

ANTÔNIO DO NASCIMENTO GOMES

**SUSTENTABILIDADE DE EMPRESAS DE BASE FLORESTAL: O PAPEL  
DOS PROJETOS SOCIAIS NA INCLUSÃO DAS  
COMUNIDADES LOCAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal  
de Viçosa, como parte das exigências do  
Programa de Pós-Graduação em Ciência  
Florestal, para obtenção do título de  
*Doctor Scientiae*.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2005

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e  
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

G633s  
2005

Gomes, Antônio do Nascimento, 1959-  
Sustentabilidade de empresas de base florestal : o papel  
dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais /  
Antônio do Nascimento Gomes. – Viçosa : UFV, 2005.  
ix, 99f. : il. ; 29cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Agostinho Lopes Souza  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 84-93

1. Florestas - Aspectos econômicos. 2. Política florestal.  
3. Desenvolvimento sustentável. I. Universidade Federal de  
Viçosa. II. Título.

CDO adapt. CDD 634.96

ANTÔNIO DO NASCIMENTO GOMES

**SUSTENTABILIDADE DE EMPRESAS DE BASE FLORESTAL: O PAPEL  
DOS PROJETOS SOCIAIS NA INCLUSÃO DAS  
COMUNIDADES LOCAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

APROVADA: 23 de fevereiro de 2005.

---

Prof.<sup>a</sup> France Maria Gontijo Coelho  
(Conselheira)

---

Prof. Laércio Antônio Gonçalves  
Jacovine

---

Prof. Sebastião Renato Valverde

---

Prof. Luiz Fernando Schettino

---

Prof. Agostinho Lopes de Souza  
(Orientador)

À Nina e às nossas queridas filhas, Laís e  
Luiza, pelos momentos de nossas vidas  
que deixamos de compartilhar.

## AGRADECIMENTO

**“O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”.** Fernando Pessoa.

Este trabalho é o resultado de muito esforço, dedicação e perseverança. Sem o apoio de todos aqueles que estiveram ao meu lado, ele não seria realidade. Meus agradecimentos especiais:

À Universidade Federal de Viçosa e ao Departamento de Engenharia Florestal, pela oportunidade oferecida para a realização deste curso.

À Aracruz Celulose S.A., na pessoa de Lícia Lucas Cantarella, e à Bahia Sul Celulose, nas pessoas de Renato Carneiro e Remi Bertol, por dedicarem parte de seu escasso tempo para depoimentos e fornecimento de informações, que fundamentaram este trabalho.

Ao professor Agostinho Lopes de Souza, orientador e amigo, pela dedicação na orientação deste estudo, pelo incentivo e pela confiança.

Aos professores Márcio Lopes da Silva, Laércio Jacovine e Sebastião Valverde e à professora France, pela amizade, pelo apoio, pelas sugestões e pelos conhecimentos compartilhados.

Ao professor Luiz Fernando Schettino, pela valiosa colaboração e pelo apoio.

Ao professor Hélio Garcia Leite e à sua esposa, Silvana, pela amizade sincera e fraternal.

Aos meus irmãos e a todos os meus amigos, pelo amor que sempre me dedicaram e por terem ficado sempre ao meu lado, mesmo quando ausentes.

A minha gratidão às minhas filhas, Laís e Luiza, e à minha esposa, Nina. Nunca será o suficiente eu dizer que só por elas, e só com elas, eu consigo realizar todos os meus sonhos e objetivos.

## **BIOGRAFIA**

ANTÔNIO DO NASCIMENTO GOMES é engenheiro florestal, formado pela Universidade Federal de Viçosa em 1980. Concluiu o Mestrado em Ciência Florestal pela mesma universidade em 1983. Iniciou a carreira profissional em 1984 como Assessor de Planejamento Florestal da Copener Florestal Ltda., na Bahia, onde atuou até fevereiro de 2000.

Atuou como consultor florestal durante o período de março de 2000 a julho de 2001.

Iniciou o Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal, em nível de Doutorado, na Universidade Federal de Viçosa, em março de 2001, defendendo tese em fevereiro de 2005.

Em agosto de 2001 foi contratado pela Aracruz Celulose S.A. como Especialista em Manejo Florestal, assumindo a Gerência Regional Florestal da Bahia, a partir de dezembro de 2003.

## ÍNDICE

	Página
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
<b>CAPÍTULO 1 - SUSTENTABILIDADE SOCIAL EM EMPREENHIMENTOS DE BASE FLORESTAL .....</b>	<b>8</b>
1. INTRODUÇÃO.....	8
2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	9
3. SUSTENTABILIDADE.....	11
3.1. Tripé da sustentabilidade ( <i>The Triple Botton Line</i> ).....	13
3.2. Modelo da teoria dos capitais.....	15
3.3. <i>The Natural Step</i> .....	17
3.4. Capitalismo natural.....	18
4. <i>STAKEHOLDERS</i> – UM CONCEITO ESTRATÉGICO.....	20
5. SUSTENTABILIDADE SOCIAL.....	24
5.1. Social Accountability – SA 8000.....	29
5.2. <i>Accountability</i> - AA 1000.....	30
6. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	31
7. AGREGAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL.....	34
<b>CAPÍTULO 2 - ANÁLISE DOS PROJETOS SOCIAIS .....</b>	<b>39</b>
1. INTRODUÇÃO.....	39
1.1. Relação empresa e comunidade.....	43
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
2.1. Caracterização da pesquisa.....	48
2.2. Análise de conteúdo.....	49
2.3. Abrangência do estudo.....	50
2.4. Descrição da área.....	50

	Página
2.5. Coleta de dados .....	54
2.6. A análise e o tratamento de dados .....	55
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	55
4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....	66
<b>CAPÍTULO 3 - MODELO DE GERENCIAMENTO DO ENVOLVIMENTO COM AS COMUNIDADES .....</b>	<b>68</b>
1. INTRODUÇÃO .....	68
2. BASES METODOLÓGICAS DO MODELO .....	69
3. DESCRIÇÃO DO MODELO .....	70
3.1. Fase de comprometimento .....	70
3.2. Fase de diagnóstico .....	71
3.2.1. Identificação de problemas, riscos e oportunidades .....	71
3.2.2. Identificação e priorização das comunidades relevantes .....	72
3.2.3. Avaliação das capacidades organizacionais .....	74
3.3. Fase de criação de valor .....	75
3.3.1. Definição de objetivos .....	75
3.3.2. Definição de áreas de envolvimento .....	76
3.3.3. Definição do nível e das formas de envolvimento .....	77
3.3.4. Elaboração do programa de ações .....	78
3.4. Fase de captura de valor .....	79
4. CONCLUSÕES SOBRE O MODELO .....	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
GLOSSÁRIO .....	94
APÊNDICE .....	96

## RESUMO

GOMES, Antônio do Nascimento, D.S., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2005. **Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais**. Orientador: Agostinho Lopes de Souza. Conselheiros: France Maria Gontijo Coelho e Márcio Lopes da Silva.

Este estudo teve como tema principal a sustentabilidade empresarial, mais especificamente a sustentabilidade do envolvimento das empresas com as comunidades onde estão inseridas. Formulou-se um referencial teórico, a partir dos conceitos levantados na revisão de literatura, sobre a sustentabilidade como uma estratégia para criar e conservar valor para as empresas e para a sociedade. Para isso, torna-se imprescindível a integração das questões sociais nas estratégias e operações do negócio, principalmente devido aos seus impactos sobre os elementos intangíveis de valor em uma organização, como imagem, lealdade dos clientes e licença para operar. Essa abordagem sustenta também que as empresas não estarão se desviando do objetivo principal de sua existência, que é a criação de valor para os seus acionistas, ao inserir as questões relacionadas às relações com os *stakeholders* nas suas estratégias e ações, pois um adequado gerenciamento desses pode melhorar a habilidade no gerenciamento de riscos, no desenvolvimento da confiança e na criação de valor para a empresa. A partir de estudo de casos buscou-se interpretar as ações sociais de empresas produtoras de celulose de fibra curta de mercado, localizadas no Estado do Espírito Santo e extremo sul da Bahia, com vistas a verificar a sua consistência com a estratégia de

sustentabilidade empresarial. Buscou-se caracterizar seus programas de ações sociais e sua abrangência ao analisar o conteúdo dos instrumentos de divulgação das ações sociais das empresas e identificar a concepção que tem orientado as ações sociais dessas empresas na sua relação com as comunidades influenciadas pelas suas áreas de produção de eucalipto. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando técnicas de análise de conteúdo, além da entrevista semi-estruturada com os responsáveis pela gestão dos projetos. Os documentos objetos desta análise foram os relatórios anuais, o relatório social e ambiental e o balanço social das empresas, referente ao ano de 2003. Os resultados da pesquisa permitiram identificar que a motivação central das empresas estudadas para as ações de envolvimento com a comunidade é a agregação de valor por meio da minimização dos riscos potenciais e que os seus discursos evidenciam que elas consideram que as responsabilidades das empresas devem ir além da responsabilidade clássica de maximizar os retornos dos acionistas, e demonstram uma visão de que as ações de responsabilidade social são fontes de agregação de valor para as mesmas. Os resultados também indicam que as empresas devem mudar a postura na identificação e definição de seus projetos de envolvimento com as comunidades, passando a definir os objetivos, as prioridades e a forma de atuação, considerando os seus objetivos de agregação de valor e de sustentabilidade empresarial. Além disso, as empresas devem estruturar um procedimento planejado de avaliação, tanto das metas estabelecidas quanto dos impactos dos projetos, definindo critérios e indicadores e utilizando o processo de avaliação como instrumento para melhorar sua atuação direta sobre o público-alvo e sobre o seu processo de gestão, bem como estratégia de divulgação dos projetos. Com base nesses resultados e no referencial conceitual estabelecido, apresenta-se, ao final, um modelo de gerenciamento do envolvimento das empresas com as comunidades, com o propósito de orientar não apenas a identificação e a priorização das comunidades para o envolvimento, mas, sobretudo, o conhecimento de seus temas críticos e pontos de suscetibilidades onde poderão ser criadas parcerias e oportunidades de criação de valor. O modelo proposto tem como objetivo contribuir para o alcance do desenvolvimento sustentável das empresas, devendo ser aplicado na forma de estudo de caso, para testar a sua validade, avaliar as limitações e aperfeiçoar e validar a sua estrutura.

## ABSTRACT

GOMES, Antônio do Nascimento, D.S., Universidade Federal de Viçosa, February 2005. **Sustainability of forest base companies: the role of social projects in the inclusion of the local communities.** Adviser: Agostinho Lopes de Souza. Committee Members: France Maria Gontijo Coelho and Márcio Lopes da Silva.

This study had as its main subject the business sustainability, and, more specifically, the sustainability of the involvement of the companies with the communities in which they are inserted. Based in the concepts found in the literature it was conceived a reference framework on the sustainability as a strategy to create and to conserve value for the companies and the society. For this, the integration of the social matters in the strategies and operations of the business becomes essential, mainly due to its impacts on the intangible elements of value for an organization, such as image, loyalty of the customers and license to operate. This approach also supports that the main companies' goal, which is to add value for its shareholders, is kept when inserting the questions related to the relations with stakeholders in its strategies and actions, therefore one adjusted management of these can improve the ability in the management of risks, in the development of the confidence and in the creation of value for the company. The objectives of this study was to interpret, from the study of cases, the social actions of producing companies of market short fiber pulp, located in the State of Espírito Santo and Southend of the Bahia State, viewing to verify its consistency with the strategy of business sustainability; to characterize its programs of social actions and

its scope; to carry out analysis of the content of the instruments of communication for the social actions of the companies and to identify the conception that has guided the social actions of these companies in its relation with the communities influenced by its areas of production of eucalyptus. The collection of data was made by means of documental and bibliographical research, using techniques of content analysis, besides a semi-structured interview with the responsible ones for the management of the projects. The documents subjected to analysis were the 2003 Companies Annual Report and the Social and Environment Report. The results of the research had allowed to identify that the central motivation of the companies studied for actions of involvement with the community was the aggregation of value by means of the minimization of the potential risks and that its speeches evidence that they consider that the responsibilities of the companies must go beyond the classic responsibility maximizing the returns of the shareholders, and demonstrate a vision that the social actions are sources of aggregation of value for themselves. The results also indicated that the companies must change their models of identification and definition of their projects of involvement with the communities, starting to define the objectives, priorities and models of actions, considering their objectives of aggregation of value and business sustainability. Moreover, the companies must structuralize a planned procedure of evaluation of the established goals and of the impacts of the projects, defining criteria and indicators and using the evaluation process as a tool to improve its direct performance on the targeted-public and its process of management, as well as the strategy of divulgation of the projects. In accordance with these results and with the reference framework, this research presents a proposal for a management model for the involvement of the companies with the communities. The purpose of the model is to guide the identification and the process of to direct the communities for the involvement, as well as to identify the critical and weak points for subjects partnerships and chances of creation of valor can be created. The proposed model aims to business sustainable development and it has to be applied in the form of case study, to test its validity, to evaluate the limitations, to improve and to validate its structure.

