupção

A corrupção foi citada em uma das entrevistas e consta dos relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas. A Fig. 29 apresenta os *stakeholders* que citaram este indicador.

Figura 29 - Stakeholders que citaram corrupção



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Pecuarista 1 foi enfático ao relatar que não concorda com nenhum tipo de corrupção, que não realiza negócio se não souber sobre a origem do produto ou da transação. “Não, de jeito nenhum. Se o trem não tiver umas origens que vai caber a mim continuar o negócio, eu não faço”.

Os relatórios de ambas as empresas pesquisadas relatam ações de combate à corrupção. A JBS descreve várias iniciativas globais para combater a corrupção, como uma política global anticorrupção e uma política de não retaliação:

RS-JBS: Essas ações conduziram a diversas iniciativas em curso, incluindo a política global anti-corrupção [*sic*], a política global de não retaliação e uma ampla revisão da política global de *compliance* da Companhia. A padronização e unificação dos processos nas operações globais da JBS têm sido tarefas constantes do Conselho de Administração, contribuindo para a criação de políticas globais adequadas às especificidades regionais de cada negócio. Isso é evidente, por exemplo, no monitoramento periódico dos principais fatores de risco globais da JBS, a saber: sustentabilidade, cibersegurança, segurança no trabalho, liquidez e mercados financeiros e saúde animal (JBS, 2022, p. 5).

Por sua vez, a Marfrig oferece treinamentos de *compliance* a todos os colaboradores, com o objetivo de reforçar os princípios éticos e de conduta em suas políticas internas. A adesão a esses treinamentos é obrigatória, e a empresa enfatiza a importância de combater a corrupção e respeitar os direitos humanos:

RS-MARFRIG: Os treinamentos de *Compliance* – nos quais reforçamos os princípios éticos e de conduta expressos em nossas políticas relacionadas ao tema – são oferecidos anualmente a todos os colaboradores. Com essa agenda – cuja adesão deve ser obrigatória – buscamos fixar e/ou reciclar as recomendações sobre os diversos temas tratados no documento, como respeito aos direitos humanos e combate à corrupção (Marfrig, 2022, p. 45).

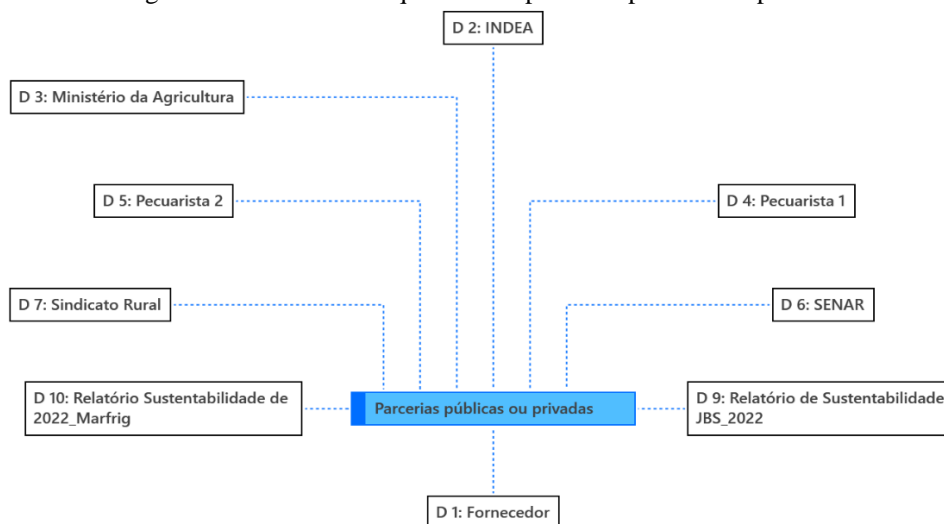
A corrupção é um tema complexo e difícil de abordar. No entanto, foi possível identificar esta preocupação nos *stakeholders*, como o posicionamento no Pecuarista 1 em não

tolerar práticas corruptas, demonstrando o comprometimento com princípios éticos. Já as ações da JBS e da Marfrig demonstram um compromisso institucional mais amplo para combater a corrupção em suas operações globais. Estas ações contribuem para criar um ambiente empresarial justo e ético, fortalecendo a confiança dos *stakeholders* e promovendo a sustentabilidade no setor.

4.3.1.3.3 Parcerias públicas ou privadas

Este indicador foi citado praticamente por todos *stakeholders*. Alguns deles citaram que trabalham de forma individual e outros, que necessitam de parcerias para o desenvolvimento de suas atividades. A Fig. 30 apresenta os *stakeholders* que citaram o indicador.

Figura 30 - *Stakeholders* que citaram parcerias públicas ou privadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos relatou que sua principal parceria é com os pecuaristas, pois são eles que acabam divulgando os produtos para outros produtores. Além disso, o fornecedor mantém uma parceria com a Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA), que oferece capacitações e treinamento para seus funcionários.

FI: Acho que o grande desafio, necessidade, Miguel, que a gente busca é realmente ter essa parceria de grande data, ou seja, nós não fazemos apenas uma venda, seja nós vender para um determinado cliente por determinado tempo maior e a indicação é uma coisa muito boa para nosso negócio. Uma grande propaganda é quando o produtor fala bem do seu produto para o vizinho. [...]. Nós fazemos algumas. O departamento técnico tem por obrigação fazer treinamento fora do Lacerda, um Simpósio, um Congresso anual e nós temos um trabalho muito próximo com o pessoal da APTA de Colina - SP (Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios), através dos fornecedores, que nos auxilia principalmente, o pessoal da Pfizer, que é um fornecedor de ingrediente para gente.

O INDEA relatou que tem parcerias públicas com a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) para capacitação e com o Fundo Emergencial de Saúde Animal (FESA):

ID: Tem o curso do programa da Brucelose e Tuberculose. Ela não é feita pelo INDEA, né? É feita pela UFMT, não é isso? Esse é o curso. Agora, os demais cursos são realizados pelo INDEA para capacitação dos servidores do INDEA. O INDEA tem parcerias com alguns Fundos, né? Como, por exemplo, o FESA. O que que é o FESA? O FESA é o fundo de emergência sanitária animal. O produtor faz um recolhimento de um valor para o FESA. O leite também, tem outro fundo, que é de suínos. Então existem essas parcerias com os fundos que boa parte dos aportes financeiros, boa parte, não, alguma parte é feita para o INDEA para, justamente, poder custear algumas atividades com os produtores.

O SENAR disse que trabalha em parceria com o Sindicato Rural para desenvolver capacitações voltadas para pecuaristas e seus funcionários:

SN: A gente trabalha com o Sindicato Rural, então todas as ações do SENAR, hoje, (curso, palestra, assistência técnica) advêm através do Sindicato Rural, né? Então, assim, a gente trabalha diretamente com o Sindicato Rural e o Sindicato Rural que distribui, tem uma parceria. Então, a gente faz um treinamento e ninguém melhor do que o Sindicato Rural para nos dizer [de] qual o treinamento aquela região precisa e qual o produtor precisa do treinamento.

Além do Sindicato Rural, o SENAR possui parcerias com prefeituras e outros órgãos públicos, principalmente no desenvolvimento de mutirões sociais na região. “Quando a gente faz esses mutirões, a gente faz uma parceria entre SENAR, Prefeitura e alguns órgãos. [Nos] mutirões que a gente fez aqui na região, a Defensoria Pública estava presente” (SN).

O Sindicato Rural confirmou essa parceria com o SENAR para realizar capacitações e treinamento:

SR: Sim, hoje, a gente tem uma parceria com o SENAR, né? Que é o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. Ele é ligado direto com a gente. A gente faz essa assistência via as propriedades, com palestras, com treinamento de equipe, treinamento de funcionário. Então, assim, nós temos essa assistência ligada ao SENAR.

O Ministério da Agricultura relatou que possui parceria com o INDEA, principalmente em relação à documentação e que muitos mercados aceitam a documentação emitida pelo INDEA para comercialização. “Na verdade, a maior parte dos mercados se satisfaz apenas com a documentação de origem, que vem do INDEA”.

Com relação aos pecuaristas, o Pecuarista 1 trabalha de forma mais isolada, enquanto o Pecuarista 2 mantém parcerias com o INDEA e com a Universidade Estadual do Mato Grosso para aprimorar seu manejo e obter orientação técnica:

P2: O INDEA é o seguinte: a gente conhece também o pessoal do INDEA, a maioria deles ali é amigo, é conhecido. Eles marcam, tal data estamos indo lá para ver. Eles vão fiscalizar, ver se [está] tudo certo. Aí, eles passam: “olha, não pode fazer isso”, “não pode fazer aquilo”, “agora mudamos aquilo”. Então, é tudo coisa que já está sabendo. Mas, isso tudo trabalhando com empresas e copiando de alguns vizinhos, fazendo, né? A gente teve um pouco de apoio da... Eu lembro, no começo, da UNEMAT, o professor Eurico, na parte de solos. Então, a gente conseguiu captar uma

coisa boa com ele lá. Mas, sim, cara, eu acho que falta um pouco da Empaer, precisaria estar mais presente a Empaer.

Os relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig também destacam a importância das parcerias, especialmente no campo ambiental:

RS-JBS: Do ponto de vista ambiental, trabalhamos para consolidar uma rede de parcerias com produtores, contribuindo para identificação e adoção de práticas sustentáveis com impacto positivo no clima. Para que essas soluções sejam escaláveis e autossustentáveis, será necessário o engajamento de toda a cadeia de fornecimento no compartilhamento de dados, suporte aos agricultores e projetos de redução (JBS 2022, p. 43).

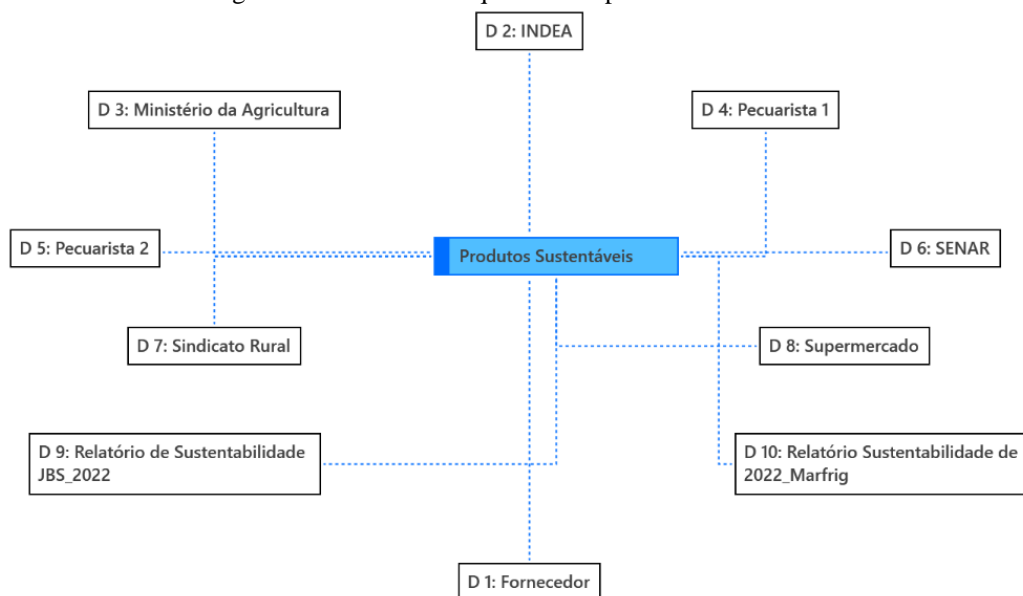
RS-MARFRIG: Também adotamos medidas e ações, em nossas rotinas de trabalho, para mitigar o impacto das operações sobre seus respectivos entornos, de forma a conservar os recursos naturais e assegurar as melhores práticas para o bem-estar animal. Em parceria com instituições de reconhecida atuação nessas frentes e engajando os diferentes elos da cadeia, as boas práticas de sustentabilidade que adotamos se revertem também em produtos com qualidade superior, atendendo as exigências dos consumidores e dos mais de 100 mercados que atendemos (Marfrig, 2022, p. 22).

Pôde-se observar que as parcerias públicas e privadas desempenham um papel importante na cadeia produtiva de carne bovina, facilitando o desenvolvimento de atividades e promovendo a sustentabilidade. As parcerias contribuem por meio de capacitações, pesquisa e até mesmo para a melhoria de processos internos. Os *stakeholders* que procuram estas parcerias tendem a se beneficiar de um ambiente colaborativo e inovador.

4.3.1.3.4 Produtos sustentáveis

O indicador produtos sustentáveis foi citado praticamente por todos *stakeholders* entrevistados e pelos relatórios de sustentabilidade. Em muitas situações, o *stakeholder* cita a importância de oferecer um produto de qualidade ao consumidor, no entanto, sem relacionar que é produzido dentro dos preceitos da sustentabilidade. A Fig. 31 apresenta esses *stakeholders*.

Figura 31- Stakeholders que citaram produtos sustentáveis



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Pecuarista 1 cita que busca a qualidade, que é isso que valoriza seu produto, ou seja, que o frigorífico quer qualidade e isso traz retorno financeiro para o produtor.

P1: A gente aqui, a gente ousa falar de qualidade, né? De qualidade do animal, por exemplo. Então, animal de má qualidade, exatamente. Ele não... Ele não deixa a gente satisfeito com o resultado não, né? Mas, por isso que a gente procura.

Para o Pecuarista 2, a genética e o manejo são determinantes para um produto de qualidade, que, por sua vez, agrega valor à venda dos animais:

P2: Nós estamos sendo pagos a mais, porque, ao mesmo tempo que a gente faz isso, o animal fica mais tranquilo, ele não fica aquele animal doido, correndo. O pessoal vem olhar, não é aquele animal estressado. Usa o sêmen, que não tem nada a ver com isso, sêmen de fora, genética. Isso aí que está fazendo o animal ter um pouco mais de valor na hora de vender. É só isso aí.

Já o SENAR desenvolve um projeto no Pantanal para produzir boi sustentável, sem necessidade de desmatar, utilizando o pasto nativo da região. Eles também promovem capacitações para os pecuaristas, reforçando a importância da sustentabilidade na pecuária:

SN: E tem produtor hoje que a gente tem um projeto nosso, projeto piloto desenvolvido na região do Pantanal. A gente chama de fazenda pantaneira sustentável, onde tem alguns produtores que produzem boi dentro do Pantanal sem derrubar uma árvore, produz com capim nativo, com manejo adequado. Então, assim, eles já têm essa consciência, eu acredito que nós, através das nossas ações, temos levado para eles isso.

O Ministério da Agricultura, por meio do Serviço de Inspeção Federal, atua nos frigoríficos com o intuito de garantir que as carnes processadas sejam livres de qualquer tipo de doenças que possam acometer o consumidor:

MA: Também faço algumas coletas de amostras para que o Ministério da Agricultura, de uma forma nacional, tenha uma ideia da qualidade higiênica das carnes produzidas. Então, o Ministério lá em Brasília sorteia quando e o que que eu colete aqui no

frigorífico. Então, eu faço as coletas para dar uma ideia da claridade higiênica das carnes obtidas no Brasil, que é um dos programas.

O Fornecedor de Insumos destacou a importância de produzir alimentos seguros para animais, livres de contaminantes que possam ser prejudiciais à saúde dos animais ou dos consumidores:

FI: É, isso é inerente ao negócio. A gente está inserido na produção da carne, proteína nobre. Ter um produto seguro que vai na boca do boi, que vai ser absorvido, que vai ficar na carne disponível para ingestão humana é fundamental, livre de metal pesado, livre de contaminação por qualquer outro tipo de ingrediente que, possivelmente, possa ser tóxico ou para o animal ou para quem consumir a carne ou o leite, o queijo. É premissa básica, a gente precisa ter. É um desafio porque a gente ainda vê que o grosso da produção do Brasil não tem essa mesma preocupação. [...] Então, é amplo esse mercado. Mas é fundamental, Miguel, você ter um produto que realmente seja seguro para o animal. É premissa básica hoje, não tem como, algum tipo de risco, até porque o valor envolvido na produção, se nós formos falar uma carga de ração, hoje, vai custar aí em torno de 30 mil reais e ela vai fornecer um lote de mais aí, 100 bois durante um mês. Se nós tivermos um problema, algum dano, esses 100 bois hoje no mercado valem quase 600 mil reais, então 30 mil reais não podem colocar em risco uma operação tão valiosa.

Os relatórios de sustentabilidade das empresas JBS e Marfrig enfatizam a importância da sustentabilidade em suas operações, com preocupação e compromisso com práticas sustentáveis:

RS-JBS: Sob a liderança do CSO, criamos uma nova [*sic*] estrutura global de sustentabilidade para coordenar melhor as ações de sustentabilidade da JBS e acelerar avanços em suas prioridades fundamentais, incluindo seu objetivo de zerar o balanço de emissões de gases de efeito estufa até 2040 e de enfrentar o desmatamento em sua cadeia de fornecedores (JBS, 2022, p. 35).

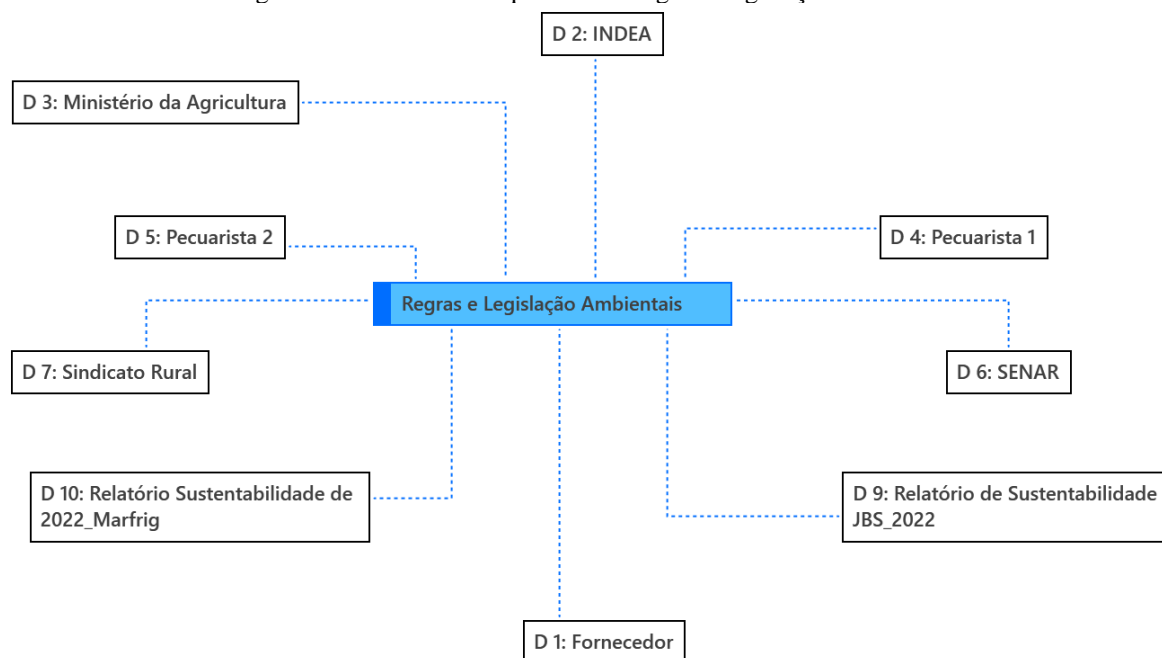
RS-MARFRIG: É uma satisfação ver a Marfrig se firmando como referência internacional de boas práticas de sustentabilidade. Ter a nossa marca vinculada a efetivas ações de combate ao desmatamento e às mudanças climáticas – tema em que utilizamos dados científicos para assumir metas de redução de emissões de gases de efeito estufa –, e de iniciativas para promover e defender os direitos humanos, é resultado de um trabalho muito consistente. Nossas estratégias estão apoiadas em uma sólida estrutura de governança e em metas claras, todas alinhadas aos compromissos que estão sendo assumidos globalmente nas Conferências das Partes (COPs, na sigla em inglês), cúpulas climáticas lideradas pela Organização das Nações Unidas (ONU). Nossas iniciativas também reforçam os princípios do Pacto Global da ONU, movimento do qual somos signatários e que tem como agenda os direitos humanos, o trabalho decente, a proteção ao meio ambiente e o combate à corrupção (Marfrig, 2022, p. 4).

O indicador de produtos sustentáveis destaca a preocupação com a qualidade, manejo, genética e segurança do produto. Embora muitos *stakeholders* não associem explicitamente a qualidade à sustentabilidade, é evidente que práticas sustentáveis são cada vez mais relevantes para a cadeia produtiva de carne bovina e para os mercados que demandam produtos de qualidade.

4.3.1.3.5 Regras e legislação ambientais

Este indicador foi citado por praticamente todos *stakeholders*. Alguns *stakeholders* concordam com as regras da legislação ambiental, porém consideram as leis muito severas. Outros consideram que a conscientização ambiental só surgiu por conta das leis. A Fig. 32 apresenta os *stakeholders* que citaram regras e legislação ambientais.

Figura 32 - *Stakeholders* que citaram regras e legislação ambientais



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos relatou que a empresa segue rigorosamente as legislações ambientais e que o Ministério da Agricultura e a Secretaria de Estado de Meio Ambiente (SEMA) são responsáveis pela fiscalização das atividades industriais:

FI: Sim, o MAPA. O Ministério da Agricultura é o principal responsável. Aí, existe também a SEMA para algumas questões ambientais, né? As licenças sanitárias de funcionamento. Mas o controle de fabricação é feito pelo MAPA, o principal. [...] Tem que estar lá. Então, o MAPA olha muito os principais ingredientes, se tem algumas questões de leis e, principalmente, os níveis né? Ela falou tem que ter 13% do produto, tem que ter 13%, se tem 16%, tem que ter 16%.

O Pecuarista 1 disse que busca cumprir as normas ambientais, pois o descumprimento pode impedir a comercialização dos animais. Ele admitiu que no passado não tinha tanta consciência ambiental, mas agora entende a importância:

P1: A minha região, por exemplo, a gente já tem a área de reserva, né? A gente tem área de reserva com o CAR – Cadastro Ambiental Rural, com Georreferenciamento, as coisas que o meio ambiente exige, né? A gente não pode estar usando essas áreas, que são de reserva. É reserva. Eu não tenho problema, não tive, ainda, problema com o meio ambiente, não. Nem de desmate, nem de nada. Eu não preocupava não. Eu, sendo sincero, não preocupava. A maioria das pessoas não preocupava muito com

isso, até porque a gente não imaginava que as coisas iam também ser... igual, vem vindo, né? Desmatamento.

O Pecuarista 2 criticou a legislação ambiental, especialmente no que diz respeito ao Código Florestal Brasileiro, que estabelece a proporção de área que deve ser preservada em cada bioma. Ele mencionou o custo elevado para manter essas áreas, sem receber compensação:

P2: Professor, o senhor está tocando em um assunto que ninguém lembra e precisa ser lembrado, que é o seguinte: o cara da Amazônia que planta soja e mantém 80% de reserva, certinho na lei, ele é tratado lá fora como o americano que planta em 100% da área dele. O grão dele vale a mesma coisa. É isso aí, simplesmente, ele não é só penalizado, só isso. Agora, ele não é reconhecido por estar produzindo em 20% e mantendo 80%, o grão dele é o mesmo do americano. E se mantiver esses 80%, ou quantos por cento for por causa das leis, também tem um custo. Nós estávamos conversando agora há pouco, eu e o Thiago né. O que acontece se o fogo vem? Nossa área mesmo é exemplo disso.

O relato do Pecuarista 2 sugere que a manutenção de reservas florestais é onerosa para o produtor, especialmente em regiões onde as queimadas são frequentes e o custo de manutenção é alto.

O SENAR comentou sobre a importância do trabalho de conscientização dos órgãos governamentais, pois as legislações ambientais mudam rapidamente, e muitos produtores não conseguem acompanhar as mudanças, resultando em multas e outras sanções.

P2: O que acontece na maioria das vezes é que o produtor não sabe da legislação, e ela muda quase que diariamente. Se esses órgãos, tanto do Ministério do Trabalho quanto alguns órgãos ambientais, comessem a ter um trabalho de conscientização para o produtor seria melhor. Chegar no produtor e falar, mudou isso, você tem que fazer dessa forma, agora a lei exige que seja feito assim, e dar um prazo para que ele execute. Não chegar impondo multas.

O Sindicato Rural expressou uma opinião semelhante, afirmando que as leis ambientais deveriam ser mais flexíveis para dar ao produtor rural mais liberdade de produzir. O representante do sindicato argumentou que algumas leis são criadas por pessoas sem conhecimento da produção agropecuária:

SR: Então eu acredito que eles realmente estão. E é uma coisa assim que eu falo que não precisava chegar a tanto porque as leis poderiam ser mais brandas para quem produz coisa que hoje a gente não tem. **O produtor, ele meio que faz uma manobra para se manter, porque a única coisa que ele sabe fazer é produzir.** Porque é muito fácil você pôr a caneta onde você nem conhece, de que forma você vai. Quem faz as leis, às vezes, não entende de que forma ele está ou ajudando ou prejudicando o produtor (Grifo nosso).

Foi questionado ao representante do SENAR se sabia se os frigoríficos pagavam um valor a mais pelo boi produzido nas propriedades que possuem reserva legal, proteção às nascentes, que atendem na integridade à legislação ambiental. A resposta foi que não, que é obrigação do produtor.

SN: Independente de como foi produzido não, ele exige requisitos mínimos. O produtor só não recebe por isso, mas o que o produtor recebe a mais é por uma qualidade de carcaça maior na precocidade. A parte ambiental é obrigação dele, ele não recebe nada mais por isso.

O Ministério da Agricultura relatou que os países compradores exigem que determinadas legislações sejam cumpridas. Alguns países realizam visitas nas unidades frigoríficas e propriedade e outros confiam nas auditorias realizadas pelo próprio MAPA por meio do DIPOA.

MA: Auditorias do próprio órgão, hoje, são uma auditoria por ano. É uma Auditoria do DIPOA, então, a auditoria de Brasília que vai a todo SIF, uma vez por ano vem um auditor e audita tanto o SIF quanto a empresa. O SIF também é auditado. Há uma tendência de focar mais no SIF do que a própria empresa. Não sei por que essa ideia, mas há um enfoque muito pesado nas atividades do SIF. [...]. Alguns mercados, o DIPOA, que é o órgão central ao qual eu to subordinado, tem a prerrogativa de, baseado na auditoria que eles fizeram, nos habilitar a alguns mercados sem que o país venha. É um sistema onde o país acredita no Brasil. Boa parte dos mercados, hoje, já usa esse recurso. Ele acredita. Então, Brasília, no caso do DIPOA, tem a prerrogativa de indicar estabelecimento. E, aí, ela indica e eles dão a validação de que tá tudo ok ou não, se mudar a política. Mas, alguns mercados eles dão essa prerrogativa a partir do momento que cria relacionamento e confiança. Então, os mercados nos dão essa prerrogativa. Outros não dão isso para ninguém e querem ver mesmo a cada x tempo.

O INDEA tem a preocupação com o produtor para que ele atenda a legislação, pois é o órgão responsável pela emissão da Guia de Trânsito Animal – GTA, ou seja, todo animal transportado ou comercializado necessita desta guia de trânsito. Para ela ser emitida, a propriedade deve atender as legislações ambientais.

ID: Para cada propriedade, existe um padrão dentro da nossa legislação para exigir quais são as documentações para poder fazer isso, que seria uma escritura, contrato de compra e venda, documentação pessoal, comprovante de endereço e você tem abertura do cadastro. Para esse sentido, a gente utiliza a Guia de Trânsito Animal, que é a GTA, que é o único documento que habilita um produtor a tirar um animal de uma propriedade para outra. Nós fiscalizamos o sistema que controla o número de GTAs emitidas, o horário que elas são emitidas, o prazo que o produtor que ele tira uma GTA e o prazo que ele deu entrada no nosso GTA no sistema. [Com] todo esse controle, nós temos um sistema que nos dá essas informações que porque a gente sabe que existem muitas irregularidades até nisso. Então, eu to dizendo que a gama de atividade do INDEA é muito ampla justamente para coibir esse tipo de irregularidade no final, com aquele grande objetivo, que é certificar a qualidade do produto que vai ser produzido.

Os frigoríficos JBS e Marfrig, nos relatórios de sustentabilidade, reforçam seu compromisso com o cumprimento das regras e legislações ambientais, procurando ser transparentes em relação a essas práticas:

RS-JBS: As equipes ambientais da JBS estabelecem procedimentos para coleta, transporte e destinação correta de acordo com a legislação regional, bem como definem boas práticas para redução da geração de resíduos em nossos processos de produção. Materiais recicláveis são separados e enviados para empresas de reciclagem, e, sempre que possível, a Companhia mantém parcerias com empresas de compostagem, que transformam orgânicos em compostos que podem ser utilizados, por exemplo, como adubo em lavouras. Os resíduos não recicláveis, perigosos e com

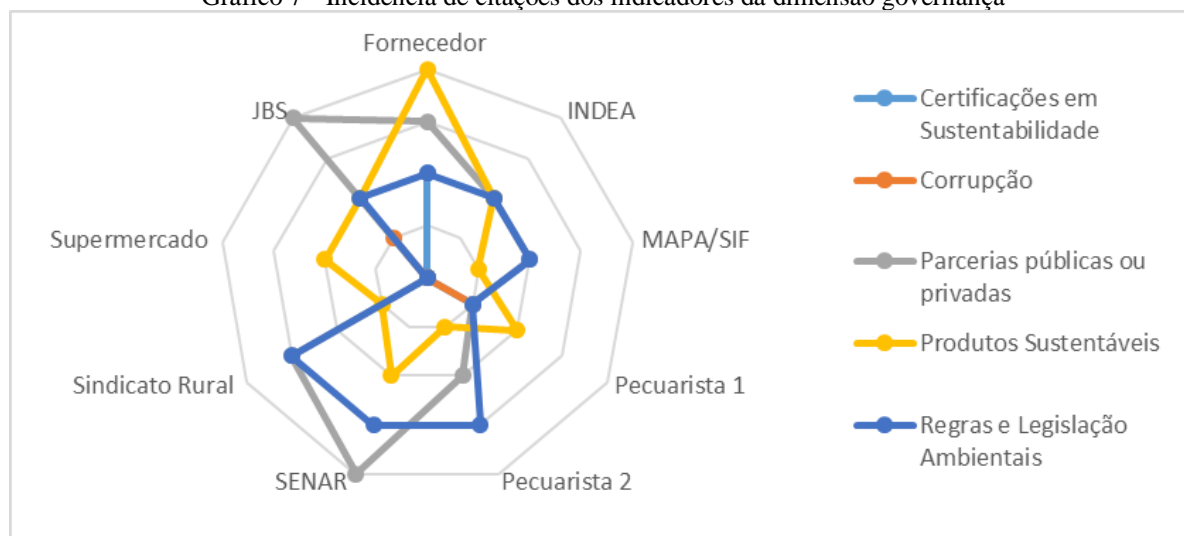
risco à saúde, por sua vez, são separados para a correta destinação final (JBS, 2022, p. 61).

RS-MARFRIG: Todas as nossas iniciativas são conduzidas de forma a cumprir com legislações relacionadas ao aspecto ambiental e social, pertinentes às localidades em que atuamos. Possuímos ferramentas específicas para monitorar esses normativos e verificar a aderência de nossas práticas a elas. Em 2022, não registramos sanções não monetárias ou multas significativas em decorrência de não conformidade com leis e regulamentos. [GRI 2-27] (Marfrig, 2022, p. 54).

