

Mulheres no Agronegócio: uma exploração das práticas sustentáveis desenvolvidas por gestoras rurais no estado de Mato Grosso do Sul

Women in Agribusiness: an exploration of sustainable practices developed by rural managers in the state of Mato Grosso do Sul

Gabrielly Martins dos Santos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
gabyadm17@gmail.com

Thaís Perez Dias Cid

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
perezdiascid@gmail.com

Denise Barros de Azevedo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
denise.azevedo@ufms.br

Grupo de Trabalho (GT): GT4. Questão ambiental, agroecologia e sustentabilidade

Resumo

A participação da mulher no mercado de trabalho do agronegócio cresce anualmente, sendo que das 4,1 milhões de propriedades rurais detectadas pelo censo agropecuário de 2017, 946.075 são gerenciadas por mulheres, elas utilizam técnicas em interação com temas como a sustentabilidade no agronegócio. Pensando nisso, o objetivo geral do estudo é descrever as principais práticas de produção e gestão sustentável baseadas nos princípios do *Triple Bottom Line* desenvolvidas por gestoras rurais no estado de Mato Grosso do Sul. Para isso, fundamenta-se teoricamente o estudo em aspectos relacionados a Sustentabilidade sob a ótica do *Triple Bottom Line*. O método adotado é a pesquisa de campo. Os resultados revelam que as dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade são estruturadas e desenvolvidas pelas gestoras nas organizações pesquisadas, através de iniciativas voltadas principalmente à preservação ambiental, educação, cultura interna e às comunidades locais.

Palavras-chave: mulheres no agronegócio, sustentabilidade, triple bottom line

Abstract

The participation of women in the agribusiness labor market grows annually, and of the 4.1 million rural properties detected by the 2017 agricultural census, 946,075 are managed by women, they use techniques in interaction with themes such as sustainability in agribusiness. With that in mind, the general objective of the study is to describe the main sustainable production and management practices based on the Triple Bottom Line principles developed by rural managers in the state of Mato Grosso do Sul. For this, the study is theoretically based on aspects related to Sustainability from the perspective of the Triple Bottom Line. The method adopted is field research. The results reveal that the environmental, social and economic dimensions of sustainability are structured and developed by the managers in the researched organizations, through initiatives aimed mainly at environmental preservation, education, internal culture and local communities.

Key words: women in agribusiness, sustainability, triple bottom line

1. Introdução

O censo agropecuário realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) detectou que de 4,1 milhões de propriedades rurais no Brasil, 946.075 são gerenciadas por mulheres, ou seja, são agricultoras, administradoras, pesquisadoras e especialistas contribuindo com o desenvolvimento do trabalho no campo (IBGE, 2017).



Nesse sentido, é interessante analisar a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho do agronegócio, já que dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA (2018) destacam que a participação da mulher no setor cresceu de 24,1% para 28% entre 2004 e 2015. Da mesma pesquisa, pode-se extrair que as mulheres atuam principalmente nas agroindústrias (34,11%) e agrosserviços (45,32%). A Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG) e o Instituto de Estudos do Agronegócio (IEAG) detectaram que uma parcela significativa das mulheres inseridas no agronegócio brasileiro possui formação superior e são independentes financeiramente, além de integrarem sindicatos, cooperativas e associações (ABAG, 2017).

Tendo isso em mente, destaca-se o crescimento de 8,36% do PIB do agronegócio brasileiro em 2021. O setor alcançou uma participação de 27,4% no PIB brasileiro, a maior desde 2004 (com 27,53%) (CEPEA, 2022).

Outro fator importante a ser analisado a respeito da evolução ascendente da participação da mulher no agronegócio, principalmente desempenhando os papéis de proprietária e gestora, é o aspecto da sustentabilidade. O surgimento de desafios relacionados à preocupação da sociedade no que diz respeito a sustentabilidade desencadeiam, ou mesmo forçam, uma necessária reinvenção do agronegócio em suas formas de produzir de forma a conduzir a produções sustentáveis, assim intensificando tendências para um mercado mais meticuloso quanto às certificações que demonstrem critérios produtivos ambientalmente corretos (LANGBECKER; BEURON, 2020).

As dimensões econômica, social e ambiental, tidas como os pilares da sustentabilidade e referenciadas teoricamente através da perspectiva do *Triple Bottom Line*, proposta por Elkington (1999), evidenciam a importância que o olhar sistêmico do gestor tem sobre o desenvolvimento de um modo de produção que leve em consideração a qualidade ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico. O processo decisório também atua como um dos motivadores da emergência da inserção da sustentabilidade nas organizações, pois vários problemas socioambientais surgem de decisões mal planejadas e carentes de uma visão sistêmica, com foco unicamente no aspecto econômico.