## INTRODUÇÃO

O complexo agroindustrial de celulose de fibra curta de mercado caracteriza-se pela concentração espacial, técnica e econômica, sendo considerado uma atividade indutora da desconcentração industrial, geradora de substanciais divisas para o País e de significativa receita tributária. Por outro lado, o modelo econômico adotado pelo setor tem sido alvo de muitas críticas de grupos sociais organizados, movimentos sociais ou até mesmo instituições públicas, que percebem nele uma fonte causadora de exclusão econômica e social e de inúmeros conflitos sociopolíticos nas comunidades onde concentram suas atividades florestais.

Diante dessas críticas as empresas têm, ao longo dos anos, implementado projetos denominados “sociais”, apresentados como parte de seu esforço para alcançar o desenvolvimento sustentável, os quais têm sido amplamente divulgados. É dentro desse contexto que se coloca o problema desta pesquisa.

Não se pode deixar de reconhecer que as mudanças econômicas, políticas e sociais das últimas décadas têm transformado a visão e a concepção do homem a respeito do mundo. Dentre essas mudanças destacam-se as modificações radicais nos modelos ideológicos; os processos de democratização da tecnologia e da informação (Internet); a globalização; a abertura dos mercados e o conseqüente acirramento da concorrência; e o crescimento e fortalecimento das organizações não-governamentais (ONGs) e de outros grupos da sociedade civil. Além disso, o mercado consumidor torna-se mais exigente e participativo, o que coloca o desafio de novos padrões de conduta empresarial.

A crescente adoção do modelo socioeconômico neoliberal, a partir da década de 1980, fortaleceu o papel do mercado como mecanismo quase exclusivo de otimização de recursos, de maximização da produção e do emprego, de corretor automático de eventuais desajustes econômicos, de fiador do investimento produtivo e do desenvolvimento econômico, transferindo ao setor privado e ao mercado, gradualmente e de forma sustentada, as funções econômicas anteriormente entregues ao Estado.

Nesse contexto, as empresas têm se transformado em uma poderosa força econômica na sociedade atual: das 100 maiores entidades econômicas do mundo, 51 são empresas e 49 são países, devendo-se ressaltar que as 200 maiores empresas do mundo empregam menos de 1% da população mundial, mas controlam 27,5% de toda atividade econômica internacional (ANDERSON e CAVANAGH, 2000).

Tudo isso tem contribuído para o aumento crescente da desconfiança do público em geral em relação ao poder econômico e político das corporações, de modo que a sociedade passou a influenciar o desempenho das empresas, evidenciado pela maior fiscalização e exigências em relação à postura e à “licença para operar” das organizações, exigindo mudanças significativas nos seus sistemas tradicionais de gestão.

A “licença para operar” pode ser conceituada como a necessidade de manter a aceitação e a confiança da sociedade, como um todo, na legitimidade das operações e conduta da empresa. Este tipo de “licença” pode ser revogado a qualquer instante, sendo um dos fatores mais críticos para a sobrevivência e prosperidade a longo prazo.

Essas novas exigências para manutenção da competitividade das empresas vêm trazendo implicações de cunho mais amplo e sistêmico para a gestão, de forma que as oportunidades de negócio oferecidas pelas atuais condições econômicas geram uma forte demanda por um “novo contrato social global” (KREITLON e QUINTELLA, 2001).

Nesse sentido, as agendas da responsabilidade social corporativa e do desenvolvimento econômico estão começando a convergir para as grandes questões humanitárias, como inclusão social, diversidade e diminuição da pobreza. A chave para essa tendência é o reconhecimento de que os impactos econômicos das empresas são fatores críticos para obtenção de resultados social e ambiental satisfatórios nas comunidades pobres (MONAGHAN et al., 2003).

Reconhecendo a crescente importância dos negócios para as questões sociais, por iniciativa do Senhor Kofi Annan, secretário geral das Nações Unidas, foi lançado em 1999 o Pacto Global (*The Global Compact*), com o objetivo de sensibilizar,

mobilizar e engajar a comunidade empresarial internacional em torno de questões relevantes para a sociedade contemporânea. O Pacto sugere que as empresas devem aderir e assumir compromissos globais, incorporando ao cotidiano dos negócios princípios que se baseiam no paradigma do desenvolvimento humano sustentável e que ressaltam a importância das empresas na construção de uma sociedade mais justa e mais equânime. Os principais cuidados a serem observados se referem, por um lado, à atenção das empresas para com os impactos potenciais (atuação preventiva) de seus planos, metas e estratégias nas comunidades em que atuam e na sociedade em geral. Por outro, referem-se ao envolvimento das empresas com uma agenda de ação local, estimulando um vínculo pragmático dos negócios com o desenvolvimento sustentável no plano internacional (ETHOS, 2004a).

Desse modo, as empresas que eram vistas apenas como instituições econômicas têm presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados em interação com outros agentes sociais para garantir a sua sobrevivência, sendo consideradas, de acordo com Kwasnicka (1995), como uma propriedade com grande responsabilidade social.

Entretanto, na maioria das empresas as questões sociais permanecem como um elemento dissociado do objetivo da organização, freqüentemente não integrado de forma sistemática e consistente com a estratégia, nas operações e no gerenciamento do negócio (FIGGE et al., 2001), estando assim vulneráveis à indiferença ou subalocação de recursos.

Nessa perspectiva, a incorporação do conceito da sustentabilidade passa a ser um instrumento essencial para um novo posicionamento estratégico, visando responder às grandes tendências sociais e ambientais que estão remodelando os mercados de forma contínua.

O não-engajamento nessa agenda pode levar à alienação da empresa em relação ao resto da sociedade, resultando em reduzida reputação, custos crescentes, perda de competitividade e redução de seu valor econômico e político (como instituição de ordenamento da vida social).

### **Apresentação do problema**

Grande parte da produção da indústria florestal brasileira é baseada em plantações florestais de rápido crescimento, principalmente de eucaliptos.

O segmento de florestas plantadas no Brasil mantém atualmente cerca de 5,3 milhões de hectares cultivados com eucalipto e pinus, tendo sido responsável por 6% do valor das exportações em 2004 e 15% do superávit comercial, o que representou um valor de aproximadamente US\$ 5 bilhões, recolhendo US\$3,8 bilhões de impostos e gerando 1,5 milhões de empregos diretos, dos quais as atividades de silvicultura representam 40% e as atividades industriais os outros 60% (ABRAF, 2005).

A importância estratégica e expressiva do setor florestal brasileiro decorre tanto do pioneirismo das técnicas silviculturais de manejo de florestas de rápido crescimento, como também da liderança do País na produção de celulose de fibra curta e na de chapas.

Segundo BRACELPA (2004), a indústria brasileira de celulose e papel constitui uma atividade indutora da desconcentração industrial e do desenvolvimento em regiões menos dinâmicas, estando presente com unidades industriais e plantações em 450 municípios de 16 Estados brasileiros, nas cinco Regiões do País, colaborando para a redução do desequilíbrio no desenvolvimento regional, gerando também substanciais divisas para o País, além de considerável receita tributária. Além disso, há a criação de diversos e significativos efeitos indiretos, a exemplo do fortalecimento financeiro do poder público (via geração de impostos), da ampliação da infra-estrutura viária, de comunicação e serviços, do incremento do setor terciário local, entre outros.

O plantio de florestas caracteriza-se ainda por uma atividade capaz de absorver tanto mão-de-obra de baixa qualificação profissional, como altamente especializada. Dentre os primeiros estão principalmente os operários braçais, sendo os demais geralmente pesquisadores, técnicos, engenheiros, administradores, entre outros (BRACELPA, 2004).

Por outro lado, o setor de celulose e papel tem sido fortemente criticado e pressionado por organizações não-governamentais (ONGs) e por setores da sociedade que não participam efetivamente dos benefícios gerados por esses empreendimentos, devido aos impactos sociais oriundos da sua concentração espacial, econômica e técnica; do tamanho dos projetos de base florestal e de suas complexas inter-relações com setores das economias nacional e internacional, além do fato de a matéria-prima ser de base biológica.

Como exemplo do nível extremado de críticas, Carrere e Lohmann (1996) relataram que o “progresso” associado com as plantações tem beneficiado somente uma minoria, devendo-se ressaltar que a concentração de terra e poder, a migração, o

rompimento social, a degradação da qualidade de vida e a degradação ambiental a longo prazo têm sido os resultados amargos para o Brasil como um todo.

Dentre os impactos sociais apontados destacam-se: a destruição do modo de vida de comunidades locais, causando êxodo rural e a conseqüente dispersão de muitas comunidades; a perda da identidade e riqueza cultural; o processo de isolamento das comunidades rurais que estão circundadas pelos plantios; e a violação dos direitos de povos indígenas, de remanescentes de quilombolas e de outras minorias.

Visando minimizar os efeitos das críticas ou dos impactos sociais de seus empreendimentos, as empresas têm, ao longo dos anos, buscado viabilizar e beneficiar projetos denominados “sociais” de vários tipos, com vários focos e objetivos, como educação e cultura, plantios comunitários, saneamento, esportes e lazer, apoio à saúde e educação ambiental, tendo sido investido, em 2003, cerca de US\$ 16 milhões nesses projetos (BRACELPA, 2004). Esses projetos são apresentados pelo setor como parte de um esforço das empresas para se incluírem no conceito de “empresa sustentável”. Esse discurso tem sido amplamente divulgado.

Entretanto, quais seriam, de fato, a eficácia e a eficiência dessas ações empresariais, do ponto de vista da sustentabilidade das empresas? Esses projetos estariam agregando valor e reduzindo riscos para as empresas, ou seriam apenas projetos de cunho assistencialista e filantrópico? Seriam esses projetos auto-sustentáveis e com capacidade de transformação multiplicadora e de inserção socioeconômica dentro dos princípios de desenvolvimento sustentável?

Como hipótese de trabalho tem-se que, para maior eficiência e eficácia empresarial, não basta somente fazer os investimentos ao acaso ou apenas reativos diante de pressões de organizações e movimentos sociais ou fazer investimento maciço em propaganda sem implementar processos que tratem a questão de forma mais estruturada e que as ações estejam inseridas no gerenciamento da empresa e na vida cotidiana das populações atingidas pelo empreendimento.

## **Objetivos**

### ***Objetivo geral***

- Interpretar as ações dos projetos sociais de empresas de produção de celulose de fibra curta de mercado, localizadas no Estado do Espírito Santo e extremo sul da Bahia, com vistas a verificar a sua consistência com a estratégia de sustentabilidade empresarial.

## ***Objetivos Específicos***

- Apresentar os conceitos fundamentais, as ferramentas e os modelos de gerenciamento relacionados à idéia de sustentabilidade e de integração das questões sociais nas estratégias empresariais.
- Analisar e caracterizar os projetos de ações sociais e sua abrangência.
- Descrever o conteúdo dos instrumentos de divulgação das ações sociais das empresas.
- Identificar a concepção que tem orientado as ações sociais dessas empresas na sua relação com as comunidades influenciadas por suas áreas de produção de eucalipto.
- Como sugestão final, elaborar um modelo de gerenciamento do envolvimento das empresas com essas comunidades.