Pode-se inferir que a aplicação das normas e legislação ambiental não é unanimidade entre os *stakeholders* pesquisados. Alguns as consideram importantes, sendo que, por meio delas, houve a conscientização, principalmente dos produtores rurais, em preservar e ter áreas de reserva. No entanto, outros consideram as leis muito severas, o que prejudica o processo produtivo, afirmando que muitas das leis são criadas por quem não tem conhecimento sobre como é a produção rural.

A partir da análise dos dados das entrevistas e relatórios de sustentabilidade, elaborou-se o Gráfico 7, em que se apresenta a incidência de citações para cada indicador da dimensão governança.

Gráfico 7 - Incidência de citações dos indicadores da dimensão governança

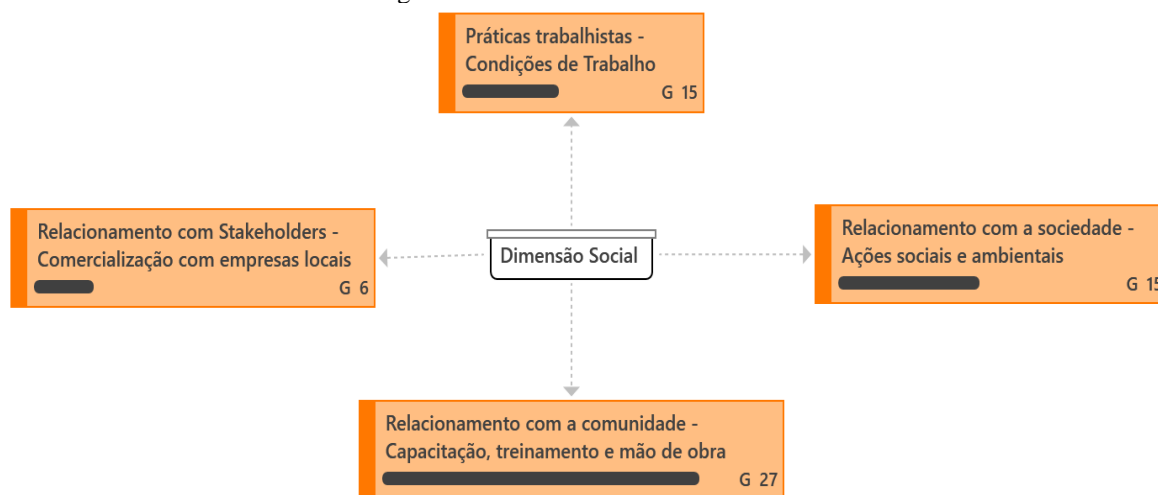


A partir da análise do Gráfico 7, é possível perceber que a maioria dos indicadores teve frequência semelhante às citações, com exceção dos indicadores corrupção e certificações em sustentabilidade, que foram pouco citados. A conformidade com as regras e legislações ambientais foi uma das principais preocupações entre os *stakeholders*, com a maioria enfatizando que o não cumprimento pode resultar em consequências legais, impedindo a comercialização de produtos.

4.3.1.4 Dimensão social

A categoria “dimensão social” é formada por quatro indicadores, conforme pode ser observado na Fig. 33. O indicador relacionamento com a comunidade foi o que teve maior número de citações, principalmente no que diz respeito à dificuldade de mão de obra na região pesquisada.

Figura 33 - Indicadores da dimensão social

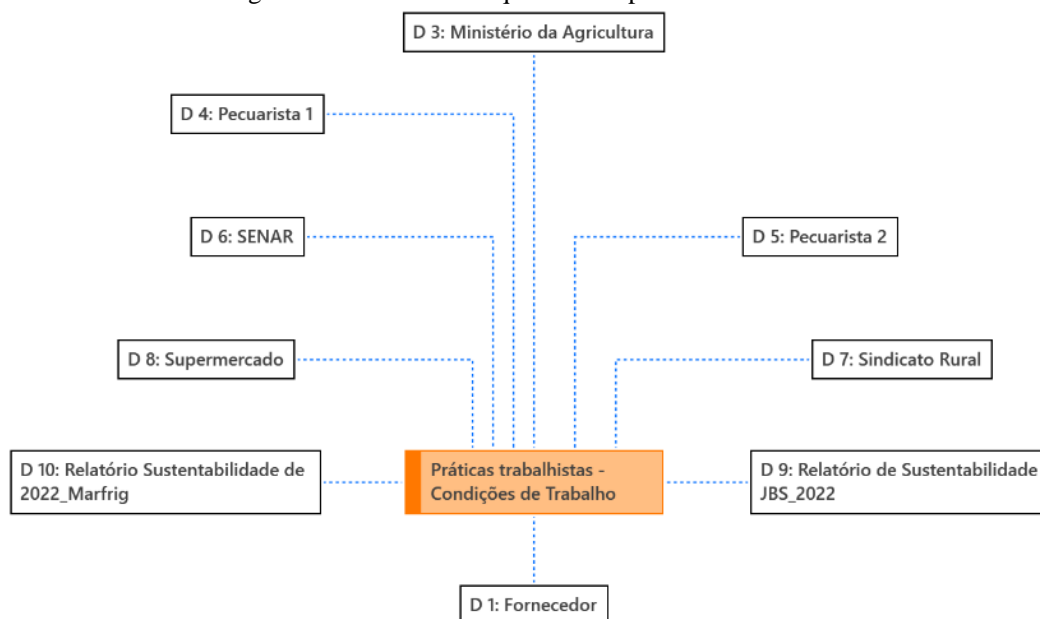


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.3.1.4.1 Práticas trabalhistas – condições de trabalho

Práticas trabalhistas - condições de trabalho foram citados por praticamente todos os *stakeholders* entrevistados. A maioria destacou melhorias significativas nas condições de trabalho no campo nos últimos anos, com alojamentos apropriados, refeitórios, acesso à Internet e outros benefícios para os trabalhadores. A Fig. 34 mostra quais *stakeholders* citaram práticas trabalhistas.

Figura 34 - Stakeholders que citaram práticas trabalhistas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos comentou sobre o quanto as condições de trabalho no campo melhoraram, destacando que isso não só oferece condições dignas para os trabalhadores, mas também para suas famílias. O entrevistado acredita que essas melhorias fazem com que o funcionário trabalhe de forma mais eficiente:

FI: Então, é você chegar numa fazenda e ver um refeitório feito com maior atenção, a qualidade de comida melhor, você ter Internet disponível para uma determinada emergência médica e tudo mais, você ter condições de levar seus funcionários para a cidade. Então, ele já observou: se ele quiser reter bons profissionais no campo, ele tem que ter uma vida social muito boa na fazenda. Eu escutei um termo um tempo atrás muito interessante, já gravei e vou copiar: você não contrata um vaqueiro, um capataz, um gerente, você contrata a família e se a família, especialmente, a mulher, está bem situada, em uma situação confortável, esse funcionário vai trabalhar de forma mais eficiente possível.

O SENAR também observou que as condições de trabalho no campo melhoraram, associando essa evolução ao cumprimento das legislações trabalhistas. O SENAR destacou a importância da internet para a qualidade de vida no campo:

SN: Com certeza, eu ando nas fazendas aí e eu vejo as estruturas que, são as fazendas muito bem-organizadas, o alojamento muito bem construído, é bacana, está bom. [...]. Eu acho que tem dois fatores: o primeiro é isso que você falou, se hoje você não tiver uma condição mínima, se você não tiver internet. Quando a gente conversa com os produtores daqui da região em relação à mão de obra, o que eles relatam para gente é [que] a primeira pergunta que o funcionário faz ou que o candidato faz: “você tem internet?”. Então, se não tiver internet, o funcionário não fica. E o segundo ponto, na minha visão, é a legislação. Acho que a legislação vem cobrando bastante, são aplicadas muitas pesadas para o produtor por questões de trabalho análogo à escravidão. Enfim, então a legislação e as condições de trabalho são os dois pontos cruciais para isso daí.

O Sindicato Rural também relatou que a melhoria das condições de trabalho no campo se deve à legislação. “Hoje tá nessas condições, o produtor ele tá dando esse resultado, a própria legislação exige, né?”.

O representante do Supermercado informou que os colaboradores que trabalham no açougue possuem bonificação se atingirem metas de vendas e controle de desperdício e que isso estimula no desenvolvimento das atividades:

SM: Com certeza. Todos os colaboradores têm um salário X na carteira e tem o bônus da meta de venda e o bônus da meta de quebra. Se um açougueiro recebe na faixa de R\$3.700,00 de salário, se ele atingir a meta de quebra, ele vai tirar R\$600,00 a mais e mais R\$300,00 na meta de venda. Então, são R\$900,00 em cima do salário entendeu.

Nos relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas consta a preocupação com as condições de trabalho dos colaboradores:

RS-JBS: Nossas unidades operam em conformidade com as leis trabalhistas e de direitos humanos. Também aderimos a políticas e programas internos rígidos que fornecem orientação adicional para melhor servir os nossos colaboradores. Mantemos uma política de tolerância zero em relação ao trabalho infantil ou forçado (JBS, 2022, p. 54).

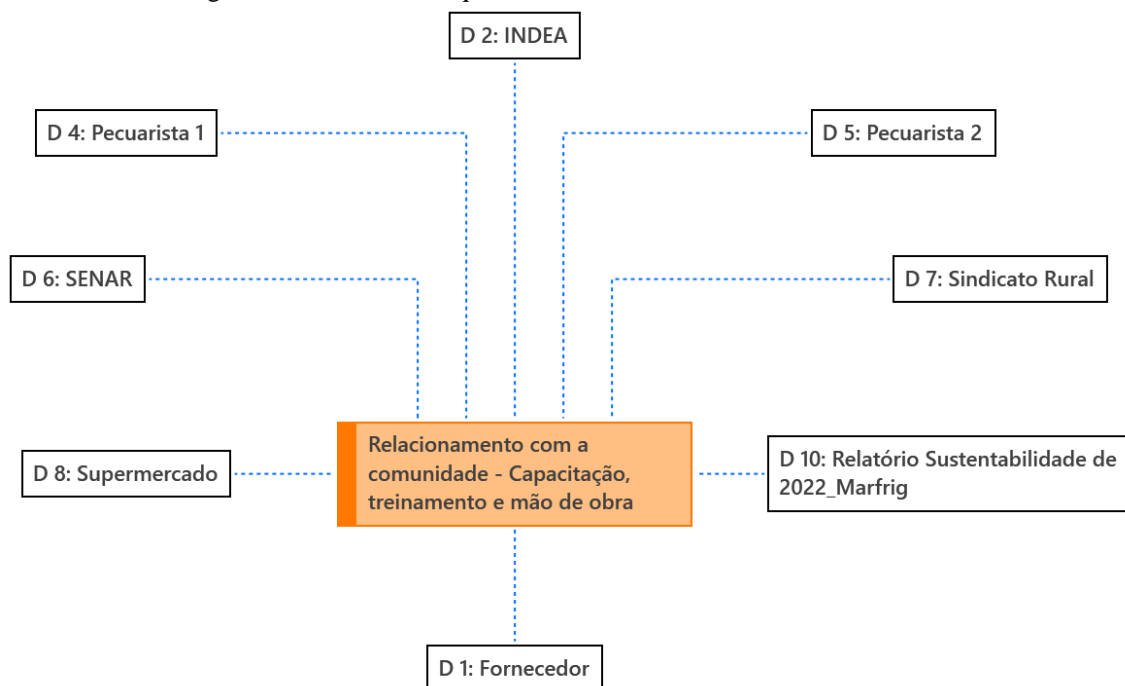
RS-MARFRIG: desenvolvimento de projetos, em conjunto com fabricantes de equipamentos, que visem a facilitar a operação e proporcionar melhor bem-estar aos animais e aos colaboradores (Marfrig, 2022, p. 33).

Com base nestes relatos, percebe-se a tendência geral de melhoria nas condições de trabalho no campo, associada ao cumprimento das legislações trabalhistas e à oferta de melhores condições para os trabalhadores e suas famílias. As preocupações com as práticas trabalhistas não só melhoram a qualidade de vida dos funcionários, como também contribuem para a eficiência e produtividade das atividades.

4.3.1.4.2 Relacionamento com a comunidade – capacitação, treinamento e mão de obra

O relacionamento com a comunidade, especialmente no que diz respeito a capacitação, treinamento e mão de obra, foi um aspecto muito citado pelos *stakeholders*. O indicador apontou a necessidade de proporcionar treinamento e capacitação para os trabalhadores da cadeia produtiva da carne bovina. A Fig. 35 mostra os *stakeholders* que mencionaram relacionamento com a comunidade.

Figura 35 - Stakeholders que citaram relacionamento com a comunidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos relatou sobre a dificuldade de encontrar profissionais qualificados na região, necessitando buscar profissionais de outros estados do Brasil. Outra situação apontada diz respeito a dificuldade que os pecuaristas possuem em manter os empregados na atividade, pois estes preferem trabalhar na agricultura, pois a remuneração é melhor e as condições de trabalho são melhores, por exemplo, trabalham em máquinas com ar condicionado, enquanto que na pecuária o trabalho é sobre o cavalo sem nenhuma proteção contra o calor:

FI: A mão de obra, acho que em qualquer setor é um grande gargalo. Nós demos sempre preferência na contratação de pessoas da região, mas não estamos tendo esse profissional para contratação, infelizmente. Alguns que aparecem, que têm aparecido para gente, assustam um pouco a qualidade do profissional, são questionáveis e, às vezes, o profissional que está bem qualificado, que está mais distante, não aceita vir para morar na nossa região. Então, aqui, nós temos um desafio: quando fala “Pontes e Lacerda”, o valor do passe aumenta. Hoje, eu fiz uma entrevista com um profissional de Maringá, tudo muito bem, quando falou para onde era, o lugar, ele falou, nessa região eu conheço essa área, eu não vou. [...] Principalmente, o detalhe do desafio da mão de obra está sendo cada vez mais escassa e ela está fugindo ou para cidade ou para outras atividades, como a agricultura. [É preciso] tratar seu funcionário de forma diferente. Então, é você chegar numa fazenda e ver um refeitório feito com maior atenção, a qualidade de comida melhor, ter internet disponível, para uma determinada emergência médica e tudo mais, ter condições de levar seus funcionários para a cidade.

O Pecuarista 1 relatou que utiliza mão de obra de forma esporádica, sendo que, quando necessita, contrata uma pessoa da região onde ele possui propriedade, principalmente para as tarefas de roçadas e manutenção de cercas, conforme pode ser observado na sua fala. “Tenho

um rapaz lá que está lá roçando. Essa semana ele está lá ainda trabalhando, né? E diferente disso, as coisas eu faço, o trabalho do gado”.

Já o Pecuarista 2 possui funcionários fixos na fazenda e busca contratar pessoas da região e admitiu a dificuldade de se encontrar pessoas para trabalhar na atividade da pecuária, que preferem a agricultura, que paga mais e oferece melhores condições de trabalho:

P2: Isso é um problema, hein? É o seguinte: não tem, de 10 um quer trabalhar na pecuária. A agricultura entra, a agricultura paga mais, a agricultura tem trator cabinado, ar-condicionado. Aí, você começa a perder todo teu pessoal da pecuária, entende? Os que estão mesmo são os caras raiz, os caras que gostam. Ah, mas por que vocês não fazem assim? Como que eu vou colocar ar-condicionado em cima de um burro? Então, eternamente, vai ser assim. Ah, então vai lidar com moto, não existe trabalhar com moto na pecuária, você estraga todo o gado. No máximo, você tentar trazer alguma coisinha de algum lugar. Então, é só animal.

Para incentivar e reter seus funcionários, o Pecuarista 2 relatou que investe em bonificações e capacitações:

P2: É tentar fazer o quê? Tentar diminuir os custos, o que pode tentar produzir o máximo que pode. Dessas formas todas aí colocar mais animal por hectare, para você tentar remunerar melhor o seu pessoal, colocar bonificação para eles em cima da produtividade, que é o que a gente faz. Vai bem, você ganha bem, vai mal, mesmo assim você dá um pouco ainda para incentivar a turma. E busca o pessoal de onde? O nosso pessoal é tudo da região aí, o que dá para nós treinarmos e arrumarmos, ele consegue. Só que o cara, quando está muito velho, ele é difícil mudar a cabeça. Aí você faz uns tipos de treinamentos, os cabeças nossos, quando dá, a gente manda para algum curso, como o pessoal do escritório. As meninas vão fazer curso em Cuiabá, de pessoal, *coaching*, essas coisas. O SENAR faz uns cursos que a gente pega, às vezes. Ah, pega uma doma de animal, de muares, pega não sei o que, faz um treinamento de cantina com o pessoal. O que você quiser eles têm ali. É só pedir que eles vêm.

O SENAR, como citado pelo pecuarista 2, atua diretamente na capacitação do pessoal que trabalha na pecuária, como também busca capacitar pessoas da cidade que tenham interesse em trabalhar no campo.

SN: A gente faz um trabalho, o seguinte: a gente sabe da dificuldade da mão de obra, hoje, que é difícil o produtor rural encontrar mão de obra qualificada. A gente faz um trabalho de qualificar a pessoa da cidade que quer trabalhar no campo também. Então, aquela população urbana que queira se qualificar para trabalhar no campo, para trabalhar com o produtor rural, a gente o qualifica também, torna ele acessível para o produtor rural. [...]. Nós temos também treinamentos para cadeia de corte, uma propriedade. Imagina uma propriedade, da porteira para dentro, toda cadeia a gente tem treinamento para oferecer. Então, vamos pegar desde o início lá do preparo do solo, é correção do solo, manutenção de pastagem, formação, reforma a gente tem treinamento de confinamento, semiconfinamento, treinamento de inseminação artificial de bovino, formação de estação de monta. Então, todo ciclo produtivo da cadeia de corte desde a cria até o abate a gente tem, alguns treinamentos voltados também para o processamento desta carne, para fazer o processamento caseiro, a gente tem um treinamento chamado processamento caseiro de carne bovinas e derivados, então, a gente ensina fazer linguça, fazer alguns cortes, fazer defumado com essa carne. É fazer alguns cortes especiais, como Prime Ribe. Enfim, fazer todo o processo de desossa do animal, de processamento da carne. Então, de tudo de tudo a gente tem de treinamento, certo?

O SENAR é o principal agente da cadeia produtiva no que se refere a treinamentos e capacitações, que trabalha em parceria com o Sindicato Rural na busca de melhores condições para os pecuaristas e para seus trabalhadores.

O Sindicato Rural destacou a alta rotatividade de mão de obra na região, indicando a dificuldade que os produtores têm para reter funcionários qualificados. Por isso, a capacitação em parceria com o SENAR é vista como uma solução para manter a força de trabalho treinada e qualificada:

SR: Aqui, principalmente Lacerda, é muito carente em relação às fazendas. Às vezes, você qualifica, dá treinamento, acabou de fazer o treinamento, o funcionário vai embora da fazenda. É uma rotatividade muito grande e isso acontece aqui no frigorífico, acontece em toda a cadeia econômica daqui. Nossa plataforma de emprego está sempre rodando.

As capacitações do Sindicato Rural são realizadas em parceria com o SENAR e buscam melhorar as práticas e técnicas utilizadas nas propriedades, capacitando proprietários e funcionários:

SR: Então, a gente faz capacitação para o produtor e para os seus funcionários, agregados, entendeu? Ele é aberto tanto para a classe do funcionário quanto de patrão. São as práticas na propriedade, então são técnicas, são capacitação de profissionalizante. Tipo toda a área a gente capacita o funcionário para atuar em tal área da fazenda.

O Supermercado também relatou a dificuldade de contratação de mão de obra na região e que procura dar oportunidade para todos que buscam pelo emprego:

SM: Em questão de mão de obra aqui, é dar prioridade para quem tiver desempregado, aquela pessoa que tivesse desempregada chegou na frente, ali, ele vai passar pela psicóloga, vai [passar por uma] análise no CPF, nos documentos dele, para depois engrenar. Tem vez, assim, ainda, tanto de serviço que a cidade está tendo, que você não acha mão de obra. Tem vez que a gente fica mais de mês divulgando, divulgando no Instagram, no Face, aparecem dois, três, quatro, três, entendeu? Mas “loguinho”, tipo assim, chega fica uma semana, duas semanas. Assim, não era para mim isso aí e vai para o garimpo.

O INDEA não citou mão de obra, mas relatou a importância das capacitações, principalmente às voltadas para os pecuaristas, no que diz respeito às campanhas de vacinação obrigatórias.

ID: Hoje, existe que a capacitação [que] é feita pelo SENAR ou um órgão equiparado e, depois que ele realiza a vacinação, ele traz ao INDEA um atestado de vacinação. Quando ele chega com esse atestado da vacinação, aí já é uma outra questão, depende muito do perfil de cada servidor de fazer uma análise se aquela quantidade de vacinação corresponde realmente a uma quantidade muito próxima daquilo que deveria ser, entendeu? Ou se realmente é aquela quantidade. [...] Tem o curso do programa da Brucelose e tuberculose. Ele não é feito pelo INDEA, né? É feita pela UFMT, não é isso? Esse é o curso. Agora os demais cursos eles são realizados pelo INDEA para capacitação dos servidores do INDEA. O INDEA tem parcerias com alguns fundos, né? Como, por exemplo, o FESA. O que é o FESA? O FESA é o Fundo de Emergência Sanitária Animal. O produtor faz um recolhimento de um valor para o FESA.

O relatório de sustentabilidade da Marfrig também menciona a importância de treinamento e capacitação para seus colaboradores, destacando a relevância de uma força de trabalho bem treinada para o sucesso da empresa e a comunidade envolvida:

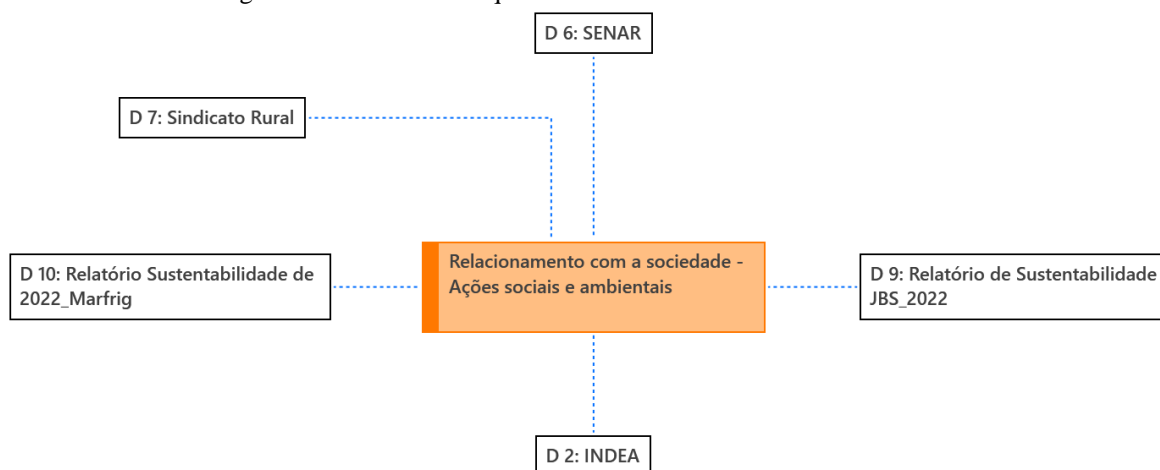
RS-MARFRIG: Capital intelectual. Refere-se à nossa capacidade técnica para utilizar tecnologias e soluções que transformem o cenário produtivo, que reflete tanto as parcerias que estabelecemos com organizações de reconhecida atuação em diversos temas alinhados a nossos valores, como a experiência adquirida na produção de proteína animal. Abrange, ainda, o desenvolvimento e a capacitação profissional dos nossos colaboradores (Marfrig, 2022, p. 22).

Pode-se inferir que a capacitação e o treinamento, bem como a disponibilidade de mão de obra qualificada, são aspectos críticos para a cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso. A falta de trabalhadores qualificados é um desafio contínuo, mas os esforços de treinamento e parcerias com organizações, como o SENAR, demonstram a procura por soluções para fortalecer o relacionamento com a comunidade e amenizar essa situação.

4.3.1.4.3 Relacionamento com a sociedade – ações sociais e ambientais

O indicador “relacionamento com a sociedade” foi citado em três entrevistas e nos relatórios de sustentabilidade analisados. Este indicador diz respeito às ações dos *stakeholders* na sociedade, especificamente, ações sociais e ambientais. Na Fig. 36, apresentam-se esses *stakeholders*.

Figura 36 - Stakeholders que citaram relacionamento com a sociedade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O SENAR tem um papel ativo em ações sociais e ambientais na sociedade, principalmente por meio de mutirões organizados em parceria com municípios da região. Além dessas ações, o SENAR reserva 30% de suas capacitações para treinamentos voltados para demandas sociais:

SN: Sim, existe. A gente trabalha pensando nisso, tanto na parte ambiental quanto na parte econômica e social. Então, assim, quando a gente faz o nosso planejamento, ou seja, para que os eventos ocorram, os eventos que estão ocorrendo esse ano foram planejados no ano passado, certo? Então, a gente planeja com um ano de antecedência o que vai ser executado no próximo ano. A gente chama isso de planejamento anual de trabalho ou PAT. Dentro do nosso planejamento, 30% de todos os nossos treinamentos são voltados para o social. A gente faz o trabalho de promoção social, a gente chama [para] os treinamentos. Então, a parte social nossa abrange, dentro desses 30%. O SENAR tem um programa chamado mutirão rural que a gente realiza em parceria com a prefeitura em que a gente tira um dia, tem uma equipe nossa, 33 a 36 pessoas. As pessoas vêm de Cuiabá para cá com um ônibus, com caminhão odontológico, com equipamento, tudo para prestar serviço para a população rural. Então, a gente faz a parte social. Nesse mutirão rural, a gente disponibiliza atendimento médico, odontológico, consulta de oftalmologista, doamos os óculos, tudo gratuitamente para a população rural, certo?

O Sindicato Rural também realiza ações sociais e ambientais em parceria com o SENAR, para atender mulheres em situação de vulnerabilidade social, oferecendo capacitações que possam gerar renda e independência financeira:

SR: Nesse programa, que a gente tem em parceria com o SENAR, 25% a gente precisa fazer de ação social. Então, são cursos voltados para promoção social na cidade, entendeu? É tipo de artesanato, curso de fabricação de peças íntimas. Isso, a gente faz aqui na cidade, jardinagem, então, 25% dessas ações que a gente tem que executar, são feitas na cidade, como cursos de embutidos, de defumados, panificação caseira, crochê, tricô, essas coisas para mulher, né?

Já o INDEA atua nas questões voltadas para educação sanitária, realizando atividades educativas em escolas e comunidades rurais, explicando a importância da sanidade animal para a qualidade dos rebanhos:

ID: A gente trabalha com que nós chamamos de educação solidária ou educação e comunicação social. A gente tem um trabalho, todas as semanas, de fazer uma divulgação via Whatsapp e outras redes sociais divulgando todas as atividades de defesa daquilo que o produtor precisa fazer. Não é com muita frequência, mas existem também as palestras em escolas rurais escolares, né? Palestras em comunidades rurais, o INDEA como um todo. [...] O nosso trabalho, em relação à educação sanitária, ele é voltado exclusivamente para a sanidade animal, certo? Nada voltado para melhoria no plantel dele. Isso não tem a qualidade do produto. Ele produz melhorias, essas coisas já seriam outros órgãos, né? Então, o trabalho de educação sanitária que a gente faz e o material que a gente divulga é sempre voltado para isso, né?

Os relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas demonstram ações voltadas para o bem-estar das comunidades locais, mostrando preocupação com questões como direitos humanos e inclusão:

RS-JBS: Continuamos dedicando recursos significativos ao bem-estar dessas comunidades, oferecendo nosso tempo, doando produtos, patrocinando eventos e equipes locais e fornecendo oportunidades de emprego e renda. Para assegurar que nossos esforços tenham um impacto relevante, cada um de nossos negócios possui autonomia para definir as melhores formas de apoiar suas respectivas comunidades. Por exemplo, enquanto algumas unidades se concentram em melhorar a vida dos jovens locais, outras optam por ajudar na luta para combater a fome em suas comunidades (JBS, 2022, p. 69).

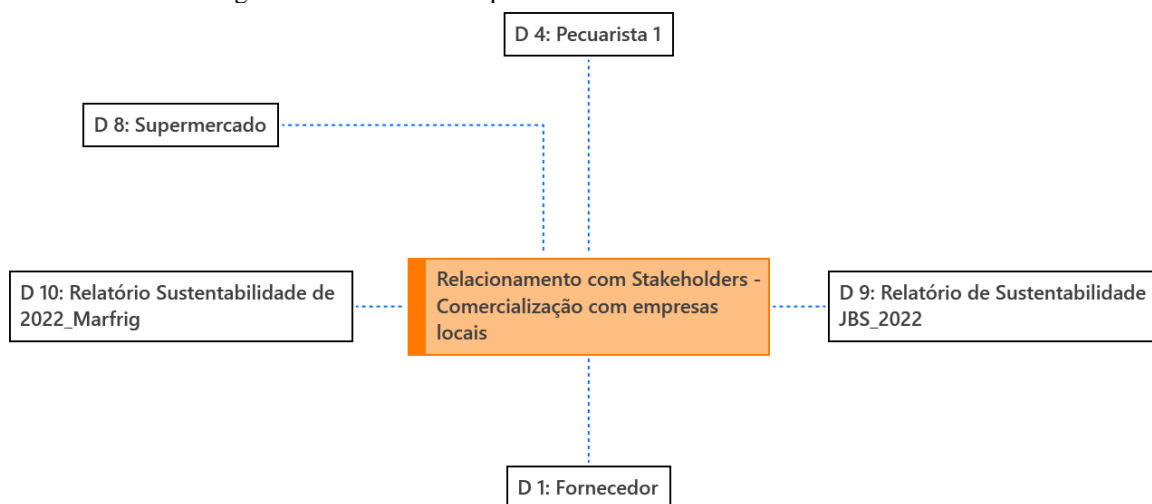
RS-MARFRIG: Constituído pelas ações que desenvolvemos para engajar todos os elos da cadeia produtiva em boas práticas de sustentabilidade, que abrangem o respeito aos direitos humanos e a inclusão de pecuaristas de diferentes portes. A partir das relações que estabelecemos com esses e outros *stakeholders*, causamos relevante impacto social nas comunidades em que estamos presentes (Marfrig, 2022, p. 22).

O relacionamento com a sociedade é um aspecto importante para os *stakeholders* na cadeia produtiva de carne bovina. As ações sociais e ambientais demonstram um compromisso com a comunidade local, objetivando não apenas cumprir regulamentos, mas contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas da região. O esforço para capacitar, treinar e empregar pessoas locais, bem como as iniciativas para melhorar as condições de trabalho e inclusão, reflete a preocupação dos *stakeholders* para fortalecer o relacionamento com a sociedade.

4.3.1.4.4 Relacionamento com *stakeholder* – comercialização com empresas locais

O relacionamento com *stakeholder*, especificamente em relação à comercialização com empresas locais, foi citado por três *stakeholders* e pelos relatórios de sustentabilidade. O que se percebeu nas entrevistas é que a prioridade de comercialização de produtos e insumos está atrelada ao preço praticado pelos fornecedores em vez de dar preferência para as empresas locais. Na Fig. 37, se apresentam os *stakeholders* que citaram o indicador.