Neste contexto, surge o questionamento: quais as práticas de produção e gestão sustentável são desenvolvidas pelas gestoras rurais no estado de Mato Grosso do Sul? Este estudo tem como objetivos: descrever tais principais práticas de produção e gestão sustentável baseadas nos princípios do *Triple Bottom Line* desenvolvidas por gestoras rurais no estado de Mato Grosso do Sul.

2. Fundamentação teórica

2.2 Aspectos da Sustentabilidade no Agronegócio

Cada vez mais, a gestão sustentável torna-se relevante para as empresas que desejam tornar-se competitivas nacional e internacionalmente, principalmente devido as pressões de diversos grupos de *stakeholders*, incluindo reguladores, organizações não governamentais (ONGs) e clientes que operam de forma ambientalmente e socialmente responsável. (AGAN *et al.*, 2016; ESFAHBODI *et al.*, 2017).

Parmar *et al.* (2010) destacam que a sustentabilidade empresarial se baseia nos conceitos de desenvolvimento sustentável, Responsabilidade Social Corporativa – RSC e na Teoria dos *Stakeholders*. Assim, a Sustentabilidade Empresarial equivale a um sistema de gestão fundamentado no controle ambiental sobre o processo produtivo, que incentive o planejamento de programas para educação ambiental, externando junto a sociedade uma preocupação com o meio ambiente e demandas sociais (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005).

Nesse contexto, pensando nos termos “ambiental” e “social” como parte importante da gestão baseada na sustentabilidade, têm-se que por meio da junção entre elas, desponta um novo



entendimento sobre o papel das empresas, além do estritamente econômico. No meio empresarial, o conceito da sustentabilidade está vinculado a possibilidade de produzir de maneira contínua e rentável, harmonizando e integrando preservação ambiental e equidade social para alcançar os objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2012).

Com isso em vista, pode-se conceder destaque a ideia do tripé da sustentabilidade, aplicado nas empresas para contribuir no processo de gestão e auxiliar na mensuração do desempenho da organização comparando as dimensões econômica, social e ambiental. De maneira geral, o *Triple Bottom Line* é implementado para ajudar na criação de valores e processos que as organizações devem adotar como alternativa para reduzir os impactos causados por suas atividades nas esferas citadas (SPERS; MOTA; MARTINELLI, 2015).

Em nível corporativo, Elkington (1994) defende a ideia do “win-win-win” (ganha-ganha-ganha), apontando a necessidade de desenvolver estratégias que sejam benéficas para a empresa, o cliente e o meio ambiente simultaneamente. Ou seja, soluções devem ser desenvolvidas pela empresa tendo em consideração a capacidade de cumprir suas obrigações (resultado financeiro não negativo), o atendimento das necessidades das entidades impactadas (incluindo *stakeholders* como clientes, agentes reguladores, fornecedores, entre outros.) e a minimização de impactos ambientais (ELKINGTON, 1994).

De acordo com Almeida (2002), o pilar ecológico ou ambiental instiga as empresas a levarem em consideração os impactos de suas atividades, colaborando para a inserção de uma gestão ambiental no dia a dia da organização. Enquanto isso, a dimensão social está ligada às qualidades humanas, como suas habilidades, dedicação e experiências, incorporando o ambiente interno e externo às organizações. Beuron *et al.* (2014), influenciados pelas discussões que valorizam o mérito de adotar uma gestão mais sustentável, aprofundam os estudos que envolvem a dimensão social, defendendo implementações verdadeiras e não somente a disseminação de discursos acerca da sustentabilidade empresarial.

Nesse sentido, o desempenho sustentável, dividido nos aspectos social, ambiental e econômico, contempla alguns indicadores (GRIFFITH; BHUTTO, 2008):

1. **Econômico:** redução do risco de penalidades ambientais; redução de custos de despoluição, reparação e recuperação de incidentes ambientais; redução de custos de resíduos e recursos.
2. **Social:** melhoria de oportunidades com os clientes através de um produto ambientalmente responsável; melhoria no relacionamento com negócios regulamentares, autoridades ambientais, *stakeholders* e o público em geral; melhorias operacionais internas que colaborem com a gestão e eficiência operacional e ambiental, realçando também a moral e pessoal dos colaboradores.
3. **Ambiental:** redução dos impactos ao ambiente natural, tais como a poluição do uso da terra, do ar, do solo e da água, ruído e vibração e a contaminação de plantas e animais selvagens; redução no uso de recursos não renováveis e não sustentáveis, como petróleo e combustíveis nos processos produtivos; e, redução dos impactos nas comunidades no que diz respeito a perturbações e atividades nos arredores de onde a empresa se encontra.