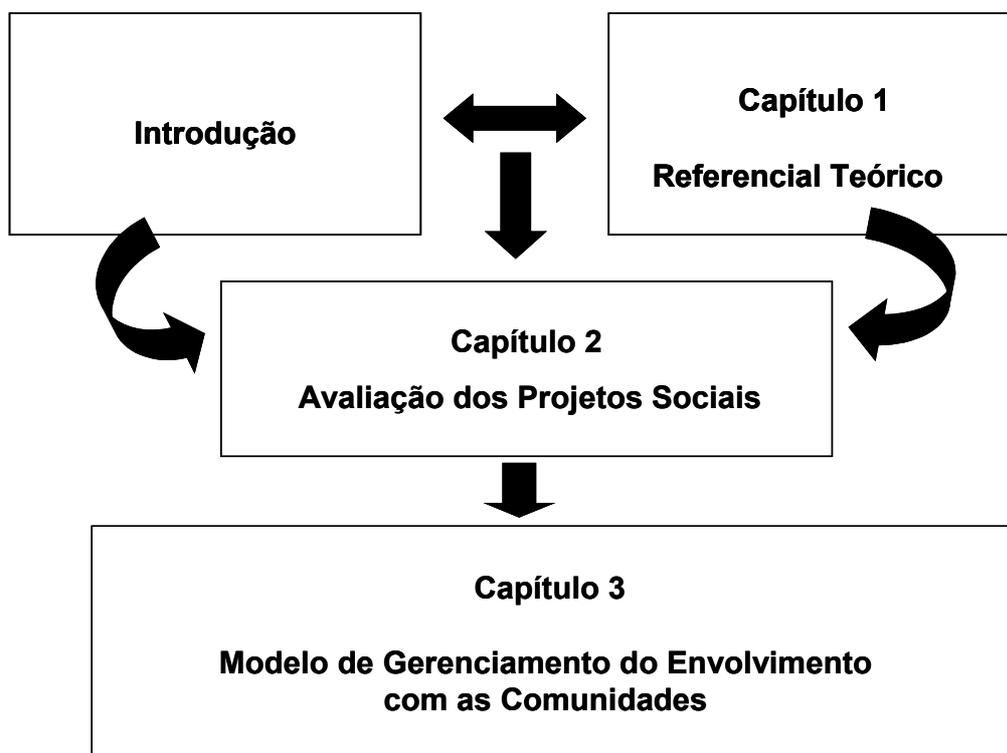
## **Estrutura da tese**

Esta tese está estruturada conforme descrito na Figura 1.

O capítulo 1 apresenta o referencial teórico para análise da sustentabilidade social de empreendimentos de base florestal, abordando alguns conceitos fundamentais presentes no debate sobre a sustentabilidade de empresas, cujas atividades produtivas são baseadas em utilização dos recursos do meio ambiente. Neste sentido, são discutidos conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, *stakeholders* (uma pessoa ou um grupo de pessoas que afetam e são afetados pelas atividades da empresa), sustentabilidade empresarial, sustentabilidade social e formas de agregação de valor. Além disso, são descritos algumas ferramentas e modelos para gerenciamento da sustentabilidade empresarial e integração das questões sociais na estratégia das empresas.

O capítulo 2 apresenta os resultados da análise dos projetos sociais das empresas estudadas, procurando estabelecer relações com o contexto teórico utilizado.

E por fim, no capítulo 3 é apresentado o modelo proposto para gerenciamento do envolvimento das empresas com as comunidades, desenvolvido a partir do referencial teórico utilizado e dos resultados das análises realizadas no capítulo 2.



**Figura 1** – Fluxograma operacional da tese.

## **CAPÍTULO 1**

### **SUSTENTABILIDADE SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS DE BASE FLORESTAL**

#### **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente, o principal desafio empresarial tem sido o de balancear o gerenciamento dos negócios, atendendo às exigências de alta eficiência operacional, baixo custo e alto padrão de qualidade dos produtos, como também às demandas ambientais e sociais da sociedade civil.

Assim, a competitividade das empresas passa a ser, cada vez mais, avaliada por sua sustentabilidade econômica, social e ambiental, dentro de uma visão de longo prazo do negócio. Com isso, elas estão operando em um ambiente onde o limite entre as ameaças e as oportunidades está cada vez mais tênue.

Dentro desse crescente contexto de exigências em relação às empresas e seus valores éticos, da possibilidade de vantagens competitivas dentro do mercado e da importância de gerar desenvolvimento com sustentabilidade é indispensável, para a prática de uma gestão responsável, que os administradores tenham plena compreensão da filosofia e das propostas do desenvolvimento sustentável e da razão pela qual essa abordagem é crucial para a perpetuidade dos empreendimentos.

Portanto, o objetivo deste capítulo foi descrever a sustentabilidade como uma estratégia empresarial competitiva, contextualizando-a e conceituando-a teoricamente, e explicitando a importância dos temas relacionados aos aspectos sociais e aos *stakeholders* e às oportunidades de agregação de valor.

## 2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em 1987, a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland) publicou o relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, que passou a constituir a referência central para o desenvolvimento futuro, propagando o conceito de desenvolvimento sustentável: “desenvolvimento que atende as necessidades e aspirações do presente, sem comprometer a capacidade de atendimento das futuras gerações” (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1998).

A partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992 no Rio de Janeiro, os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade transformaram-se em um importante referencial para as estratégias de desenvolvimento social e ambiental para as organizações privadas.

Entretanto, não há um consenso sobre o significado preciso ou operacional desses conceitos. Souza (1998) relatou que a proposta de desenvolvimento sustentável, como uma forma alternativa de desenvolvimento, possui todos os ingredientes de uma proposta utópica, já que busca a conciliação de interesses contraditórios, sem que a ordem estabelecida em nível da economia mundial atual seja, sequer, mexida.

Contudo, alguns autores afirmam que o desenvolvimento sustentável pode ser visto como um novo paradigma cultural e científico, pois anseiam pela construção de novos valores, percepções, conceitos e pensamentos que determinarão como a sociedade irá enxergar a realidade vivida e como a ciência irá se organizar, diante desse novo campo de atuação disciplinar ou interdisciplinar (MOREIRA, 1994).

De forma mais operacional, o desenvolvimento sustentável pode ser conceituado como o processo de mudança social e de elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações (BUARQUE, 1996).

Em consonância com esse conceito, o Forum for the Future (2004) relatou que o desenvolvimento sustentável é um processo dinâmico que permite que todas as pessoas realizem seu potencial e melhorem sua qualidade de vida de maneira que, simultaneamente, protejam e melhorem os sistemas de suporte de vida da Terra.

Assim sendo, o desenvolvimento compreende as seguintes condições: social, no sentido de acesso a educação, moradia, serviços de saúde, alimentação, uso racional e sustentável dos recursos e respeito da cultura e tradições no seu entorno social; econômico, em relação às oportunidades de emprego, satisfação das necessidades básicas e uma boa distribuição da riqueza; e político, a respeito da legitimidade não só em termos legais, mas também em termos de prover a maioria da população de benefícios sociais (REYES, 2004).

Esses conceitos evidenciam a integração dos propósitos sociais, econômicos e ambientais, orientados para a qualidade de vida, estando em sintonia com a tese de SEN (2000), na qual o desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam.

Nesse sentido, o desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação da liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos (SEN, 2000).

A aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável evidencia a necessidade de avaliar os impactos da execução de projetos industriais e de seus papéis sociais como elementos importantes na implementação de políticas públicas de inclusão social e de proteção e uso racional dos recursos naturais. O elemento essencial dessa avaliação está na potencialização dos impactos positivos e na minimização dos negativos e seus controles no momento das decisões econômicas.

A agricultura e a utilização dos recursos florestais são temas centrais para o desenvolvimento sustentável, devido à grande quantidade de empregos gerados, ao valor econômico da produção e aos impactos extensos e diretos que ambas têm sobre os recursos renováveis e o meio ambiente (SCHMIDHEINY, 1992) e sobre as relações sociais.

As plantações de eucaliptos, segundo Kengen (1985), têm sido vistas apenas como uma “unidade de produção de madeira”, sendo ignorado o contexto ambiental, social e cultural da região onde se instalam. Segundo Guerra (1997), somente um modelo responsável e conseqüente de administração dos recursos florestais, dentro dos princípios do desenvolvimento sustentável, poderia trazer o progresso e a modernização para as regiões onde os empreendimentos estão instalados, além de garantir a sustentabilidade e a qualidade de vida razoável para os trabalhadores e suas famílias. Assim, de acordo com Schettino et al. (2000), o estabelecimento de modelos de

desenvolvimento com base em planos de gestão sustentável é a melhor forma de aproveitamento das potencialidades oferecidas pelas florestas, o que pode contribuir para o desenvolvimento socioeconômico de regiões que tenham vocação florestal.

### **3. SUSTENTABILIDADE**

Há um amplo consenso de que a sustentabilidade edifica-se em diferentes dimensões que, segundo Sachs (1993), podem ser analisadas individual ou coletivamente:

- Sustentabilidade social – busca o estabelecimento de um padrão de desenvolvimento que conduza à distribuição mais equitativa da renda, assegurando a melhoria dos direitos das grandes massas da população e a redução das atuais desigualdades sociais.
- Sustentabilidade econômica – é possível através de inversões públicas e privadas e da alocação e do manejo eficiente dos recursos naturais para redução dos custos sociais e ambientais.
- Sustentabilidade ecológica – entendida como o aumento ou a manutenção da capacidade de suporte do planeta, mediante intensificação do uso do potencial de recursos disponíveis, compatível com um nível mínimo de deterioração deste potencial; e a limitação do uso dos recursos não-renováveis pela substituição por recursos renováveis e, ou, abundantes e inofensivos.
- Sustentabilidade espacial - busca uma configuração urbano-rural mais equilibrada, evitando-se a concentração da população em áreas metropolitanas ou em assentamentos humanos em ecossistemas frágeis.
- Sustentabilidade cultural – garantia da continuidade das tradições e continuidade da pluralidade dos povos.

De acordo com o economista Welford (1997), a sustentabilidade está mais relacionada a processos do que a resultados tangíveis, sendo os elementos-chave da sustentabilidade: a equidade (estímulo à participação dos interessados, proporcionando-lhes poder de decisão); a futuridade (precaução e uso consciente dos recursos); a preservação da biodiversidade; o respeito aos direitos humanos; e a incorporação do conceito de ciclo de vida e responsabilidade sobre os produtos.

O’Riordan e Voisey (1998) afirmaram que a transição para a sustentabilidade é um processo permanente, uma vez que a “sustentabilidade pura” nunca será, de fato, alcançada. Dentro dessa perspectiva, os autores identificam os vários estágios da sustentabilidade, variando em uma escala que vai de sustentabilidade muito fraca, implicando pequenas mudanças de práticas ambientais, até sustentabilidade muito forte, mais inclusiva, auto-sustentada e que se preocupa em envolver as pessoas afetadas pelos processos produtivos nas decisões. A sustentabilidade envolve, portanto, educação, mudança cultural e consideração dos interesses coletivos nas decisões (MARINHO, 2001).

De acordo com Serageldin (1993), os esforços no sentido de identificar as implicações operacionais da sustentabilidade só atingirão seus objetivos com a integração dos pontos de vista econômico, ecológico e social. Isto porque todas as atividades comerciais e econômicas estão inseridas em sistemas ecológicos e sociais mais amplos e deles dependem fundamentalmente, devendo ser ressaltado que se um aspecto for comprometido a estabilidade dos outros elementos inter-relacionados estará ameaçada (WAAGE, 2004).

Ressalta-se que a sustentabilidade está também associada ao tipo de negócio e à sua relação com os recursos naturais e com o contexto social. As empresas que, pela sua natureza, são consumidoras intensivas de recursos naturais, energia ou água e aquelas atividades que implicam altos riscos para as populações ou geram grandes impactos ambientais ou sociais (ex. usinas nucleares, indústria de cigarro), sem uma profunda transformação na sua forma de produzir ou das características dos seus produtos, teriam maiores dificuldades de se enquadrar no conceito de sustentabilidade (MARINHO, 2001).

As definições de sustentabilidade no contexto de desenvolvimento sustentável são muito amplas, comportando diversas interpretações, de acordo com a perspectiva e os interesses envolvidos na análise. Dentre as diferentes abordagens identificam-se os seguintes modelos conceituais que servem como base para as estratégias de gerenciamento em busca da sustentabilidade das organizações: Tripé da sustentabilidade (*The Triple Bottom Line*); Modelo dos capitais; *The Natural Step* (TNS) e Capitalismo natural.

### 3.1. Tripé da sustentabilidade (*The Triple Bottom Line*)

Neste conceito as empresas não são focadas apenas no valor econômico que produzem, mas também nos valores ambientais e sociais que produzem ou destroem. Neste sentido, muitas empresas falham em não reconhecer que o sucesso financeiro não é igual ao sucesso econômico, e que as suas escolhas econômicas são críticas para a realização de resultados social e ambiental, uma vez que, por natureza, o pilar econômico é intrinsecamente ligado aos pilares sociais e ambientais (MONAGHAN et al., 2003).

A dimensão econômica da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre as circunstâncias econômicas de seus *stakeholders* e os sistemas econômicos nos níveis local e global. Assim, o desempenho econômico engloba todos os aspectos das interações econômicas da organização, incluindo as medidas tradicionais usadas na contabilidade financeira e os valores intangíveis que não aparecem sistematicamente nas citações financeiras (GRI, 2003).