Figura 37 - *Stakeholders* que citaram relacionamento com stakeholder



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Fornecedor de Insumos informou que prefere adquirir matéria-prima da região, principalmente os ingredientes básicos, como milho, por exemplo. No entanto, ingredientes mais específicos precisam ser adquiridos fora do estado de Mato Grosso:

FI: Nós dividimos, na nutrição, basicamente, um macro ingrediente e um micro ingrediente, né? Pode-se falar assim. Então, os ingredientes que têm alta participação são altamente impactados por frete. Então, os ingredientes básicos, como milho, sorgo, derivados de algodão e tudo mais, a gente procura o que tá mais próximo da fazenda, da fábrica. Já os outros ingredientes vão depender do local de produção, né? O sal branco, por exemplo, só temos para trazer do Nordeste, de Mossoró. Aí já, por exemplo, a ureia é os polos que tem produção do país, né? Paranaguá tem, Camaçari, na Bahia, tem e algumas outras regiões espalhadas. Mas, esses que têm valor agregado maior normalmente têm uma participação menor. Aí, ele acaba andando mais distâncias. Então, comprando um produto, que custa 400,00 dólares a tonelada, por exemplo, eu consigo trazer de mais distante para fazer. Já o milho, com R\$40,00 reais o saco, com uma participação muito grande, eu não posso trazer de distâncias muito longas porque, senão, ele não entra na nossa composição de preço.

O Pecuarista 1 relatou que mantém relações comerciais com fornecedores de longa data, sem procurar outros fornecedores locais:

P1: A questão do pequeno comerciante...Eu nem sei, assim... A gente já estava no comércio, já estava nele, já tem cadastro naquela loja, duas que tem lá em Lacerda, por exemplo, já abriu. Depois que eu estou mexendo aqui, três ou quatro anos para cá, já abriu umas três ou quatro, cinco lojas. Não é tão pequeno, mas a gente já está em um ambiente que vem dando certo. Essa gente não muda, né? O que eu preciso, eu vou nas lojas que eu já trabalho.

O Supermercado compra carnes do mesmo frigorífico a mais de dez anos e complementa, caso falte o produto, adquire de outros frigoríficos localizados no município de Pontes e Lacerda, como o JBS. A empresa que o Supermercado compra está localizada no município de Cáceres – MT, sendo que os animais, de acordo com o entrevistado são oriundos do Bioma Pantanal e possuem qualidade superior por serem produzidos em pasto nativo, além de fornecerem praticamente apenas fêmeas ao Supermercado:

SM: Aqui é só inteiro, um exemplo a gente tem um fornecedor em Cáceres – MT, que é o Frigo Nosso, né? E ele atende a gente tem mais de 10 anos já, quer dizer que 80% da carne nosso vem de Cáceres – MT. Tudo de Cáceres e aqui, na região, aqui fica só complemento. Vai faltar 10 traseiros e 10 dianteiros na segunda, que a carne vem na terça e na sexta, aí a gente pega um complemento para não ficar sem carne. Agora, em questão caixaria já é tudo JBS, caixaria tipo costela, fralda, peito, capa do contrafilé, picanha maturada, tudo JBS. [...] A maioria do gado que vem pra gente, não vem boi pra gente, é bem raro. Eles atendem a gente só com vaca, entendeu? E lá é vaca de pastagem como é que fala pantaneira, pantaneira...

Os relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas enfatizam o relacionamento direto com *stakeholders* e a importância do diálogo para melhorar as atividades e produtos oferecidos:

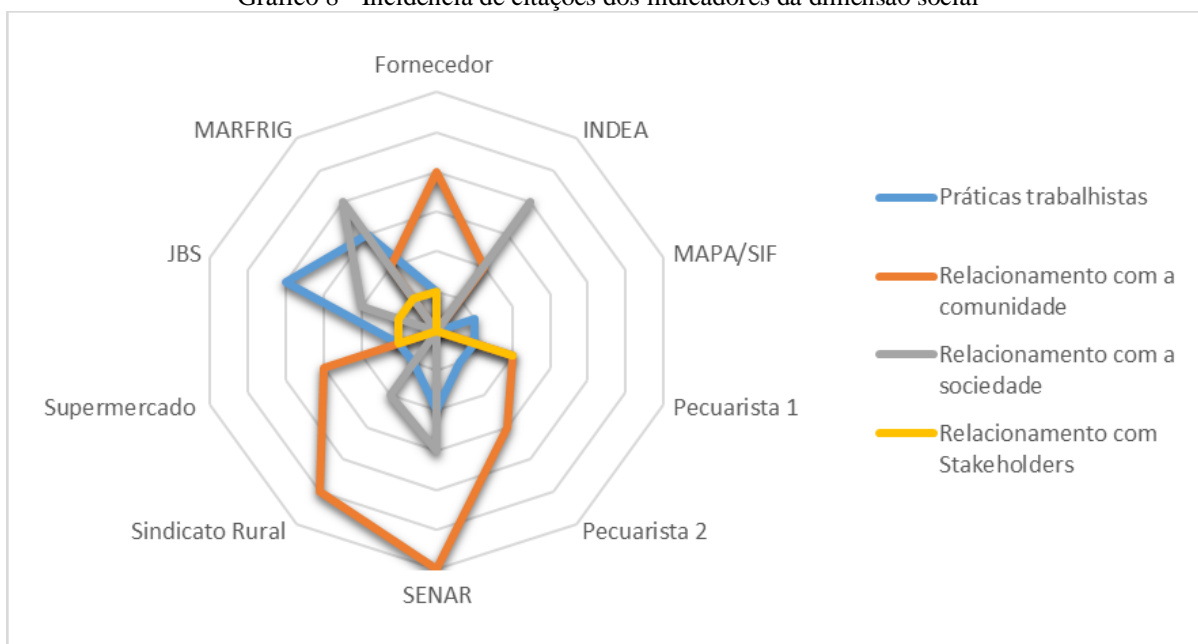
RS-JBS: Uma das atribuições centrais da área de sustentabilidade é atuar como ponte entre a JBS e seus principais *stakeholders*, promovendo um diálogo contínuo e aproveitando cada oportunidade para discutir como podemos contribuir, praticando a escuta ativa, antecipando-nos às suas necessidades, e exercendo influência positiva. Da mesma forma que nossas unidades de negócios definem seus próprios objetivos, políticas e procedimentos – alinhados com nossa estratégia global de sustentabilidade e em conformidade com as normas de seus respectivos países e setores – elas também constroem o engajamento com seus *stakeholders* de forma local, baseado em relacionamentos sólidos (JBS, 2022, p. 36).

RS-MARFRIG: Um dos princípios que direcionam as interações que mantemos com nossos públicos de relacionamento são as parcerias. Além de nos empenharmos para manter um contato próximo e acessível com todos os *stakeholders*, buscamos efetivamente contribuir para impactar positivamente os seus negócios – no caso de relações comerciais que mantemos – ou para unir esforços, estabelecendo ações conjuntas para aprimorar as práticas adotadas na pecuária, como é o caso do Programa Marfrig Verde+ (Marfrig, 2022, p. 31).

Observe-se que a preferência por fornecedores locais não é prioritária entre os *stakeholders* pesquisados, sendo mais comum a preferência por preços competitivos e produtos de alta qualidade. O Supermercado, por exemplo, adquire carne bovina de um frigorífico localizado a mais de 200km de distância, por considerar que a qualidade dos animais é superior ao que é oferecido por fornecedores locais.

O Gráfico 8 mostra a incidência de citações dos indicadores da dimensão social, destacando que o relacionamento com a comunidade e a sociedade foram os mais citados, possivelmente devido à referência ao treinamento, capacitação e mão de obra, aspectos críticos para a cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso.

Gráfico 8 - Incidência de citações dos indicadores da dimensão social

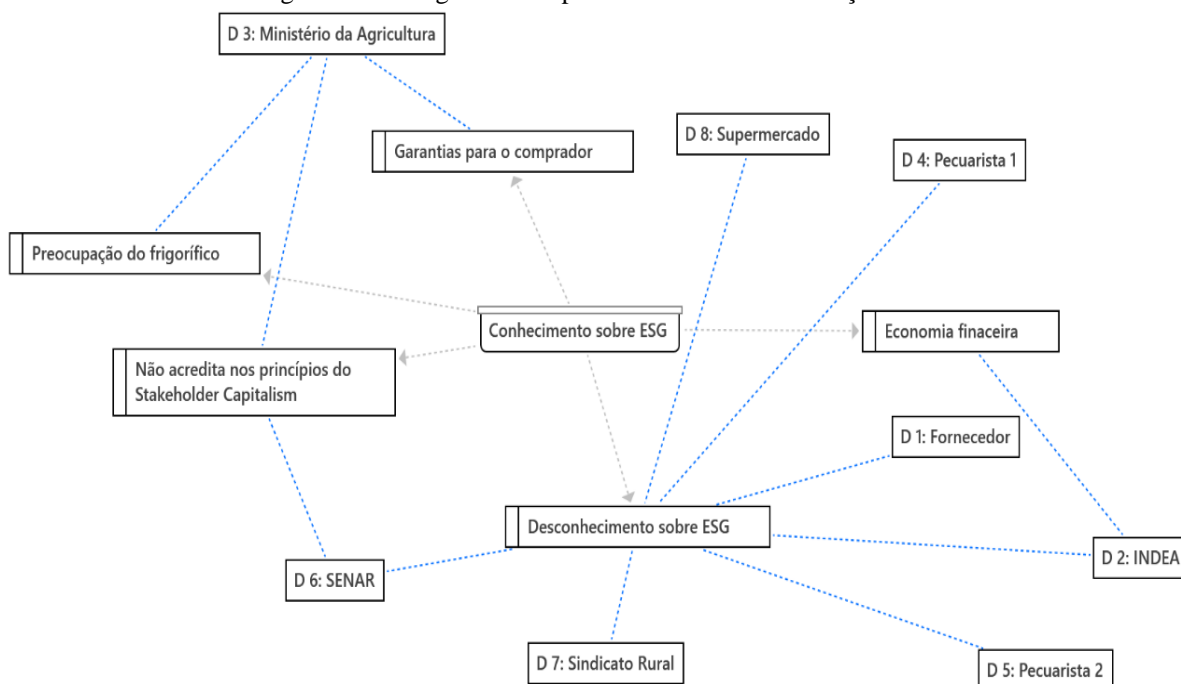


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Percebeu-se diferença nas citações entre os indicadores da dimensão social. Isso reflete que as prioridades não são as mesmas entre os *stakeholders*, principalmente pela sua atuação na cadeia produtiva. Enquanto a mão de obra e a capacitação são frequentemente citadas, o relacionamento comercial com empresas locais tem menos relevância e a comercialização está voltada para melhores condições de preço, qualidade e logística, sendo estes os principais fatores que impactam a decisão de compra dos *stakeholders* pesquisados.

Além das questões que abordam as dimensões do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade relatados anteriormente, foi perguntado a todos os *stakeholders* se tinham conhecimento sobre o que é a ESG ou se já ouviram falar dela e de seus princípios.

A partir da análise da percepção dos diferentes *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina, revelou-se que o termo ESG é amplamente desconhecido entre estes sujeitos. Apenas o representante do Ministério da Agricultura/SIF mostrou ter alguma familiaridade com o termo e seu significado, enquanto os demais *stakeholders* relataram desconhecê-lo. A Fig. 38 ilustra como estes *stakeholders* se relacionam com o conceito ESG.

Figura 38 - Códigos citados pelos *stakeholders* em relação à ESG

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para melhor compreensão da figura, é importante destacar que a linha pontilhada em azul significa a ligação entre o *stakeholder* e o código. Por exemplo, o *stakeholder* SENAR citou desconhecimento sobre ESG e não acredita nos princípios do *Stakeholder Capitalism*.

Para muitos *stakeholders*, especialmente os pecuaristas e empresas locais, a sustentabilidade é vista mais como uma obrigação decorrente de regulamentações ou exigências do mercado do que como uma prática voluntária alinhada aos princípios ESG. Por exemplo, o representante do Ministério da Agricultura reconheceu que as empresas só cuidam da sustentabilidade porque foram obrigadas, e que a força motriz do capitalismo é o lucro, não a consciência ecológica ou social:

MA: Na verdade assim os frigoríficos só cuidam da questão da sustentabilidade porque foram obrigados, ponto. Então fazemos o que somos obrigados, mas não apelemos para a consciência de um capitalismo. O capitalismo não tem consciência o capitalismo visa lucro e o capitalismo, na minha opinião tem dificuldade com o freio.

O representante do Ministério da Agricultura afirmou que não acredita nos princípios do *Stakeholder Capitalism*, de que é o sistema capitalista tradicional que prevalece:

MA: Mas eu não acredito nessa versão romantizada. Eu não acredito, porque a força motriz do capitalismo é justamente o egoísmo exacerbado então se a força motriz é o egoísmo exacerbado não tem como ele deixar de ser egoísta exacerbado e ser a mesma coisa.

Essa visão, de que as questões econômicas se sobressaem às questões ambientais e sociais, foi identificado em comentários de outros *stakeholders*. Para o representante do SENAR, as preocupações sociais e ambientais só ganham destaque quando trazem retorno financeiro ou quando são impostas por regulamentações:

SN: Eu acho que não, porque prevalece o dinheiro. Assim o ser humano, é ser humano, prevalece o dinheiro, o poder, a fome. Então assim, pensa muito em si próprio, eu acho que não, eu acho que isso não vai, não possa acontecer um dia partindo do produtor daqui, de baixo para cima. Se isso for imposto através de lei, através de uma normativa tudo bem eu acho que vai ser cumprido conforme a gente já vivenciou isso em alguns casos, mas partir de cima para baixo eu acho que não.

O representante do SENAR considera também que as questões sociais são colocadas em segundo plano, que se a atividade não der retorno financeiro, se torna inviável, e se tiver que dispor de recursos financeiros para atender as questões ambientais e sociais, não vai acontecer.

SN: Então, assim, se não der retorno, não é aplicável. Claro que existe a possibilidade de isso acontecer desde que isso dê retorno. Agora, se ele tiver que dar um pouco do lucro que ele tem para executar essa parte social, essa parte humana, não vai.

Ainda em relação à sustentabilidade e ao capitalismo tradicional, o representante do Ministério da Agricultura fez um relato interessante, afirmando que as empresas só tiveram a preocupação com a sustentabilidade porque foram obrigados, o que se estende também para os pecuaristas. “Na verdade, assim os frigoríficos só cuidam da questão da sustentabilidade porque foram obrigados”.

Os *stakeholders* Fornecedor de Insumos, Pecuarista 1, Pecuarista 2, Supermercado e INDEA relataram nunca ter ouvido falar sobre ESG. Mesmo aqueles que relataram práticas sustentáveis ou ações sociais e ambientais não associaram estas atividades ao conceito de ESG. O representante do INDEA, por exemplo, disse que as preocupações ambientais e de governança chegam a eles mais como uma questão de economia financeira do que uma necessidade de sustentabilidade.

O desconhecimento sobre a ESG entre os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina é preocupante, especialmente porque o conceito tem sido pauta no mundo corporativo e é utilizado como métrica para práticas empresariais sustentáveis. Constate-se que este conceito não está chegando ao nível operacional da cadeia produtiva, ou seja, indica uma controvérsia entre o discurso das grandes corporações e a realidade no campo.

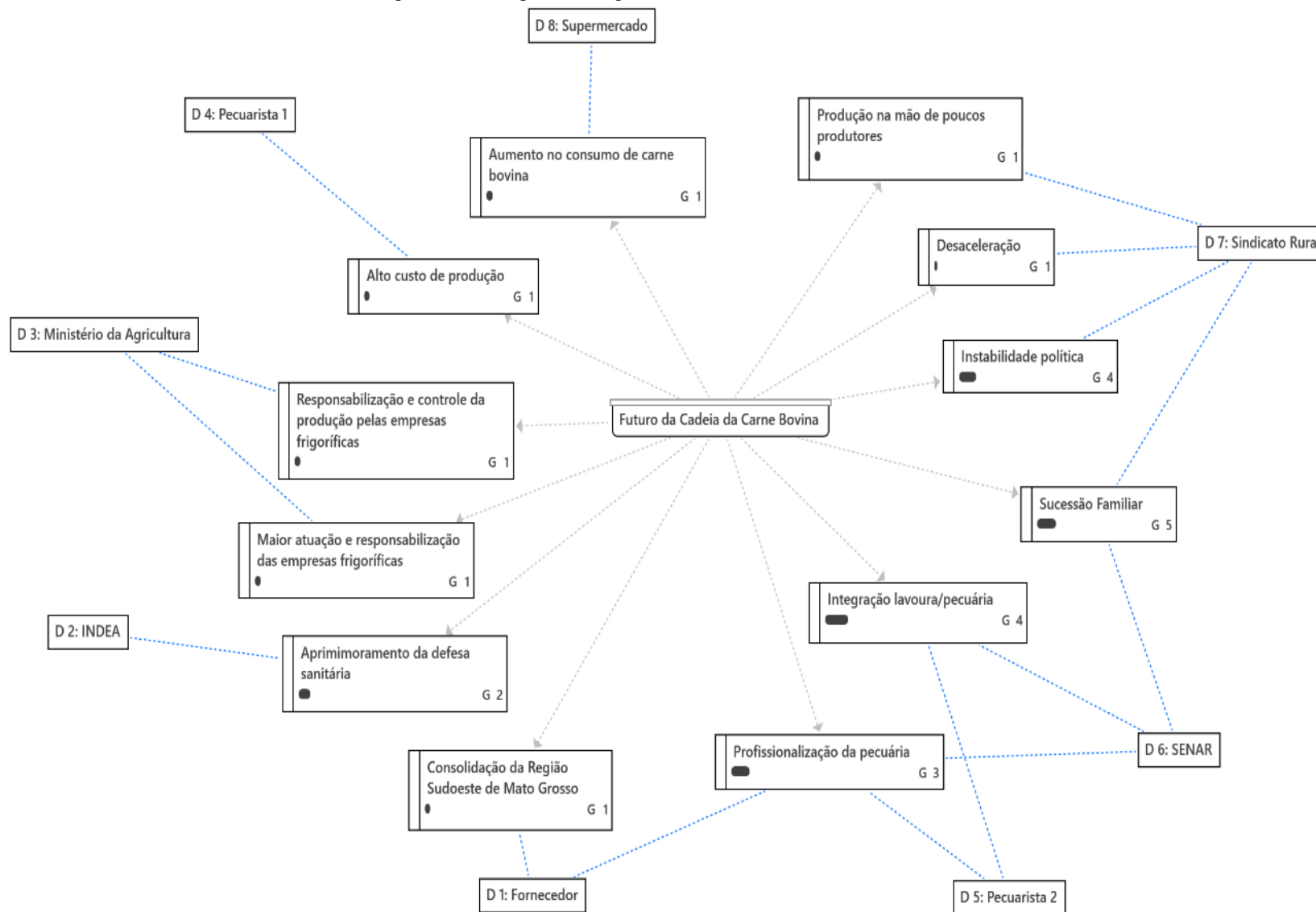
É importante destacar, também, que, mesmo havendo o desconhecimento sobre ESG, todos os *stakeholders*, de alguma maneira, se utilizam das boas práticas ambientais, sociais e de governança que fazem parte da ESG, como práticas que garantem condições dignas de trabalho, esforços para reduzir desperdícios e poluição e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e das comunidades locais.

No entanto, para promover uma verdadeira mudança sustentável, é essencial que o conceito de ESG seja entendido e incorporado em todos os níveis da cadeia produtiva. A disseminação de conhecimento e o incentivo de práticas sustentáveis precisam ser ampliados para criar um ambiente que valorize a sustentabilidade não apenas como uma obrigação, mas como uma parte intrínseca do negócio.

Perguntou-se também para todos os *stakeholders* sobre a percepção para o futuro da cadeia de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso. Esta categoria não emergiu da literatura, mas do resultado das entrevistas.

A Fig. 39 ilustra a categoria com os respectivos códigos que emergiram das respostas dos *stakeholders*. A apresentação destes códigos se deu por meio das citações mais representativas de cada um deles.

Figura 39 - Códigos da categoria – Futuro da cadeia de carne bovina



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os temas mais citados para o futuro da cadeia da carne bovina são profissionalização da pecuária, integração lavoura/pecuária, sucessão familiar e instabilidade política. Esses códigos foram identificados por meio de citações representativas dos *stakeholders* entrevistados, conforme destacado abaixo.

A profissionalização da pecuária foi citada por três *stakeholders*, que relataram sobre a necessidade da atividade pecuária ter um enfoque mais empresarial, buscando com isso assegurar a sustentabilidade do setor. Essa profissionalização envolve práticas de gestão, redução de custos, otimização de recursos e a utilização de novas tecnologias com vistas a aumentar a produtividade:

FI: Hoje, a gente vê que a cadeia de carne da região do Vale do Guaporé vem se profissionalizando. Ela vai se profissionalizar ainda mais.

P2: Sistema que eu digo de tudo, de lotação, de custos, tudo, tudo, tudo, é uma empresa, pecuária é uma empresa igual a agricultura. O que se usa na agricultura você tem que trabalhar na pecuária, senão não vai para frente.

SR: Se ele não se qualificar, se ele não se tecnificar, ele não vai ficar, o mercado não vai ser mais viável. Então, assim, vai acabar que os grandes vão prevalecendo e, quem for grande vai ficar maior, e quem for pequeno vai saindo fora do mercado, principalmente quem vive daquilo.

Atrelada à profissionalização da pecuária, está a integração lavoura/pecuária, que consiste em utilizar a mesma área de terra para produção de grãos e para a atividade da pecuária. Esta integração foi citada por dois *stakeholders*, que consideram este um importante caminho para o futuro da cadeia de carne. Essa prática proporciona maior flexibilidade e pode aumentar a produtividade do setor:

P2: Eu acho que o pessoal da pecuária tem que parar com aquela pecuária antiga, que aqui ainda tem muita gente com a pecuária antiga. Entrar o pensamento do agricultor na cabeça do pecuarista. Entrar esse sistema de integração, porque aqui chove menos. Então, a forma do cara conseguir produzir mais no ano é ele entrando na integração, porque não tem como fazer uma soja e milho em tudo, que aqui não pega, não chove a quantidade suficiente. Então, se as pessoas mudarem esse pensamento, eu acho que nós aumentamos o rebanho muito mais aqui. Vai que o cara tem mil hectares de área lá. O cara coloca uma cabeça por hectare. Aqui acho que o pessoal nem dá conta de colocar uma cabeça por hectare. Você coloca mil animais. Você pode ter 500 de lavoura e 500 de pecuária, manter 2 mil animais, digamos em 500, bem cuidadinho, bem fechado, e você está girando já três vezes. Porque está girando soja sua e o dobro de gado, que é o que nós estamos fazendo.

SN: Onde tiver área agricultável vai se transformar em agricultura. Acredito que nos próximos 5 a 10 anos isso aqui já esteja 90% das propriedades consolidadas para isso, e o que vai acontecer é isso. Acredito que vai ser próspera, mas vai haver esse processo de transição e o novo modelo de produção da região na minha visão vai ser essa, integração lavoura/pecuária.

Outro aspecto em relação ao futuro da cadeia da carne bovina, diz respeito a sucessão familiar, sendo mencionada por dois *stakeholders*. Atualmente, segundo os entrevistados os

jovens, filhos dos produtores rurais estão indo para outras cidades em busca de formação de ensino superior e acabam não retornando para a atividade da pecuária o que leva aos produtores mais estruturados irem adquirindo terras menores e a produção concentrando-se na mão de poucos:

SN: Bem, com base no que eu converso com os produtores, está difícil, está bem complicado porque o que acontece: o que eu escuto muito dos produtores? Os filhos não querem assumir aquilo que o pai construiu e por quê? Aí, agora é uma opinião minha, porque isso é cultural. Aquele filho cresceu a vida inteira, desde quando era pequeno, [escutando] “estuda, meu filho, se você não estudar você vai ficar igual seu pai, trabalhando na roça, no sol quente. Você quer isso para sua vida? Estuda, meu filho, estuda”. O filho foi embora, estudou, é advogado, dentista, é médico, não teve afinidade com a função de produtor rural, não quis saber o que o pai estava fazendo e o pai, sem o conhecimento, não julgo ele, colocou um impedimento no psicológico do filho desde criança. O filho foi embora, conheceu outros lugares, está ganhando dinheiro fora, não quero saber daquilo ali.

SN: Então, assim, esse processo de sucessão, onde o pai deixa o legado e o filho continua é muito difícil de acontecer aqui na região.

SR: Porque a nossa preocupação é que os filhos, ali na hora da sucessão, venham para a cidade e é o que muito acontece quando lá, você gere uma propriedade mal, o pai os filhos não vão querer aquilo.

SR: Então, assim, de forma bem rápida: eles vêm para a cidade, se envolvem em outras atividades e deixam a propriedade. Isso para nós, a curto prazo, a longo prazo, isso é horrível, porque se você não consegue manter o filho do produtor com a mesma atividade do pai, sendo uma atividade já ali, usadas dentro das tecnologias avançadas e tal, mas, mesmo, assim ele não sinta prazer ou desperta para continuar naquela mesma linha que o pai atuava, a gente fica assim pensando o que será daqui 30 anos ou 20 anos se essa satisfação não estiver agora dentro das propriedades.

A questão da sucessão familiar foi evidenciada no decorrer das entrevistas, sendo um importante e relevante fator para o futuro da cadeia produtiva de carne bovina e que não havia sido objeto de análise na literatura revisitada para esta tese. Isso reforça a importância dos dados e da relação com a região pesquisada. De acordo com um dos entrevistados, a questão pode ser cultural dos produtores desta região.

Ainda em relação à sucessão familiar, outro fator, que foi colocado pelo Sindicato Rural, que diz respeito ao número de propriedades. O Sindicato relata que este fenômeno já está acontecendo e que, futuramente, tende a ser mais expressivo, que é a diminuição do número de proprietários. Os produtores mais estruturados comprarão propriedades menores, ficando a produção da pecuária na mão de poucos grandes produtores. Isso acontece atrelado a não sucessão familiar das propriedades. A citação a seguir remete a essa situação:

SR: A gente já tem assentamento aqui que, às vezes, a gente acompanha, de assentar tipo 30 ou 40 famílias. Hoje, se voltar lá, tem 4, 5. Então aqueles 5 que ficaram já compraram tudo. Daqui dez anos, vira fazenda de novo, de um proprietário, né?

Em relação aos demais códigos citados, não houve repetição nas falas dos *stakeholders*. Porém, são importantes constatações. Entre estes códigos, citam-se a instabilidade política e a desaceleração. A instabilidade política foi citada pelo Sindicato Rural e se percebeu que é o um fator que afeta a confiança dos produtores e desestimula investimentos. A fala do representante do Sindicato Rural reflete uma crítica ao atual cenário político:

SR: Lacerda, de 2019 a 2022 abriram mais de 45 empresas ligas ao Agro, né você tá aí, você percebeu, e era para a gente estar numa ascensão violenta. Nós já fizemos 3 feiras agropecuárias e a última que foi esse ano já deu uma desacelerada entendeu. A de 2019 foi muito boa, depois ficou dois anos, 2022 foi bom que foi a volta pós pandemia. Mas desse ano que seria o ano que estaria melhor, já caiu. Para nós é ruim, a gente já sente. Então assim, se eu estou em um país que tá com uma instabilidade de governo né, econômico bom eu não vou investir fora. Então o que vai demandar são políticas, o cenário hoje tá complicado, **a gente sabe que nós estamos num governo que realmente ele não nos traz essa tranquilidade, infelizmente. Tivemos aí a chance de dar uma virada, de nos tornar um país livre, porém.** Não consegue segurar, essa questão a instabilidade política é um fator que desestabiliza a economia da noite para o dia o que mais afeta é isso, é a nossa produtividade, é o preço caiu o preço do boi, as outras fontes que é ligado porque nós temos aqui gerado pelo né, pelo agronegócio (Grifo nosso).

A fala do representante do Sindicato Rural tem relação direta com o resultado das eleições presidenciais de 2022. Com a mudança de governo, os produtores rurais diminuíram o investimento em máquinas agrícolas, por exemplo. Ele citou a instabilidade política e o reflexo imediato no preço das *commodities* agrícolas e fez crítica ao atual governo, que não traz tranquilidade para o produtor rural e demonstra apoio e reconhecimento do governo anterior.

Outro fator citado em relação ao futuro da cadeia da carne foi a consolidação da região Sudoeste de Mato Grosso como referência na produção de bovinos, o aumento dos custos de produção e a crescente preocupação com a defesa sanitária:

FI: é uma região de produção fantástica, de rebanho enorme uma das maiores do estado e talvez do Brasil. Só que ainda com poucas indústrias de transformação né, ou seja, tem três indústrias frigoríficas que participam do nosso negócio. Acaba se tornando realmente referência. Como têm inúmeras famílias no Brasil, acho que Pontes e Lacerda e toda região vai ter seu lugar na história também.

P1: eu penso rapaz que vai melhorar. Por enquanto, a gente não está tendo muita condição de trabalhar, não. Está muito apertado porque deu diferença demais de preço, né? Do preço para a gente ter o animal, do preço que você preparar ele para depois sair dele, né? Para abater ele. As margens diminuíram demais. A carne pr gente vender ficou barata, e para a gente produzir ela os preços não baixou. Tudo que a gente usa para boi hoje está muito caro ainda, né?

ID: Olha, assim o trabalho do INDEA ele tem se aprimorado cada vez mais né. Como a nossa preocupação é tão voltado para defesa. Mas assim, com relação a defesa cada dia que se passa tá vindo novas formas né, novas formas também de se realizar a vigilância. A gente atua de forma veemente vamos dizer assim em uma faixa de 15 km de fronteira Brasil Bolívia sob a nossa jurisdição unidade Regional de Pontes Lacerda existe um município de Vila Bela na sua totalidade e o município de Comodoro, Comodoro existe uma barreira natural muito grande que é o parque da Serra Ricardo Franco da parte Brasileira e o Parque Estadual Manuel Kempf que é Bolívia uma área de mata muito grande. Então Comodoro a gente deixa um pouquinho

de lado em função de existir uma barreira natural muito grande. Dentro do município de Vila Bela a gente atua numa região aí em torno de 280 km de linha seca e pega um pedaço ainda que é a Serra da Ricardo Franco chegamos a 370 km aproximadamente de linha de Fronteira internacional nesse município, nessa área de atuação existem hoje em torno de 380 propriedades tem propriedade grande demais no Brasil que pegam o país vizinho né.

A região Sudoeste de Mato Grosso possui localização privilegiada no que diz respeito ao clima e à questão logística, o que favorece a produção e, conseqüentemente, o escoamento destes produtos, pois é cortada pela Rodovia Federal BR-174, que faz a ligação da região com o Norte, Sudeste e Sul do Brasil.

Em relação à atuação do Ministério da Agricultura, por meio do Serviço de Inspeção Federal, o Fiscal Federal entrevistado acredita que, para o futuro da cadeia de carne, no que diz respeito à fiscalização e às indústrias frigoríficas, há uma tendência de as empresas terem mais autonomia no controle de seus processos, ficando o SIF na fiscalização se a empresa está cumprindo os requisitos exigidos, conforme pode ser observado na citação:

MA: Esta parece uma linha que está vindo nos últimos tempos: responsabilização de quem produz. Ele assume todo o seu processo e responde por ele. Há uma tendência de enxugar o serviço do ministério e, cada vez mais, as empresas respondem pelo seu processo de uma forma mais ampla. Então, há uma tendência de diminuir o tamanho do ministério e aumentar a responsabilidade das empresas.