Focalizando estas considerações, é interessante evidenciar também as colocações de Sarábia-cavenaghi e Munck (2019) sobre essas dimensões alinhadas ao processo de tomada de decisão do gestor. Cada vez mais, começa a despontar uma sociedade mais crítica e exigente em relação a necessidade de as empresas assumirem sua responsabilidade frente aos problemas socioambientais. Devido a isso, o pilar ambiental da sustentabilidade vem à tona através da utilização de práticas produtivas mais limpas que evitem danos ao meio ambiente e à saúde da população. Além disso, em relação ao aspecto econômico, lógicas decisórias evolucionárias e extremistas nas quais o lucro ainda é o principal motivador de quaisquer ações sustentáveis

revelam-se insuficientes. Em se tratando de sustentabilidade, resultados financeiros tendem a não ser imediatos, configurando uma decisão que precisa ser analisada a longo prazo e visualizando outros ganhos, tais como os retornos para a comunidade na qual a empresa está inserida e a economia de recursos naturais. Finalmente, alinhada com a dimensão social, dispõe-se que diversos dos problemas enfrentados pela sociedade atual, como a degradação ambiental, a escassez de recursos, a pobreza, a violência etc., poderiam ser mais bem confrontados analisando-se a situação integral do ambiente da decisão que conduziu a tais acontecimentos (SARÁBIA-CAVENAGHI; MUNCK, 2019).

Corroborando com a discussão, uma pesquisa conduzida com empresas do agronegócio localizadas na Campanha Gaúcha, no Rio Grande do Sul, demonstrou que, no que diz respeito ao tripé da sustentabilidade, 40% das empresas participantes da pesquisa não utilizam indicadores que o contemplem, além disso, 21% das empresas afirmam que tais indicadores não se enquadram em seus negócios. Constatou-se ainda que as principais iniciáticas de sustentabilidade apontadas pelas empresas inclinam-se ao atendimento de legislações ambientais que naturalmente impactam o controle financeiro, remetendo ao âmbito econômico da sustentabilidade (PAZ; ISERHARD; KIPPER, 2015).

Simultaneamente a isso, existem várias investigações que exploraram os antecedentes e consequências da efetivação de práticas de gestão de abastecimento sustentável no desempenho das organizações. Tendo em vista os antecedentes, os estudos têm focado em questões como as pressões institucionais e dos *stakeholders* (HALEEM *et al.*, 2017; SANCHI *et al.*, 2015; ZHU *et al.*, 2013), e recursos e capacidades das empresas (por exemplo, a inovação e as compras estratégicas) (GUALANDRIS; KALCHSCHMIDT, 2014; PAULRAJ, 2011).

As pesquisas conduzidas dentro do agronegócio ao longo de mais de uma década evidenciam grandes avanços no uso de tecnologias e estabelecimento de políticas ambientais, com o Brasil se destacando por possuir uma legislação ambiental rica em relação ao restante do globo. Em meio a isso, são numerosos os benefícios que a adoção de práticas sustentáveis trouxe para os produtores, entre elas a oportunidade de diversificar seus produtos, o mercado consumidor e as próprias comunidades as quais pertencem. Com isso, cada vez mais, a legislação ambiental brasileira tem tido sucesso em garantir a conservação das reservas naturais e reduzir os impactos socioambientais (AGRIPINO; MARACAJÁ; DE ARAÚJO MACHADO, 2021).

3. Métodos e Técnicas de Pesquisa

Ao se pensar sobre a abrangência e profundidade do tema escolhido decidiu-se que, neste estudo, a abordagem se restringiria as características principais que envolvem a sustentabilidade e as mulheres gestoras rurais ligadas a cadeia produtiva do agronegócio no estado de Mato Grosso do Sul. Portanto, para esta pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa (Richardson, 2012). Com base nos objetivos, enquadra-se como de caráter exploratório e descritivo (Oliveira, 2018; Andrade, 2017), tendo sido realizada uma pesquisa de campo para coleta de dados primários.

Para a execução desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo com duas mulheres localizadas no estado de Mato Grosso do Sul. Atribuiu-se um codinome para os ambientes de atuação das gestoras a fim de preservar suas imagens. A primeira gestora é diretora estratégica da Organização 1 (O1), empresa referência para o agronegócio no estado. A segunda é diretora técnica da Organização 2 (O2), uma entidade de direito privado e patronal rural.