Essencialmente, a idéia do tripé da sustentabilidade é que as empresas obtenham sua licença para operar não somente satisfazendo os seus acionistas através de lucros e dividendos (tripé econômico), mas pela satisfação simultânea de outros *stakeholders* da sociedade (empregados, comunidades, clientes e outros), através do melhor desempenho nos tripés ambiental e social (SIGMA PROJECT, 2002).

Em termos estratégicos, esse modelo propõe que através de um bom gerenciamento do seu desempenho e dos seus impactos econômicos, ambientais e sociais, as empresas aumentam o seu valor a curto e a longo prazos, bem como criam maiores oportunidades e reduzem riscos.

Os pontos a seguir representam o comportamento e as atitudes essenciais que são evidenciados nas empresas que buscam gerenciar e reportar de acordo com a linha do tripé da sustentabilidade (SUGGETT e GOODSIR, 2002):

- Aceitação de responsabilidade: o modelo é baseado na concepção de que as empresas são responsáveis não somente pela geração de valor para os acionistas ou proprietários, mas também para os *stakeholders*.
- Transparência: as empresas têm a obrigação, dentro dos limites comerciais, de ser transparentes em relação às suas atividades e aos seus impactos, além do desempenho financeiro.

- Operações e planejamento integrados: para a empresa contribuir para a prosperidade econômica (incluindo o retorno aos acionistas), a qualidade ambiental e o bem-estar social, é necessário que essas dimensões sejam refletidas no planejamento estratégico.
- Comprometimento com o engajamento dos *stakeholders*: a interação com os *stakeholders* internos e externos é um processo que informa os objetivos do negócio e é desenvolvido com base em rigorosa pesquisa e diálogo.
- Avaliação e relatório multidimensional: a análise sistemática e a verificação do desempenho econômico, ambiental e social, em conjunto com uma comunicação estruturada dos resultados, são os mecanismos mais frequentes para tornar concreto o que a empresa sustenta, como age e como assume os seus compromissos.

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

Ao considerar esse conceito, é possível perceber que os sistemas de certificação florestal, como o FSC e CERFLOR, além de serem um instrumento institucionalizado de diferenciação (NARDELLI, 2001), podem ser considerados como um importante instrumento na busca pela sustentabilidade empresarial, principalmente porque são constituídos por um conjunto de normas ou padrões que obedecem a princípios e critérios aceitos internacionalmente, porém passíveis de ser adaptados às condições locais, relacionadas com desempenho ambiental, social e econômico da empresa. Além disso, essa conceituação motiva mecanismos de monitoramento externos e de prestação de contas.

Esses sistemas têm como filosofia a avaliação e o monitoramento dos efeitos ambientais, sociais e econômicos das atividades e a participação e a priorização de benefícios às comunidades sob influência do empreendimento florestal (GARLIPP, 1995).

### **3.2. Modelo da teoria dos capitais**

O modelo dos capitais conceitua a sustentabilidade em termos dos conceitos econômicos de capital e lucro.

Dyllick e Hockerts (2002) identificaram três tipos principais de capital (econômico, natural e social) e sugeriram que dentro desses três tipos há vários subtipos. Por sua vez, para o Forum for the Future (2004a), os capitais essenciais para a sustentabilidade são:

- O capital natural: é o estoque e o fluxo de energia e matéria que produz bens e serviços de valor. O capital natural é a base para a produção e para a própria vida.
- O capital humano: é a habilidade do ser humano de adicionar valor devido aos seus conhecimentos, habilidades e motivações, os quais são requeridos para o trabalho produtivo. Melhorar o capital humano é o ponto central para uma economia próspera.
- O capital social: é o valor adicionado a algum processo econômico pelas relações e cooperações humanas. O capital social toma a forma de estrutura ou instituições, que permite aos indivíduos manter e desenvolver seu capital humano em sociedade com outros, e inclui famílias, comunidades, empresas, sindicatos, escolas e organizações voluntárias.
- O capital manufaturado: compreende bens materiais – ferramentas, máquinas, construções e outras formas de infra-estrutura – e contribui com o processo de produção, mas não se incorporam nos seus produtos.
- O capital financeiro: reflete o poder produtivo de outros tipos de capital, permitindo que sejam possuídos e comercializados. Entretanto, diferentemente de outros tipos de capital, ele não tem valor intrínseco. O seu valor é puramente representativo do capital humano, social ou manufaturado.

Baseando-se no mesmo princípio que suporta o tripé da sustentabilidade, o modelo de capitais argumenta que nossa economia necessita mais do que dos tipos tradicionais de capitais para funcionar adequadamente e que esses outros capitais devem também ser mantidos.

Desse modo, de acordo com a regra do capital constante, o desenvolvimento pode ser chamado sustentável se garantir que os estoques de capital, ou pelo menos os serviços de capital, permaneçam constantes ao longo do tempo (FIGGE e HAHN, 2004).

Assim, a sustentabilidade dos recursos naturais renováveis requer, sob essa ótica econômica, que a taxa de uso não exceda a taxa de regeneração, assim como a deposição de resíduos em determinado compartimento ambiental não ultrapasse sua capacidade assimiladora. Tratando-se de recursos não-renováveis, é preciso determinar sua taxa ótima de utilização e buscar medidas alternativas ou compensatórias à redução de seu estoque, como a substituição pelos recursos renováveis (PEARCE e TURNER, 1989).

Uma questão importante no gerenciamento dos múltiplos capitais é a possibilidade de um capital ser substituído por outro. Neste sentido surgem os conceitos de sustentabilidade fraca e sustentabilidade forte.

A sustentabilidade fraca implica que todas as formas de capital são substituíveis por outras e que alguma perda em um tipo de capital pode, em teoria, ser substituída por um excedente em outras formas de capital (CABEZA, 1996). Entretanto, muitos autores têm demonstrado que nem todos tipos de capital podem ser substituídos pelo capital financeiro.

A característica central da sustentabilidade forte é a crença de que pelo menos algum tipo de capital não pode ser substituído por outro e, conseqüentemente, há a necessidade de conservar estoques críticos não-substituíveis. A razão para isto é que o capital manufaturado, o capital natural e, ou, o capital social são, pelo menos parcialmente, complementares. Assim, a sustentabilidade forte impõe níveis críticos ou padrões mínimos de segurança para, pelo menos, algum capital natural, a fim de evitar perdas irreversíveis (FIGGE e HAHN, 2004).

Outra questão importante levantada pelo modelo dos capitais para a sustentabilidade é o fato de que a deterioração do capital natural e social, ao contrário do capital financeiro, é freqüentemente irreversível (WRI et al., 2001).

Similar ao raciocínio macroeconômico, no nível corporativo também deve ser considerado o grau de substituição dos diferentes tipos de capital. Deste modo, a sustentabilidade forte requer um desempenho aprimorado em pelo menos uma das dimensões (social, econômica e ambiental), enquanto mantém pelo menos constante o desempenho nas demais dimensões. Isso pode ser visto como um esforço em direção a

uma situação de Pareto ótimo (FEINDT, 2000, citado por FIGGE e HAHN, 2004), que assume uma capacidade ilimitada de substituição de capital que permite a deterioração de desempenho em uma dimensão seja compensada por um melhor desempenho em outra dimensão (FIGGE e HAHN, 2004).

### **3.3. *The Natural Step***

O modelo do *Natural Step* foi desenvolvido no sentido de fundamentar a sustentabilidade sob a perspectiva científica, de acordo com os seguintes princípios básicos da termodinâmica e da biologia celular (KRANZ e BURNS, 1997):

- A matéria e a energia não podem ser criadas ou destruídas.
- A matéria e a energia tendem a dispersar-se.
- A sociedade consome qualidade, pureza ou estrutura da matéria, e não suas moléculas.
- Aumentos na ordem ou na qualidade líquida de material na terra são produzidos quase que integralmente através de processos induzidos pelo sol.

A partir desses princípios, o modelo apresenta as condições mínimas necessárias para uma sociedade sustentável, denominadas condições do sistema (THE NATURAL STEP, 2004):

- A natureza não pode estar sujeita ao aumento sistemático de concentrações de substâncias extraídas da crosta terrestre.
- A natureza não pode estar sujeita ao aumento sistemático de concentrações de substâncias produzidas pela sociedade.
- A natureza não pode estar sujeita ao aumento sistemático da degradação por meios físicos.
- A capacidade dos seres humanos de satisfazer suas necessidades em todo o mundo não pode ser sistematicamente minada.

Essas condições foram desenvolvidas através de uma perspectiva sistêmica e levando-se em consideração o ponto final desejável: a sustentabilidade. Conseqüentemente, elas são gerais o suficiente para ser relevantes para todas as atividades e áreas e, ainda assim, concretas o suficiente para orientar o pensamento e a tomada de decisão. Além disso, elas também não se sobrepõem (WAAGE, 2004) e não podem ser facilmente atingidas no sistema econômico atual.

Em nível organizacional, esses quatro princípios servem como uma bússola na jornada para a sustentabilidade, fornecendo à organização um conjunto de condições às quais deve tentar se alinhar. Assim, o *Natural Step* é uma ferramenta de planejamento estratégico que ajuda a organização a identificar os riscos e oportunidades associadas com a sustentabilidade.

Esta metodologia de planejamento é chamada de *backcasting*. No contexto de desenvolvimento sustentável, isto significa iniciar o planejamento com base na descrição das condições futuras de uma sociedade sustentável e, a partir desta visão de futuro e da análise das atividades e competências atuais, definem-se as estratégias necessárias para se alcançar o objetivo pretendido a partir da situação atual (HOLMBERG e ROBÈRT, 2000).

Na prática, as condições dos sistemas, segundo Robèrt et al. (2002), significam:

- substituir certos minerais que são escassos na natureza por outros mais abundantes, usando eficientemente todo material extraído, e reduzir sistematicamente a dependência de combustíveis fósseis;
- substituir sistematicamente certos componentes não-naturais e persistentes por outros que são normalmente abundantes ou degradáveis mais facilmente na natureza, e usar eficientemente todas substâncias produzidas pela sociedade;
- extrair recursos somente de ecossistemas bem manejados, buscando sistematicamente o uso mais produtivo e eficiente para os recursos da terra e tendo cautela em todos os tipos de modificação da natureza; e
- usar todos os recursos eficientemente, de forma justa e correta, de modo que as necessidades de todas as pessoas nas quais ocorrem os impactos e as necessidades futuras das pessoas que ainda não nasceram mantenham a melhor chance de serem alcançadas.

### **3.4. Capitalismo natural**

O conceito do capitalismo natural é recente e foi introduzido no livro de mesmo nome, publicado em 1999.

Segundo Hawken et al. (2000), o capitalismo natural amplia a idéia de ecoeficiência e ecologia industrial, apresentando estratégias específicas para reduzir o

dano ambiental, criar crescimento econômico e aumentar o emprego de forma significativa. Para isto é necessário integrar todos os aspectos relevantes da sociedade em um sistema de tomada de decisão, particularmente aqueles que estão constantemente se tornando escassos, ou estão sob alto risco.

As suposições básicas do capitalismo natural são: a visão da economia como um subconjunto do ambiente global; o capital natural será mais limitante do crescimento econômico do que o capital manufaturado; aumentos radicais na produtividade dos recursos serão necessários para eliminar a pressão sobre o capital natural, requerendo uma avaliação completa de todas as formas de capital nos sistemas de mercado; e uma mudança de foco para os serviços que garantem as necessidades humanas, em vez dos bens propriamente ditos, como um meio de tratar as desigualdades de renda e bem-estar e reforçar a produtividade dos recursos (ROBERT et al., 2002).

O capitalismo natural combina quatro estratégias que se reforçam mutuamente. A primeira estratégia é promover o aumento radical na produtividade dos recursos. Esta estratégia é totalmente alinhada com o conceito da ecoeficiência, que corresponde à produção de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo que reduz progressivamente os impactos ambientais e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra (WBCSD, 2002). Ou seja, trata-se de uma estratégia de gerenciamento que combina o desempenho econômico e ambiental e agrega mais valor com menos impactos.

Dessa forma, dentro do contexto da teoria do capitalismo natural, um trabalho fortemente focado no aumento da ecoeficiência pode ser compreendido como um passo inicial no sentido de mudanças de alcance muito maior (WAAGE, 2004).

A segunda estratégia, explorar as possibilidades do biomimetismo, tem o objetivo de redesenhar os sistemas industriais, segundo linhas biológicas, para possibilitar a reutilização constante de materiais em ciclos fechados contínuos e a eliminação de toxicidade. Isso reduz as pressões sobre os sistemas naturais, transforma os materiais descartados em aportes para novos compostos ou para o reaproveitamento lucrativo e permite que produtos de qualidade superior sejam obtidos com custos mais baixos (HAWKEN et al., 2000).