Por fim, o Supermercado relatou aumento no consumo de carne bovina e que isso é uma tendência de crescimento. Esse aumento, segundo o relato, está atrelado ao grande volume de empregos na região e que, depois da Pandemia de COVID-19, se percebeu um significativo aumento.

SM: Olha, o consumo de carne aumentou muito e está aumentando, por quê? Quando eu comecei a trabalhar aqui, há 13, 14 anos, ele só fazia um churrasco só no final de semana, no sábado, aquela fila de gente comprando carne. Hoje, não. Hoje, o cliente compra carne para assar na segunda, na terça, na quarta, na quinta, na sexta do mesmo jeito. [...]. Eu acho que é a evolução porque, hoje em dia, para você fazer um churrasco está mais fácil, por questão financeira, por questão de serviço. Para nós aqui na nossa região, nossa região [tem] muito emprego, o cara está bem empregado e primeira coisa que ele vai fazer quando pegar o salário dele: vai para o mercado, comprar uma carniinha. [...]. Acho que três anos nós ficamos com a questão do Coronavírus. Então, muita gente, depois disso, se analisar bem, depois que teve esses três anos com o Coronavírus, todo mundo na sua casa, todo mundo ficando em casa, dependente disso daí que a questão do consumo de carne aumentou muito.

É importante ressaltar que nenhum dos *stakeholders* entrevistados citou a questão da sustentabilidade, da preservação e conservação ambiental em relação ao futuro da cadeia produtiva da carne bovina. Pôde-se perceber, nas respostas, que a maioria tem a preocupação econômica e práticas voltadas para a profissionalização e integração lavoura/pecuária. Existe a questão social, como a sucessão familiar, mas que, de certa forma, está relacionada com as questões econômicas.

Na sequência, são apresentados os resultados referentes à aplicação dos questionários junto ao *stakeholders* consumidores.

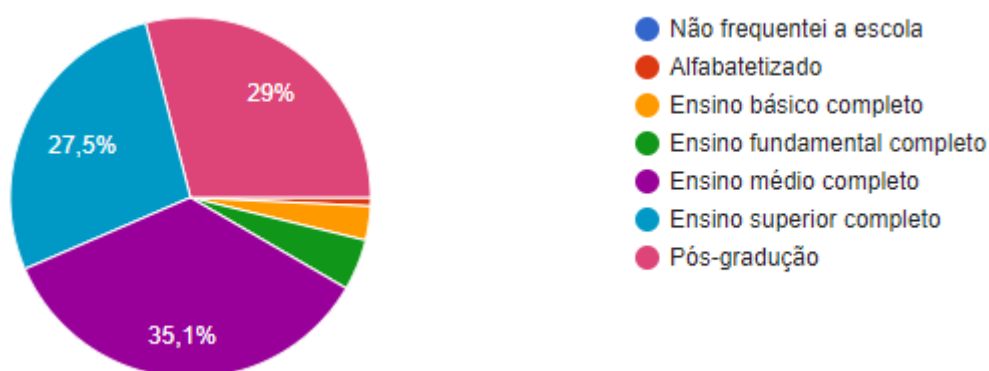
4.3.2 Os hábitos de consumo e as especificidades regionais

Os resultados da pesquisa junto aos consumidores da região apontam que o interesse maior está no preço, seguido da origem do produto, evidenciando que as práticas sustentáveis e a conscientização sobre questões ambientais ainda permanece em estágio incipiente na região.

Em virtude da necessidade de se pesquisar um maior número de pessoas, optou-se pelo emprego de um roteiro estruturado. Os questionários, disponibilizados por *e-mail* e *Whatsapp*, foram enviados a 250 consumidores da região Sudoeste de Mato Grosso, entre agosto e setembro de 2023. Deste total, foram obtidas 131 respostas, representando 52,4% de participantes. Com 29 questões, abordava diferentes aspectos, como perfil demográfico, hábitos de consumo de carne bovina e percepções sobre sustentabilidade. Havia nove questões afirmativas, oito que traçaram o perfil dos consumidores, sendo as demais relativas a consumo, comercialização, percepção do consumidor em relação à carne bovina.

Em relação à faixa etária dos respondentes, 42,7% estão entre 29 e 39 anos, e a maioria, 58,8%, é mulher. A renda média mensal está entre um e três salários-mínimos, correspondendo a 45% dos entrevistados. Já no quesito escolaridade, a maioria dos consumidores possui ensino médio completo, pós-graduação ou ensino superior completo, como mostrado no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Escolaridade dos consumidores



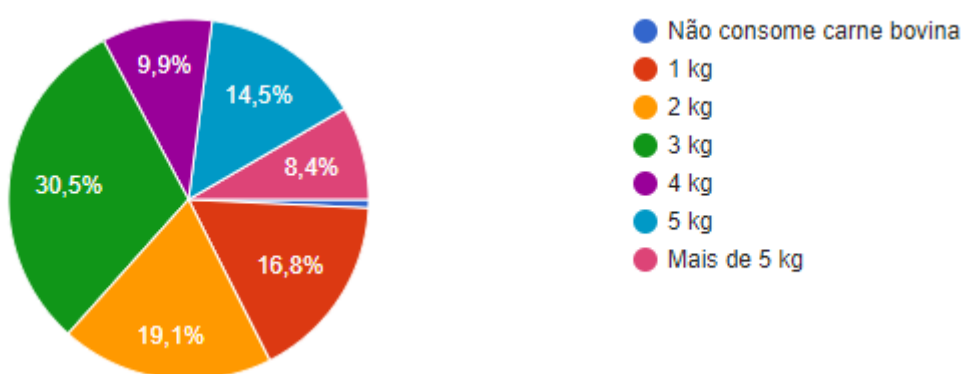
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Gráfico 9 ilustra a escolaridade dos participantes do estudo, revelando um público com boa formação educacional. Esse perfil sugere uma propensão à conscientização sobre sustentabilidade e uma possível influência nas escolhas de consumo.

Em relação aos hábitos de consumo, a carne bovina foi a mais preferida entre os consumidores, com 84,6% das respostas. A frequência de consumo também foi significativa, com 61,8% dos entrevistados consumindo carne bovina de três a cinco vezes por semana, enquanto 23,7% consomem todos os dias. Esses dados destacam que a carne bovina possui um alto consumo na região Sudoeste de Mato Grosso.

O Gráfico 10 mostra o consumo semanal de carne bovina, indicando que a maioria dos consumidores consome cerca de 3 kg por semana por residência, reforçando o alto consumo de carne bovina na região.

Gráfico 10 - Consumo semanal de carne bovina



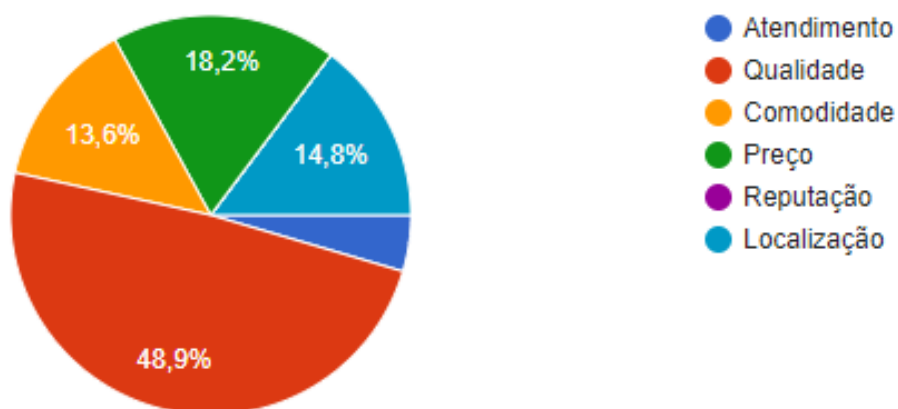
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Pôde-se perceber que o consumo semanal de carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso é significativo, sendo que a maioria consome em torno de 3kg por semana por residência.

A maioria dos consumidores compra carne bovina em mercados ou supermercados (83,2%), enquanto 11,5% adquirem diretamente de pecuaristas ou sitiantes. Esta não é uma prática comum em grandes centros consumidores, mas, no interior do país, principalmente em regiões rurais, isso ainda ocorre. O consumidor adquire o animal inteiro ou pedaços da carcaça de animais abatidos nas propriedades rurais.

A fidelidade ao local de compra também foi analisada, com 52,3% dos respondentes indicando que compram no mesmo estabelecimento, principalmente por conta da qualidade da carne como pode ser observado no Gráfico 11.

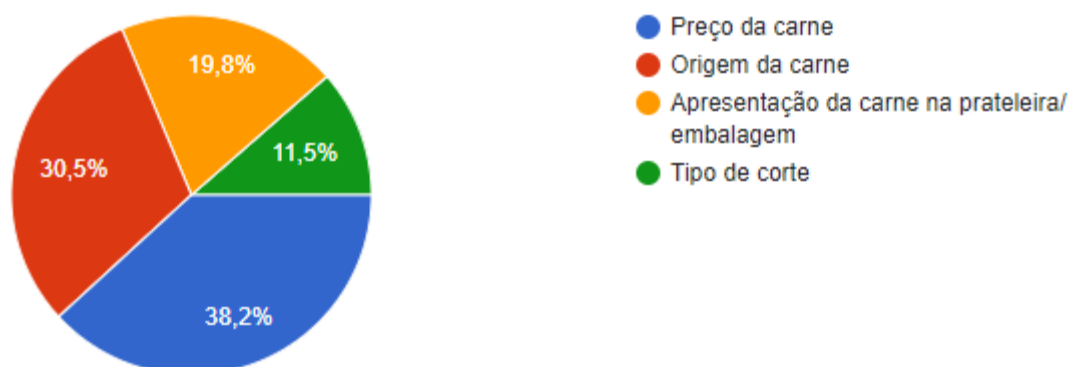
Gráfico 11 - Principal motivo para comprar carne no mesmo estabelecimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No entanto, ao analisar o principal critério que os consumidores levam em consideração ao comprar carne bovina, a maioria (53,1%) indicou que o preço é o fator mais importante, enquanto apenas 20% mencionaram a origem da carne, conforme pode ser visto no Gráfico 12. Esse resultado sugere uma desconexão entre a preocupação com a qualidade e a sustentabilidade.

Gráfico 12 - Principal critério que o consumidor leva em consideração na hora de comprar carne bovina



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Perguntou-se também sobre os motivos que levariam os consumidores a aumentarem o consumo de carne bovina. A maioria dos consumidores respondeu o preço menor da carne (53,1%), seguido de saber a procedência da carne (20%) e ter maior ganho salarial com 18,5%. A partir desta resposta, pode-se inferir que a questão econômica aparece como primeiro critério para aumentar o consumo de carne bovina.

O questionário também continha perguntas com afirmativas referentes às dimensões do Modelo Vilanova e Bazanini. A Tabela 8 apresenta as respostas dos consumidores em relação a essas dimensões.

Tabela 8 - Resultado das respostas dos consumidores

Questões sobre Dimensão Ambiental	Concordo Totalmente	Concordo (2)	Nem concordo nem	Discordo (4)	Discordo Totalmente
Procura sempre saber a origem da carne que está comprando.	43	14	34	22	18
Dá preferência para as carnes produzidas na região Sudoeste de Mato Grosso.	61	15	22	9	24
A forma como o animal foi criado é levada em consideração na hora da compra da carne.	42	19	26	13	31
Soma Dimensão Ambiental	194		82		117
Percentual Dimensão Ambiental	49,37%		20,86%		29,77%
Questões sobre a Dimensão Econômica					
Principal critério utilizado para compra de carne bovina é o preço.	36	21	41	13	20
Pagaria um valor superior pela carne bovina se soubesse que o boi foi criado de forma sustentável.	39	25	28	16	23
Continuaria comprando carne bovina se soubesse que os animais foram criados em área de desmatamento.	32	13	36	18	32
Soma Dimensão Econômica	166		105		122
Percentual Dimensão Econômica	42,34%		26,62%		31,04%
Questões sobre a Dimensão Social					
Continuaria comprando carne bovina se soubesse que os funcionários da fazenda onde o boi foi criado não são valorizados.	29	10	26	20	46
Somente compra carne bovina de animais abatidos em frigoríficos e abatedouros.	36	20	34	11	30
Soma Dimensão Social	95		60		107
Percentual Dimensão Social	36,25%		22,90%		40,85%
Questões sobre a Dimensão Governança					
Continuaria comprando carne bovina se o frigorífico onde os animais foram abatidos estivesse envolvido em algum processo ambiental.	20	9	34	27	41
Soma Dimensão Governança	29		34		68
Percentual Dimensão Governança	22,14%		25,96%		51,90%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na dimensão ambiental, 43% dos consumidores afirmaram que procuram saber a origem da carne, enquanto apenas 22% discordaram. No entanto, ao serem questionados se continuariam comprando carne bovina se soubessem que os animais fossem criados em áreas de desmatamento, 42% responderam que sim. Esta inconsistência sugere que a preocupação ambiental pode ser superficial, com consumidores preferindo produtos mais baratos, mesmo que isso signifique um maior impacto ambiental.

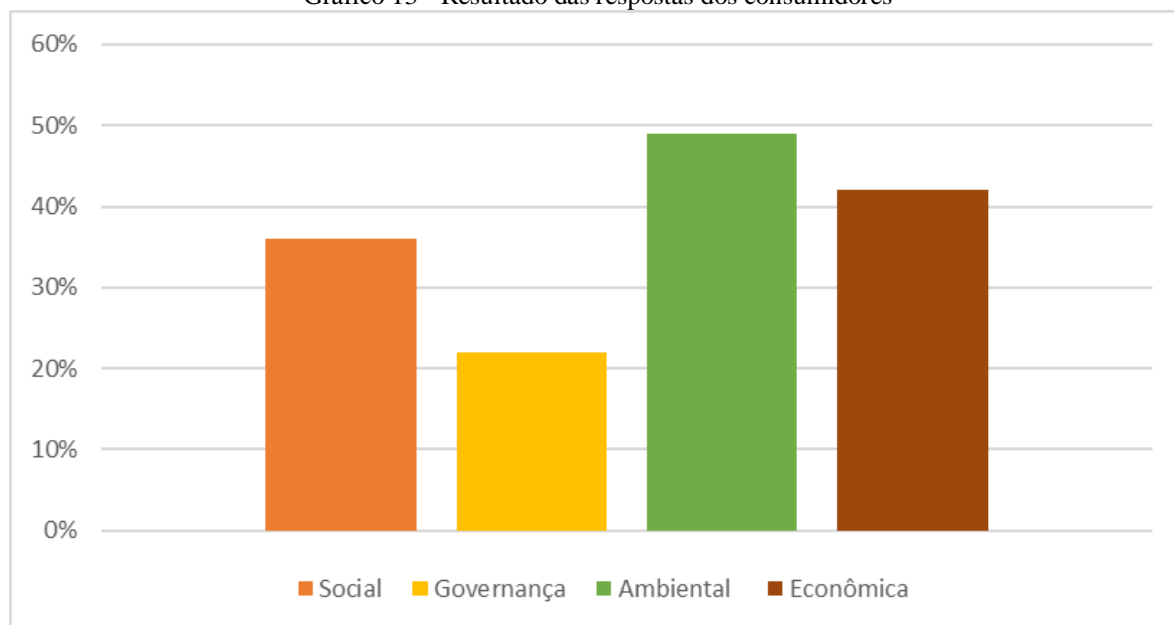
Para a dimensão econômica, o preço foi novamente citado como um fator relevante para a compra de carne bovina. Apesar de alguns consumidores indicarem que pagariam mais por carne de produção sustentável, o custo continua sendo o critério predominante.

Na dimensão social, 40% dos consumidores responderam que não comprariam carne bovina se soubessem que os funcionários das fazendas não eram valorizados. No entanto, uma parcela significativa continuaria comprando mesmo nesta situação.

Em relação à dimensão de governança, a pergunta se os consumidores continuariam comprando carne bovina se o frigorífico estivesse envolvido em processos ambientais obteve respostas divididas, com 51,9% indicando que discordariam de comprar carne bovina, enquanto 22,1% afirmaram que continuariam comprando. Este dado sugere que a governança é um fator importante, mas não decisivo, para muitos consumidores.

O Gráfico 13 ilustra os resultados disponibilizados na Tabela 8, destacando a dimensão ambiental como a mais citada. A partir desses resultados, fica claro que a percepção e o comportamento dos consumidores ainda precisam ser alinhados com as práticas sustentáveis e que a conscientização sobre questões ambientais, sociais e de governança é fundamental para promover mudanças reais na cadeia produtiva de carne bovina.

Gráfico 13 - Resultado das respostas dos consumidores



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os resultados encontrados indicam que, embora os consumidores privilegiem o preço, de certa forma, embora não totalmente conscientes da importância das ações sustentáveis, ainda assim, manifestam interesse pela questão da preservação ambiental, revelando haver necessidade de esforço conjunto entre empresas, consumidores e órgãos reguladores para

garantir que essas práticas sustentáveis e conscientes efetivamente estejam presentes na cadeia produtiva de carne bovina.

4.4 Síntese dos resultados

O Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade, ao incorporar os princípios do *Triple Bottom Line*, da ESG e do *Stakeholder Capitalism*, além de contemplar as especificidades locais, se mostrou operacional, demonstrando ser eficiente, ao compreender situações específicas que não são alcançadas por modelos generalistas. Por meio do modelo, foi possível identificar, entre outras situações, a prática de *Greenwashing*, bem como a identificação de novos indicadores.

Os dados coletados a partir de entrevistas, questionários e relatórios de sustentabilidade confirmam a validade do modelo proposto. Como demonstrado nos Gráficos 1 e 3, resultantes da pesquisa bibliométrica, houve um crescimento concomitante nas publicações científicas relacionadas a ESG e *Greenwashing*. A análise do Quadro 1 sugere que a definição de criação de valor varia entre *stakeholders*. As diversas definições sobre criação de valor identificadas não contemplam essa relação no sentido de se perceber as táticas empregadas na disseminação de *Greenwashing* como contraproducentes ou mesmo impeditivas para criação de valor.

A partir da análise dos dados, foi possível identificar que as proposições da tese são sustentadas pelos resultados. Os *stakeholders* pesquisados expressaram uma correspondência entre as dimensões da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* com a criação de valor. As entrevistas e questionários mostraram que ações sustentáveis na cadeia produtiva de carne bovina beneficiam diretamente os *stakeholders* locais. Por exemplo, a ação social realizada pela cadeia de carne em prol do Hospital do Câncer de Mato Grosso por meio do Leilão Solidário destaca como a cadeia produtiva pode impactar positivamente a sociedade.

Os dados dos *stakeholders* investigados foram convergentes na construção da conclusão. Cada *stakeholder* possui particularidades e atuações diferentes na cadeia produtiva de carne bovina. Porém, em cada *stakeholder*, foi possível identificar a presença das dimensões em seu discurso, no caso das entrevistas, nos questionários, para os consumidores, e nos relatórios de sustentabilidade, para as empresas frigoríficas.

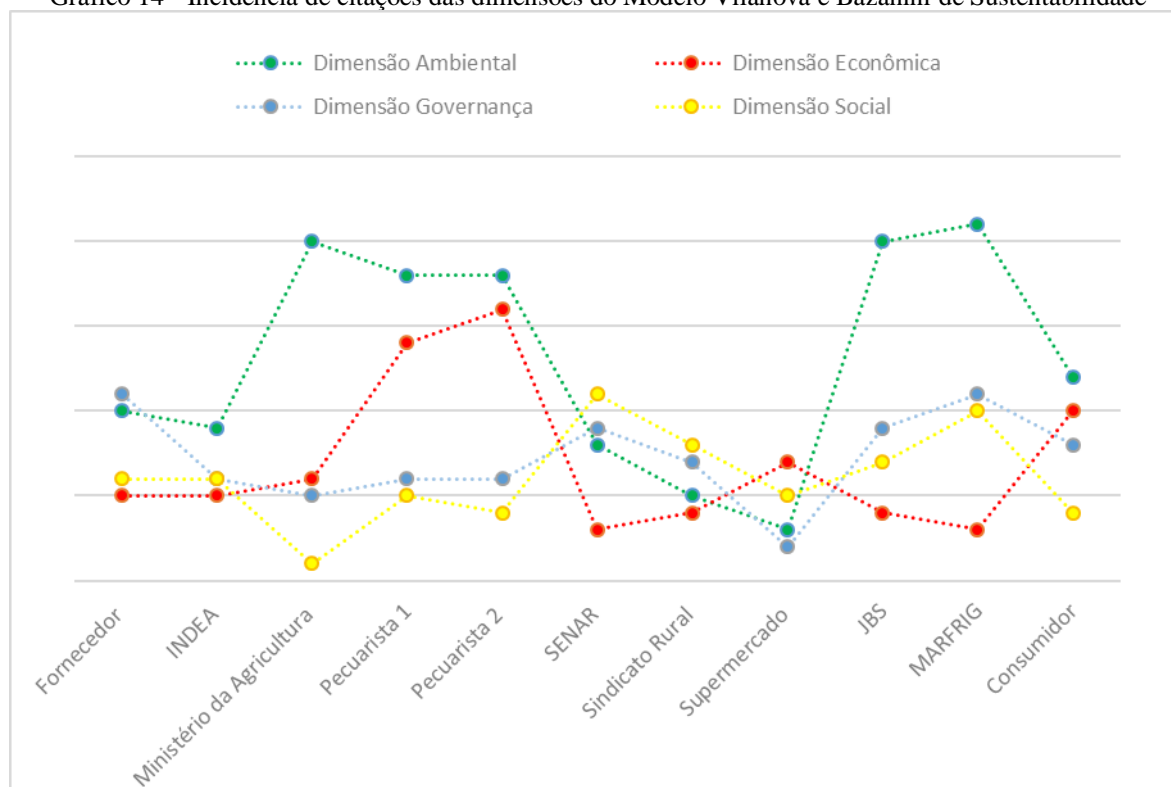
Esta constatação foi possível pela adaptação dos instrumentos de coleta de dados, em que se optou por questões (dentro das dimensões pesquisadas) que pudessem extrair as informações de cada *stakeholder*. Por este motivo, não se utilizou o mesmo roteiro de entrevistas, e sim um para cada *stakeholder*.

Pode-se inferir que, para efetiva criação de valor para os *stakeholders*, as dimensões do Modelo Vilanova e Bazanini devem ser analisadas de forma integrativa, ou seja, uma dimensão complementa a outra e, com isso, gera valor. Além disso, por meio da aplicação prática do modelo, foi possível o emprego da matriz de materialidade, identificando a importância e relevância de cada dimensão e, conseqüentemente, de cada indicador na busca pela criação de valor.

Com relação aos pressupostos do *Stakeholder Capitalism*, foi possível identificar que a Doutrina do Interesse do Acionista (Freeman, 1984) é a que está mais presente, ou seja, o retorno financeiro está em primeiro lugar, além de ser criticado o capitalismo das partes interessadas, sendo comparado com um capitalismo romantizado por um dos *stakeholders*.

A partir das entrevistas e da análise dos relatórios de sustentabilidade, foi possível identificar a atuação de cada *stakeholder* na cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso, além de verificar a incidência de citações de cada dimensão do modelo Vilanova e Bazanini, conforme pode ser visualizado no Gráfico 14.

Gráfico 14 - Incidência de citações das dimensões do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da análise do Gráfico 14 é possível identificar a incidência de citações das dimensões do Modelo Vilanova e Bazanini, mostrando que a dimensão ambiental foi a mais citada pela maioria dos *stakeholders*, seguida pela dimensão econômica. As dimensões social

e governança também têm participação significativa, embora menor em relação às duas primeiras. A análise desses resultados sugere que os *stakeholders* têm diferentes perspectivas sobre a importância de cada dimensão, dependendo do seu papel na cadeia produtiva da carne bovina.

Pode-se apontar que a variação na incidência de citações tem relação com a atuação de cada *stakeholder* na cadeia produtiva. Por exemplo, os *stakeholders* SENAR e Sindicato Rural possuem resultados similares e as dimensões social e governança são mais elevadas que as demais, pois ambos atuam na assistência aos produtores rurais com apoio e capacitações, enfatizando as questões sociais e de governança.

Ainda em relação às características dos *stakeholders*, situação similar com os dois pecuaristas, os percentuais são próximos, porém, neste caso, as dimensões mais citadas são ambientais e econômicas.

Apesar de ser um tema polêmico entre os entrevistados, a questão do meio ambiente, que delinea a dimensão ambiental, foi citada pela maioria. Em algumas situações, ela é vista como um entrave no processo produtivo e gera uma supervalorização do imóvel rural, surgindo a especulação imobiliária, estando, neste caso, a dimensão ambiental atrelada à dimensão econômica.

Na questão ambiental, de acordo com o resultado das entrevistas, o mercado deveria bonificar quem possui a preocupação de preservar os biomas, valorizando o produto por conta disso.

Uma descoberta que merece ser destacada foi a questão da sucessão familiar, identificada durante as entrevistas, que está relacionada à dimensão social. Este fator é visto como um desafio para o futuro da cadeia produtiva, pois muitos jovens deixam o campo para estudar e não retornam para continuar a atividade pecuária.

Pôde-se identificar, também, que algumas situações relatadas pelos *stakeholders* durante as entrevistas divergem das ações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade dos frigoríficos JBS e Marfrig *Global Foods*, podendo, nestes casos, inferir que são situações que tendem a ser práticas de *Greenwashing*. A divulgação de informações ilegítimas é considerada, pelos *stakeholders*, como uma prática aceitável, mesmo que não condigam com as efetivas práticas. Esta situação pode ser justificada por conta de a maioria dos *stakeholders* pesquisados desconhecer a ESG e seus pressupostos, não tendo grandes preocupações com estas ações.

Constatou-se, também, por meio do discurso dos entrevistados, que a cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso se encontra entre o primeiro e segundo estágios de sustentabilidade: pré-cumprimento legal e cumprimento legal, respectivamente.

Alguns *stakeholders* veem a sustentabilidade como algo insignificante, entendendo que o lucro é o mais importante. Outros, cumprem a legislação por conta de imposições e, caso não o façam, não conseguem comercializar seus produtos. No entanto, a sustentabilidade não é uma prioridade.

No Quadro 8, apresenta-se a síntese das entrevistas e dos relatórios de sustentabilidade, a seguir.

Quadro 8 - Síntese das entrevistas e análise dos relatórios de sustentabilidade

<i>Stakeholder</i>	Atuação na cadeia produtiva	Dimensões mais presentes	Criação de valor	Partida e contrapartida	Conhecimento sobre ESG	Futuro da cadeia de carne
Fornecedor de Insumos	Fornecer insumos agropecuários, como ração e suplemento alimentar, além de prestar assistência técnica aos pecuaristas.	Governança/ Ambiental	Ter o trabalho reconhecido pela sociedade e pela classe produtora de alimentos. Ser referência como empresa, como produto, com um bom trabalho.	Oferecer produto e serviço de qualidade, em contrapartida de o produtor reconhecer o produto e o serviço e fazer propaganda para outros produtores.	Desconhece o termo ESG, mas reconhece as boas práticas de produção, de fabricação.	Otimista e vê a cadeia de carne da região Sudoeste de Mato Grosso se profissionalizando.
Pecuarista 1	Fornecer matéria-prima para indústria frigorífica.	Ambiental/ Econômica	Manejo, bem-estar animal e rastreabilidade valorizam o animal, quando é comercializado.	Fornecer matéria-prima de excelência para os frigoríficos, tanto para atender o mercado interno quanto para exportação. Contrapartida seria ter a valorização pelo manejo que realiza.	Nunca ouviu falar.	Acredita que vá melhorar. Atualmente, o custo de produção está elevado.

continuação

<i>Stakeholder</i>	Atuação na cadeia produtiva	Dimensões mais presentes	Criação de valor	Partida e contrapartida	Conhecimento sobre ESG	Futuro da cadeia de carne
Pecuarista 2	Fornece matéria-prima para indústria frigorífica e animais para outros produtores.	Ambiental/ Econômica	Manejo e bem-estar animal valorizam o animal, quando é comercializado.	Fornecer matéria-prima para indústria frigorífica e animais para outros produtores, além de oferecer benefícios e condições de trabalho. Em contrapartida, espera ter seu produto valorizado e ter o reconhecimento como bom empregador.	Nunca ouviu falar.	Aumento da produtividade com sistema de integração lavoura/pecuária e profissionalização da atividade.
INDEA	Atua na defesa sanitária animal e vegetal, inspeção de produtos de origem animal, além de acompanhar as campanhas de vacinação obrigatórias e o fluxo de entrada e saída de animais na fronteira.	Ambiental/ Social	O estado de Mato Grosso ser reconhecido pela qualidade da carne bovina, por meio da sanidade do rebanho.	Atuar no trabalho de defesa sanitária animal, garantindo a sanidade do rebanho. Em contrapartida, espera que o trabalho seja reconhecido pelos mercados consumidores.	Não tem conhecimento. Existem algumas ações para evitar desperdícios, como material de expediente, porém, com vistas à economia financeira.	Aprimoramento do sistema de defesa sanitária.

Continuação

<i>Stakeholder</i>	Atuação na cadeia produtiva	Dimensões mais presentes	Criação de valor	Partida e contrapartida	Conhecimento sobre ESG	Futuro da cadeia de carne
MAPA/SIF	O Serviço de Inspeção Federal (SIF) é responsável por assegurar a qualidade dos produtos de origem animal, tanto comestíveis quanto não comestíveis, destinados ao mercado interno quanto para exportação, atuando diretamente nos frigoríficos.	Ambiental/ Econômica	O Brasil ser reconhecido pelo mercado externo como país livre de doenças que possam comprometer a saúde do consumidor.	Atua diretamente nas indústrias frigoríficas, com a finalidade de garantir que as carnes produzidas no Brasil tenham origem e sanidade comprovadas. Em contrapartida, se agrega valor à carne brasileira comercializada.	Já ouviu falar, mas o MAPA não tem ações.	Diminuir a atuação do Ministério da Agricultura e aumentar a responsabilidade das empresas para responderem pelo seu processo produtivo.

continuação

<i>Stakeholder</i>	Atuação na cadeia produtiva	Dimensões mais presentes	Criação de valor	Partida e contrapartida	Conhecimento sobre ESG	Futuro da cadeia de carne
Sindicato Rural	Atua na defesa dos interesses do produtor rural, na qualidade de vida no meio rural, por meio de capacitações.	Social/ Governança	Retorno que as capacitações estão trazendo para os produtores, principalmente no que diz respeito à preocupação com a sucessão da atividade rural.	Oferecer serviços na defesa dos interesses dos pecuaristas, procurando estar próximo dos produtores e atuando quando provocado. Espera como contrapartida que o produtor continue na atividade e que isso promova o desenvolvimento da região.	Nunca ouviu falar.	O maior desafio para o produtor, para o futuro da cadeia, é o preço, seja o praticado pelos insumos, seja o praticado pelos frigoríficos.
SENAR	Atua junto aos produtores rurais e seus familiares por meio de capacitações e treinamentos.	Social/ Governança	Promover melhores condições na atividade da pecuária tanto para pecuaristas quanto para funcionários.	Oferecer treinamento, capacitação, cursos voltados para o produtor rural, seus colaboradores e para as comunidades rurais. Em contrapartida, espera que o produtor tenha ganhos no desenvolvimento de sua atividade e que haja a sucessão familiar, promovendo o desenvolvimento da região.	Desconhece o termo, mas desenvolve algumas ações sociais e ambientais.	O futuro será promissor e haverá o processo de transição para o novo modelo de produção, que será a integração lavoura/pecuária.