Foram buscadas mulheres que trabalhem na gestão e/ou fossem proprietárias de estabelecimentos agropecuários no estado de Mato Grosso do Sul, por meio de pesquisas em redes sociais e mapeamento com professores pertencentes ao corpo docente da Escola de

Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Para contribuir com o alcance dos objetivos da pesquisa, utilizou-se os seguintes critérios para a seleção das participantes:

1. Mulheres da agricultura e pecuária brasileira;
2. Colaboradoras ou vinculadas a associações de classes rurais;
3. Trabalhadoras que atuem na gestão rural de propriedades ou entidades vinculadas ao agronegócio no estado de Mato Grosso do Sul.

Identificadas e selecionadas, o primeiro contato com as entrevistadas ocorreu por meio de redes sociais (Whatsapp e Instagram). A coleta de dados ocorreu através da realização de entrevistas com as mulheres selecionadas. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, com as gestoras identificadas anteriormente, sendo executadas face a face durante o mês de outubro de 2022, e gravadas mediante autorização das entrevistadas.

Em relação ao objetivo, a análise foi realizada buscando a identificação de aspectos chave e da interpretação dos resultados tendo em vista a base teórica apresentada no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Elementos analisados (Sustentabilidade)

Teoria	Palavras-Chave	Base teórica
Sustentabilidade no agronegócio	Sustentável, Pressões, Reguladores, Organizações; Legislações, Ambientais, Econômico; Programas, Educação ambiental, Comunidade, Preocupação; Social.	Parmar <i>et al.</i> (2010); Agan <i>et al.</i> (2016); Esfahbodi <i>et al.</i> (2017); Haleem <i>et al.</i> (2017); Sancha <i>et al.</i> (2015); Paz, Iserhard e Kipper (2015); Székely E Knirsch (2005); Beuron <i>et al.</i> (2014); Kabeer (1999); Sarábia-cavenaghi e Munck (2019); Griffith e Bhutto (2008)

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos autores apresentados (2022)

Além disso, foram estabelecidas categorias de análise que abordam tópicos mais específicos no que diz respeito as dimensões da sustentabilidade, conforme apresenta-se a seguir, no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões e Categorias de Análise da Sustentabilidade

Dimensão da Sustentabilidade	Categorias de análise
Econômica	Metas e objetivos definidos; Retorno de capital maximizado; Gestão e monitoração de processos, serviços e produtos;
Social	Gerar emprego e renda; Estrutura de trabalho socialmente aceita; Integração e retorno para a comunidade;
Ambiental	Adequação as legislações ambientais; Programas de educação ambiental; Identificar e avaliar possíveis impactos ambientais;

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Matias (2013)

Tendo em vista a fase que envolve a apresentação e concatenação dos resultados, optou-se por atribuir alcunhas para as entrevistadas, sendo representadas como: Entrevistada 1 (E1) e Entrevistada 2 (E2). Da mesma forma, suas organizações de atuação foram denominadas como Organização 1 (O1), no caso da E1; e Organização 2 (O2), no caso da E2.

Para esta pesquisa, optou-se pela utilização do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de investigação visando alcançar, através de procedimentos sistemáticos para a descrição de uma determinada mensagem, evidências que tornem possível a inferência de conhecimentos inerentes às circunstâncias propícias a produção e recebimento das mesmas (Bardin, 2015).

4. Resultados e Discussões

4.1 Análise das dimensões da sustentabilidade nos processos de gestão das mulheres do agronegócio

Tendo por base a perspectiva de Elkington (2018), que defende o rastreamento e gerenciamento dos aspectos econômicos, ambientais e sociais nas organizações com o objetivo de abrir caminho para produções mais sustentáveis e para o engajamento dos *stakeholders*, este tópico se inicia com o entendimento da E2 de que a sustentabilidade no agronegócio envolve os aspectos social, ambiental e econômico, sendo que o ESG havia sido implantado na O2 no ano de 2022.

Pensando nos apontamentos da E2, percebe-se como os pilares propostos pela abordagem do *Triple Bottom Line* são amplamente difundidos e são perspectivas aplicadas em entidades como a O2, relevante para o agronegócio brasileiro. Nessa linha de pensamento, a E2 ainda defende uma desmistificação da visão do agronegócio como a grande máquina propulsora que sustenta o Brasil; essa percepção transforma os indivíduos envolvidos no setor em meros agentes exploradores, quando na verdade cada produtor é um empreendedor que busca resultados em seu negócio, não somente financeiros, mas contribuindo também para a questão ambiental e social.