A terceira estratégia é estabelecer uma economia de serviço e fluxo através da criação de sistemas que assegurem que os bens circulem, em vez de serem usados e descartados. Finalmente, a última estratégia do capitalismo natural é reinvestir os lucros

na restauração, na manutenção e na expansão do capital natural, com o objetivo de incrementar a produção de recursos biológicos e serviços de ecossistemas (HAWKEN et al., 2000).

#### **4. *STAKEHOLDERS* – UM CONCEITO ESTRATÉGICO**

Na análise dos recursos como capitais para os empreendimentos, o conceito de *stakeholders* apresenta-se esclarecedor do papel constitutivo de instituições e comunidades atingidas pelas ações empresariais. Nesse sentido, FREEMAN (1984) esclareceu que a conceituação de *stakeholder* inclui qualquer grupo, entidades, instituições ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa. Evidencia-se assim o reconhecimento da externalidade, que, segundo KNEESE (1964), ocorre toda vez que a ação de uma unidade econômica (pessoa ou empreendimento, consumidor ou produtor) afeta, de forma positiva ou negativa, a ação de outra, mesmo não intencionalmente.

Com o objetivo de melhor especificar o conceito, Clarkson (1994) considerou que as relações entre os *stakeholders* e as organizações devem envolver o sentido da perda ou de um risco associado. Neste sentido, o autor diferenciou os *stakeholders* em voluntários e involuntários. O *stakeholder* voluntário é aquele que incorre em algum risco por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, ou seja, algum tipo de valor no empreendimento. Os *stakeholders* involuntários são aqueles que estão sujeitos a riscos decorrentes da atuação do empreendimento.

Seguindo essa mesma perspectiva, Kochan e Rubenstein (2000) afirmaram que qualquer um que arrisca alguma coisa de valor (por exemplo, capital, saúde, bem-estar, ou felicidade) ao interagir com uma empresa pode ser apontado como tendo um interesse na mesma.

Existe uma variedade de interesses ou riscos que grupos de pessoas mantêm em relação às organizações. Os riscos dos investidores estão baseados no retorno do investimento. Outros *stakeholders* diretos, incluindo clientes, empregados, competidores, fornecedores e credores, têm interesses ou riscos econômicos na empresa – eles podem afetar ou ser diretamente afetados pelo sucesso financeiro do empreendimento. Os sindicatos de trabalhadores, grupos comunitários, organizações ambientalistas, organizações de direitos humanos e dos consumidores estão expostos ao risco dos impactos da

empresa sobre as pessoas e o ambiente, bem como do impacto econômico (SVENDSEN e WHEELER, 2002).

Para Eden e Ackermann (1998), somente podem ser considerados como *stakeholders* pessoas ou grupos que têm o poder para afetar o futuro da organização. Contudo, para Mitchell et al.(1997), a definição dos *stakeholders* deve considerar, além do poder para influenciar o comportamento da empresa, a legitimidade das reivindicações e o seu impacto sobre a organização.

Assim, numa perspectiva empresarial, o *stakeholder* pode ser considerado como sendo uma pessoa ou um grupo que pode causar prejuízo ou lucro ao negócio. Os *stakeholders* que detêm poder suficiente para afetar o desempenho da empresa, de forma positiva ou negativa, são importantes para o futuro da empresa, sendo considerados os *stakeholders* prioritários (LASZLO et al., 2004).

Segundo esses autores, os *stakeholders* podem ser divididos em **econômicos e sociais**. Os *stakeholders* econômicos são aqueles que participam diretamente da cadeia de valor através da adição de valor econômico ao produto final ou serviço da empresa, ou seja, os clientes, investidores, empregados e fornecedores. Os *stakeholders* sociais são externos à cadeia de valor, mas podem exercer influência significativa na adição de valor da empresa, como é o caso freqüente com os governos, a mídia, a comunidade, os sindicatos, as universidades, as ONGs e os movimentos sociais.

Apesar de terem uma variedade de interesses, conforme pode-se constatar no Quadro 1, os *stakeholders* têm somente três tipos de poder para influenciar o comportamento da corporação. Os *stakeholders* tradicionais (acionistas, diretores e gerentes executivos) possuem poder formal dentro da corporação e podem influenciar as decisões através do direito de voto. Os clientes, fornecedores, credores e empregados têm o poder econômico na medida em que são capazes de influenciar a estrutura de custo e receitas da corporação. Por sua vez, governos, comunidades, grupos de pressão e ativistas possuem poder político pela sua influência nas condições políticas e sociais nas quais a corporação opera (WARTICK e WOOD, 1998).

De acordo com BARON (1995), as forças dessas partes podem atrasar a entrada em novos mercados, limitar aumentos de preços e elevar os custos de competição. Elas podem, por outro lado, abrir mercados, reduzir a regulação, limitar os concorrentes e gerar vantagens competitivas. Essas forças são manifestadas fora dos mercados, mas freqüentemente trabalham em conjunto com eles. Além disso, a ação desses grupos organizados exerce uma pressão sobre as empresas, incitando-as a adotar

comportamentos social e ambientalmente responsáveis, que levem à geração de “externalidades” sociais e ambientais positivas, que podem tornar compatíveis o crescimento econômico, o progresso social e a conservação ambiental.

**Quadro 1** – Relação dos *stakeholders* e seus interesses (adaptado de GRAYSON e HODGES, 2002)

<i>Stakeholder</i>	<b>Interesse</b>
Investidores	Retorno do investimento, preservação do patrimônio
Empregados	Empregos, salários justos, segurança, benefícios e reconhecimento
Fornecedores	Pedidos e pagamentos regulares
Consumidores	Produtos e/ ou serviços seguros, confiáveis e com preços justos
Comunidades Locais	Geração de empregos, contribuição à economia local e operações ambientalmente corretas
Governos	Geração de empregos, serviços aos cidadãos e pagamento de impostos

Desse modo, é importante reconhecer que, assim como os *stakeholders* podem apresentar riscos e destruir valor, podem também gerar oportunidades e suporte para a realização dos objetivos da empresa. Neste sentido, um adequado gerenciamento dos *stakeholders* pode melhorar a habilidade para gerenciar riscos, desenvolver confiança e criar valor.

Assim, a administração dos *stakeholders* irá afetar, direta ou indiretamente, os resultados da empresa, não sendo, portanto, inconsistente com a visão estabelecida por FRIEDMAN (1962), na qual a única responsabilidade social dos negócios é aumentar, tanto quanto possível, os lucros dos acionistas dentro das regras do jogo.

O valor do *stakeholder*, segundo Lazlo et al. (2004), é frequentemente mal gerenciado em função de um conhecimento incompleto referente aos seus impactos sobre a empresa e como esses impactos podem afetar o valor futuro da empresa, da fragmentação dentro da estrutura da organização das responsabilidades e do conhecimento das questões sociais e ambientais, que são frequentemente delegadas às pessoas fora do grupo gerencial e da deficiência de ferramentas práticas para avaliação e gerenciamento das implicações do desempenho social e ambiental das empresas e da cultura gerencial voltada para atendimento das necessidades dos acionistas.

Segundo Savage et al. (1991), existem duas dimensões críticas que devem ser avaliadas na gestão dos *stakeholders*: o potencial de perigo e o potencial de cooperação. Com base nestas dimensões, os *stakeholders* podem ser classificados em quatro tipos distintos, existindo conseqüentemente quatro estratégias para gerenciá-los:

1. **Stakeholder de suporte**: são os que apóiam os objetivos e as ações da organização, apresentando baixo potencial de perigo e alto potencial para cooperação. Muitas vezes são ignorados como *stakeholders* que devem ser gerenciados e por isto o seu potencial cooperativo pode também ser desprezado.
2. **Stakeholder marginal**: é aquele que não é altamente perigoso e nem especialmente cooperativo. Apesar de ter interesse na organização e nas suas decisões, geralmente não está preocupado com a maioria das questões. Entretanto certas questões, como segurança dos produtos e poluição, podem ativar um ou mais desses *stakeholders*, aumentando o seu potencial de perigo ou de cooperação.
3. **Stakeholder que não apóia**: apresentam alto potencial de perigo e baixo potencial de cooperação, sendo os mais estressantes para a organização e seus administradores.
4. **Stakeholders mistos**: representam o principal papel. São aqueles cujo potencial de ameaçar ou de cooperar são igualmente altos, podendo tornar-se mais ou menos apoiador.

Uma das grandes mudanças ao se relacionar com os *stakeholder* é tratar visões divergentes e posições conflitantes. Ações que criam valor para um segmento podem destruir valor para outro. As empresas devem aceitar que mesmo ao encontrar soluções desejáveis, alguns *stakeholders* podem continuar a perceber uma perda de valor. Outros podem ter questões legítimas que a empresa não está em posição para alterá-las significativamente. Outros *stakeholders* podem manter posições extremas que refletem uma estreita fatia da opinião pública. Na maioria dos casos, entretanto, a tensão que aparece das visões divergentes pode ser uma fonte de criatividade capaz de impulsionar a empresa a desenvolver soluções criativas que não poderiam ser encontradas no curso normal do negócio. Outra mudança no diagnóstico de valor dos *stakeholders* é que percepções são freqüentemente mais importantes que fatos científicos (LASZLO et al., 2004).

Savage et al. (1991) afirmaram que para sobreviver no futuro as organizações deveriam estabelecer objetivos para as suas relações com os *stakeholders* atuais e potenciais, como parte de seu processo de gerenciamento estratégico. Esses objetivos deveriam considerar o impacto potencial sobre as estratégias corporativas. Ao focar no potencial de risco e de cooperação dos *stakeholders*-chave, pode-se evitar a implementação de planos que irão ser por eles combatidos, reconhecer suas necessidades emergentes, modificar planos para envolvê-los e evitar os problemas associados com uma organização por eles pressionada. Neste sentido, encontra-se no Quadro 2 o resumo das oportunidades de ganhos ou minimização de riscos de acordo com o *stakeholder* envolvido.

**Quadro 2** – Relação *stakeholder* - oportunidades de ganhos e minimização de riscos (adaptado de MACHADO FILHO, 2002)

<b>Stakeholder Envolvido</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Minimização de Riscos</b>
Investidores	Geração de valor	Minimizar risco de fuga de investidores
Empregados	Aumento do Comprometimento	Minimizar risco de comportamento
Comunidade	Criação de legitimidade	Minimizar risco de má aceitação/ conflitos
Consumidores	Fidelização	Minimizar risco de má aceitação/ Desentendimentos
Parceiros comerciais	Colaboração	Minimizar risco de defecção
Agentes reguladores	Ação legal favorável	Minimizar risco de ação legal
Mídia	Cobertura favorável	Minimizar risco de cobertura desfavorável
Ativistas	-	Minimizar risco de boicote

## 5. SUSTENTABILIDADE SOCIAL

O conceito do “tripé da sustentabilidade” cristalizou a visão de que não é possível obter um nível desejado de sustentabilidade ecológica, social e econômica separadamente, sem a obtenção simultânea, no mínimo, de um nível básico de todas as três formas de sustentabilidade (SUTTON, 2001).

Contudo, a incorporação da questão social no âmbito empresarial não é tarefa simples, pois os problemas não se limitam a reações de causa e efeito, e envolvem a participação não apenas da empresa. Além disso, as questões sociais inevitavelmente evidenciam subjetividades, diferenças de opiniões e expectativas em relação a ética e valores, sendo, por isso, mais complexas que as questões financeiras e ambientais, que são mais fáceis de ser objetivamente quantificadas (FIGGE et al., 2001).

Entretanto, quando associada à estratégia global de negócio, essa incorporação pode otimizar as oportunidades (ZADEK, 1998; DRUCKER, 1999) e trazer benefícios, como atração de públicos-alvos para a organização, melhoria das relações com a comunidade e melhoria da imagem e reputação da empresa, de forma a obter boa vontade destas para conseguir licença para operar em momentos de crise (BORGER, 2001).

Esse fato foi evidenciado na conclusão do estudo sobre a responsabilidade social corporativa (RSC), realizado pelo WBCSD em 2000, na qual uma estratégia coerente de RSC, baseada em integridade, honestidade e na visão de longo prazo, oferece benefícios visíveis às empresas e uma contribuição positiva ao bem-estar da sociedade, gerando a oportunidade para demonstrar a face humana do negócio.

Para entender a sustentabilidade social, é preciso compreender que existe uma rede interdependente de relacionamento entre a empresa e os seus *stakeholders*, a qual tende a evoluir em decorrência das práticas sociais. Esta rede irá definir a interação dos seus vários componentes e será responsável por ganhos ou perdas empresariais, de acordo com a atuação da empresa.