Continuação

<i>Stakeholder</i>	Atuação na cadeia produtiva	Dimensões mais presentes	Criação de valor	Partida e contrapartida	Conhecimento sobre ESG	Futuro da cadeia de carne
Supermercado	Atua na comercialização de carne bovina diretamente para o consumidor final.	Social/ Econômico	Ser reconhecido como referência em qualidade e preço.	Oferecer um produto com cortes diferenciados, preço justo. Em contrapartida, espera do cliente o retorno, principalmente falando bem do produto e aumentando o consumo.	Nunca ouviu falar.	Aumento no consumo de carne bovina.
JBS	Atua na comercialização, abate e processamento de carne bovina, atendendo o mercado nacional e internacional.	Ambiental/ Governança	A criação de valor está pautada na relação com os <i>stakeholders</i> .	Oferecer produtos que atendam as necessidades alimentares e nutricionais da crescente população global de maneira sustentável. Em contrapartida, ser referência na indústria alimentícia, produzindo alimentos para uma população em crescimento, de forma rentável e sustentável.	O relatório de sustentabilidade é pautado na ESG.	Aumento do mercado.

						conclusão
<i>Stakeholder</i>	Atuação na cadeia produtiva	Dimensões mais presentes	Criação de valor	Partida e contrapartida	Conhecimento sobre ESG	Futuro da cadeia de carne
Marfrig	Atua na comercialização, abate e processamento de carne bovina, atendendo o mercado nacional e internacional.	Ambiental/ Governança	O propósito de criação de valor está pautado na promoção da pecuária sustentável e no relacionamento com os <i>stakeholders</i> .	Fornecer globalmente a melhor proteína e estabelecer relacionamento de longo prazo com <i>stakeholders</i> . Em contrapartida, ser reconhecida com a melhor empresa global de proteínas.	O relatório de sustentabilidade é pautado na ESG.	Aumento do mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.5 Discussão dos resultados

Neste subitem, são discutidos criticamente os resultados encontrados na pesquisa de campo com os trabalhos utilizados na revisão da literatura, buscando verificar, com isso, se a teoria se sustenta ou se emergem contradições entre a teoria utilizada e os dados.

Os achados da pesquisa de campo permitiram a comparação das médias das citações em cada dimensão obtidas por meio das entrevistas, análises dos relatórios de sustentabilidade e dos questionários é fundamental para compreender como diferentes *stakeholders* percebem a sustentabilidade. A Tabela 9 apresenta este comparativo, incluindo entrevistas com fornecedores de insumos, pecuaristas, órgãos de defesa agropecuária e entidades de classe, relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas JBS e Marfrig e questionários aplicados a consumidores.

A comparação das médias das citações em cada dimensão obtidas por meio das entrevistas, análises dos relatórios de sustentabilidade e dos questionários é fundamental para compreender como diferentes *stakeholders* percebem a sustentabilidade. A Tabela 9 apresenta este comparativo, incluindo entrevistas com fornecedores de insumos, pecuaristas, órgãos de defesa agropecuária e entidades de classe, relatórios de sustentabilidade das empresas frigoríficas JBS e Marfrig e questionários aplicados a consumidores.

Tabela 9 - Comparativo dos resultados

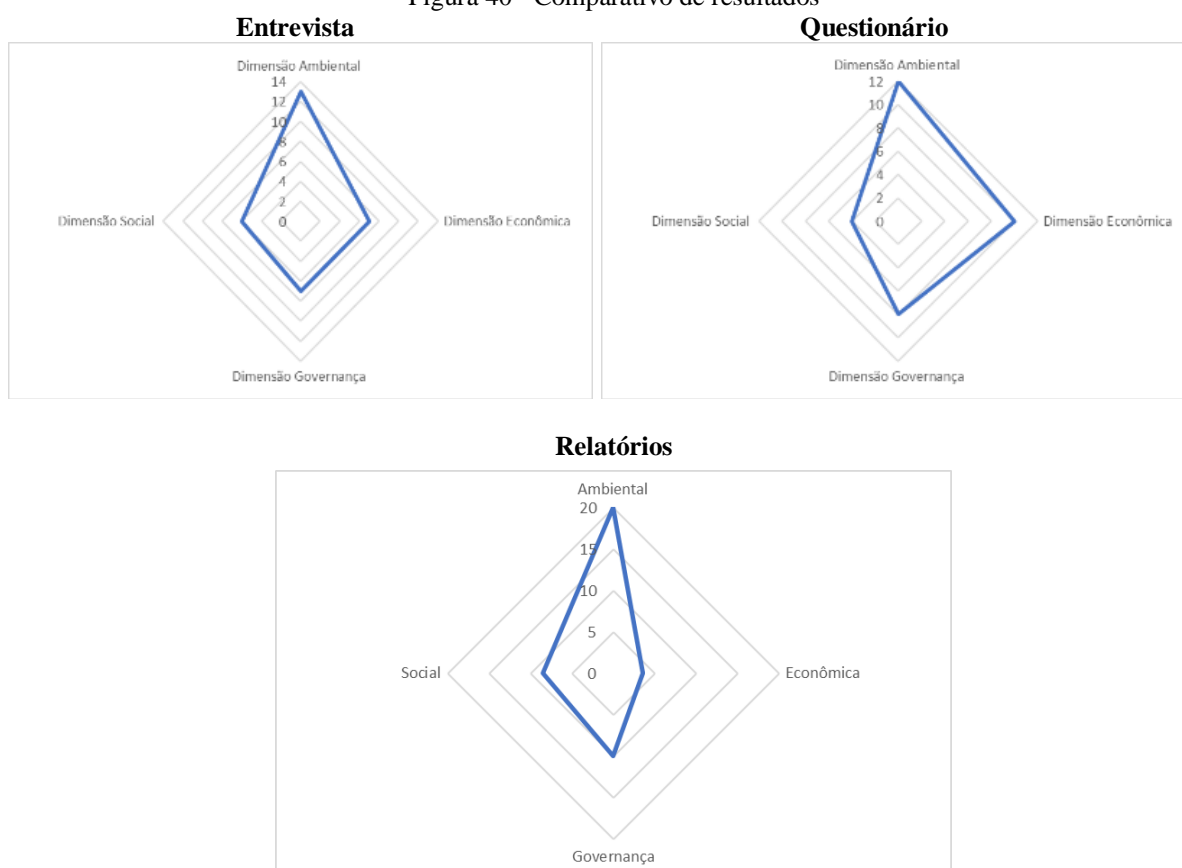
Dimensões	Entrevista	Relatórios de Sustentabilidade	Questionário	Resultado conjunto
Ambiental	13,1	20,0	12,0	15,03
Econômica	7,0	3,5	10,0	6,83
Governança	7,3	10,0	8,0	8,43
Social	6,1	8,5	4,0	6,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A dimensão ambiental teve a média mais alta nos três instrumentos de coleta, sugerindo que este tema é uma preocupação central tanto para os *stakeholders* quanto para os consumidores. A dimensão social, por outro lado, obteve a menor média nos questionários, indicando que a preocupação com questões sociais pode não ser tão forte para o consumidor final. Já nos relatórios de sustentabilidade, a dimensão econômica teve uma média baixa.

O uso do gráfico radar, apresentado na Fig. 40, auxilia na visualização destas diferenças e semelhanças entre as médias das dimensões em cada instrumento de coleta.

Figura 40 - Comparativo de resultados



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O gráfico radar mostra a diferença nos resultados das dimensões entre os instrumentos de coleta de dados e as fontes dos dados. A forte presença da dimensão ambiental nos relatórios de sustentabilidade pode indicar o foco das empresas em cumprir requisitos legais e atender as expectativas de mercado, ou demonstrar para a sociedade que possuem a preocupação ambiental, mas que, na prática, não é bem isso, como foi identificado nos dados.

No entanto, a menor média da dimensão econômica nos relatórios pode indicar que aspectos financeiros não são amplamente discutidos ou são deliberadamente subestimados.

Os resultados deste comparativo ressaltam a necessidade de aprofundar a análise para entender por que certas dimensões são mais valorizadas do que outras, e como isso afeta a percepção geral da sustentabilidade na cadeia produtiva de carne bovina.

Estes elementos demonstram que os instrumentos de coleta foram capazes de extrair informações relevantes. A similaridade entre as respostas demonstra a consistência dos dados e a eficácia dos instrumentos de coleta. Esta consistência também pode indicar um alinhamento entre a percepção dos *stakeholders* e o que as empresas desejam transmitir nos relatórios de sustentabilidade, levantando questões sobre as práticas sustentáveis e a potencial influência do *Greenwashing*.

Esses achados em termos comparativos propiciou elementos para as discussões relacionadas aos temas e foco apresentados no Quadro 5 do capítulo da metodologia, que são: os pressupostos da ESG e do *Stakeholder Capitalism* na criação de valor para cadeia produtiva de carne bovina; os pressupostos do *stakeholder capitalism*; a importância de se relacionar as especificidades regionais nos modelos de sustentabilidade; a matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina; o estágio da sustentabilidade e as possíveis práticas de *Greenwashing*.

4.5.1 Pressupostos da ESG e do *Stakeholder Capitalism* na criação de valor para cadeia produtiva de carne bovina

Os dados indicam que a criação de valor na cadeia produtiva de carne bovina está ligada à integração das dimensões ESG e dos pilares do *Stakeholder Capitalism*. Os discursos dos *stakeholders* revelam a presença de todas as dimensões (ambiental, econômica, social e governança), confirmando a relevância de abordagens integrativas para criar valor. Isso está alinhado com a teoria defendida por autores como Freundreich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020) e Dmytriyeu, Freeman e Hörisch (2021), que enfatizam a importância da criação de valor para todos os *stakeholders*.

No entanto, a maior preocupação entre os *stakeholders* ainda parece ser o retorno financeiro, com as questões ambientais, sociais e de governança tratadas como obrigações regulatórias ou oportunidades para maximizar lucros. Este foco no lucro é o ponto de convergência com a Doutrina do Interesse do Acionista (Freeman, 1984), criticada por Fama (2021), que sugere que a sustentabilidade é mais um meio para aumentar o retorno financeiro do que uma verdadeira prioridade.

Com relação à criação de valor, cada *stakeholder* possui sua percepção de acordo com a posição que está na cadeia produtiva. O Quadro 9 apresenta a percepção de valor de cada *stakeholder* e sua relação com a literatura.

Quadro 9 - Percepção de valor para os *stakeholders* pesquisados

Stakeholder	Criação de valor	Definição de valor	Autores
Fornecedor de Insumos	Ter o trabalho reconhecido pela sociedade e pela classe produtora de alimentos. Ser referência como empresa, como produto, com um bom trabalho.	O valor é algo que uma organização ou empresa consegue transferir para os <i>stakeholders</i> que fazem parte dela, satisfazendo as demandas destes <i>stakeholders</i> .	Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015).
Pecuarista 1	Manejo, bem-estar animal e rastreabilidade valorizam o animal, quando comercializado.	O valor é visto como um resultado dos negócios em relação ao desempenho ambiental, social e econômico.	Upward e Jones (2016); Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen, (2016).
Pecuarista 2	Manejo e bem-estar animal valorizam o animal, quando comercializado.	O valor é visto como um resultado dos negócios em relação ao desempenho ambiental, social e econômico.	Upward e Jones (2016); Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen, (2016).
INDEA	O estado de Mato Grosso ser reconhecido pela qualidade da carne bovina, por meio da sanidade do rebanho.	A criação de valor está pautada nas relações entre os <i>stakeholders</i> e devem estar orientadas e focadas nas transações, pois se a criação de valor não for benéfica para todos os <i>stakeholders</i> , a empresa ou organização perde seus negócios, recursos e parcerias, além da legitimidade.	Dentoni, Bitzer e Pascuci (2016).
MAPA/SIF	O Brasil ser reconhecido pelo mercado externo como país livre de doenças que possam comprometer a saúde do consumidor.	A criação de valor está pautada nas relações entre os <i>stakeholders</i> e devem estar orientadas e focadas nas transações, pois se a criação de valor não for benéfica para todos os <i>stakeholders</i> , a empresa ou organização perde seus negócios, recursos e parcerias, além da legitimidade.	Dentoni, Bitzer e Pascuci (2016).

continuação

<i>Stakeholder</i>	Criação de valor	Definição de valor	Autores
Sindicato Rural	Retorno que as capacitações proporcionam aos produtores, principalmente no que diz respeito à preocupação com a sucessão da atividade rural.	O valor é algo que uma organização ou empresa consegue transferir para os <i>stakeholders</i> que fazem parte dela, satisfazendo as demandas destes <i>stakeholders</i> .	Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015).
SENAR	Promover melhores condições na atividade da pecuária tanto para pecuaristas quanto para funcionários.	O valor é algo que uma organização ou empresa consegue transferir para os <i>stakeholders</i> que fazem parte dela, satisfazendo as demandas destes <i>stakeholders</i> .	Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015).
Supermercado	Ser reconhecido como referência em qualidade e preço.	O valor é visto como um resultado dos negócios em relação ao desempenho ambiental, social e econômico.	Upward e Jones (2016); Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen, (2016)..
JBS	A criação de valor está pautada na relação com os <i>stakeholders</i> .	O processo de criação de valor ocorre por meio das inter-relações dos múltiplos <i>stakeholders</i> .	Freeman, Harrison e Wicks (2007).
Marfrig	O propósito de criação de valor está pautado na promoção da pecuária sustentável e no relacionamento com os <i>stakeholders</i> .	A criação de valor está pautada nas boas práticas ambientais, sociais e de governança.	Cornell e Shapiro (2021); Fama (2021); Signori <i>et al.</i> (2021); Peng e Isa (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Identificou-se, por exemplo, que as questões ambientais e sociais são atendidas por conta de situações legais, não agregando valor de forma direta. Os *stakeholders* acabam atendendo as legislações ambientais porque são obrigados e, caso não o façam, não podem comercializar seus produtos. Esta constatação corrobora o que é identificado por Garst, Maas e Suijs (2022) de que os objetivos ambientais e sociais são vistos como valor intrínseco e não devem ser excluídos ou negociados, mesmo que não contribuam diretamente na rentabilidade.

4.5.2 Pressupostos do *stakeholder capitalism*

Embora o *Stakeholder Capitalism* seja uma ideia pertinente ao capitalismo humanizado para o século XXI, o que se percebeu na pesquisa é que esta prática ainda está distante deste ideal. A pesquisa revelou que a Doutrina do Interesse do Acionista (Freeman, 1984) ainda prevalece, como apontado por Bebchuk e Talarita (2020), com um interesse primordial no lucro, mesmo que isso implique ignorar questões sociais ou ambientais.

Os *stakeholders* pesquisados relataram que o sistema capitalista tradicional é o que importa, que não acreditam na versão romantizada do *Stakeholder Capitalism* e que a força motriz do capitalismo é justamente o egoísmo exacerbado. A crítica ao *Stakeholder Capitalism* por parte dos *stakeholders* é consistente com o argumento de Bebchuk e Talarita (2020), Denning (2020) e Freeman e Todnen (2022), que sugerem que a narrativa do capitalismo das partes interessadas é mais romântica do que realista. Esta percepção pode ser um indicativo de que, para muitos *stakeholders*, o sistema capitalista tradicional ainda é visto como o mais eficaz para alcançar resultados financeiros.

Neste sentido, os resultados direcionam para o defendido por Vilanova *et al.* (2024), de que o *Stakeholder Capitalism* e a ESG são vistos e entendidos de forma relevante para determinados *stakeholders* como o mercado, principalmente o mercado internacional e o governo, e inoperante para outros, como *stakeholders* envolvidos no setor do agronegócio, que preconizam o interesse dos acionistas.

4.5.3 A importância de se relacionar as especificidades regionais nos modelos de sustentabilidade

Os resultados encontrados sugerem que a localização e as configurações geográficas desempenham um papel crucial na criação de valor para a cadeia produtiva de carne bovina. A região Sudoeste de Mato Grosso foi considerada estratégica devido ao clima e à vegetação. Esta constatação converge com Stoffel e Colognese (2015), Gillan, Koch e Starks (2020) e Meira *et al.* (2022), que defendem que a localização e as configurações geográficas devem ser levadas em consideração nas análises de sustentabilidade. Ainda em relação à região pesquisada, Kirsch e Fillippi (2018) afirmam que a região Sudoeste de Mato Grosso é considerada única no país pelo fato de estar localizada em uma área de transição entre os biomas do Cerrado, Pantanal Matogrossense e a Floresta Amazônica.

Além disso, foi possível identificar novos indicadores “sucessão familiar” e “especulação imobiliária”, que não estavam previstos na literatura abordada e que possuem

relação com as características regionais. Esta constatação de novos indicadores é defendida por Minayo (2006), em que, mesmo utilizando indicadores da literatura na pesquisa, novos indicadores surgem de forma natural durante a coleta de dados, indicando a necessidade de adaptar os modelos de sustentabilidade para abordar as particularidades regionais.

A sucessão familiar foi descrita pelos *stakeholders* como sendo uma característica da região, em que a continuidade da atividade de pecuarista se interrompe, principalmente porque os filhos dos produtores saem do campo para estudar e não retornam para dar continuidade no processo produtivo. Este indicador surgiu atrelado a outro indicador identificado, que foi a especulação imobiliária. Ou seja, existe, na região, uma grande valorização no preço do imóvel rural seja para venda, seja para arrendamento.

Esta constatação vem ao encontro do que Brandt, Scheffer e Gallon (2020) apontam: que a sucessão nas propriedades rurais é considerada um momento crítico, sendo que, em muitos casos, as propriedades são comercializadas para outros produtores. A mesma situação é relatada por Kruger *et al.* (2018), em que a ausência da sucessão familiar está relacionada, em sua maioria, à saída dos jovens da zona rural, dificultando a continuação das atividades e o processo sucessório.

A presença de novos indicadores durante a pesquisa sugere que a abordagem deve ser flexível, como defendido por Minayo (2006), permitindo que o modelo evolua para refletir mudanças no ambiente local e nas práticas do setor agropecuário.

4.5.4 A matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina

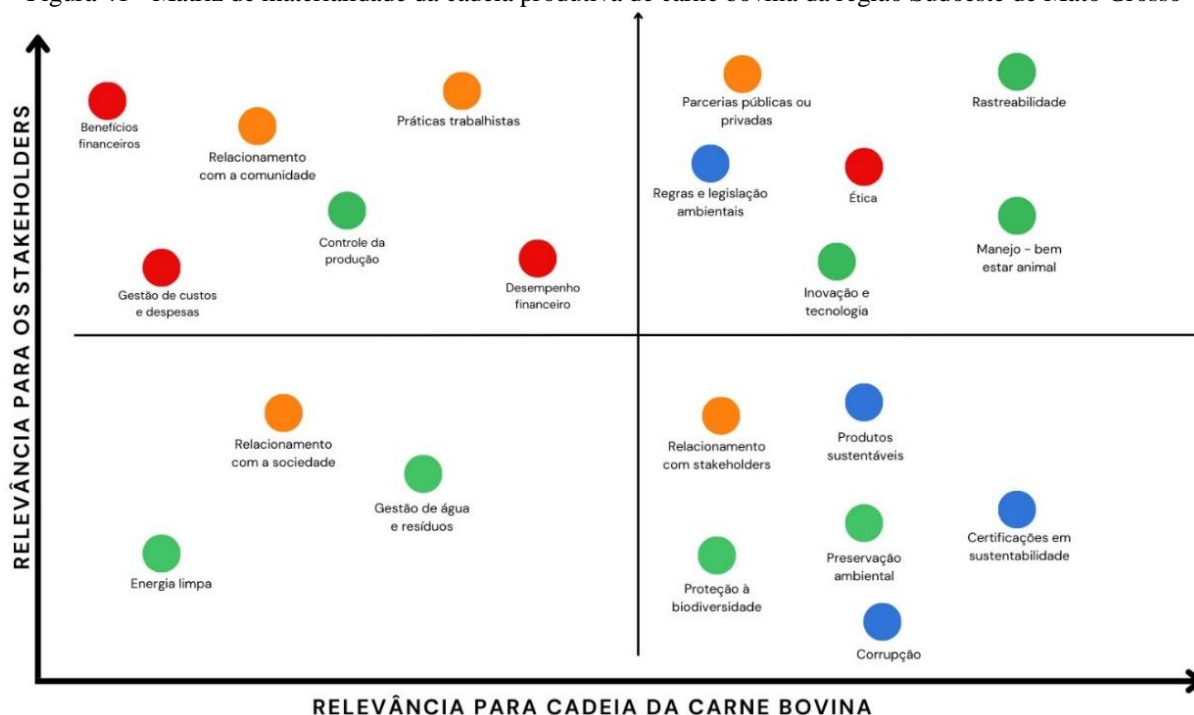
A respeito da matriz de materialidade, os dados sustentam as afirmações de Ayres, Bonifácio e Dos Santos Silva (2020), Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022) e Garst, Maas e Suijs (2022) de que é relevante identificar o que é primordial para cada *stakeholder* e para a empresa, neste caso específico, a cadeia produtiva de carne bovina.

A matriz de materialidade ajuda a identificar as dimensões da ESG e indicadores considerados mais importantes para os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina. A importância da matriz de materialidade é defendida por Ayres, Bonifácio e Dos Santos Silva (2020), cuja identificação dos principais tópicos da ESG é vital para o desenvolvimento sustentável.

A matriz de materialidade é uma ilustração gráfica em que se identificam as dimensões e indicadores considerados mais importantes para os *stakeholders* (eixo Y) e os mais importantes para a empresa (eixo X). Na presente tese, a matriz foi adaptada para se colocar no

eixo X a importância para a cadeia produtiva de carne bovina. A Fig. 41 ilustra e apresenta a matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso. Com o intuito de deixar a figura explicativa, as dimensões estão identificadas por cores (vermelho – econômica, verde – ambiental, azul – governança e laranja – social).

Figura 41 - Matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por meio da Fig. 41, é possível identificar a relevância de cada dimensão da ESG e de cada indicador para os *stakeholders*, assim como para a cadeia produtiva, permitindo, por meio da matriz de materialidade, que as decisões tomadas em relação ao futuro da cadeia de carne sejam assertivas. Esta importância corrobora o que é defendido por Garst, Maas e Suijs (2022), que as avaliações de materialidade possuem uma relevante função ao ajudar as empresas e os *stakeholders* na seleção e identificação dos principais tópicos da ESG.

4.5.5 O estágio da sustentabilidade e as possíveis práticas de *Greenwashing*

A pesquisa identificou que a cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso se encontra nos estágios iniciais de sustentabilidade (1.º e 2.º estágios) (Machado; Vendruscolo; Rodrigues, 2022) e que as empresas frigoríficas divulgam suas ações de sustentabilidade como se tivessem no último estágio, como se fosse o propósito da empresa,

porém está atendendo a questões da sustentabilidade por obrigação, o que, na verdade, não ocorre, como foi identificado na pesquisa.

Acrescente-se, ainda, que, além das dificuldades de se encontrar pontos em comum nos diferentes sistemas de valores dos grupos, como esclarecem as visões distintas dos diferentes estágios da sustentabilidade empresarial, favorece-se a disseminação das modalidades de *Greenwashing* pelas empresas, ao se divulgar, para o mercado, que se encontra no estágio superior (propósito e paixão), quando, não raras as vezes, na realidade, estão no estágio rudimentar (pré-cumprimento legal). Ou seja, a Doutrina do Interesse do Acionista, maquiada com procedimentos retóricos como capitalismo humanizado (Bowen; Aragon-Correa, 2014; Reid; Toffel, 2009).

A partir destas constatações, foi possível identificar que a cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso se encontra entre o primeiro e o segundo estágio da sustentabilidade (Machado; Vendruscolo; Rodrigues, 2022). No estágio 1, é o pré-cumprimento legal, em que apenas o lucro é o que importa, sendo contra qualquer regulamentação, alegando que isso teria custos adicionais. A fala do Pecuarista 2 vem ao encontro da definição do estágio 1. “Com relação à reserva legal, tem a questão do ônus ambiental, que você vai ter aquela reserva, que eu acho que quem tá no Cerrado é de 35%, vai ter aquela despesa de manter”.

No estágio 2, é o cumprimento legal, onde se obedecem às leis ambientais e trabalhistas. No entanto, se limita ao cumprimento legal. A fala do Fiscal do Ministério da Agricultura corrobora esta situação. “Na verdade, os frigoríficos só cuidam da questão da sustentabilidade porque foram obrigados. Ponto”. Outros discursos também vêm ao encontro da definição do estágio 1 e 2 da sustentabilidade apresentado por Machado, Vendruscolo e Rodrigues, 2022.

A cadeia de carne não sai dos primeiros estágios de sustentabilidade porque isso não interessa, gera custos não só para os frigoríficos como para todos os *stakeholders*, confirmando as assertivas de que os conceitos de criação de valor em sustentabilidade não são homogêneos em decorrência dos diferentes sistemas de valores dos grupos envolvidos no projeto (Eccles; Lee; Stroehle, 2020; Zhang; Qin; Liu, 2020).

É neste sentido que entra em cena o *Greenwashing*, ao informar que a empresa tem a vocação para a sustentabilidade, quando, na verdade, faz por imposições legais e de mercado. Esta abordagem utilizada pelas empresas pode ser associada a práticas *de Greenwashing*, em que elas propagam informações inverídicas para persuadir a sociedade e sugerem práticas sustentáveis sem realmente implementá-las (Jones, 2019; Lyon; Montgomery, 2015; Brito; Dias; Zaro, 2022).

Um exemplo da disseminação de *Greenwashing* identificado na pesquisa consiste na divulgação, por empresas frigoríficas, de que elas auxiliam no combate aos incêndios em propriedades rurais, mas, na prática, não oferecem suporte aos produtores afetados. Isso reflete a crítica de Bowen e Aragon-Correa (2014), que indicam que o *Greenwashing* pode ser usado para criar uma falsa imagem de sustentabilidade.

Outra prática de *Greenwashing* identificada envolve empresas frigoríficas que afirmam estar nos estágios mais avançados de sustentabilidade, como citado anteriormente, enquanto, na realidade, atendem apenas os requisitos legais mínimos. Por exemplo, a cadeia produtiva de carne bovina encontra-se nos estágios iniciais, em que as empresas cumprem apenas as leis ambientais e trabalhistas, sem esforços adicionais. Estes comportamentos são alinhados à Doutrina do Interesse do Acionista (Freeman, 1984), que privilegia o lucro sobre a sustentabilidade (Bowen; Aragon-Correa, 2014; Reid; Toffel, 2009).

Com relação às práticas de *Greenwashing*, em 28 de fevereiro de 2024, o Jornal *The New York Times* divulgou, que a Procuradoria Geral de Nova Iorque processou a JBS, acusando a empresa de fazer declarações enganosas sobre os esforços para reduzir as emissões dos gases do efeito estufa. Para a procuradoria, a JBS está cometendo prática de *Greenwashing*, ao prometer algo que não pode cumprir, com promessas de um planeta saudável para as gerações futuras. A acusação é em decorrência de a JBS ter se comprometido com a meta de zero emissão de carbono até 2040. Esta declaração da JBS foi considerada enganosa pelo *National Advertising Review Board*, que é o órgão de autorregulação da indústria publicitária dos Estados Unidos (Gelles; Andreoni, 2024).

Ainda em se tratando de práticas de *Greenwashing*, nos relatórios de sustentabilidade da JBS e Marfrig, é divulgado que as empresas não compram animais de fazendas que estejam com embargo ambiental, principalmente relacionado a desmatamento. No entanto, investigação realizada pelo Greenpeace (2022) revelou que os frigoríficos adquiriram, entre os anos de 2018 e 2022, quase nove mil animais de origem de fazendas que possuem histórico de desmatamento. Isso demonstra uma falha na rastreabilidade da cadeia de produção e que a empresa divulga suas ações de sustentabilidade transparecendo ao consumidor que a carne produzida é de área livre de desmatamento e de outras sanções legais.

A descrição constitui um exemplo em que burlam as boas práticas de sustentabilidade para maximizar os lucros para os acionistas, agravando os problemas ambientais e sociais com elevados custos para a sociedade. Estas questões, estranhamente, são negligenciadas na pauta governamental, como adverte Arcoverde (2018).

As práticas de *Greenwashing* não só prejudicam a credibilidade das empresas como também contribuem para agravar problemas ambientais e sociais, além de enganar consumidores e investidores. Portanto, é crucial que modelos de sustentabilidade sejam adaptados para contemplar especificidades regionais e evitar práticas enganosas, como é o caso do Modelo Vilanova e Bazanini. A presença de *stakeholders* mais conscientes e o desenvolvimento de indicadores mais específicos são elementos que podem ajudar a combater o *Greenwashing* e promover a sustentabilidade.

A pesquisa identificou, também, que, embora a sustentabilidade seja uma preocupação crescente, ainda há muito a ser feito para garantir que a cadeia produtiva de carne bovina atinja estágios avançados de sustentabilidade sem recorrer às práticas de *Greenwashing*. A necessidade de adaptar modelos de sustentabilidade para considerar especificidades regionais é fundamental para evitar estas práticas enganosas e promover práticas voltadas para os pressupostos da ESG.

Além disso, um problema fundamental é a falta de consenso entre os *stakeholders* em relação ao valor da sustentabilidade. Visões distintas sobre sustentabilidade empresarial favorecem a prática de *Greenwashing*, com empresas divulgando ações sustentáveis que não correspondem à realidade. Isso é exemplificado pela divergência identificada entre as promessas feitas nos relatórios de sustentabilidade e a realidade enfrentada pelos pecuaristas. Por exemplo, algumas empresas afirmam auxiliar pecuaristas em situações de embargo ambiental, mas os dados coletados mostram que, na prática, este apoio não ocorre.

O Quadro 10 apresenta um resumo da discussão dos resultados, apresentando os temas discutidos, a constatação da pesquisa e os autores utilizados na discussão.