Nesse contexto, a percepção da E2 vai de encontro com o que Székely e Knirsch (2005) descrevem acerca da sustentabilidade empresarial, visualizando-a como uma estratégia de gestão baseada no controle ambiental do processo produtivo. Mesmo que não diretamente, as proposições da entrevistada E2 demonstram como sua visão do produtor rural em relação a sustentabilidade são influenciadas pela noção de que, independentemente de haver ou não iniciativas e programas estruturados para a sustentabilidade, o mesmo é um agente importante para as dimensões ambiental e social no sentido de preservar e desenvolver o espaço onde suas atividades de produção são realizadas e através da geração de empregos e contribuindo para as comunidades e regiões nas quais estão inseridos.

Partindo para um enfoque mais organizacional, a O1 tem a sustentabilidade como um de seus pilares fundamentais, por acreditarem que a agricultura, a pecuária e as florestas são forças para a economia brasileira. As empresas vinculadas ao grupo atuam alinhadas aos princípios de preservação ambiental que já fazem parte da estrutura de outras marcas e instituições mundiais.

Atestando a importância não somente da sustentabilidade, mas de aspectos como a valorização dos colaboradores e o trabalho a favor de objetivos sociais, a E1 destaca o esforço que está sendo desenvolvido em prol da implantação e divulgação do *Environmental, social and corporate governance* – ESG do grupo, e faz acréscimos sobre alguns pontos que dizem respeito ao meio ambiente, como a Gestão da Água e Energia.

Ou seja, ambas as entrevistadas percebem a sustentabilidade através de óticas divergentes, de acordo com seu ambiente de atuação e o perfil do cliente com o qual estão colaborando. Todavia, fica claro também que E1 e E2 compreendem o tema e valorizam a

responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável como componentes das atividades de gestão.

Nesse sentido, é pertinente analisar as iniciativas desenvolvidas e aplicadas por essas gestoras rurais em favor da sustentabilidade na O1 e suas propriedades e através da O2. Em relação a O1, a adoção do manejo holístico de pastagens, por exemplo, contribui por ser um método que trabalha com a fixação do carbono no solo a fim de aumentar a disponibilidade de pastagens pela quantidade de animais alocados em um único lote, prezando pelo respeito aos ciclos do solo e dos animais no planejamento da cadeia produtiva. Ainda, em prol da redução da emissão de gases que prejudicam a atmosfera, o grupo adere a créditos de carbono, bem como investindo em reflorestamento, substituindo as espécies extraídas durante a produção de madeira por outras equivalentes em termos de nível de sequestro de carbono (O1, 2022).

Com isso, atesta-se a existência de iniciativas voltadas a dimensão ambiental da sustentabilidade, abordadas pela E1 durante a entrevista e que são apresentadas com precisão no site da O1. Ademais, um aspecto em destaque para esta reflexão é a ligação dessas iniciativas com o pilar econômico, ou seja, se existe um interesse financeiro que impulsiona o desenvolvimento dessas ações na propriedade rural.

Quanto a questão levantada no parágrafo acima, a interpretação dos dados coletados e o conhecimento adquirido a respeito da O1 indicam uma disposição da gestora (E1) e da organização para a inovação e a prospecção de um futuro no qual a sustentabilidade e a tecnologia são elementos comuns e rotineiros nos processos produtivos do agronegócio.

No que tange a existência e desenvolvimento de iniciativas voltadas a dimensão ambiental por parte da E2 na O2, é interessante destacar que tal entidade atua com um elo entre o produtor rural e os demais *stakeholders* da cadeia produtiva, assim, suas iniciativas não são estritamente focadas na questão da preservação do meio ambiente. Mesmo assim, evidenciando um dos tópicos citados pela E1, a respeito da preservação de nascentes e leitos de água, a E2 explica que a O2 possui um Programa de Proteção de Nascentes desenvolvido junto aos produtores.

É interessante apontar que os programas, ações e iniciativas descritos pelas entrevistadas contribuem para processos produtivos mais sustentáveis nas propriedades, tanto aquelas diretamente gerenciadas pela E1 quanto as assistidas pela assistência da O2. Constatou-se ainda que as gestoras prezam o atendimento das legislações ambientais. Por parte da E1 tem-se o alinhamento a Cartilha do FSC (*Forest Stewardship Council* ou Conselho de Manejo Florestal), as madeiras produzidas de maneira legal e provenientes de processos de CANI (Corte de Árvore Nativa Isolada), bem como a plantação de árvores para contrapor o carbono liberado na atmosfera. Já sobre a O2, E2 esclarece que o papel da Organização frente as legislações ambientais são de caráter elaborativo, propondo novas legislações por meio da participação em colegiados em vários ambientes.

Seguindo nas questões que dizem respeito ao pilar ambiental, a E2 explica que a O2 não tem especificamente um programa de educação ambiental, mas contam com diversos cursos que tratam dessa temática. Além disso, existem ações voltadas a elucidação de questões ambientais e a própria estruturação do ESG, desenvolvidas com os produtores rurais atendidos nos programas de assistência técnica.