As questões sociais devem ser gerenciadas, principalmente devido aos seus impactos sobre os elementos intangíveis de valor para uma organização, como imagem, lealdade dos clientes e licença para operar (FIGGE e HAHN, 2001). Este tema, captura de fontes intangíveis de valor, é central para os esforços de integrar as questões sociais com a estratégia e as operações de uma empresa.

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e de conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (ETHOS, 2004). Borger (2001) relatou que as empresas que desempenham um papel de liderança por suas iniciativas na área social evidenciam que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é mais do que uma

série de iniciativas, gestos ou práticas isoladas motivadas pelo *marketing* social, relações públicas ou outros benefícios e afirmou que as iniciativas devem ser um esforço sistemático da empresa para atingir as metas e os objetivos sociais e que os programas devem ser vistos como partes integrantes das operações de negócios das empresas, envolvendo o apoio da alta administração. A falta de clareza sobre a relevância estratégica do desempenho social leva à indiferença de gerenciamento ou à subalocação de recursos.

Como uma estratégia de negócio, a RSC requer o engajamento em um diálogo aberto e parcerias construtivas com os vários níveis do governo, com organizações intergovernamentais, organizações não-governamentais, outros elementos da sociedade civil e, em particular, as comunidades locais. Na sua implementação, as empresas devem tomar iniciativas específicas, reconhecendo e respeitando as diferenças de local e de cultura, enquanto mantêm elevados padrões globais e políticas consistentes (WBCSD, 2000).

O conceito de responsabilidade social das empresas vem se consolidando de forma multidimensional e sistêmica, buscando interdependência e interconectividade entre os diversos *stakeholders* ligados, direta ou indiretamente, ao negócio da empresa (ASHLEY et al., 2000; ASHLEY, 2001). Por conseguinte, o foco se desloca de ações e projetos filantrópicos e assistenciais, direcionados à comunidade, para uma visão de redes de relacionamento desenvolvida a partir de padrões de conduta aplicáveis à totalidade das atividades da empresa, ou seja, do planejamento e da implementação das atividades existentes inerentes ao negócio.

Nesse novo contexto, a responsabilidade social associa-se a um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam por todos os níveis e operações do negócio e que facilitam e estimulam o diálogo e a participação permanentes com os *stakeholders*, de modo a corresponder com as suas expectativas. Há interação entre os diversos agentes sociais, abarcando os aspectos econômicos, como vem acontecendo classicamente na administração, e também relações de confiança e normas éticas (ASHLEY, 2001).

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), existe uma grande diferença entre as ações de responsabilidade social e as ações de filantropia: a responsabilidade social está diretamente relacionada com a promoção da cidadania e com a sustentabilidade das comunidades. Por sua vez, a filantropia baseia-se em ações assistencialistas que visam contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos. Além disso, as ações

de responsabilidade social abrangem toda a cadeia de negócios da empresa, ou seja, o grupo de *stakeholders*, exigindo periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das empresas. Já as ações de filantropia se restringem a doações a grupos ou entidades e prescindem de planejamento, organização, monitoramento, acompanhamento e avaliação.

Segundo Ethos (2004), a filantropia trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, ONGs, associações comunitárias e outras). A responsabilidade social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior, cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz.

Apesar de Borger (2001) afirmar que a relação entre desempenho financeiro e desempenho social é complexa, de acordo com ICSS (2002) vários estudos associam o retorno superior à responsabilidade corporativa, sendo decorrente dos seguintes benefícios: maior reconhecimento das marcas e melhor imagem junto aos consumidores e outras partes interessadas; atuação pró-ativa em antecipação a regulamentações mais restritivas por parte das agências governamentais; maior produtividade dos empregados, em decorrência de maior motivação, menor absenteísmo e giro de pessoal; menor risco de litígios legais em relação ao ambiente, empregados e consumidores; e a preocupação com a sustentabilidade do negócio é um indicador indireto de melhor qualidade da gestão empresarial e de que a alta administração tem um senso estratégico mais qualificado que o dos concorrentes.

Outra evidência nesse sentido é o desempenho dos fundos mútuos de investimentos em ações de empresas socialmente responsáveis, que continuam apresentando surpreendente crescimento nos volumes aplicados e, conseqüentemente, registrando aumento expressivo de sua participação sobre o total do mercado destes fundos mútuos. De acordo com ICSS (2002), nos Estados Unidos 13% do total de recursos sob gestão profissional estão alocados em algum tipo de investimento que envolvem empresas socialmente responsáveis. Atualmente, esses fundos movimentam mais de 3 trilhões de dólares no mercado financeiro (ETHOS, 2005).

Fombrun et al.(2001) salientaram que não se pode estabelecer uma correlação direta entre o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro, pois as atividades que geram o primeiro não afetam diretamente a performance financeira, mas

afetam o estoque de capital reputacional e, conseqüentemente, o valor financeiro dos ativos intangíveis da organização.

Por outro lado, o desempenho social inadequado e a falta de políticas bem elaboradas de cunho social podem ter sérias implicações organizacionais, acarretando prejuízos materiais e morais de modo a aumentar os custos e perder oportunidades de mercado. Não há como ignorar a responsabilidade social na gestão da empresa, pois a questão não é parte apenas de uma sensibilização social e ética, mas, principalmente, de sensibilização econômica, institucional e mercadológica (LAYRARGUES, 2000).

O comportamento social das empresas difere de organização para organização. As crenças e os interesses da alta administração são diferentes e variam de acordo com o ambiente institucional em que a empresa se insere. Não existe a convergência para um modelo único de responsabilidade social. Este deve adotar princípios de transparência e honestidade e se adequar ao tamanho, ao setor e à cultura da organização, sempre de acordo com os seus princípios, políticas e valores organizacionais.

Assim, a integração das questões sociais na estratégia e nas operações do negócio depende das percepções que se dão dentro da organização, da cultura organizacional, da liderança e estrutura gerencial, da série de eventos internos e externos que levaram a organização à situação atual e do contexto dentro do qual a organização opera.

O alinhamento do sucesso empresarial com os princípios da sustentabilidade é crucial para a integração das questões sociais na estratégia e nas operações das empresas, e os esforços de integração devem ser focados onde possa ser criado valor na empresa (PARK, 2002).

Algumas normas e padrões vêm sendo criados, com patrocínio global, para auxiliar as organizações no gerenciamento das questões sociais. São iniciativas voluntárias, desenvolvidas por meio de parcerias que envolvem elementos do setor empresarial, governos, organizações trabalhistas e organizações não-governamentais, e não estão relacionadas às questões e aos procedimentos de regulação, apesar de muitas obterem parte da sua legitimidade pela referência a convenções e regulamentos internacionais. Neste aspecto exemplificam respostas organizacionais inovadoras em relação ao atual ambiente sociopolítico empresarial.

De acordo com McIntosh et al. (2003), essas iniciativas podem ser diferenciadas em princípios e padrões: os princípios são um conjunto de valores abrangentes que sustentam um comportamento, que pela sua natureza não são específicos em termos

comportamentais; os padrões, por sua vez, são específicos e defendem um conjunto de referência que devem ser conquistados e se dividem em diferentes tipos:

- Padrões de processo: definem os procedimentos que uma empresa deveria por em prática, tais como conduzir um diálogo com os *stakeholders*, como se comunicar com os *stakeholders* ou desenvolver sistemas de gerenciamento.
- Padrões de desempenho: definem o que a empresa deveria ou não fazer, como o pagamento de salário mínimo ou a prevenção da discriminação.
- Padrões de fundamentação: buscam desenvolver os fundamentos para um novo campo, descrevendo o que constitui as melhores práticas na área emergente.
- Padrões de certificação: estabelecem sistemas que servem para certificar as empresas que atendem às especificações após uma auditoria independente (terceira parte).

A vantagem de se ter uma norma de padrão internacional é que há uma padronização dos termos, uma consistência nos processos de auditorias, um mecanismo para melhoria contínua por meio da participação dos órgãos e entidades, além do envolvimento de todas as partes interessadas (HATZ, 2001).

Dentre essas iniciativas destacam-se no cenário internacional as normas SA 8000 e a AA 1000.

### **5.1. Social Accountability – SA 8000**

A *Social Accountability* (SA 8000) é uma norma certificadora de responsabilidade social elaborada com base nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança, assim como nos sistemas de gerenciamento da *International Organization on Standards* (ISO): ISO 9001 e ISO 14001.

O seu objetivo é certificar os aspectos ligados à conduta das empresas e suas cadeias de fornecimento no que se refere aos direitos humanos e trabalhistas no ambiente empresarial, visando aprimorar o bem-estar e as boas condições de trabalho, assim como o desenvolvimento de um sistema de verificação que garanta a contínua conformidade com os padrões estabelecidos pela norma.

A exemplo das normas ISO 9000 e ISO 14000, as empresas devem criar um sistema de gerenciamento que garanta o envolvimento da alta administração, a indicação de um representante da administração para coordenar o programa, a análise crítica periódica, o planejamento e a implementação, o controle de fornecedores de materiais e serviços, o processo de ação corretiva, a comunicação com as partes interessadas e a existência de registros. Este sistema visa assegurar que os temas sociais estejam integrados a todos os aspectos da política empresarial, assim como ao dia-a-dia das operações.

Somado a isso, a empresa deverá necessariamente contemplar os requisitos da responsabilidade social estabelecidos pela norma SA 8000 e seus respectivos critérios fundamentais, que abordam as seguintes áreas: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e reivindicações coletivas, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho e compensação.

## **5.2. *Accountability* - AA 1000**

A AA 1000 foi lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability (AccountAbility)*, uma organização não-lucrativa constituída por empresas, organizações não-governamentais, escolas de administração e fornecedores de serviços.

A AA 1000 é um padrão de processo e de fundamentos e, como tal, busca definir o que constitui as melhores práticas para a gestão da contabilidade, para auditoria e para relato da responsabilidade social corporativa. Não se trata de um padrão de desempenho real; é uma norma para melhoria contínua de processos. Seu principal diferencial está na inclusão das partes interessadas (*stakeholders*) em todos os seus passos, visando dar credibilidade à responsabilidade social corporativa da organização que o adota. Diálogo, comprometimento, engajamento e prestação de contas às partes interessadas formam sua base (McINTOSH et al., 2003).

A AA 1000 objetiva apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral – social e ético, ambiental e econômico – e, portanto, sua contribuição para a organização se dá ao direcionar o caminho do desenvolvimento sustentável por meio da melhoria da qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético.

O processo AA 1000 pode apoiar a gestão estratégica e as operações de uma organização, dando a ela assistência para: a) alinhar seus sistemas e atividades com seus

valores; b) aprender sobre os impactos de seus sistemas e atividades, incluindo as percepções de partes interessadas sobre esses impactos; c) servir como parte de uma estrutura para controle interno que possibilita à organização identificar, avaliar e melhor gerenciar os riscos que surgem de seus impactos sobre as relações com suas partes interessadas; d) atender ao legítimo interesse das partes interessadas em informações a respeito do impacto social e ético das atividades da organização e seus processos de tomada de decisão; e) construir vantagem competitiva através da projeção de uma postura definida sobre questões sociais e éticas (BSD, 2004).

A norma se refere a um processo de gerenciamento que associa a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e a avaliação e comunicação do desempenho organizacional.

A organização que adota a AA 1000 deve seguir um processo contínuo de ciclos de atividades. O ciclo tem como principais passos a definição ou redefinição de valores, o desenvolvimento de metas de desempenho ético e social e a avaliação e comunicação do desempenho em relação às metas desenvolvidas.

Através desse modelo, focado no engajamento da organização com as partes interessadas, a AA 1000 vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações da organização.

## 6. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade de uma empresa poderá ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, de ter uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989). Desta forma, a sustentabilidade de um empreendimento, pelo menos em parte, está relacionada ao tempo que ele será viável e rentável em termos de mercado.

Contudo, somente a sustentabilidade financeira não é suficiente para atingir a sustentabilidade global de uma empresa (GLADWIN et al., 1995).

Considerando o modelo do tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*), quando se fala em sobrevivência ou em perpetuação de uma empresa, refere-se à sua capacidade de adaptação ao ambiente e aos cenários em que realiza sua missão, de forma a não comprometer o presente e o futuro, mantendo equilibrados, tanto a curto como a longo prazos, os relacionamentos entre os *stakeholders* mais importantes: os investidores ou acionistas que asseguram o capital da organização; os clientes

responsáveis pela remuneração do produto; os empregados e colaboradores diretos ou indiretos, que desempenham as atividades do trabalho; os fornecedores de recursos e insumos essenciais aos processos de produção; a sociedade num sentido amplo, envolvendo organizações privadas ou governamentais e todas as partes capazes de impor à organização requisitos legais, sociais ou ambientais; os concorrentes, não só aqueles que comercializam produtos similares, mas também aqueles capazes de fornecer produtos alternativos ou produtos substitutivos, pois são ameaças constantes à sobrevivência dos negócios de qualquer organização.