Quadro 10 - Resumo da discussão dos resultados

Temas	Foco	Autores	Constatação
ESG e <i>Stakeholder Capitalism</i> na criação de valor	A criação de valor se volta para a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade e se dá por meio da utilização das dimensões da ESG e dos pilares do <i>Stakeholder Capitalism</i> .	Cornel e Shapiro (2021); Fama (2021); Signori <i>et al.</i> (2021); Freundereich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020); Dmytriyeu, Freeman e Hörisch (2021).	Nos discursos dos sujeitos, foi possível identificar a presença de todas as dimensões (ambiental, econômica, social e governança), revelando que, para cada <i>stakeholder</i> , a criação de valor se dá por meio das dimensões da ESG, de forma integrada, ou seja, não é apenas uma dimensão que traz a criação de valor.
	<i>Stakeholder Capitalism</i>	Bebchuk e Talarita (2020); Denning (2020); Freeman e Todnen (2022)	Com relação aos pressupostos do <i>stakeholder capitalism</i> , o discurso é de que o capitalismo das partes interessadas é uma versão romantizada do capitalismo tradicional, sendo este o que importa, não acreditando na nova forma de capitalismo. Não acreditam na versão romantizada do <i>Stakeholder Capitalism</i> e entendem que a força motriz do capitalismo é justamente o egoísmo exacerbado.
Importância de se relacionar as especificidades regionais nos modelos de sustentabilidade	A localização e configuração geográfica são fatores que influenciam a criação de valor para os <i>stakeholders</i> .	Stoffel e Colognese (2015); Gillan, Koch e Starks (2020); Meira <i>et al.</i> (2022).	Identificaram-se a importância e a relevância da região para os <i>stakeholders</i> da cadeia produtiva de carne bovina. A região foi apontada como estratégica na produção de bovinos pelo clima, localização e vegetação.

continuação

Temas	Foco	Autores	Constatação
Matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina	A matriz de materialidade é uma importante ferramenta na construção de estratégias de sustentabilidade das organizações, pois identifica e mensura os aspectos econômico, ambiental, social e de governança mais importantes para os <i>stakeholders</i> no que diz respeito à sustentabilidade.	Ayres, Bonifácio e Dos Santos Silva (2020); Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022); Garst, Maas e Suijs (2022).	Identificou-se a relevância de cada dimensão da ESG e de cada indicador para os <i>stakeholders</i> e para a cadeia produtiva, permitindo, assim, propor a matriz de materialidade da cadeia produtiva de carne bovina.
Estágio de sustentabilidade e práticas de <i>Greenwashing</i>	As empresas utilizam de <i>marketing</i> ambiental e social na propagação de informações inverídicas para persuadir a sociedade.	Jones (2019); Lyon e Montgomery (2015); Brito, Dias e Zaro (2022); Pagotto e De Carvalho (2020); Garst, Maas e Suijs (2022); Machado, Vendruscolo e Rodrigues (2022)	Por meio da análise do conteúdo do discurso dos <i>stakeholders</i> entrevistados e dos relatórios de sustentabilidade, foi possível identificar o estágio de sustentabilidade que a cadeia da carne bovina se encontra e algumas situações que podem ser consideradas práticas de <i>Greenwashing</i> cometidas pelas empresas frigoríficas na região pesquisada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste item de finalização do estudo, surgiu uma dúvida de caráter metodológico: o que seria mais adequado “Conclusões” ou “Considerações Finais”? Por influência do criticismo de meu orientador (além da formação em Administração, Comunicação, Pedagogia, e em Filosofia), optei, então, por “Considerações Finais”, convencido pelos argumentos de que o conhecimento científico está sempre em construção, isto é, em contínuo estado para novas descobertas em diferentes perspectivas. Razão pela qual, as conclusões sujeitas a novos questionamentos constituem considerações sobre os achados da pesquisa.

Esta construção, sujeita a novas descobertas em diferentes perspectivas, foi ilustrada pelo meu orientador, ao argumentar que, na presente pesquisa, se constatou que, apesar da abrangência dos modelos pesquisados e das diferentes definições de valor, não se faz menção aos fatores impeditivos, tais quais se apresentam nas diferentes modalidades de *Greenwashing* que podem transformar os preceitos da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* em *stakeholderism*, isto é, aquilo que parece, mas não é. Por isso o termo “Considerações Finais” é preferido ao termo “Conclusões”, visto que, o trabalho científico se encontra em processo de contínuas reatualizações.

Em decorrência da relevância dos achados, como forma de melhor explicitar os detalhes presentes no estudo, optou-se, como recurso didático, dividir estas considerações em dois aspectos. No primeiro, abordam-se as vivências e experiências no processo de pesquisa, dificuldades e intenções escusas, incluindo dificuldades encontradas em obter informações de frigoríficos e o desinteresse em discutir práticas sustentáveis, muitas vezes, por medo de expor práticas de *Greenwashing*, e a importância da utilização de modelos que contemplem especificidades regionais. No segundo aspecto, trata-se dos objetivos da pesquisa, a metodologia, implicações e limitações identificadas e sugestões para futuras pesquisas.

O Modelo Vilanova e Bazanini, proposto nesta pesquisa, se destaca por oferecer uma abordagem que contempla as especificidades regionais. Esta abordagem ajuda a identificar e combater práticas de *Greenwashing*, facilitando a análise do que está sendo realmente implementado em comparação ao que é divulgado pelas empresas. A validação do modelo por especialistas e sua aprovação em uma revista científica (Qualis A) comprovam a sua relevância.

Com base nos achados desta pesquisa, é possível afirmar que a adoção de um modelo que leva em conta as especificidades regionais pode ser uma forma eficaz de reduzir práticas enganosas e promover a sustentabilidade de forma eficiente. A consideração das diferenças

regionais permite uma análise precisa e adaptada à realidade local, promovendo práticas sustentáveis.

Ficou claro, nos resultados, que, embora as dimensões ESG sejam elementos fundamentais para a criação de valor, a busca pelo retorno financeiro continua a ser o principal motivador para os *stakeholders* da cadeia produtiva de carne bovina. Isso sugere que os *stakeholders* colocam o lucro em primeiro lugar.

Além disso, as práticas de *Greenwashing* identificadas na pesquisa reforçam a necessidade de maior transparência e responsabilidade por parte das empresas frigoríficas e de outros *stakeholders* da cadeia produtiva. A identificação de exemplos concretos de *Greenwashing*, como a falsa divulgação de práticas sustentáveis e o descaso em relação a problemas ambientais, aponta para uma dicotomia entre as promessas e as ações reais das empresas.

Outro ponto relevante é a influência das especificidades regionais nos modelos de sustentabilidade. A localização geográfica e as características da região Sudoeste de Mato Grosso, como a transição entre diferentes biomas, afetam diretamente a sustentabilidade da cadeia produtiva de carne bovina. A descoberta de novos indicadores, como a sucessão familiar e a especulação imobiliária, reforça a importância de considerar fatores locais ao abordar a sustentabilidade.

O estudo também mostrou que a matriz de materialidade pode ser uma ferramenta útil para avaliar e visualizar os aspectos mais relevantes para os *stakeholders* e a cadeia produtiva em geral. No entanto, a constatação de que a indústria de carne bovina se encontra nos primeiros estágios da sustentabilidade, com práticas que indicam *Greenwashing*, aponta para a necessidade de ações concretas para impulsionar sobremaneira a sustentabilidade.

Diante do que foi identificado, a pesquisa destaca tanto os avanços quanto os desafios enfrentados pela cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso. O caminho para uma produção sustentável e socialmente responsável ainda é longo, mas a identificação dos problemas pode servir como um importante guia para futuras melhorias no setor.

Resulta, então, a partir da problemática exposta sobre a importância dos princípios da ESG e do *Stakeholder Capitalism*, no setor agropecuário brasileiro, e da carência de modelos que contemplassem as especificidades da sustentabilidade regional, que se tornou possível tecer, ao longo desta pesquisa, valiosas considerações que fomentam o ponto crítico do debate acerca das relações de humanização do capitalismo para o século XXI, tendo, como referência, o setor mais representativo da economia brasileira: o agronegócio.

5.1 Vivências e experiências no processo de pesquisa

A experiência adquirida ao longo da pesquisa na cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso foi enriquecedora, proporcionando uma compreensão mais profunda da importância desta cadeia para o estado de Mato Grosso e para o Brasil.

Mesmo residindo na região há mais de 15 anos e tendo trabalhado no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, no ano de 2005, atuando em frigorífico da região, não havia percebido a importância econômica e social deste setor específico da economia brasileira.

Percebi, durante as visitas que fiz às empresas, aos produtores rurais e aos órgãos governamentais, o orgulho que estes sujeitos têm da atividade que desenvolvem, muitas vezes com pouco apoio, mas que, por considerarem sua importância na cadeia produtiva, continuam na atividade.

Devo ressaltar o caminho da construção da tese, com dificuldades em escolher e delimitar o tema da pesquisa, para que fosse atual, e que tanto eu quanto meu orientador tivemos que estudar muito para desenvolvê-lo. As provações no decorrer da caminhada (não foram poucas), os sacrifícios familiares e sociais, com certeza, recompensados a cada publicação de artigo em revistas e congressos e, agora, com a finalização da tese de Doutorado.

Neste processo, pude compreender que a elaboração de um trabalho científico não se restringe a uma tarefa individual, mas corresponde à colaboração coletiva de outros agentes. Neste ponto, é preciso destacar que o apoio de especialistas, as sugestões dos professores do Consórcio Doutoral do Semead e dos professores integrantes da Banca de Qualificação foram fundamentais para aprimorar a pesquisa e ajustá-la às demandas do setor. Entre os direcionamentos, a sugestão da apresentação de um modelo que contemplasse os elementos dos modelos clássicos de sustentabilidade já pesquisados e, concomitantemente, incorporasse novos indicadores resultantes das lacunas encontradas na revisão integrativa da literatura que já havia sido realizada.

Consoante a estas sugestões, recomendaram que, incorporados estes indicadores, o novo modelo proposto fosse submetido aos especialistas em sustentabilidade, o que foi feito, e teve o parecer de especialistas, retornando, para algumas correções, o que permitiu a adequação dos indicadores de sustentabilidade sugeridos às peculiaridades da região como diferencial em relação aos modelos até, então, pesquisados.

Na fase de análise e de discussão dos resultados, em relação ao novo modelo, pude perceber a importância das sugestões oferecidas pelos analistas, pareceristas e professores da Banca de Qualificação, aos quais deixo meus agradecimentos.

5.2 Dificuldades e intenções escusas

O objetivo principal desta tese foi investigar se as dimensões presentes nos pressupostos da ESG, acompanhados dos pilares do *Stakeholder Capitalism*, tendem a criar valor para os *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso.

Os resultados indicaram que há benefícios da adoção de práticas de ESG, mas também persistem desafios relacionados a práticas de *Greenwashing* e à predominância de interesses econômicos sobre as preocupações ambientais e sociais.

Apontaram também, uma certa dualidade no impacto da ESG e do *Stakeholder Capitalism* na cadeia produtiva de carne bovina. Enquanto algumas práticas contribuem para a criação de valor, outras permanecem problemáticas, especialmente no que se refere à *Greenwashing* e à priorização de interesses econômicos em detrimento das preocupações ambientais e sociais. Isso reforça a necessidade de um olhar crítico sobre as práticas adotadas pelo setor e a urgência de combater estratégias que mascaram a verdade por meio de propaganda enganosa.

Ao final da pesquisa, conclui de forma dicotômica: sim e não. De maneira afirmativa, constatei os benefícios da humanização das atividades neste importante setor empresarial. De maneira não tão otimista, percebi os aspectos pragmáticos evidenciados nas respostas dos *stakeholders*, ao acentuar aspectos ambientais e sociais como apêndice dos interesses econômicos, o que, de certa forma, legitima algumas práticas das modalidades de *Greenwashing*, que se tornam impeditivas na criação de valor.

Os pesquisadores da sustentabilidade devem ser críticos em relação aos universais abstratos empregados no setor do agronegócio, acentuadamente nas informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade que disseminam conteúdos enganosos e, ao mesmo tempo, buscam evitar quaisquer questionamentos de tais práticas não sustentáveis, dentre esses procedimentos, o mais usual, a não permissão para que os responsáveis pelos departamentos dos frigoríficos, possam fornecer dados sobre a atuação da empresa no mercado.

Enquanto nos relatórios de sustentabilidade à disseminação de informações não condizentes com a efetiva prática dos frigoríficos contribuem para que ações não sustentáveis sejam de difícil percepção pela população, na percepção dos entrevistados, o cumprimento das normas de sustentabilidade, principalmente no que diz respeito às questões ambientais, é visto como uma obrigação. Ou seja, em ambos os casos, a consciência ambiental é preterida em relação aos interesses particulares de cada *stakeholder*, que somente cumprem o mínimo

estabelecido para garantir o direito de comercializar ou quando a questão ambiental e social se torna impeditiva para a manutenção de seus negócios.

Os entrevistados defendem que o mercado consumidor deveria bonificar financeiramente àqueles que têm a preocupação ambiental e fazem além do que a legislação exige, pois isso seria uma forma de estimular a manter as áreas de preservação intactas. Resultante da ausência de estímulos, principalmente pelos elos mais representativos da cadeia, os frigoríficos e as redes de supermercados, o setor agropecuário, apesar da intensa propaganda, ainda se encontra nos estágios iniciais da sustentabilidade. Contudo, estão disfarçados por propagandas que ocultam as contínuas práticas de *Greenwashing*.

Outro ponto a ser destacado diz respeito às dificuldades encontradas para se obter dados primários da pesquisa junto aos frigoríficos que, talvez, com receio de expor suas práticas, aparentemente, em um primeiro momento, se apresentam como disponíveis para responder as indagações dos pesquisadores. Todavia, esta disposição se restringe apenas à prática retórica de não assumir seus procedimentos de não cumprir o prometido.

Neste estudo, apesar de inúmeras entrevistas agendadas e, posteriormente, ignoradas, seja por não responder *e-mails*, seja recado não retornado, conversando com alunos do programa de pós-graduação em Administração da própria universidade, que são ou foram funcionários de alguns desses frigoríficos, fomos alertados sobre o procedimento dos próprios funcionários, que são instruídos, a princípio, a não negar a entrevista, para fazê-lo mais tarde.

Diante disso, optou-se por recorrer aos dados secundários, expressos nos relatórios de sustentabilidade dos frigoríficos, comparativamente ao posicionamento dos *stakeholders* mais representativos da cadeia de carne bovina, do qual foi possível coletar dados primários por intermédio de entrevistas e questionários.

5.3 A necessidade de se contemplar as especificidades regionais

A constatação de práticas de *stakeholderism*, o emprego de universais abstratos nas modalidades de *Greenwashing*, o desinteresse e omissão dos frigoríficos em fornecer informações e o próprio entendimento dos entrevistados, segundo os quais as práticas sustentáveis são recomendáveis, contudo, somente se tornam imprescindíveis se, de algum modo, atingirem seus interesses, remetendo à necessidade de se contemplar as especificidades regionais nos estudos sobre sustentabilidade.

A resistência reflete a Doutrina do Interesse do Acionista, segundo a qual as empresas focam primordialmente em resultados financeiros. A Doutrina do Interesse do Acionista,

defendida por Freeman (1984), argumenta que o objetivo central das empresas é maximizar o retorno para os acionistas. Se, por um lado, as práticas das modalidades de *Greenwashing* estão presentes como recurso estratégico e, estas, tal qual a disseminação de *fake news* na sociedade, não têm sido combatida de modo eficaz, por outro, não se pode negligenciar as controvérsias do Fórum de Davos (WEF, 2020), que, como argumentam os defensores da Doutrina do Interesse do Acionista, contém o inconveniente, para os humanistas, de que o fator econômico constitui a razão de ser da empresa, sem o qual esta não terá como atender os interesses dos demais envolvidos.

Neste sentido, cabe aos pesquisadores atualizarem e instrumentalizarem os modelos existentes para que os debates sobre sustentabilidade alcancem um novo patamar. As lacunas extraídas da revisão integrativa da literatura se remetem a não associação entre os preceitos da ESG e dos pilares do modelo *Stakeholder Capitalism*, com a disseminação de *Greenwashing*, a ausência de pesquisa *Ad Hoc* nos modelos pesquisados e a recusa dos frigoríficos em fornecer informações diretamente, talvez, por receio de evidenciar que sofrem de legitimidade questionada resultante de inúmeras denúncias não respondidas, propiciaram o surgimento do Modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade.

O Modelo Vilanova e Bazanini foi criado com a intenção de contemplar as lacunas encontradas durante a revisão integrativa da literatura, ao propor um modelo de sustentabilidade que reconhece as especificidades regionais e reduz a propagação de práticas de *Greenwashing*. O modelo foi validado por especialistas e aprovado em uma revista científica de alto impacto (Qualis A). A pesquisa mostrou que, ao considerar fatores regionais, como cultura local e condições de mercado, é possível criar um ambiente transparente e ético. Por exemplo, a aplicação do modelo permitiu identificar diferenças na forma como cada *stakeholder* vê a criação de valor e sua relação com a sustentabilidade, possibilitando a criação da matriz de materialidade para cadeia produtiva de carne bovina.

Por este diferencial do modelo, a pesquisa *Ad Hoc* permite identificar se as dimensões presentes em cada *stakeholder* pesquisado contemplam efetivamente as especificidades regionais, ao verificar se a matriz de materialidade da cadeia investigada avança além das práticas de *Greenwashing*, no estabelecimento da criação de valor para a comunidade.

Daí a importância de se ter um modelo que contemple as especificidades regionais, pois, com isso, se tem a probabilidade de ter um menor emprego de *Greenwashing* no sentido de universais abstratos, porque isso pode ser facilmente identificado.

5.4 Comentários sobre os objetivos

Nos próximos parágrafos, são apresentadas as respostas obtidas para cada objetivo específico da tese.

Objetivo (1). Apresentar e testar empiricamente o Modelo Vilanova e Bazanini, que tem como base a ESG e o *Stakeholder Capitalism*, junto aos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste do estado de Mato Grosso.

Foram apresentados os indicadores das dimensões ambiental, econômica, governança e social no Quadro 6, que serviram de base para a confecção dos instrumentos de coleta de dados. Os indicadores tiveram como base modelos da literatura e modelos corporativos, buscando contemplar as especificidades da região pesquisada.

O objetivo era validar o modelo junto aos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva da carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso. O modelo incorpora as dimensões ambientais, econômicas, sociais e de governança, conforme os princípios da ESG e do *Stakeholder Capitalism*. Para isso, se utilizou de 21 indicadores: 4 econômicos, 8 ambientais, 4 sociais e 5 de governança.

A aplicação do modelo junto aos *stakeholders* mais representativos da cadeia produtiva da carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso se mostrou eficiente, identificando presença ou ausência de cada dimensão, bem como correlações entre as diferentes dimensões. Por exemplo, o indicador “rastreadibilidade” da dimensão ambiental mostrou correlação com o indicador “valorização do produto” na dimensão econômica.

Todos os instrumentos de coleta criados a partir dos indicadores do modelo Vilanova e Bazanini de Sustentabilidade se mostraram eficientes e operacionais em sua aplicação.

Objetivo (2). Relacionar os elementos do modelo proposto com as especificidades da região pesquisada.

O segundo objetivo consistia em estabelecer uma relação entre as especificidades locais e os elementos do modelo. A região Sudoeste de Mato Grosso abriga três importantes biomas brasileiros: Amazônia, Cerrado e Pantanal, cada um com suas particularidades.

A partir da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, os elementos do modelo foram sendo atualizados, permitindo extrair as informações necessárias para resposta da pesquisa. A questão de incorporar e reconhecer a importância das especificidades regionais nas pesquisas sobre sustentabilidade é defendida por Freeman e Toodnem (2022), Stoffel e Colognese (2015), Gillan, Koch e Starks (2020) e Meira *et al.* (2022).

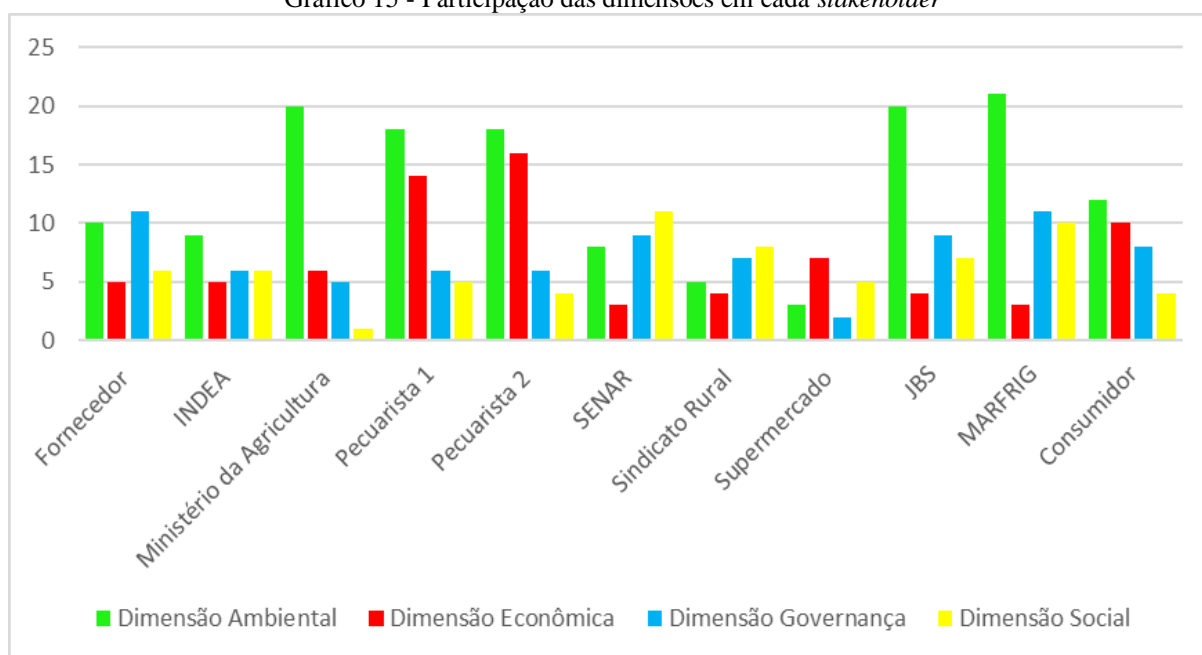
Objetivo (3). Verificar a relação das dimensões ambientais, sociais, econômicas e de

governança com a criação de valor para a cadeia produtiva de carne bovina e para cada *stakeholder* envolvido.

O terceiro objetivo buscava entender como as dimensões ambientais, sociais, econômicas e de governança se relacionam com a criação de valor na cadeia produtiva de carne bovina e para cada *stakeholder* envolvido.

A análise dos dados com o auxílio do *Software Atlas.ti* permitiu identificar as relações e correlações entre as dimensões e entre os indicadores, que foram apresentadas nos gráficos que estão no item 4. A participação de cada dimensão pode ser observada no Gráfico 15.

Gráfico 15 - Participação das dimensões em cada *stakeholder*



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A participação de cada dimensão teve variação conforme a função do *stakeholder* na cadeia produtiva e, para cada um deles, a criação de valor é percebida de uma forma, conforme esta função. Por exemplo, para o Sindicato Rural e o SENAR, as dimensões sociais e de governança foram mais relevantes devido à natureza de seu trabalho. Para os pecuaristas, as dimensões econômicas e ambientais tiveram mais destaque.

Objetivo (4). Elaborar a matriz de materialidade da cadeia produtiva da carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso na perspectiva dos *stakeholder*.

O quarto objetivo envolvia criar uma matriz de materialidade para a cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso. Esta matriz auxilia a identificação das prioridades em termos de sustentabilidade, tanto para os *stakeholders* quanto para a cadeia produtiva como um todo.

A partir dos dados primários e secundários, tornou-se possível elaborar a matriz de

materialidade da cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso. O modelo de matriz utilizado nesta tese tem como base a SASB que, de acordo com Jørgensen, Mjøs e Pedersen (2022), é o modelo utilizado pela maioria das empresas.

A identificação da relevância de cada dimensão da ESG para os *stakeholders* e para a cadeia produtiva é de primordial importância, permitindo, por meio da matriz de materialidade, que as decisões tomadas em relação ao futuro da cadeia de carne sejam mais assertivas. Esta importância corrobora o que é defendido por Garst, Maas e Suijs (2022), que as avaliações de materialidade possuem uma relevante função, ao ajudar as empresas e *stakeholders* na seleção e identificação dos principais tópicos da ESG.

Objetivo (5). Identificar o estágio de sustentabilidade que a cadeia produtiva de carne bovina se encontra em decorrência das possíveis práticas legitimadoras com emprego de *Greenwashing* na relação comparativa entre as informações disseminadas nos relatórios de sustentabilidade e a efetiva prática na cadeia produtiva de carne bovina.

O quinto e último objetivo era avaliar em qual estágio de sustentabilidade a cadeia produtiva se encontrava, além de identificar possíveis práticas de *Greenwashing*.

Por meio da análise do conteúdo do discurso dos *stakeholders* entrevistados e análise dos relatórios de sustentabilidade, foi possível identificar o estágio de sustentabilidade que a cadeia produtiva se encontra. Tomando como base os cinco estágios de sustentabilidade, defendidos por Machado, Vendruscolo e Rodrigues (2022), a cadeia produtiva de carne bovina da região Sudoeste de Mato Grosso se encontra entre o primeiro estágio – pré-cumprimento legal e segundo estágio – cumprimento legal.

Identificaram-se, também, algumas situações que podem ser consideradas práticas de *Greenwashing* cometidas pelas empresas frigoríficas na região pesquisada. Essas práticas incluem, por exemplo, prometer ações sustentáveis nos relatórios de sustentabilidade, mas que na prática isso não ocorre. Relatos de apoio a pecuaristas durante crises, como queimadas, não correspondem à realidade observada. Essas descobertas mostram a necessidade de monitorar a veracidade das afirmações feitas por empresas e fortalecer a fiscalização.

5.5 Comentários sobre a metodologia

Partiu-se de uma matriz de indicadores de sustentabilidade que foram a base para o roteiro de entrevistas, questionário e análise dos relatórios de sustentabilidade. Durante as entrevistas, algumas questões foram ajustadas, principalmente na forma de expressão, buscando atender a especificidade de cada *stakeholder* pesquisado. Por exemplo, a linguagem na

entrevista com o pecuarista utilizou termos da atividade agropecuária diferentes dos utilizados com o fiscal do Ministério da Agricultura, com termos técnicos.

Os três instrumentos de coleta – entrevista, questionário e dados secundários – passaram por ajustes no decorrer da pesquisa, principalmente o roteiro de entrevistas, que foi elaborado para cada *stakeholder* entrevistado, incorporando perguntas de acordo com as entrevistas anteriores, conforme novos temas surgiam, como, por exemplo, especulação imobiliária e sucessão familiar, que, inicialmente, não estava sendo contemplados nas perguntas e que são temas relevantes na região pesquisada.

Sobre os indicadores, um benefício da pesquisa foi identificar alguns que não estavam contemplados na literatura tradicional. Por exemplo, entre alguns *stakeholders* a grande preocupação diz respeito à sucessão familiar na região, que seria um indicador da dimensão social. Outro indicador identificado diz respeito a especulação imobiliária, que seria da dimensão econômica. Esse indicador demonstra uma particularidade regional, onde a valorização fundiária, ou seja, a valorização do imóvel rural elevada faz com que muitos pecuaristas repensem se a continuidade da atividade pecuária vale a pena ou se não é mais viável arrendar ou vender a propriedade e aplicar o dinheiro em outras atividades.

Esta descoberta de indicadores, por meio da análise do conteúdo do discurso dos sujeitos, é defendida por Minayo (2006), onde, mesmo se utilizando da pesquisa de indicadores da literatura, novos indicadores surgem de forma natural durante a coleta de dados. A identificação de novos indicadores foi possível através da utilização do *Software Atlas.ti* para análise dos dados.

Com relação à coleta de dados, o fato de o pesquisador ter sua origem social no meio rural e já ter atuado como Técnico de Inspeção de Produtos de Origem Animal junto ao Ministério da Agricultura/SIF em uma unidade frigorífica facilitou a coleta de dados. Os *stakeholders* entrevistados ficaram à vontade para responder os questionamentos, pois buscou-se utilizar uma linguagem do seu cotidiano.

Estas descobertas mostram a importância de uma metodologia adaptativa, especialmente quando se trata de pesquisa sobre sustentabilidade em setores complexos, como os do agronegócio. A experiência do pesquisador no setor também ajudou a criar uma conexão com os *stakeholders*, facilitando a coleta de dados. A utilização do *software* ATLAS.ti para análise de dados também foi útil para identificar correlações entre as dimensões da ESG e a criação de valor para a cadeia produtiva de carne bovina.

5.6 Implicações, limitações e sugestões para futuras pesquisas

Em termos de implicações acadêmicas, a tese contribui com a literatura, ao discutir criticamente a relação entre as dimensões presentes na ESG e nos pressupostos do *stakeholder capitalism* com a efetiva criação de valor para os *stakeholders* do setor do agronegócio e se estas dimensões não estão sendo utilizadas como mero procedimento retórico de *Greenwashing*.

Discute criticamente, por meio de arguições teóricas relativas à Responsabilidade Social Corporativa, as possibilidades efetivas de um capitalismo humanizado para o século XXI, em que a Doutrina do Interesse do Acionista possa ser substituída por uma nova visão sobre o papel das empresas, além de interesses estritamente econômicos. Busca trazer novos questionamentos sobre os debates organizacionais decorrentes das controvérsias do Fórum de Davos (WEF, 2020), ao propor indicadores como diferencial deste novo modelo, em que a pesquisa sobre sustentabilidade, necessariamente, contempla as especificidades regionais para que os preceitos da ESG e os pilares do *Stakeholder Capitalism* não sejam transformados retoricamente em mero *Stakeholderism*.

No que diz respeito às implicações gerenciais, a tese oferece para as empresas um modelo de sustentabilidade voltado às cadeias produtivas do agronegócio testado e validado que contempla as especificidades regionais e que tem a abrangência de extrair informações referente à criação de valor e às práticas de *Greenwashing* que, muitas vezes, são imperceptíveis à sociedade.

Em relação à criação de valor, o atendimento às especificidades regionais, entende-se que os benefícios são incomparavelmente superiores aos custos para o cumprimento das leis ambientais. Entre os benefícios imediatos, pode-se destacar: melhoria da empresa junto ao mercado consumidor e ao setor de atuação, novas oportunidades de comercialização, melhoria da qualidade de vida do entorno, conscientização da população para conservação e recuperação do meio ambiente.

Em relação às limitações, o acesso a dados primários das empresas frigoríficas representou um desafio. Reiteradas vezes as empresas foram procuradas e as respostas delas eram de que não poderiam passar nenhum tipo de informação sobre o tema da pesquisa. No entanto, em função de o pesquisador já ter trabalhado no Serviço de Inspeção Federal (SIF) em uma unidade frigorífica e entender como é a rotina das empresas, foi possível extrair a maioria das informações necessárias por meio das entrevistas com os demais *stakeholders*,

complementando com a análise dos relatórios de sustentabilidade destas empresas, que são públicos.

Diante das especificidades da cadeia de carne bovina brasileira, das dificuldades e limitações encontradas para o desenvolvimento da pesquisa, quatro sugestões podem ser aventadas:

1. Aprofundar a questão de apoio governamental em projetos para cadeia produtiva de carne bovina, a fim de identificar se as dimensões da ESG estão na pauta das políticas públicas.
2. Replicar o Modelo Vilanova e Bazanini em outras regiões do país e adicionar novos indicadores, como a sucessão familiar e a especulação imobiliária, emergidos nesta pesquisa, a fim de identificar se existe influência da cultura e das especificidades locais, ou mesmo replicar o modelo em outras cadeias produtivas do agronegócio, a fim de verificar se o modelo possui o mesmo alcance.
3. Propor mecanismos de consolidação da imagem pública de responsabilidade socioambiental no setor agropecuário, relacionando com os grupos de poder.
4. Investigar a relação entre as certificações em sustentabilidade e normas técnicas como instrumento de combate às práticas de *Greenwashing*, avançando além da matriz de materialidade.

Enfim, estas sugestões recomendam que novas pesquisas busquem ampliar o entendimento sobre sustentabilidade e responsabilidade social no setor do agronegócio, criando um ambiente mais transparente e confiável para empresas, *stakeholders* e consumidores, como estratégia de humanização do capitalismo para o século XXI, proposto pela WEF (2020).