Já em se tratando das atividades voltadas a educação ambiental desenvolvidas pela O1, ao confirmar a existência das mesmas, a E1 possibilita o entendimento de que as organizações de ambas as gestoras externam uma preocupação não apenas com a aplicação de práticas sustentáveis nas produções rurais, mas pela conscientização através da educação ambiental, sendo tais preocupações aspectos básicos em uma gestão empresarial sustentável de acordo com Székely e Knirsch (2005).



O aspecto social também se revelou relevante nas atividades desenvolvidas pelas gestoras rurais pesquisadas. O primeiro tópico passível de exame está relacionado aos recursos humanos da O1, que preza pelo cuidado e valorização de seus colaboradores, sendo que a E1 detalha essas disposições, que ocorrem principalmente por meio de ações como seguir a Lei LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - nº 13.709/2018). No que tange ao pilar social, a E2 evidencia que das atividades desempenhadas por ela na O2, muito no sentido de geração de emprego e qualidade de vida para aqueles envolvidos no agronegócio.

Sobre ações externas relacionadas a dimensão social realizadas pela O1, destacam-se iniciativas voltadas a comunidade, como o Outubro Rosa. Já a O2 possui projetos voltados a educação dos jovens inseridos no meio rural.

A análise da dimensão econômica abre espaço para a explicação da E1 sobre como as decisões e investimentos na O1 são influenciadas por questões como o Caixa. Por outro lado, o relato da E1 sobre investimentos converge com as colocações de Oliveira (2012) no que diz respeito a sustentabilidade, principalmente devido a noção da entrevistada de que é preciso produzir continuamente e gerar lucro, mas que os ganhos financeiros, depois de gerenciados adequadamente, podem ser retornados na forma de investimentos em produções mais sustentáveis e qualidade de vida dos colaboradores e da comunidade externa. Quanto aos impactos desse modelo de tomada de decisão para a prevenção de riscos para a organização, a E1 segue explicando que busca visualizar “cenários conservadores”.

Nessa ótica, pode-se colocar em evidência o argumento defendido pela E2 no que diz respeito a correlação entre o aumento do risco e a não existência de um processo de gestão rural adequado por parte do produtor, relacionando-o aos retornos financeiros e, consequentemente, ao pilar econômico.

Com o contexto do risco e o aspecto econômico em mente, é importante verificar também outro elemento que contribui diretamente com o planejamento de decisões para investimentos assertivos e de menor risco: gestão dos recursos humanos. A gestão de recursos humanos pode ser vista através de uma ótica prática contribuindo com a dimensão econômica da organização na forma como é abordada pela E1, que descreve a estrutura de funcionamento da O1, organizada em diretorias e subáreas conforme a cadeia decisória do organograma.

Sobre a questão de recursos, mesmo não sendo uma organização que visa retorno financeiro em si, a O2 possui todo um planejamento nesse sentido, já que a realização de suas ações e programas também estão sujeitas a necessidades monetárias vinculadas ao Planejamento Estratégico da O2 e, consequentemente, ao PAT.

Por fim, após a análise das dimensões ambiental, social e econômica; com base na fundamentação teórica utilizada e no Quadro 2, é possível categorizar as iniciativas e ações identificadas ao longo deste tópico e sumariza-las com o objetivo de facilitar a compreensão, no Quadro 4, localizado na próxima página.



Quadro 4 – Síntese e categorização dos resultados de acordo com as dimensões da sustentabilidade

Dimensão da Sustentabilidade	Categorias de análise	Síntese E1	Síntese E2
Econômica	Metas e objetivos definidos; Retorno de capital maximizado;	Realiza um Plano de Orçamento Anual; Planeja os investimentos com os ganhos sobressalentes ao processo operacional;	Participa do planejamento do PAT; Gerencia o cronograma e recursos financeiros na execução de atividades previstas no PAT;
	Gestão e monitoração de processos, serviços e produtos;	Gerencia riscos tomando decisões em cenários conservadores;	Administra as atividades técnicas, os programas voltados ao produtor e serviços desenvolvidos pela O2;
Social	Gerar emprego e renda;	Possui diversos colaboradores na O1 e nas propriedades rurais;	Emprego e qualidade de vida para as pessoas diretamente ligadas ao agronegócio;
	Estrutura de trabalho socialmente aceita;	Preocupa-se com a motivação, privacidade e valorização dos colaboradores;	O2 é um ambiente de aprendizado e troca entre os colaboradores;
	Integração e retorno para a comunidade;	Realiza ações voltadas para a comunidade como o Outubro Rosa, Setembro Amarelo e Novembro Azul;	Promove o engajamento de jovens do agronegócio através do programa “Jovens do Agro”
Ambiental	Adequação as legislações ambientais;	Segue todas as legislações em relação a suas produções, como a Cartilha do FSC, CANI, entre outros.	Trabalha mais na retaguarda, analisando e propondo novas legislações e políticas públicas através de colegiados;
	Programas de educação ambiental;	Programa Responsabilidade Social de Ensino Ambiental;	Programa de Proteção de Nascentes;
	Identificar e avaliar possíveis impactos ambientais;	Implantação do ESG; Adesão a créditos de carbono; Reflorestamento;	Assistência técnica e gerencial para os produtores rurais assistidos e diagnóstico para implantação do ESG;