Os requisitos, as pressões e as exigências desses grupos não devem ser considerados, ou avaliados de maneira isolada. Cada um, por si, impõe suas próprias necessidades e expectativas em relação ao desempenho do negócio e essas devem ser atendidas de forma sistêmica e global, uma vez que cada um dos grupos pode afetar o outro, tanto do ponto de vista dos danos e benefícios, como dos direitos e obrigações.

Desse modo, para serem sustentáveis, as empresas devem desenvolver capacidades para antecipar as mudanças nas necessidades dos seus *stakeholders* e adaptar suas estratégias para essas novas demandas.

Esse tipo de empreendimento sustentável parece ser impossível de ser operacionalizado em termos absolutos, pois depende de muitos fatores difíceis de serem controlados. Por isso, é possível discutir esta questão nos seguintes termos: de que modo um empreendimento pode ser mais ou menos sustentável que outro? (CALLENS e TYTECA, 1999).

A busca pela sustentabilidade é uma aprendizagem e um processo contínuo de mudança de longo prazo: algo que é considerado "sustentável" muda com o curso do tempo, ou seja, a sustentabilidade não pode ser definida de modo estático. Certas soluções não são universalmente válidas ou finais. Elas devem ser definidas especificamente para casos individuais e de acordo com o estado atual de entendimento social, exigindo um processo contínuo de adaptação das estratégias gerenciais.

Nesse sentido, a qualidade da estratégia e da administração de uma empresa e o seu desempenho em tratar com oportunidades e riscos derivados do desenvolvimento econômico, ambiental e social podem ser usados para selecionar empresas líderes em sustentabilidade (DOW JONES, 2001).

A melhor abordagem para iniciar e implementar ações na busca da sustentabilidade empresarial, segundo Percy (2000), consiste em: integrar e manter as ações totalmente em linha com as estratégias do negócio; manter os objetivos visíveis e

reportar o progresso; obter *feedback* contínuo de todas as partes interessadas, olhando para as não-tradicionais em busca de novas idéias e aprendizado; construir uma diversidade de pensamento dentro da equipe de trabalho; e finalmente confrontar, de forma aberta e positiva, sua evolução ambiental ou social com empresas ou indústrias líderes.

Assim, a incorporação do conceito de sustentabilidade na gestão de um empreendimento requer uma estrutura de gerenciamento que conduza à busca da melhoria contínua nas operações e nos produtos, integrando objetivos ambientais, econômicos e sociais nas decisões diárias e no planejamento estratégico das atividades futuras, uma vez que o futuro só poderá ser alcançado a partir do presente, ou seja, as organizações devem ser eficientes no presente, caso contrário não haverá empresa capaz de funcionar no futuro (DRUCKER, 1984).

Os processos de planejamento empresarial devem refletir as prioridades do desenvolvimento sustentável: o processo expandido de consulta dos *stakeholders* as necessidades de monitoramento externo e a busca de maximização de valor a longo prazo. Planejar estrategicamente, então, significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, numa perspectiva de futuro. É ver o todo antes das partes. Criar uma visão de futuro e dos meios de alcançá-lo.

Desse modo, o planejamento empresarial assume importância vital na estratégia voltada para a sustentabilidade. Ao analisar o meio ambiente, busca-se a detecção, o monitoramento e a análise dos eventos correntes e das tendências potenciais que possam criar oportunidades e ameaças à empresa, em suas dimensões básicas: tecnológicas, governamental, econômica, cultural, demográfica e ecológica.

O exercício sistemático e contínuo de planejamento tem como objetivo reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.

Avaliar, controlar e rever o planejamento estratégico consiste, ainda, em importantes tarefas à medida que a implementação se verifica. O controle dessa implementação fornece as bases para que uma avaliação possa testar o sucesso do planejamento, aferi-lo e dimensioná-lo. Dos resultados da avaliação, deverão surgir os necessários comandos de revisão do processo, adequando-o e adaptando-o de forma a contornar os percalços ou imprevistos encontrados na implementação do planejamento estratégico.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as empresas líderes em sustentabilidade são aquelas que apresentam, conforme Dow Jones (2001), as melhores práticas

nas seguintes áreas: **Estratégia** - integram os aspectos econômicos, ambientais e sociais nas suas estratégias de negócio de longo prazo; **Inovação** - investem na inovação de produtos e serviços que focam em tecnologias e sistemas que utilizam os recursos financeiros, natural e social de maneira eficiente e eficaz de longo prazo; **Governança** - apóiam-se nos mais altos padrões de governança corporativa, incluindo administração da qualidade e responsabilidade, capacidade organizacional e cultura corporativa; **Acionistas** - atendem às demandas dos acionistas nos aspectos de retorno financeiro, crescimento econômico a longo prazo, aumento de produtividade de longo prazo, elevada competitividade global, capital intelectual superior e reputação; e **Empregados e outros stakeholders** - encorajam o bem-estar social estável nas comunidades onde operam, engajando num diálogo ativo com as diferentes partes interessadas (como exemplos têm-se clientes, fornecedores, empregados, governos, ONGs e comunidades locais), respondendo às suas necessidades específicas e assegurando sua “licença para operar” a longo prazo, bem como uma lealdade superior dos seus clientes e empregados.

Assim, a sustentabilidade empresarial pode ser conceituada como uma estratégia gerencial baseada nos princípios da ecoeficiência e da responsabilidade social.

Esse conceito de sustentabilidade empresarial pressupõe que a empresa não é somente um agente econômico produtor de riqueza e gerador de lucros, mas também um agente social, com participação e influência sobre a comunidade - empregados e não-empregados, e com atuação sobre o meio ambiente, tendo como objetivo a criação de valor para os seus acionistas e também a geração de bem-estar social, o desenvolvimento da comunidade onde atua, a colaboração na conservação do meio ambiente e a criação de condições de trabalho favoráveis.

## 7. AGREGAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL

Segundo Fiksel et al. (2004), existem três principais maneiras através das quais a estratégia da sustentabilidade contribui para agregação de valor aos acionistas:

1. As práticas sustentáveis podem contribuir diretamente para o valor financeiro tangível através do crescimento, da redução de custos, da conservação de capital e da redução de riscos.
2. A sustentabilidade pode melhorar diretamente os valores intangíveis, como marca, relações estratégicas, capital humano e inovação.

3. A sustentabilidade pode fornecer vantagem estratégica pela criação de valor aos *stakeholders*. Na Figura 2 está o modelo, desenvolvido por esses autores, de relacionamento entre a sustentabilidade e a geração de valor.

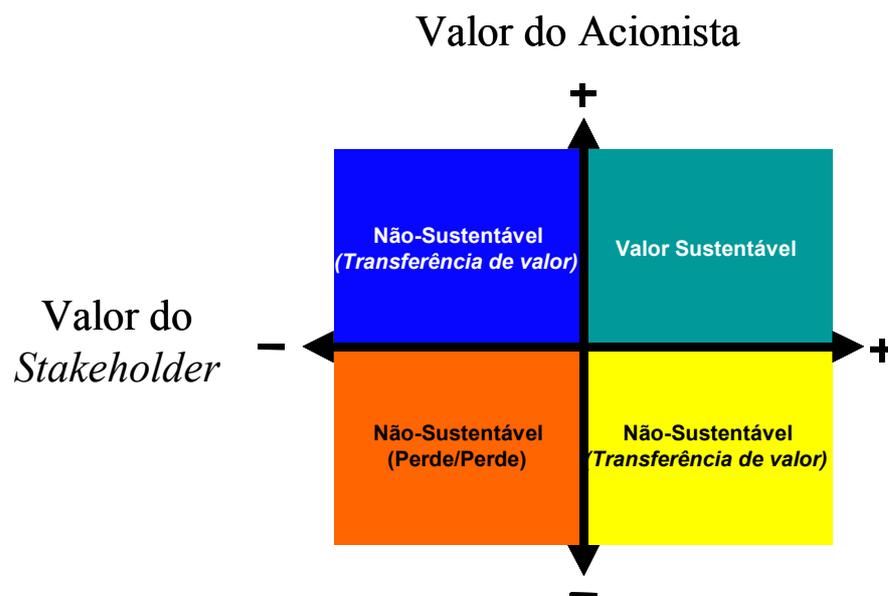


**Figura 2** - Modelo de relacionamento entre sustentabilidade e geração de valor (adaptado de FIKSEL et al., 2004).

O principal objetivo de uma estratégia sustentável de uma empresa deve ser a identificação de maneiras para criar e conservar valor para ela de forma sustentável, ou seja, evitando a destruição ou limitação do valor para outros. Somente abordando os impactos e riscos em sua estratégia, a empresa irá proteger seus interesses ou a reputação corporativa, mas poderá não resultar em benefícios adicionais. Igualmente, se a empresa ignora os benefícios potenciais associados com práticas mais sustentáveis, ela pode limitar o valor através de oportunidades ocultas, ou destruir valor através de um inadequado controle dos impactos e riscos (KEMP et al., 2003).

Nesse sentido, a Figura 3 ilustra os componentes básicos do modelo de criação de valor para a empresa e seus *stakeholders*, desenvolvido por Laszlo et al.(2004). O eixo vertical (eixo y) reflete o desempenho da empresa em relação aos seus acionistas, enquanto o eixo horizontal (eixo x) representa os resultados para os *stakeholders*. A justaposição dessas duas dimensões produz uma matriz com quatro dimensões distintas do desempenho da geração de valor:

1. Quadrante superior esquerdo (- ; +): neste caso, os *stakeholders* representam um risco para o futuro do empreendimento, pois há transferência de seu valor para os acionistas.
2. Quadrante inferior esquerdo (- ; -): o valor é destruído para ambas as partes, representando uma situação perda-perda de pouco interesse para as partes.
3. Quadrante inferior direito (+ ; -): há transferência de valor dos acionistas para os *stakeholders* através de um prejuízo fiduciário. Neste caso a geração de valor para os acionistas abaixo da taxa livre de risco ameaça a existência da empresa e, conseqüentemente, sua habilidade para criar valor para a sociedade ao longo do tempo. É importante notar que a filantropia, quando não está relacionada com os interesses do negócio, representa a caridade pura, sendo locada neste quadrante. Assim, a filantropia é uma decisão implícita de transferir valor financeiro dos acionistas da empresa para um ou mais de seus *stakeholders*.
4. Quadrante superior direito (+; +): o valor é criado para os *stakeholders*, bem como para os acionistas. O valor sustentável somente é criado neste caso. Um exemplo é a lealdade do cliente. Outros exemplos incluem ganhos com a comunidade e suporte governamental para projetos-chave.



**Figura 3** – Modelo de criação de valor (adaptado de LASZLO et al., 2004).

Segundo Hart e Milstein (2003), há quatro conjuntos de motivadores para a busca da sustentabilidade global que, vistos a partir da ótica das empresas, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que elevem o desempenho na criação de valor sustentável para as mesmas: a crescente industrialização e suas conseqüências correlatas, como consumo em taxa crescente de matérias-primas naturais, poluição e geração de resíduos (HAWKEN et al., 2000); a proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil; as tecnologias emergentes, que oferecem soluções poderosas e revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias-primas de forma intensiva; e o aumento da população, da pobreza e da desigualdade, associados à globalização (PRAHALAD e HART, 2002). A criação de valor sustentável requer que as empresas levem em conta cada um desses motivadores.

Desse modo, as empresas podem criar valor, reduzindo o nível de consumo de matérias-primas e de poluição; operando com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade, posto que são impulsionadas pela sociedade civil; desenvolvendo novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir os impactos do homem sobre o Planeta; e, finalmente, atendendo às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, de modo que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva (HART e MILSTEIN, 2003).

Entre a comunidade de investidores, há o reconhecimento crescente da importância dos valores intangíveis, essencialmente a estrutura de capital humano e social das organizações (FIKSEL et al., 2004). Em pesquisa realizada nos Estados Unidos e na Europa, ficou demonstrado que entre 50 e 90% do valor de mercado de uma empresa pode ser explicado pelos valores intangíveis, mais do que os dados financeiros (LOW e KALAFUT, 2002).

Em estudo realizado pelo Gemi Evi Work Group (GEMI, 2004), foram identificados dez direcionadores de valores intangíveis considerados chaves para a sustentabilidade de um empreendimento. Enquanto a importância desses valores intangíveis varia por indústria e por empresa, todos refletem caminhos para a criação de valor através da sustentabilidade.