REFERÊNCIAS

- AGRIPINO, N. E.; MARACAJÁ, K. F. B.; MACHADO, P. A. Sustentabilidade Empresarial no agronegócio: Percursos e implicações nas práticas brasileiras. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, p. e30210716567-e30210716567, 2021.
- ALAREENI, B. A.; HAMDAN, A. ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. **Corporate Governance**, v. 20, n. 7, p. 1409-1428, 2020.
- ALBITAR, K.; HUSSAINEY, K.; KOLADE, N.; GERGED, A.M. ESG disclosure and firm performance before and after IR: The moderating role of governance mechanisms. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 28, n. 3, p. 429-444, 2020.
- ALEXANDRINO, T. C. **Análise da relação entre os indicadores de desempenho sustentável (ESG) e desempenho economico-financeiro de empresas listadas na B3**. Orientador: Dr. Raimundo Nonato Rodrigues. 2020. 70f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.
- ALVES, C. F. A measure of the evolution of the company's orientation toward its primary stakeholders. **Finance Research Letters**, v. 50, p. 103215, 2022.
- ALVES, G.; JULICH, J.; DAHMER, M.; LOUZADA LEAL, V.; STOFFEL VIÑA, F.; ANDRÉ RIBAS MORAES, J.; MAHLMANN KIPPER, L. O método Ad Hoc na avaliação de impactos ambientais. **Tecno-Lógica**, v. 26, n. 1, p. 9-14, 2022.
- AMEL-ZADEH, A.; SERAFEIM, G. Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. **Financial Analysts Journal**, v. 74, n. 3, p. 87-103, 2018.
- ANTONIOLLI, G. O.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Uma discussão em torno de responsabilidades, comunicação ambiental e greenwashing: o caso Petrobras. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 3-46, 2015.
- AOUADI, A.; MARSAT, S. Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 4, p. 1027-1047, 2018.
- ARABESQUE S-RAY. **Introduction, Methodologies and Faqs – Glass Lewis**. 2023. Disponível em: http://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2022/01/GlassLewis_FAQs.pdf. Acesso em: 23 fev. 2023.
- ARAÚJO, R. S.; DIAS, S. L. F. G.; PAGOTTO, E. L. Rotulagem ambiental e greenwashing: análise de discursos e práticas empresariais. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 7, n. 2, p. 25-42, 2019.
- ARCOVERDE, L. **Sustentabilidade está mais no discurso que prática, admitem executivos**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/5115716/sustentabilidade-esta-mais-no-discurso-que-pratica-admitem-executivos>. Acesso em: 5 ago. 2022.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL PONTES E LACERDA (ACEPL). **Perfil Socioeconômico de Pontes e Lacerda**. 2022. Disponível em: <https://online.fliphtml5.com/ituez/fmth/#p=1>. Acesso em: 5 fev. 2023.

AUER, B. R.; SCHUHMACHER, F. Do socially (ir) responsible investments pay? New evidence from international ESG data. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, v. 59, p. 51-62, 2016.

AWAYSHEH, A.; HERON, R. A.; PERRY, T.; WILSON, J. I. On the relation between corporate social responsibility and financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 965-987, 2020.

AYRES, A. R.; BONIFÁCIO, A. S.; DOS ANJOS SILVA, L. Sustentabilidade empresarial: uma análise das matrizes de materialidade das empresas globais fabricantes de automóveis. **Revista Engenharia de Interesse Social**, v. 5, n. 5, 2020.

B3. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). 2021. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm. Acesso em: 30 ago. 2022.

BARBOSA, R. de A. **Alinhamento da materialidade à distribuição de valor aos stakeholders e sua relação com o desempenho**. Orientador: Dr. João Mauricio Gama Boaventura. 2019. 171f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições, v. 70, 2009.

BARRETO, P.; PEREIRA, R.; BRANDÃO JR, A. BAIMA, S. Os frigoríficos vão ajudar a zerar o desmatamento da Amazônia. **Imazon & ICV**, 2017.

BARRY, D.; HOYNE, S. Sustainable measurement indicators to assess impacts of climate change: Implications for the New Green Deal Era. **Current Opinion in Environmental Science & Health**, v. 22, p. 100259, 2021.

BAZANINI, R; BAZANINI, H. **Filosofia e Ética nas Ciências Sociais Aplicadas: Estratégias e Lógicas da Estratégia Competitiva**. São Paulo: Plêiade, 2014.

BAZANINI, R.; ADRA, R. DANIEL; RUBEO, R. E.; LANIX, T. F. C.; BARBOSA, C. P. A teoria dos *stakeholders* nas diferentes perspectivas: Controvérsias, Conveniências e Críticas. **Revista Pensamento & Realidade**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 43-58, 2020.

BAZANINI, R.; MIKLOS, J.; BAZANINI, H. L.; SANTANA, N. C. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A ARTE SOFÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 62-77, 2016.

BAZANINI, R.; VILANOVA, M. E. M.; RYNGELBLUM, A. L. Prospección de escenarios para la enseñanza de la Filosofía de la Administración: ¿Negocio o sabiduría práctica? **Actualidades Investigativas en Educación**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 1-28, 2022.

BAZANINI, R.; VILANOVA, M. E. M.; RYNGELBLUM, A. L. Stakeholders Capitalism: Perspectivas e tendências da Environmental, Social and Corporate Governance (ESG) no Agronegócio do Brasil. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 11 – ENEO, 2022.

BAZANINI, R.; VILANOVA, M. E. M.; MARGUEIRO, E, A.; RYNGELBLUM, A. L.; SANTOS, A. J. P. The controversies about the relevance os esg from the perspective of value creation in the stakeholders capitalismo model. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 50-66, 2023.

BEBCHUK, L. A.; TALLARITA, R. The illusory promise of stakeholder governance. **Cornell L. Rev.**, [S. l.], v. 106, p. 91, 2020.

BEBER, A. J.; RANGEL, R. R. Stakeholder Capitalism: um ensaio sobre o novo capitalismo pragmático e social. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 60, 2020.

BECK, D.; FERASSO, M. How can Stakeholder Capitalism contribute to achieving the Sustainable Development Goals? A Cross-network Literature Analysis. **Ecological Economics**, [S. l.], v. 204, p. 107673, 2023.

BECK, D.; FERASSO, M., STOROPOLI, J.; VIGODA-GADOT, E. Achieving the sustainable development goals through stakeholder value creation: Building up smart sustainable cities and communities. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 399, p. 136501, 2023.

BELLANTUONO, N.; PONTRANDOLFO, P.; SCOZZI, B. Guiding materiality analysis for sustainability reporting: the case of agri-food sector. **International Journal of Technology, Policy and Management**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 336-359, 2018.

BHANDARI, K. R.; RANTA, M.; SALO, J. The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. **Business Strategy and the Environment**, 2022.

BONOTTO, E.; RUSCHEL, D. JACQUES, J. J. de; LINDEN, J. C. de S. V. D. A sustentabilidade como um wicked problem. **Brasilian Journal of Development**, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 3335-3351, 2018.

BOTELHO, L. L. R.; DE ALMEIDA CUNHA, C. C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOWEN, F.; ARAGON-CORREA, J. Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do. **Organization & Environment**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 107-112, 2014.

BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão familiar em empresa do agronegócio. **Caderno profissional de administração UNIMEP**, Piracicaba, v. 9, n. 1, p. 112-138, jun. 2020.

BRASIL. **Lei n.º 12.651, de 25 de maio de 2012.** Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/112651.htm. Acesso em: 15 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) Serviço de Inspeção Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-animal/sif>. Acesso em: 10 nov. 2023.

BRITO, A. C. F.; DIAS, S. L. F. G.; ZARO, E. S. Relatório corporativo socioambiental e greenwashing: análise de uma empresa mineradora brasileira. **Cadernos EBAPE. BR**, [S. l.], v. 20, p. 234-246, 2022.

BROADSTOCK, D. C.; CHAN, K.; CHENG, L. T. W.; WANG, X. The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. **Finance research letters**, [S. l.], v. 38, p. 101716, 2021.

BROGI, M.; LAGASIO, V. Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 576-587, 2019.

BUITRAGO BETANCOURT, J. D. A comunicação corporativa da responsabilidade social empresarial: o caso das empresas da Província Sabana Centro de Cundinamarca, Colômbia. **Innovar**, [S. l.], v. 31, n. 80, p. 97-112, 2021.

BUSINESS ROUNDTABLE. **Statement on the Purpose of a Corporation.** 2020. Disponível em: <https://opportunity.businessroundtable.org/wpcontent/uploads/2020/02/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-withSignatures-Feb2020.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2023.

CARDOSO, M. de O. **Agenda ESG, substantivo feminino:** a relação entre a presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas. Orientador: Dr. Gustavo Andrey Fernandes. 2021. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2021.

CARROLL, A. B.; BROWN, J. **Business & society:** Ethics, sustainability & stakeholder management. Cengage Learning, 2022.

CHEN, Y. C.; HUNG, M.; WANG, Y. The effect of mandatory CSR disclosure on firm profitability and social externalities: Evidence from China. **Journal of accounting and economics**, [S. l.], v. 65, n. 1, p. 169-190, 2018.

CHENG, B.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. Corporate social responsibility and access to finance. **Strategic management journal**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 1-23, 2014.

CHOUAIBI, S.; AFFES, H. The effect of social and ethical practices on environmental disclosure: evidence from an international ESG data. **Corporate Governance**, [S. l.], v. 21, n. 7, p. 1293-1317, 2021.

CHOUAIBI, S.; CHOUAIBI, J. Social and ethical practices and firm value: The moderating effect of green innovation: Evidence from international ESG data. **International Journal of Ethics and Systems**, 2021.

CINTRA, R. F. **Criação de valor no contexto da Teoria dos Stakeholders**: métricas e evidências empíricas no desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. Orientador: Dr. Benny Kramer Costa. 2018. 147f. Tese (Doutorado em Programa de Pós-graduação em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders, corporate valuation and ESG. **European Financial Management**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 196-207, 2021.

CORREIA, T. S.; ARAÚJO, R. A. M.; LUCENA, W. G. L. Efeito da sustentabilidade corporativa no valor da empresa e desempenho financeiro: estudo nos principais mercados de capitais da América Latina. *In*: CONGRESSO ANPCONT, 16, 2022, Foz do Iguaçu. **Anais [...]** Foz do Iguaçu, 2022.

CRISÓSTOMO, V. L.; FORTE, PRUDÊNCIO, P. Uma análise da adesão de organizações brasileiras à GRI como método de divulgação de informações de responsabilidade social corporativa. **Revista Ambiente Contábil**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 47-73, 2020.

CUNHA, J. C. de A.; GODOY, A. S.; FREITAS, H. M. R. de; MATTOS, P. L. C. L. de; VIEIRA, P. H. F.; ICHIKAWA, E. Y.; ALVES, M. A.; MACKE, J. OLIVEIRA, M. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

DANILOV, Y. A. Coalitions for Sustainable Finance and Sustainable Development. **Herald of the Russian Academy of Sciences**, [S. l.], v. 92, n. Suppl 2, p. S91-S99, 2022.

DENNING, S. Why stakeholder capitalism will fail. **Forbes**, 2020.

DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. The drivers of greenwashing. **California management review**, [S. l.], v. 54, n. 1, p. 64-87, 2011.

DENTONI, D.; BITZER, V.; PASCUCCI, S. Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. **Journal of business ethics**, [S. l.], v. 135, p. 35-53, 2016.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI). **Modelo DJSI**. 1999. DJSI. (2014) Disponível em: <https://www.sustainability-indices.com>. Acesso em: 10 out. 2022.

DMYTRIYEV, S. D.; FREEMAN, R. E.; HÖRISCH, J. The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 58, n. 6, p. 1441-1470, 2021.

ECCLES, R. G.; LEE, L. E; STROEHLE, J. C. The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD. **Organization & Environment**, [S. l.], v. 33, n. 4, p. 575-596, 2020.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental quality management**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard business review**, [S. l.], v. 25, p. 2-5, 2018.

ELKINGTON, J. **Green Swans: The coming boom is regenerative capitalism**. Nova York: Fast Company Press, 2020.

ETTINGER, A.; GRABNER-KRÄUTER, S.; OKAZAKI, S.; TERLUTTER, R. The desirability of CSR communication versus greenhushing in the hospitality industry: The customers’ perspective. **Journal of Travel Research**, v. 60, n. 3, p. 618-638, 2021.

ETHOS. Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, 2022. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

FAJARDO, S. Complexo Agroindustrial, Modernização da Agricultura e Participação das Cooperativas Agropecuárias no Estado do Paraná. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, MG, v. 9, n. 27, p. 31-44, 2008.

FAMA, E. F. Contract costs, stakeholder capitalism, and ESG. **European Financial Management**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 189-195, 2021.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). **Agricultural Trade, Climate Change and Food Security**. The State of Agricultural Commodity Markets 2018. Rome: FAO, 2018.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). **Safa indicators: Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems**, 2013. Disponível em: https://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/sustainability_pathways/docs/SAFA_Indicators_final_19122013.pdf. Acesso em: 15 nov. 2022.

FATEMI, A.; GLAUM, M.; KAISER, S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. **Global Finance Journal**, [S. l.], v. 38, p. 45-64, 2018.

FATIMAH, Y. A.; GOVINDAN, K.; MURNININGSIH, R.; SETIAWAN, A. Industry 4.0 based sustainable circular economy approach for smart waste management system to achieve sustainable development goals: A case study of Indonesia. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 269, p. 122263, 2020.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DE MATO GROSSO (FAMATO). **Sobre o Sindicato**. 2022. Disponível em: <https://sistemafamato.org.br/sindicatos-rurais/quem-somos/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

FERREIRA, J. C. V. **Enciclopédia Ilustrada de Mato Grosso**. Efanti Editora, 2014.

FIGLIOLI, A. **Em busca da sustentabilidade econômico-financeira de organizações gestoras de parques tecnológicos: proposta de modelo de negócio no contexto brasileiro**. Orientador: Dr.^a Geciâne Silveira Porto. 2013. 307f. Tese (Doutorado em Administração) -

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H. FONTELLES, R. G. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FREEMAN, E. TODNEM, R. Stakeholder Capitalism and Implications for How We Think About Leadership. **Journal of Change Management**, p. 1-7, 2022.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; AUSTER, E. R. Values, authenticity, and responsible leadership. **Responsible leadership**, [S. l.], p. 15-23, 2012.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. **Yale University Press**, 2007.

FREEMAN, E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. de. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, E. TODNEM, R. Stakeholder Capitalism and Implications for How We Think About Leadership. **Journal of Change Management**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 1-7, 2022.

FREUDENREICH, B.; LÜDEKE-FREUND, F.; SCHALTEGGER, S. A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 166, p. 3-18, 2020.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of sustainable finance & investment**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.

GARRIGA, E. Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 120, p. 489-507, 2014.

GARST, J.; MAAS, K.; SUIJS, J. Materiality assessment is an art, not a science: Selecting ESG topics for sustainability reports. **California Management Review**, [S. l.], v. 65, n. 1, p. 64-90, 2022.

GASQUES, J. G.; BACCHI, M. R. P.; BASTOS, E. T. Crescimento e produtividade da agricultura brasileira de 1975 a 2016. 2018. **Carta de Conjuntura – IPEA**, 2018.

GATTI, L.; SEELE, P.; RADEMACHER, L. Grey zone in-greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1-15, 2019.

GAUDENCIO, L. M.; DE OLIVEIRA, R.; CURI, W. F. Sustainability indicators system based on multicriteria analysis: a tool for the management of the sustainability of offshore oil and gas

production units. **Integrated Environmental Assessment and Management**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 614-625, 2021.

GELLES, D.; ANDREONI, M. **N.Y. State Sues JBS, the Brazilian Beef Giant, Over Its Climate Claims**. The New York Times, 28 fev. 2024. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2024/02/28/climate/jbs-new-york-climate-lawsuit.html>. Acesso em: 10 mar. 2024.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBBS, H.; MUNGER, J.; L'ROE, J.; BARRETO, P.; PEREIRA, R.; CHRISTIE, M.; AMARAL, T.; NATHALIE, F. Did ranchers and slaughterhouses respond to zero-deforestation agreements in the Brazilian Amazon? **Conservation Letters**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 32-42, 2016.

GIESE, G.; LEE, L. E.; MELAS, D.; NAGY, Z.; NISHIKAWA, L. Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance. **The Journal of Portfolio Management**, [S. l.], v. 45, n. 5, p. 69-83, 2019.

GIESE, G.; NAGY, Z.; LEE, L.E. Deconstructing ESG Ratings Performance: Risk and Return for E, S, and G by Time Horizon, Sector, and Weighting. **The Journal of Portfolio Management**, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 94-111, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLAN, S. L.; KOCH, A.; STARKS, L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. **Journal of Corporate Finance**, [S. l.], v. 66, p. 101889, 2021.

GODOI, C. K., BLIKSTEIN, I., BANDEIRA-DE-MELLO, R., DA SILVA, A. B.; DE ALMEIDA CUNHA, C. J. C., GODOY, A. S., OLIVEIRA, M. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

GIDDENS, A. G. **The Consequences of Modernity**. Cambridge: Polity Press, 1990.

GREENPEACE. **A Farra do Boi na Amazônia**, 2009. Disponível em: <http://www.greenpeace.org/brasil/amazonia/gado>. Acesso em: 20 nov. 2022.

GREENPEACE. **JBS admite compra de gado de desmatamento da Amazônia**, 2022. Disponível em: <https://www.greenpeace.org/brasil/blog/jbs-admite-compra-de-gado-de-desmatamento-da-amazonia/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

GRI. GRI 13: Setores de Agropecuária, Aquicultura e Pesca 2022. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acesso em: 10 out. 2023.

GRUPO DE ESTUDOS DIRIGIDOS EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA (GEDAF). **Índice DJSI avalia as empresas mais sustentáveis do mundo em 2019**. Disponível em: <https://www.gedaf.com.br/indice-djsi-avalia-as-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo-em-2019/>. Acesso em 26 out. 2022.

GRUPO DE PECUÁRIA SUSTENTÁVEL (GTPS). **Relatório de Resultados**. 2021. Disponível em: https://gtps.org.br/downloads/Relatorio_Resultados2021.pdf. Acesso em: 10 out. 2023.

HALBRITTER, G.; DORFLEITNER, G. The wages of social responsibility - where are they? A critical review of ESG investing. **Review of Financial Economics**, [S. l.], v. 26, p. 25-35, 2015.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic management journal**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder theory, value, and firm performance. **Business ethics quarterly**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013.

HARRISON, J.; FREEMAN, E.; ABREU, M. C. S. Stakeholder Theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S. l.], v. 17, n. 55, p. 858-869, 2015.

HUANG, X. Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. **Accounting & finance**, [S. l.], v. 61, n. 1, p. 335-360, 2021.

HUANG, X.; WATSON, L. Corporate social responsibility research in accounting. **Journal of Accounting Literature**, [S. l.], v. 34, p. 1-16, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS (IBAMA). 2017. **Ibama fiscaliza aquisição de gado de áreas desmatadas ilegalmente na Amazônia**. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/noticias/422-2017/1064-ibama-fiscaliza-aquisicao-de-gadode-areas-desmata-das-ilegalmente-na-amazonia>. Acesso em: 14 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores de desenvolvimento sustentável**: Brasil: Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 352p. (Estudos e pesquisas. Informação Geográfica; n. 10).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Rebanho de Bovinos (Bois e Vacas)**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/bovinos/mt>. Acesso em: 20 jan. 2023.

INSTITUTO DE DEFESA AGROPECUÁRIA DO ESTADO DE MATO GROSSO (INDEA). História, 2023. Disponível em: <https://www.indea.mt.gov.br/hist%C3%B3ria>. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

ISMAIL, A. M.; LATIFF, I. H. M. Board diversity and corporate sustainability practices: Evidence on environmental, social and governance (ESG) reporting. **International Journal of Financial Research**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 31-50, 2019.

JBS. **Relatório de Sustentabilidade**. 2022. Disponível em: https://jbs.com.br/storage/2023/10/JBS-2022-sumario-executivo_BR_PT-Updated-2.pdf. Acesso em: 3 dez. 2023.

JHA, M. K.; RANGARAJAN, K. Analysis of corporate sustainability performance and corporate financial performance causal linkage in the Indian context. **Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility**, [S. l.], v. 5, n. 1, dez. 2020.

JONES, E. Rethinking greenwashing: Corporate discourse, unethical practice, and the unmet potential of ethical consumerism. **Sociological Perspectives**, [S. l.], v. 62, n. 5, p. 728-754, 2019.

JONES-KHOSLA, L. A.; GOMES, J. F. S. Purpose: From theory to practice. **Global Business and Organizational Excellence**, 2023.

JØRGENSEN, S.; MJØS, A.; PEDERSEN, L. J. T. Sustainability reporting and approaches to materiality: Tensions and potential resolutions. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 341-361, 2022.

KING, M. Prefácio do Guia de Sustentabilidade para as empresas. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Série Cadernos de Governança Corporativa**, 2007.

KIRSCH, H. M.; FILIPPI, E. E. Agricultura familiar no Alto Guaporé (MT), Brasil: rendas não agrícolas como estratégia de adaptação às mudanças ambientais. **Polis**, [S. l.], n. 50, 2018.

KLIER, D. A. S.; **Análise dos indicadores de materialidade de uma cooperativa central agroindustrial a partir das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e do Suplemento Setorial GRI 13**. Orientadora: Dr.^a Kátya Regina de Freitas Zara. 2023. 189f. Dissertação (Mestrado em Energia e Sustentabilidade) - Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Foz do Iguaçu, 2023.

KRUGER, S. D.; SILVA, M. A. L. da.; MORES, G. de V.; PETRI, S. M. Fatores determinantes para a sucessão familiar em estabelecimentos rurais da Região Oeste de Santa Catarina. **Extensão Rural**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 57-70, 2019.

LAPOLA, D. M.; MARTINELLI, L. A.; PERES, C. A.; OMETTO, J. P. H. B.; FERREIRA, M. E.; NOBRE, C. A.; AGUIAR, A. P. D.; BUSTAMANTE, M. M. C.; CARDOSO, M. F.; COSTA, M. H.; JOLY, C. A.; LEITE, C. C.; MOUTINHO, P.; SAMPAIO, G.; STRASSBURG, B. B. N.; VIEIRA, I. C. G. Pervasive transition of the Brazilian land-use system. **Nature Climate Change**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 27-35, 2014.

LEE, K. Varieties of Capitalism and re-thinking the East Asian model of economic growth after the Covid-19: Rebalancing shareholder and stakeholder capitalism. **Seoul Journal of Economics**, [S. l.], v. 33, n. 4, 2020.

LEILÃO solidário arrecada R\$ 1 mi para Hospital do Câncer. FolhaMax.Com, 10 jul. 2022. Disponível em: <https://www.folhamax.com/entrelinhas/leilao-solidario-arrecada-r-1-mi-para-hospital-de-cancer/359863>. Acesso em: 6 mar. 2024.

LINS, K. V.; SERVAES, H.; TAMAYO, A. Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. **the Journal of Finance**, [S. l.], v. 72, n. 4, p. 1785-1824, 2017.

LINS, L. S.; SILVA, R. N. S. Responsabilidade Socioambiental ou Greenwashing: uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2010.

LOPES, F. K. **Compliance: Ferramenta de combate à corrupção**. Orientador: Dr. Gil Cesar Costa de Paula. 2022. 24f. Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso - Direito) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC-GO, Goiânia, 2022.

LOVATTO, P. A.; LEHNEN, C. R.; ANDRETTA, I.; CARVALHO, A. D.; HAUSCHILD, L. Meta-análise em pesquisas científicas: enfoque em metodologias. **Revista Brasileira de Zootecnia**, [S. l.], v. 36, p. 285-294, 2007.

LOKUWADUGE, C. S. de S; HEENETIGALA, K. Integrating environmental, social and governance (ESG) disclosure for a sustainable development: An Australian study. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 438-450, 2017.

LU, T.; SIVARAMAKRISHNAN, K.; WANG, Y.; YU, L. The real effects of mandatory corporate social responsibility reporting in China. **Production and Operations Management**, [S. l.], v. 30, n. 5, p. 1493-1516, 2021.

LYON, T. P.; MAXWELL, J. W. Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. **Journal of economics & management strategy**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 3-41, 2011.

LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. Wren. The means and end of greenwash. **Organization & Environment**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015.

MACHADO, J. A.; VENDRUSCOLO, M. I.; RODRIGUES, A. T. L. Práticas Ambientais, Sociais e Corporativas (ASG) para um Eficiente Modelo de Gestão Sustentável: um estudo de caso. *In*: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 19, 2022, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo, 2022.

MAHONEY, M.; POTTER, J. Integrating health impact assessment into the triple bottom line concept. **Environmental Impact Assessment Review**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 151-160, 2004.

MALAFAIA, G. C.; BISCOLA, P. H. N.; DIAS, F. R. T. Projeções para o Mercado de Carne Bovina do Brasil–2029/2030. **Boletim CiCarne**, 2021.

MANCHIRAJU, H.; RAJGOPAL, S. Does corporate social responsibility (CSR) create shareholder value? Evidence from the Indian Companies Act 2013. **Journal of Accounting Research**, [S. l.], v. 55, n. 5, p. 1257-1300, 2017.

MANRIQUE, S.; MARTÍ-BALLESTER, C. P. Analyzing the effect of corporate environmental performance on corporate financial performance in developed and developing countries. **Sustainability**, Switzerland, v. 9, n. 11, 2017.

MARFRIG. **Certificações**. 2023. Disponível em: <https://www.marfrig.com.br/pt/certificacoes>. Acesso em: 3 dez. 2023.

MARFRIG. **Relatório de Sustentabilidade**. 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/b8180300-b881-4e6c-b970-12ad72a86ec8/25df60ad-d30f-8e86-f779-68277d1b6af7?origin=1>. Acesso em: 3 dez. 2023.

MARQUIS, C.; TOFFEL, M. W.; ZHOU, Y. Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. **Organization Science**, v. 27, n. 2, p. 483-504, 2016.

MARTENS, M. L.; CARVALHO, M. M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1084-1102, 2017.

MARTENS, M. L.; CARVALHO, M. M. The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 117, p. 29-40, 2016.

MARTINS, H. C. Competition and ESG practices in emerging markets: Evidence from a difference-in-differences model. **Finance Research Letters**, [S. l.], v. 46, p. 102371, 2022.

MEIRA, E.; SOUZA CUNHA, F. A. F. de; ORSATO, R. J., MIRALLES-QUIRÓS, M.; MIRALLES-QUIRÓS, J. L. The added value and differentiation among ESG investment strategies in stock markets. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 1816-1834, 2023.

MERVELSKEMPER, L.; STREIT, D. Enhancing market valuation of ESG performance: is integrated reporting keeping its promise? **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 536-549, 2017.

MHLANGA, D.; MOLOI, T. The stakeholder theory in the fourth industrial revolution. **Int. J. Econ. Financ**, [S. l.], v. 12, p. 352-368, 2020.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NEVES, M. F.; MARTINEZ, L. F. O Modelo GAS-Agro para Projetos de Desenvolvimento Sustentável. **Revista Agronomia Brasileira**, [S. l.], v. 4, 2020.

NG, A. C.; REZAEI, Z. Business sustainability performance and cost of equity capital. **Journal of Corporate Finance**, [S. l.], v. 34, p. 128-149, 2015.

NICOLOSO, S. C.; SILVEIRA, V. C. P. Rastreabilidade bovina: histórico e reflexões sobre a situação brasileira. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, [S. l.], v. 6, n. 1, 2013.

NUNES, T. R.; DA SILVA, J. A Análise da cadeia produtiva da carne bovina no Município de Dianópolis, Tocantins. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 1-19, 2021.

PAGOTTO, E. L.; DE CARVALHO, M. B. Natureza à venda: da ecopornografia a um modelo compreensivo de indicadores de greenwashing. **Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, [S. l.], v. 24, 2020.

PAMPLONA, J. B.; CACCIAMALI, M. C. O paradoxo da abundância: recursos naturais e desenvolvimento na América Latina. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 31, n. 89, p. 251-270, 2017.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PURNELL, L.; DE COLLE, S. Stakeholder theory: The state of the art. **Academy of Management Annals**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PEDERSEN, L. H.; FITZGIBBONS, S.; POMORSKI, L. Responsible investing: The ESG-efficient frontier. **Journal of Financial Economics**, [S. l.], v. 142, n. 2, p. 572-597, 2021.

PENG, L. S.; ISA, M. Environmental, Social and Governance (ESG) Practices and Performance in Shariah Firms: Agency or Stakeholder Theory? **Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance**, [S. l.], v. 16, n. 1, 2020.

PHILLIPS, R. **Stakeholder theory and organizational ethics**. Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PING, W.; YUE, M.; QI, Z.; HAO, S. ESG-Driven Corporate Value Creation under the Paradigm of Ecological Civilization: Evidence from the Shareholder, Industrial Chain and Consumer Channels. **Social Sciences in China**, [S. l.], v. 44, n. 1, p. 129-157, 2023.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de administração pública**, [S. l.], v. 43, p. 1343-1368, 2009.

PLASTUN, A., BOURI, E., GUPTA, R.; JI, Q. Price effects after one-day abnormal returns in developed and emerging markets: ESG versus traditional indices. **The North American Journal of Economics and Finance**, [S. l.], v. 59, p. 101572, 2022.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

QUINTAM, C. P. R.; DE ASSUNÇÃO, G. M. Panorama do Agronegócio Exportador Brasileiro. **RECIMA21**, [S. l.], v. 4, n. 7, p. e473642-e473642, 2023.

RÉGIS, L. Leilão Solidário acontecerá no dia 20 de abril, em Pontes e Lacerda. Folha Regional, 8 fev. 2024. Disponível em: <https://www.folharegionalonline.com/2024/02/leilao-solidario-acontecera-no-dia-20-de-abril-em-pontes-e-lacerda/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

REID, E. M.; TOFFEL, M. W. Responding to public and private politics: Corporate disclosure of climate change strategies. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 30, n. 11, p. 1157-1178, 2009.

REIS, E. **Estatística descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

RIBEIRO, M. D. S. Uma reflexão sobre as oportunidades para a Contabilidade Ambiental. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, [S. l.], v. 17, p. 4-17, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDDER, H. G. The theory contribution of case study research designs. **Business Research**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 281-305, 2017.

ROBERTSON, F.; KRASODOMSKA, J.; DYCZKOWSKA, J. Harmonising sustainability reporting in the face of stakeholders' awakening capitalism. The institutional background. **Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości**, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 129-160, 2022.

SANTOS, M. S.; DA SILVA, T. L.; LORANDI, J. A. Evidenciação ambiental: Análise da aderência ao relatório de responsabilidade socioambiental da ANEEL pelas companhias do setor elétrico listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 126-147, 2013.

SANTOS, P. S. **Sistemas produtivos intensivos da pecuária de corte de Mato Grosso do Sul**: Conjunto de indicadores de avaliação da sustentabilidade. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2022.

SANTOS, S. A.; DESBIEZ, A. L. J.; BUAINAIN, A. M.; ABREU, U. G. P. de; SANTOS, D.; SILVA, R. A. M. S.; SANTOS, R. C. R. dos. **Cadeia produtiva bovina no Pantanal Sul-Mato-Grossense**: diagnóstico participativo. Corumbá, MS: Embrapa Pantanal. 2008. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/797179/1/Livro032.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SARTURI, G.; SERAVALLI, C.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. **Revista de Administração da UFMS**, [S. l.], v. 8, p. 92-113, 2015.

SASB. **SASB Standards connect business and investors on the financial impacts of sustainability**, 2023. Disponível em: <https://www.sasb.org/about/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & environment**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 264-289, 2016.

SCHNEIDER, A. Reflexivity in sustainability accounting and management: Transcending the economic focus of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 127, p. 525-536, 2015.

SCHWAB, Klaus. Why we need the “Davos Manifesto” for a better kind of capitalism. In: **World Economic Forum**. 2019. Disponível em: <https://netzero.projeto draft.com/o-que-e-capitalismo-de-stakeholders/>. Acesso em: 11 abr. 2023.