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados coletados (2022)

Através das informações e análises apresentadas ao longo deste tópico, foi possível atender ao segundo objetivo específico proposto para esta pesquisa, relacionado a verificação acerca da adoção e/ou continuidade de práticas de produção e gestão sustentável vinculadas as dimensões da sustentabilidade nas propriedades, entidades e organizações gerenciadas pelas gestoras rurais entrevistadas.



Por conseguinte, os resultados e discussões realizadas sobre o aspecto da sustentabilidade relacionam-se diretamente com o entendimento de que o agronegócio está em constante mudança e adaptação, sendo necessário o debate e a difusão do conhecimento, não somente de técnicas de produção, mas de estratégias para uma gestão rural mais eficiente e conscientemente sustentável.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo é descrever as principais práticas de produção e gestão sustentável baseadas nos princípios do *Triple Bottom Line* desenvolvidas por gestoras rurais no estado de Mato Grosso do Sul.

Nessa ótica, extrai-se como o aumento lento, mas progressivo, da inserção das mulheres no agronegócio, ocupando posições com alto fator de impacto ou na base do processo produtivo, amplia e possibilita a criação de grupos de gestoras e trabalhadoras rurais que dialogam entre si em prol de um agronegócio mais sustentável. Com base na pesquisa realizada, foi possível atestar a existência de iniciativas vinculadas a sustentabilidade, nas dimensões ambiental, social e econômica, nas atividades desenvolvidas pelas duas entrevistadas. É interessante apontar que tais ações não se encontram em estágio germinativo, são planejadas, estruturadas e aplicadas na prática já há algum tempo tanto na O1 quanto na O2.

Quanto a O1, existe uma preocupação com a dimensão ambiental da sustentabilidade, refletida principalmente pelas práticas produtivas sustentáveis adotadas, tais como o manejo holístico de pastagens, pela adesão a créditos de carbono e pelas iniciativas de reflorestamento para compensar o corte de madeiras; além disso, a produção nas propriedades da O1 é conduzida com base nas legislações ambientais pertinentes. No pilar social, as ações da O1 incluem a preocupação e valorização de seus colaboradores, assim como projetos que contribuem para a conscientização, qualidade de vida e saúde da comunidade local, como é o caso do Programa Responsabilidade Social de Ensino Ambiental, que transita entre as dimensões social e ambiental. Relacionando-se ao aspecto econômico, influencia a manutenção das atividades e práticas voltadas a sustentabilidade, mas não é um limitador para o desenvolvimento dessas ações, já que a gestora possui uma visão baseada na perspectiva do crescimento através da implementação de novas tecnologias e ferramentas de maneira planejada e coerente aos objetivos e planejamento da O1.

Por outro lado, em se tratando da O2, as principais atividades desenvolvidas no contexto da dimensão ambiental são voltadas ao papel da entidade na proposição e análise de novas legislações e políticas públicas, bem como em ações diretas com os produtores rurais assistidos, instruindo-os na implementação do ESG e do Programa Proteção de Nascentes. Sobre o aspecto social, muito no sentido de geração de emprego e qualidade de vida para as pessoas ligadas ao agronegócio e mediante o Programa “Jovens no Agro”. Por fim, o cenário do planejamento e da tomada de decisão se revelaram relevantes para a programação e execução das atividades das dimensões social e ambiental, sendo que a gestora entrevistada é um elemento significativo nesse processo.

Intenciona-se, com este estudo, incentivar a gestora rural a perceber a sustentabilidade não somente pelo ponto de vista econômico, mas também por sua relevância social e ambiental.

No que diz respeito as limitações da pesquisa, percebe-se que, por se tratar de uma pesquisa de campo com gestoras rurais do Estado do Mato Grosso do Sul, não se pode generalizar os resultados obtidos para outras regiões. Tendo em vista as próprias limitações apresentadas, uma sugestão para o desenvolvimento de pesquisas futuras é expandir a coleta de dados de maneira a envolver quantidades maiores de gestoras rurais, posicionadas em outras regiões do Brasil, já que deste modo é possível delimitar outras facetas dos temas e mesmo, usar técnicas quantitativas para medir indicadores de sustentabilidade e gestão rural.



Agradecemos a UFMS e a ESAN o ambiente e a infraestrutura fornecida. A presente pesquisa foi desenvolvida com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (Fundect) através da concessão de bolsa de estudo de Doutorado.

6. Referências

ABAG – Associação Brasileira do Agronegócio. **Todas as Mulheres do Agronegócio: sumário executivo – Fase 2 – 2017**. Disponível em: <https://abag.com.br/wp-content/uploads/2020/08/sumario-pesquisa-mulheres-do-agro-2017-compressed.pdf> Acesso em 26 mar. 2022.

AGAN, Y.; KUZHEY, C.; ACAR, M. F.; AÇIKGOZ, A. The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance, **Journal of Clean Production**, v. 112, p. 1872-1881. 2016.

AGRIPINO, N. E.; MARACAJÁ, K. F. B.; DE ARAÚJO MACHADO, P. Sustentabilidade Empresarial no agronegócio: Percursos e implicações nas práticas brasileiras, **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, p. e30210716567-e30210716567, 2021.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BEURON, T. A. *et al.* Uma análise dos valores organizacionais sob a perspectiva da sustentabilidade: contribuições a partir da percepção dos empregados. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 3, n. 1, p. 165-184, 2014.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Mulheres no agronegócio**. 2018. Disponível em: [http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_VOLUME3\(4\).pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_VOLUME3(4).pdf) Acesso em: 03 abril. 2021.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio Brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx> Acesso em: 26 mar. 2022.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. 2ª ed. Capstone. 1999.

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. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard business review**, v. 25, p. 2-5, 2018.

ESFAHBODI, A.; ZHANG, Y.; WATSON, G.; ZHANG, T. Governance pressures and performance outcomes of sustainable supply chain management e an empirical analysis of UK manufacturing industry, **Journal of Clean Production**, v. 155, p. 66-78, 2017.

GRIFFITH, A.; BHUTTO, K. Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 19, n. 5, p. 565–578, 2008.

GUALANDRIS, J.; KALCHSCHMIDT, M. Customer pressure and innovativeness: their role in sustainable supply chain management, **Journal of purchasing & supply management**, v. 20, n. 2, p. 92-103. 2014.

HALEEM, F.; FAROOQ, S.; WAEHRENS, B. V. Supplier corporate social responsibility practices and sourcing geography, **Journal of Clean Production**, v. 153, p. 92-103, 2017.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agro 2017 – Resultados Definitivos**. Disponível em: https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html Acesso em: 26 mar. 2022.

LANGBECKER, T. B.; BEURON, T. A. Sustentabilidade E Agronegócio: Alinhamentos Ao Processo Decisório Em Uma Empresa Rural. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 8, n. 2, p. 71-89, 2020.

MATIAS, M. J. A. **Sustentabilidade e Rede Organizacional na Bovinocultura de Corte Orgânica do Pantanal Sul**: caminhos para a competitividade. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; COLLE, S.; PURNELL, L. Stakeholder theory: The state of the art, **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 4, p. 403-445. 2010. DOI: 10.1080/19416520.2010.495581.

PAULRAJ, A. Understanding the relationship between internal resources and capabilities, sustainable supply management, and organizational sustainability, **Journal of purchasing & supply management**, v. 117, n. 3, p. 378-383. 2011.

PAZ, F. J.; ISERHARD, L. F. Z.; KIPPER, L. M. Indicadores para sustentabilidade organizacional em empresas gaúchas da região do Pampa Gaúcho: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 14, n. 2, p. 92-109. 2015.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

SANCHA, C.; LONGONI, A.; GIMENEZ, C.; 2015. Sustainable supplier development practices: drivers and enablers in a global contexto, **Journal of purchasing & supply management**, v. 21, n. 2, p. 95-102. 2015.



SARÁBIA-CAVENAGHI, L. M.; MUNCK, L. Lógicas decisórias e suas implicações para a sustentabilidade nas organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 26, p. 691-707, 2019.

SPERS, V. R. E.; MOTA, M. G. M.; MARTINELI, P. P. H. **Conversando sobre Administração: Foco na Responsabilidade Social**. Life Editora, 2014.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for sustainable Performance, **European Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 628-647. 2005. DOI: 10.1590/S0101-31572010000300009.

ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K.H. Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices, **Journal of purchasing & supply management**, v. 19, n. 2, p. 106-117. 2013.