SENAR. Sobre o SENAR, 2023. Disponível em: <https://sistemafamato.org.br/senar/mt/quem-somos/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

SERAFEIM, G.; KRAMER, M.; PORTER, B. M. Where ESG Fails. **Institutional Investor**, p. 1- 17, 2019.

SERAFEIM, G.; ZOCHOWSKI, T. R.; DOWNING, J. Impact-weighted financial accounts: The missing piece for an impact economy. **Harvard Business School**, 2019.

SIGNORI, S.; SAN-JOSE, L.; RETOLAZA, L. L.; RUSCONI, G. Stakeholder value creation: Comparing ESG and value added in European companies. **Sustainability**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 1392, 2021.

SILBER, C. C. **A criação de valor em situações não familiares na ótica da Teoria dos Stakeholders**. Orientadora: Dr.^a Yeda Swirski de Souza. 164f. 2022. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Vale dos Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2022.

SLINGER, G. Spanning the gap—the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance. **Corporate Governance: An International Review**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 136-151, 1999.

SOUSA, S.; KELLY, E.; DOS SANTOS DE MORAIS, E. J.; MIRANDA AMORIM, F. C.; DA SILVA OLIVEIRA, A. D.; JARDEL FEITOSA SOUSA, K. H.; PINHEIRO LANDIM ALMEIDA, C. A. Elaboração e validação de uma tecnologia educacional acerca da violência contra a mulher. **Escola Anna Nery**, [S. l.], v. 24, p. e20190314, 2020.

STOFFEL, J. A.; COLOGNESE, S. A. O desenvolvimento sustentável sob a ótica da sustentabilidade multidimensional. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 18-37, 2015.

THAKUR, A.; SINGLA, K.; SINGLA, K. Talking the Walk: Conceptualizing Antecedents and Consequences of Greenhushing. *In*: THAKUR, A.; SINGLA, K.; SINGLA, K. **Handbook of Evidence Based Management Practices in Business**. Routledge, 2023, p. 305-314

TOLEDO, C.; AMODEO, N. B. P. Os papéis das organizações sindicais em face da evolução das políticas públicas. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 12, n. 25, p. 247-278, 2014.

TRIPATHI, V.; BHANDARI, V. Socially responsible investing-an emerging concept in investment management. **FIIB Business Review**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 16-30, 2014.

TUCKER, J. J.; JONES, S. Environmental, Social, and Governance Investing: Investor Demand, the Great Wealth Transfer, and Strategies for ESG Investing. **Journal of Financial Service Professionals**, v. 74, n. 3, p. 56-75, 2020.

UNGARETTI, M. **ESG de A a Z Tudo o que você precisa saber sobre o tema**. Disponível em: https://conteudos.xpi.com.br/wp-content/uploads/2020/09/20200908-Initiation_ESG-PORT-vFinal.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.

UPWARD, A.; JONES, P. An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. **Organization & Environment**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 97-123, 2016.

URSI, E. S. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. Orientadora: Dr.^a Cristina Maria Galvão. 130f. 2005. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

VELTE, P. Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. **Journal of global responsibility**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 169-178, 2017.

VERSIANI, A.; FACHIN, R. C. Avaliando aprendizagem em simulações empresariais. **Cadernos EBAPE. BR**, [S. l.], v. 5, p. 1-13, 2007.

VIEIRA, L. M.; HOPPE, A.; SCHNEIDER, L. C. Multi-stakeholder initiative for sustainable beef production standards. In: A Stakeholder Approach to Managing Food. **Routledge**, 2016. p. 35-46.

VILANOVA, M. E. M.; BAZANINI, A.; RYNGELBLUM, A. L. Reflexões sobre as controvérsias do Modelo *Stakeholders Capitalism* como fator de criação de valor na Cadeia da Carne Bovina Brasileira: Relevante ou Inoperante? In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA, 24, 2022, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo, 2022.

VILANOVA, M. E. M.; BAZANINI, R. Proposta de modelo de indicadores sustentáveis para cadeia produtiva da carne bovina brasileira: combate às práticas de greenwashing. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 177-196, 2023.

VILANOVA, M. E. M.; BAZANINI, R.; RYNGELBLUM, A. L.; MARGUEIRO, E. A. Reflexões sobre as controvérsias do modelo stakeholders capitalism como fator de criação de valor na cadeia da carne bovina brasileira: relevante ou inoperante? **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. e23761, 2024.

VON HOHENDORFF, R. Hélice quádrupla (ou quádrupla): uma possibilidade de concretização do ODS 12 através da autorregulação das inovações em um mundo permeado pelo ESG. **Cadernos de Direito Actual**, [S. l.], n. 18, p. 401-465, 2022.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**. [S. l.], v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The Davos Manifesto**. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/the-davos-manifesto> Acesso em: 17 fev. 2022.

WONG, W. C., BATTEN, J. A., MOHAMED-ARSHAD, S. B., NORDIN, S., ADZIS, A. A. Does ESG certification add firm value? **Finance Research Letters**, [S. l.], v. 39, p. 101593, 2021.

WORLDWIDE FUND FOR NATURE (WWF). Educação Ambiental, 2022. Disponível em: <https://www.wwf.org.br/nossosconteudos/educacaoambiental/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

YEN-YEN, Y. The value relevance of ESG disclosure performance in influencing the role of structured warrants in firm value creation. **Polish Journal of Management Studies**, v. 20, 2019.

YU, E. P.; VAN LUU, B.; CHEN, C. H. Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. **Research in International Business and Finance**, [*S. l.*], v. 52, p. 101192, 2020.

ZAPATA, W. A. S.; MUÑOZ, S. M. O. Analysis of meanings of the concept of sustainability. **Sustainable Development**, [*S. l.*], v. 27, n. 1, p. 153-161, 2019.

ZEIDAN, R. Why don't asset managers accelerate ESG investing? A sentiment analysis based on 13,000 messages from finance professionals. **Business Strategy and the Environment**, [*S. l.*], v. 31, n. 7, p. 3028-3039, 2022.

ZHANG, F.; QIN, X.; LIU, L. The interaction effect between ESG and green innovation and its impact on firm value from the perspective of information disclosure. **Sustainability**, [*S. l.*], v. 12, n. 5, p. 1866, 2020.

APÊNDICES

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa sobre a sustentabilidade na cadeia produtiva de carne bovina brasileira: proposta de modelo de indicadores baseado no *Stakeholder Capitalism e Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG). Sua participação é voluntária, você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem nenhum prejuízo ou penalidade. Estimamos a duração média de 45 minutos para responder a pesquisa.

Todas as informações obtidas serão mantidas em sigilo, Seu nome não será identificado em nenhum momento, também não haverá nenhuma despesa ou compensação financeira a receber ou a pagar decorrente da sua participação como respondente e as informações coletadas serão utilizadas, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, que cumpre todas as diretrizes éticas do Programa de Pós-graduação de Mestrado e Doutorado em Administração - Doutorado da Universidade Paulista – UNIP.

Você aceita participar da pesquisa?

A entrevista pode ser gravada?

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Fone: (011) 5586-4040 - e-mail: roberto.bazanini@docente.unip.br

Pesquisador: Ms. Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova

Fone: 65 99678-6520 e-mail: miguelvilanova@gmail.com

Dados dos Entrevistados:

Nome: _____ Gênero: _____

Idade: _____ Grau de escolaridade: _____

Área de Atuação: _____

Há quanto tempo você atua na área da carne bovina?

Em que ano você ingressou nesta rede de que atualmente você faz parte?

Indique o mercado atendido por sua organização:

() Local () Regional () Estadual () Nacional () Internacional

Apêndice A1 – Roteiro de Entrevista - Pecuarista

Roteiro A - Caracterização da Rede

(A) Abertura:

As primeiras perguntas são sobre as características do negócio, sobre a cadeia de carne bovina, com o objetivo de caracterizar a rede de Mato Grosso.

Questões antecedentes:

1. Quanto tempo atua na atividade da Pecuária de Corte?
2. Além de produtor rural, o senhor possui algum outro papel na cadeia da carne bovina?
3. Qual tamanho da propriedade destinada à atividade da pecuária? Quantos animais atualmente possui na propriedade? Qual sistema de produção? Cria, recria e engorda? Trabalha de forma extensiva ou confinamento?

Questões básicas:

4. O senhor tem conhecimento sobre a ESG – Boas Práticas Ambientais, Sociais e de Governança e seus princípios?
5. Qual é a sua visão sobre o futuro da cadeia da carne bovina na região? Quais serão os caminhos que a cadeia da carne deve seguir para continuar a evoluir?

Questões específicas:

(A) Perguntas sobre a Dimensão Econômica:

6. Comercializa os animais com frigoríficos da região? Possui algum critério na hora de comercializar?
7. O frigorífico paga algum tipo de bonificação por estar atendendo às legislações ambientais? Existe situações em que você recebe um valor a mais por arroba?
8. A rentabilidade da atividade pecuária possui relação com práticas de sustentabilidade?
9. Fale-me como é realizado o acompanhamento das despesas e custos sobre a atividade desenvolvida. A gestão das despesas e custos agrega valor para o negócio?
10. O que, na sua opinião, cria valor para sua atividade? Além do retorno financeiro da atividade, o que mais você espera de retorno?
11. Os negócios da atividade são realizados com transparência, ética e estão em conformidade com as legislações e normas ambientais? Trabalhar em conformidade com estas legislações e normas agrega valor para o seu negócio?

(B) Perguntas sobre a Dimensão Ambiental:

12. No desenvolvimento da atividade pecuária, existe a preocupação com a questão ambiental? Isso é valorizado na hora de comercializar os animais ou o que existe é apenas a cobrança para atender normas e legislações ambientais?
13. Conte-me o que senhor pensa sobre o Código Florestal Brasileiro. O senhor consegue atender na sua totalidade? Existe plano de conservação e recuperação da natureza e do *habitat* na sua propriedade? Sempre houve a preocupação com a conservação ambiental? A conservação e recuperação ambiental cria alguma forma de valor para seu negócio?
14. Com relação ao manejo e bem-estar animal, essa é uma preocupação? Isso é valorizado quando da comercialização? O manejo no controle de pragas, doenças, são utilizados métodos naturais de controle?
15. Existe o controle da movimentação de produtos por meio da rastreabilidade? Isso é possível ao longo da cadeia da carne bovina?

16. A fazenda tem investido em tecnologia e inovações no processo produtivo? Qual o principal objetivo do uso dessas tecnologias?
17. São tomadas atitudes com relação ao uso de fontes renováveis de energia? Ações para melhoria da eficiência energética são empregadas regularmente? Estas atitudes são reconhecidas e valorizadas, criando valor para o negócio?

(C) Perguntas sobre a Dimensão Social:

18. Conte-me se a comunidade local está fazendo parte das rotinas e dos negócios, se está priorizando a contratação de mão de obra da região. Está sendo realizadas capacitações que envolvam a comunidade? Sempre houve essa preocupação? A valorização da mão de obra local agrega valor para o negócio?
19. Com relação aos direitos trabalhistas, eles estão sendo assegurados? Os trabalhadores, sejam eles permanentes ou temporários, possuem acesso a alojamentos, transporte, alimentação adequados? São realizados treinamentos com relação aos riscos da atividade? Sempre houve esta preocupação? Essas ações são reconhecidas e valorizadas, agregando valor para o negócio?
20. O senhor procura dar preferência aos fornecedores e compradores da comunidade local, fortalecendo os pequenos negócios? Sempre houve esta preocupação? Esta preferência cria valor para o negócio?
21. A comunidade local é atendida com ações nas áreas de educação, demonstrando a importância da conservação dos recursos naturais? Sempre houve esta preocupação? O atendimento à comunidade local agrega valor para o negócio?

(D) Perguntas sobre a Dimensão Governança:

22. Fale-me um pouco se a realização das atividades se volta para a sustentabilidade. Os produtos estão sendo produzidos de forma responsável a fim de garantir um produto seguro para o consumidor final? Esta é uma preocupação atual ou sempre existiu? O produto, por ser sustentável, possui algum tipo de valorização? Agrega valor para o negócio?
23. Para o desenvolvimento da sua atividade, o senhor trabalha de forma individual ou busca trabalhar com parcerias, sejam elas públicas ou privadas?
24. Conte-me se o senhor (a) busca certificações em sustentabilidade. Qual a importância dessas certificações para sua atividade? Essas certificações são reconhecidas e trazem ganhos para o negócio?
25. As políticas e práticas para o combate da corrupção são colocadas em prática? Os negócios são firmados dentro dos princípios éticos? Existem alguma política voltada para esse tema? Essas políticas e práticas agregam valor para o negócio?
26. Conte-me um pouco do que o senhor pensa sobre as regras e legislações ambientais voltadas para sua atividade. As regras e legislações ambientais são contempladas? Esta preocupação ambiental sempre existiu? O atendimento as regras e legislações ambientais agrega valor para o negócio?
27. A propriedade já passou para algum tipo de problema com relação às legislações ambientais? Caso sim, recebeu algum tipo de apoio para sanar essas questões?

Apêndice A2 – Roteiro de Entrevista – Fornecedor de Insumos

Roteiro A - Caracterização da Rede

(A) Abertura:

As primeiras perguntas são sobre as características do negócio, sobre a cadeia de carne bovina, com o objetivo de caracterizar a rede de Mato Grosso.

Questões antecedentes:

1. Qual é sua função na empresa?
2. Há quanto tempo está nessa função?
3. Há quanto tempo a indústria está instalada em Pontes e Lacerda?
4. Qual é a linha de produtos que a indústria produz para atender os pecuaristas?

Questões básicas:

4. O senhor tem conhecimento sobre a ESG – Boas Práticas Ambientais, Sociais e de Governança e seus princípios?
5. Qual é a sua visão sobre o futuro da cadeia de carne bovina na região? Quais serão os caminhos que a cadeia da carne deve seguir para continuar a evoluir?

Questões específicas:

(A) Perguntas sobre a Dimensão Econômica:

6. Além do produto físico, o que a empresa oferece para seus clientes? O que a empresa espera de retorno dos clientes?
7. Com relação a criação de valor, o que no seu ponto de vista cria de valor para a empresa?

(B) Perguntas sobre a Dimensão Ambiental:

12. É possível fazer a rastreabilidade da matéria prima até o produto final ao longo da cadeia produtiva? A rastreabilidade sempre existiu? A rastreabilidade agrega valor para o negócio?
13. Com relação ao desenvolvimento das atividades da produção, a empresa está implantando novas tecnologias? Quais tecnologias estão sendo empregadas? Estas tecnologias visam à eficiência produtiva e à preocupação com a sustentabilidade?
14. São tomadas atitudes com relação ao uso de fontes renováveis de energia? Ações para melhoria da eficiência energética são empregadas regularmente? Estas atitudes são reconhecidas e valorizadas, criando valor para o negócio?
15. Com relação a utilização de recursos hídricos na produção, como é realizado o tratamento e descarte? São utilizadas fontes renováveis destes recursos? O que é feito com os resíduos da produção?
16. Existe alguma ação voltada para logística reversa, principalmente em relação ao recolhimento das embalagens utilizadas no ensaque das rações?

(C) Perguntas sobre a Dimensão Social:

18. A fábrica de ração realiza algum tipo de acompanhamento junto aos pecuaristas?
19. A matéria-prima utilizada na produção é oriunda da região? Como é feita a seleção dos fornecedores? Procura valorizar os fornecedores locais ou aqueles que oferecem melhores preços?
20. Com relação à mão de obra empregada pela fábrica, se prioriza a contratação de colaboradores da região? A valorização da mão de obra local agrega valor para o negócio?

21. São realizados treinamentos com os colaboradores em relação aos riscos da atividade? Sempre houve esta preocupação? Estas ações são reconhecidas e valorizadas, agregando valor para o negócio?
22. A indústria realiza algum tipo de capacitação junto aos pecuaristas?

(D) Perguntas sobre a Dimensão Governança:

23. Existe algum tipo de parceria entre a indústria e o produtor rural, ou outro membro da cadeia da carne?
24. Qual é o órgão que fiscaliza o sistema de produção da fábrica, no que diz respeito às boas práticas de produção e armazenamento?
25. As operações e produtos se voltam para a sustentabilidade? Os produtos estão sendo produzidos de forma responsável a fim de garantir um produto seguro aos animais? Esta é uma preocupação atual ou sempre existiu? O produto sendo sustentável possui algum tipo de valorização?
26. A empresa busca certificações em sustentabilidade? As certificações são reconhecidas e trazem ganhos para o negócio?

Apêndice A3 – Roteiro de Entrevista – MAPA/SIF

Roteiro A - Caracterização da Rede

(A) Abertura:

As primeiras perguntas são sobre as características do negócio, sobre a cadeia da carne bovina, com o objetivo de caracterizar a rede de Mato Grosso.

Questões antecedentes:

1. Há quanto tempo atua no Ministério da Agricultura?
2. Qual é a função do Serviço de Inspeção Federal junto aos frigoríficos?

Questões básicas:

3. Tem conhecimento sobre a ESG – Boas Práticas Ambientais, Sociais e de Governança e seus princípios?
4. Qual é a sua visão sobre o futuro da cadeia de carne bovina na região? Quais serão os caminhos que a cadeia de carne deve seguir para continuar a evoluir?

Questões específicas:

(A) Perguntas sobre a Dimensão Econômica:

5. Os mercados compradores exigem investimento por parte dos frigoríficos. Existe algum tipo de maquiagem que não corresponde às medidas efetivas que não deveriam ter sido tomadas? É comum os frigoríficos e os pecuaristas terem essa atitude?
6. Ainda em relação às exigências, existe diferença do que é cobrado para o mercado interno e para exportações? E para exportação são as mesmas exigências ou cada mercado possui suas particularidades?

(B) Perguntas sobre a Dimensão Ambiental:

7. Com relação ao pecuarista, como ele é informado do que é necessário para que seus animais tenham habilitação para exportação? O senhor sabe quais parâmetros o animal/carcaça necessita ter para ser exportado?
8. Com relação à sustentabilidade, o Ministério da Agricultura tem alguma política de conscientização?
9. Aqui na região do Mato Grosso, com relação à regeneração ambiental, o senhor tem conhecimento se existe colaboração dos frigoríficos?

(C) Perguntas sobre a Dimensão Social:

10. O que é exigido dos pecuaristas para atender as exigências particulares de cada frigorífico?

(D) Perguntas sobre a Dimensão Governança:

11. As auditorias nos frigoríficos são feitas com que frequência? E o que motiva essas auditorias?
12. As atribuições da auditoria se devem exclusivamente aos frigoríficos ou se estende aos pecuaristas?
13. Com relação às exigências dos mercados, elas vêm diretamente para os frigoríficos ou essas exigências chegam primeiro ao Ministério da Agricultura?
14. Houve alguma mudança nas exigências nos últimos cinco anos?

15. O frigorífico e os pecuaristas apresentam relatório de conformidades demonstrando o atendimento a essas exigências?

Apêndice A4 – Roteiro de Entrevista – INDEA

Roteiro A - Caracterização da Rede

(A) Abertura:

As primeiras perguntas são sobre as características do negócio, sobre a cadeia da carne bovina, com o objetivo de caracterizar a rede de Mato Grosso.

Questões antecedentes:

1. Há quanto tempo atua no INDEA?
2. Qual é a função do INDEA na cadeia produtiva de carne bovina?

Questões básicas:

3. O senhor tem conhecimento sobre a ESG – Boas Práticas Ambientais, Sociais e de Governança e seus princípios?
4. Qual é a sua visão sobre o futuro da cadeia de carne bovina na região? Quais serão os caminhos que a cadeia de carne deve seguir para continuar a evoluir?

Questões específicas:

(A) Perguntas sobre a Dimensão Econômica:

5. Quais documentos o INDEA exige dos pecuaristas para comercializarem sua produção?
6. Com relação à criação de valor, as ações de sustentabilidade criam valor para o INDEA? O que, do seu ponto de vista, cria valor para o INDEA?

(B) Perguntas sobre a Dimensão Ambiental:

7. Como as propriedades são fiscalizadas no que diz respeito à sanidade e ao quantitativo do rebanho?
8. Com relação aos programas de vacinação do rebanho, como o INDEA tem o controle se os animais foram vacinados?
9. Com relação à sustentabilidade, o INDEA tem alguma política de conscientização?
10. O INDEA possui ações voltadas para conservação e recuperação da fauna e da flora?
11. Com relação ao desenvolvimento das rotinas do INDEA, estão sendo implantadas novas tecnologias? Quais tecnologias estão sendo empregadas?

(C) Perguntas sobre a Dimensão Social:

10. Que tipo de acompanhamento o INDEA realiza junto aos pecuaristas?
11. O INDEA realiza algum tipo de capacitação junto aos pecuaristas?
12. Com relação ao pecuarista, como ele é informado do que é necessário para ele transportar/comercializar os animais?

(D) Perguntas sobre a Dimensão Governança:

12. O INDEA realiza auditoria nas propriedades?
13. Para o desenvolvimento da atividade, você recebe algum tipo de apoio, acompanhamento por parte de órgãos governamentais, como INDEA, MAPA?

14. O INDEA possui algum tipo de convênio/parceria com os frigoríficos ou com outros órgãos, como o Ministério da Agricultura ou setores da cadeia da carne?

15. Por estarmos em região de fronteira com a Bolívia, o INDEA possui alguma ação voltada ao trânsito e comercialização de animais na região?

Apêndice A5 – Roteiro de Entrevista – Sindicato Rural

Roteiro A - Caracterização da Rede

(A) Abertura:

As primeiras perguntas são sobre as características do negócio, sobre a cadeia da carne bovina, com o objetivo de caracterizar a rede de Mato Grosso.

Questões antecedentes:

1. Qual é sua função no Sindicato?
2. Há quanto tempo está nesta função?
3. Qual é a função do Sindicato Rural na cadeia produtiva de carne bovina na região Sudoeste de Mato Grosso?
4. Do ponto de vista do Sindicato Rural, quais ações estão sendo realizadas pelas organizações e associações no que diz respeito ao desenvolvimento da cadeia produtiva de carne bovina?

Questões básicas:

5. Você tem conhecimento sobre a ESG – Boas Práticas Ambientais, Sociais e de Governança e seus princípios?
6. Qual é a sua visão sobre o futuro da cadeia de carne bovina na região? Quais serão os caminhos que a cadeia de carne deve seguir para continuar a evoluir?

Questões específicas:

(A) Perguntas sobre a Dimensão Econômica:

7. Com relação à criação de valor, as ações de sustentabilidade criam valor para os agentes da cadeia de carne? O que do seu ponto de vista cria valor para os agentes da cadeia de carne?
8. O que o Sindicato Rural espera de retorno dos seus associados?

(B) Perguntas sobre a Dimensão Ambiental:

9. A sustentabilidade tem sido tema fundamental na pauta das ações do Sindicato Rural? Quais ações de sustentabilidade o Sindicato Rural tem realizado para o desenvolvimento da cadeia produtiva de carne bovina na região? Quais segmentos da cadeia de carne estão sendo beneficiados com essas ações?

(C) Perguntas sobre a Dimensão Social:

10. O Sindicato Rural realiza algum tipo de projeto ou capacitação junto aos pecuaristas? Essas ações contemplam também os trabalhadores rurais?
11. O Sindicato Rural realiza algum tipo de ação voltada para a responsabilidade social e ambiental junto à comunidade local?

(D) Perguntas sobre a Dimensão Governança:

12. O Sindicato Rural possui algum tipo de convênio/parceria com órgãos governamentais ou setores da cadeia da carne? Essas parcerias se estendem para ONGs que atuam no combate ao trabalho escravo nas propriedades e às questões ambientais?

13. O Sindicato Rural atua junto a outros sindicatos de classe, como Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Sindicato dos Trabalhadores da Indústria? Existe uma Central Única que represente os trabalhadores na região?

Apêndice A6 – Roteiro de Entrevista – SENAR

Roteiro A - Caracterização da Rede

(A) Abertura:

As primeiras perguntas são sobre as características do negócio, sobre a cadeia de carne bovina, com o objetivo de caracterizar a rede de Mato Grosso.

Questões antecedentes:

1. Qual é sua função no SENAR?
2. Quais ações o SENAR desenvolve no que diz respeito a cadeia produtiva da carne bovina? Quais elos da cadeia produtiva são contemplados com as ações do SENAR?

Questões básicas:

3. Você tem conhecimento sobre a ESG – Boas Práticas Ambientais, Sociais e de Governança e seus princípios?
4. Qual é a sua visão sobre o futuro da cadeia de carne bovina na região? Quais serão os caminhos que a cadeia de carne deve seguir para continuar a evoluir?

Questões específicas:

(A) Perguntas sobre a Dimensão Econômica:

5. O que o SENAR espera de retorno dos atores atendidos?

(B) Perguntas sobre a Dimensão Ambiental:

6. A sustentabilidade tem sido tema fundamental na pauta das ações do SENAR? Quais ações de sustentabilidade o SENAR tem realizado junto aos demais agentes da carne bovina?

(C) Perguntas sobre a Dimensão Social:

7. O SENAR realiza algum tipo de ação voltada para a responsabilidade social e ambiental junto à comunidade local, como cursos que envolvam a comunidade em geral?

(D) Perguntas sobre a Dimensão Governança:

8. O SENAR possui algum tipo de convênio/parceria com órgãos governamentais ou setores da cadeia de carne? Estas parcerias se estendem para ONGs que atuam nas questões ambientais e no combate ao trabalho escravo nas propriedades?

Apêndice A7 – Roteiro de Entrevista – Supermercado

Roteiro A - Caracterização da Rede

(A) Abertura:

As primeiras perguntas são sobre as características do negócio, sobre a cadeia de carne bovina, com o objetivo de caracterizar a rede de Mato Grosso.

Questões antecedentes:

1. Qual é sua função no Supermercado?
2. Há quanto tempo está nesta função?

Questões básicas:

3. Você tem conhecimento sobre a ESG – Boas Práticas Ambientais, Sociais e de Governança e seus princípios?
4. Qual é a sua visão sobre o futuro da cadeia de carne bovina na região? Quais são os caminhos que a cadeia de carne deve seguir para continuar a evoluir?

Questões específicas:

(A) Perguntas sobre a Dimensão Econômica:

5. Quais critérios são utilizados na compra de carne bovina para o estabelecimento?
6. Quais ações o Supermercado realiza para alavancar as vendas de carne bovina?
7. O que o Supermercado espera de retorno dos seus clientes?

(B) Perguntas sobre a Dimensão Ambiental:

8. A origem do animal é levada em consideração na hora de adquirir a carne? O Supermercado busca saber como o animal foi produzido, por exemplo, se é de confinamento ou produzido a pasto?
9. O Supermercado divulga para os clientes a origem da carne comercializada ou somente caso o cliente pergunte?

(C) Perguntas sobre a Dimensão Social:

10. As carnes adquiridas pelo estabelecimento são oriundas exclusivamente da região? Como é feita a seleção dos fornecedores? Adquire sempre do mesmo fornecedor?
11. Com relação à mão de obra empregada pela empresa, se prioriza a contratação de colaboradores da região?

(D) Perguntas sobre a Dimensão Governança:

12. Como o Supermercado atua diante das questões sanitárias, no que diz respeito aos órgãos de controle? Há algum tipo de fiscalização? Qual é o órgão que realiza este acompanhamento?

Apêndice B – Instrumento – Questionário aos consumidores

Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa sobre a sustentabilidade na cadeia produtiva de carne bovina do Vale do Guaporé - MT. A pesquisa é do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP. Sua participação é voluntária. Você pode desistir a qualquer momento retirando seu consentimento sem nenhum prejuízo ou penalidade.

As respostas serão coletadas de forma anônima e o questionário demandará cerca de cinco a oito minutos para ser respondido. Sua colaboração é muito importante para o avanço do conhecimento científico! As informações prestadas são confidenciais e não serão divulgadas, conforme os protocolos da Lei Geral de Proteção de Dados, e este questionário atende às diretrizes éticas do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP.

Doutorando: Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova
miguelvilanova@gmail.com

Fone: 65 99678-6510 E-mail:

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini
roberto.bazanini@docente.unip.br

Fone: 11 5586-4040 E-mail:

Sim, concordo.

1. Qual é sua idade?

- Entre 18 e 28 anos
- Entre 29 e 39 anos
- Entre 39 e 49 anos
- Entre 51 a 61 anos
- Entre 62 a 72 anos
- Acima de 73 anos

2. Qual é o seu gênero?

- Homem
- Mulher

3. Qual cidade você mora?

4. Qual o estado que você mora?

5. Qual a sua renda mensal?

- Não tenho renda
- Menos de um salário mínimo
- Um salário mínimo
- Entre um e três salários mínimos
- Entre três e cinco salários mínimos
- Entre cinco e sete salários mínimos
- Acima de dez salários mínimos

6. Qual é sua ocupação?

- Desempregado
- Autônomo
- Empregado do comércio
- Empregado da indústria

- Empregado rural
- Servidor público
- Empresário
- Aposentado
- Outro

7. Escolaridade:

- Não frequentei a escola
- Alfabetizado
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Pós-graduação

8. Quantas pessoas moram na sua casa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Mais de 5 pessoas

9. Qual carne você mais consome?

- Bovina
- Suína
- Frango
- Peixe
- Outros

10. Qual a frequência semanal de consumo de carne bovina?

- Não consumo carne bovina
- De uma a duas vezes por semana
- De três a cinco vezes por semana
- Todos os dias

11. Quantos quilos de carne bovina são consumidos semanalmente na sua casa?

- Não consome carne bovina
- 1 kg
- 2 kg
- 3 kg
- 4 kg
- 5 kg
- Mais de 5 kg

12. Onde costuma comprar carne bovina?

- Mercado/Supermercado
- Açougue
- Casa de carnes
- Abatedouro/frigorífico
- Pecuarista/sitiantes

13. Você compra carne bovina sempre no mesmo estabelecimento?

- Sim
- Não

14. Caso a resposta anterior seja sim, qual o principal motivo de você sempre comprar no mesmo estabelecimento?

- Atendimento

- () Qualidade
- () Comodidade
- () Preço
- () Reputação
- () Localização

15. Qual o principal critério que você leva em consideração na hora de comprar carne bovina?

- () Preço da carne
- () Origem da carne
- () Apresentação da carne na prateleira/embalagem
- () Tipo de corte

Por favor, indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma dessas afirmações.

Obs.: Se estiver respondendo pelo celular, deslize para o lado para ver todas as opções.

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente

16. O principal critério utilizado na compra da carne bovina é o preço.

1	2	3	4	5

17. Procuo sempre saber a origem da carne que estou comprando.

1	2	3	4	5

18. Dou preferência para as carnes produzidas na região do Vale do Guaporé - MT.

1	2	3	4	5

19. Somente compro carne bovina de animais abatidos em frigoríficos e abatedouros.

1	2	3	4	5

20. A forma como o animal foi criado é levado em consideração na hora da compra da carne.

1	2	3	4	5

21. Pagaria um valor superior pela carne bovina se soubesse que o boi foi criado de forma sustentável.

1	2	3	4	5

22. Continuaria comprando carne bovina se soubesse que os animais foram criados em área de desmatamento.

1	2	3	4	5

23. Continuaría comprando carne bovina se soubesse que os funcionários da fazenda onde o boi foi criado não são valorizados.

1	2	3	4	5

24. Continuaría comprando carne bovina se o frigorífico onde os animais foram abatidos estivesse envolvido em algum processo ambiental.

1	2	3	4	5

25. O que te faria aumentar o consumo de carne bovina?

- Preço menor
- Maior variedade de cortes
- Ter maior ganho salarial
- Saber a origem e procedência da carne
- Outros