O Quadro 3 apresenta esses valores, bem como alguns indicadores de desempenho associados que podem ser usados para medir e gerenciar a melhoria da sustentabilidade. Esses direcionadores fornecem um espectro de oportunidades para aumentar o valor do acionista a longo prazo (GEMI, 2004).

Com o objetivo de garantir a sustentabilidade, os líderes empresariais devem adequar o seu pensamento e modo de operação, delineando estratégias e ações com avaliação integral dos impactos e implicações sobre os *stakeholders*-chave; e, através de um engajamento pró-ativo, buscar antecipar as mudanças no ambiente do negócio, descobrir novas fontes de valor e evitar que a empresa seja surpreendida com expectativas emergentes da sociedade que podem colocar em risco os valores dos acionistas e, ou, dos proprietários (LASZLO et al.,2004).

Desse modo, ao engajar construtivamente os *stakeholders*, as empresas elevam a confiança externa em suas intenções e atividades, ajudando a otimizar a reputação corporativa e a catalisar a disseminação de outras práticas sustentáveis dentro do sistema de negócios como um todo (ELKINGTON, 1998).

**Quadro 3** – Direcionadores de valores intangíveis (adaptado de GEMI, 2004)

<b>Direcionador de Valor</b>	<b>Interpretação</b>
Cliente	Habilidade para desenvolver as relações com os clientes, satisfação e fidelidade.
Liderança e estratégia	Capacidade de gerenciamento, experiência, visão de futuro.
Comunicação e transparência	A comunicação com a comunidade é feita de forma ampla e honesta? As comunicações são verdadeiras?
Marca	Força da posição de mercado; habilidade para expansão do mercado; percepção da qualidade do produto e, ou, serviço; confiança do investidor.
Reputação ambiental e social	Como a empresa é vista globalmente em relação às questões de meio ambiente, comunidade, órgãos reguladores, inclusão nas listas “dos mais admiráveis” e outros.
Alianças e redes de relacionamento	Relações na cadeia de suprimentos, alianças estratégicas, parcerias.
Tecnologia e processo	Estratégia de execução, capacidades de tecnologia da informação, flexibilidade, qualidade, transparência interna e qualidade.
Capital Humano	Aquisição e retenção de talentos, relações com os empregados.
Inovação	Efetividade de desenvolvimento de novos produtos e processos, patentes e <i>know-how</i> .
Risco	Habilidade para gerenciar, de forma efetiva, o balanço entre oportunidades e riscos potenciais.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISE DOS PROJETOS SOCIAIS**

#### **1. INTRODUÇÃO**

Há um reconhecimento crescente, em nível doméstico e internacional, de que o impacto da atividade econômica sobre as comunidades pobres e desprovidas de recursos tem importante resultado social e ambiental. Neste sentido, há percepção de que as empresas têm um papel essencial a cumprir, juntamente com os governos e a sociedade civil, na solução das imensas desigualdades sociais. Os movimentos antiglobalização e os de responsabilidade social corporativa são respostas a essas desigualdades: os ativistas condenam a onipotência das empresas, enquanto os empresários buscam tratar as desigualdades através de iniciativas de responsabilidade social corporativa.

Apesar de inexistir um conceito único para o termo responsabilidade social, três aspectos podem ser considerados como a essência de sua definição: a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita aos interesses dos acionistas; a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassa o âmbito legal e envolve as obrigações morais ditadas pela ética; e a adequação às demandas sociais mais atuantes e exigentes (DUARTE e DIAS, 1986).

Pesquisas recentes demonstram que, dentro desse conceito, a responsabilidade social vem se tornando cada vez mais um fator decisivo para o crescimento e a sobrevivência das empresas, conforme se constata a partir dos resultados da pesquisa

Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro 2004, de iniciativa conjunta do Instituto AKATU pelo Consumo Consciente e do Instituto (ETHOS, 2004b) de Empresas e Responsabilidade Social, realizada com a população adulta (18 a 74 anos) residente nas regiões metropolitanas de Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo, além do Distrito Federal e de Goiânia:

- **Empresas socialmente responsáveis e os funcionários:** Na relação com seus funcionários, a responsabilidade social empresarial é um aspecto motivador e que gera lealdade. A grande maioria dos funcionários sente-se bem informado sobre o comprometimento da empresa com uma atuação socialmente responsável, mas consideram que é preciso fazer mais.
- **Leitura de relatórios empresariais e decorrências:** As empresas que têm relatório social ou ambiental não atingem a população em geral. Estima-se que apenas 7% conhece esse tipo de documento. A grande maioria (82%) nunca leu, nem ouviu falar sobre isso. No entanto, entre aqueles que de alguma forma tiveram contato com esse tipo de material há a tendência de avaliar positivamente a empresa. A opinião de 73% dos que tiveram conhecimento dos relatórios empresariais mudou. Eles passaram a avaliar melhor a organização, e 72% falaram bem da organização para outras pessoas.
- **O papel das grandes empresas:** Do total de entrevistados, 44% responderam que as empresas, para realizar plenamente seu papel na sociedade, devem ir além do que é determinado pela lei, estabelecendo padrões éticos mais elevados. Estes resultados evidenciam um crescimento dos consumidores que atribuem às empresas um papel mais abrangente, o que contribui para a construção de uma sociedade melhor, uma vez que no primeiro ano do monitoramento apenas 35% da amostra tinha essa opinião, enquanto para 41% as empresas deveriam cumprir seu papel básico (concentrar-se em gerar lucro e empregos, pagarem impostos e cumprir todas as leis).
- **As empresas e a resolução dos problemas sociais:** A maioria (70%) acredita que as grandes empresas devem estar diretamente envolvidas na resolução dos problemas sociais, devendo-se ressaltar que 57% dos

entrevistados concordam que o governo deveria criar leis que obrigassem grandes organizações a ir além de seu papel tradicional. Elas deveriam contribuir para uma sociedade melhor, mesmo que isso implicasse preços mais altos e menos empregos.

- **Atuação das empresas na comunidade:** As empresas devem atuar em áreas básicas para ajudar a melhorar a comunidade. A saúde (25%) e a educação (23%) são as prioridades, seguidas pelo combate à pobreza (19%). Os setores de meio ambiente e de arte e cultura, apesar de oferecerem maior visibilidade, são os de menor importância (2% cada uma).
- **Contribuição das empresas para a melhoria das comunidades de seu entorno:** Na opinião de 55% dos entrevistados, as empresas e as indústrias não costumam contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades que vivem no entorno dos locais onde estão instaladas.

Evidencia-se, assim, que o papel das empresas privadas no desenvolvimento local deve ser debatido a partir de uma concepção mais sistêmica, superando a idéia tradicional de que o papel das empresas resume-se à geração de riquezas e de empregos e ao pagamento de impostos.

Essa mudança no papel das empresas, que gradativamente vêm agregando à sua função de agente econômico a dimensão social, não pode levar à confusão de que elas desviarão das características e dos objetivos para os quais foram criadas. Fundamentalmente, uma empresa é, pela ordem, agente econômico, provedor fiscal e tributário e ator social, devendo gerar lucro, assegurar sua competitividade e perenidade e dar retorno ao investimento dos seus acionistas ou cotistas. Se não há lucro não se justifica a empresa; não se tem a fonte geradora da obrigação fiscal e muito menos se justifica a sua ação social (VOIGT, 2004).

Não se pode imaginar também que o setor privado seja o principal agente de promoção de ações públicas. Desta forma, a postura das empresas em prol do público deve estar refletida, principalmente, na forma como praticam seus negócios, na priorização de investimentos produtivos e não-especulativos e na forma como se relacionam com os recursos ambientais, com as pessoas, com os integrantes de sua cadeia produtiva e com a comunidade local onde estão instaladas (SCHOMMER et al., 1999).

Algumas empresas, pela característica de seus produtos ou serviços, alteram profundamente o ambiente e a vida das comunidades onde estão inseridas, a exemplo

das empresas de produção de celulose cuja matéria-prima é oriunda de extensas plantações florestais. De acordo com Carrere e Lohmann (1996), as questões relacionadas a essa atividade são políticas e não meramente técnicas, não podendo ser assim discutidas isoladamente das realidades econômica e social globais que elas fazem parte.

Essas empresas estão sujeitas a maiores e crescentes pressões em termos de exigências ambientais e sociais, sendo necessária uma responsabilidade maior sobre os impactos locais de suas ações. Assim, um dos grandes desafios das empresas do setor é atingir o equilíbrio entre as diferentes demandas, muitas vezes conflitantes, de todas as partes interessadas em suas atividades.

A localização e as características regionais são fundamentais para determinar as relações políticas, sociais e institucionais das empresas, bem como os seus pesos político, econômico e social nas localidades.

Segundo Bracelpa (2004), as ações de responsabilidade social são parte inerente da cultura das empresas de celulose e papel, que necessitam realizar substanciais investimentos em favor do bem-estar social e da infra-estrutura das comunidades onde atuam, porque as instalações industriais e áreas florestais estão situadas em locais distantes dos centros urbanos, onde, geralmente, os governos locais não dispõem dos recursos para atender às necessidades básicas da população, como educação, saúde e segurança, fazendo com que a comunidade se volte para as empresas em busca desses serviços sociais. Um elemento incentivador da atuação das empresas do setor de celulose em programas sociais foi a ação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que, de acordo com Juvenal e Mattos (2004), foi um dos primeiros a introduzir em suas operações o conceito de responsabilidade social das empresas, devendo ser ressaltado que a Bahia Sul Celulose S.A. foi um marco por ter sido a primeira operação de financiamento à indústria em que o banco exigiu que a empresa investisse na infra-estrutura comunitária, para minimizar os desequilíbrios sociais provocados por projetos daquele porte. Em 1995, o BNDES celebrou um contrato específico, com recursos exigíveis, para que se realizassem os investimentos sociais. A partir daí, esses investimentos passaram a ser parte integrante dos grandes financiamentos concedidos ao setor de celulose e papel.

A responsabilidade social reflete-se assim, entre outros aspectos, pelos programas de ação social desenvolvidos com as comunidades localizadas na região de atuação das empresas.

Diante desse novo paradigma e aliado à ausência do Estado, as comunidades, sobretudo em regiões menos desenvolvidas, particularmente no meio rural, depositam muitas expectativas nos grandes empreendimentos, confundindo, muitas vezes, os papéis da empresa e do Estado. Portanto o governo, principalmente o municipal, e o empresário deveriam compartilhar e gerir de forma harmônica as ações sociais conjuntas para evitar que as empresas sejam duplamente cobradas: tributos e taxas públicas e prestação de serviços sociais e ambientais, que deveriam ser o papel do Estado. Definitivamente, o desenvolvimento social local deveria ser incorporado na missão da empresa, para assegurar a sua gestão integrada ao negócio.

Portanto, este estudo teve como objetivo geral analisar as ações sociais desenvolvidas nas comunidades pelas empresas produtoras de celulose de fibra curta de mercado, com vistas a identificar as motivações, as estratégias e os modelos adotados. A análise visou verificar a consistência das ações realizadas com o modelo de gerenciamento de sustentabilidade empresarial.

### **1.1. Relação empresa e comunidade**

De acordo com o modelo desenvolvido por Fombrun et al. (2001), as atividades de responsabilidade social afetam o estoque de capital reputacional e, conseqüentemente, o valor dos ativos intangíveis da organização. Portanto, podem preservar ou agregar valor às empresas sob dois aspectos: criando vantagem competitiva, por meio do aprimoramento da capacidade da empresa em atrair e manter recursos; e minimizando riscos potenciais.

Assim, o estabelecimento de relações positivas com a comunidade local deve ser considerado pelas empresas como um ativo na forma de acumulação de capital social que deve ser capitalizado para garantir a licença para operar. De acordo com Monaghan et al. (2003), as empresas devem usar todos os seus recursos – fundos para projetos sociais, contratação de pessoal e de serviços, investimentos financeiros e outros - para afetar as comunidades de forma a fortalecer a sua estrutura econômica e social e criar um ambiente mais estável no qual realiza os seus negócios. Entretanto, além dos benefícios, existem custos e riscos ao se relacionar com as comunidades. Mas, em geral, quanto maior o nível de engajamento, maior o potencial de resultados positivos, assim como maior investimento de tempo e recursos requeridos.

Os principais riscos envolvidos nas relações com a comunidade são a perda de reputação, a perda de confiança, os danos à imagem, além de danos materiais. Logo, a responsabilidade da empresa não deve ser somente buscar o envolvimento com as comunidades, mas também gerenciar as perdas potenciais que esses esforços podem esconder (CARLBERG, 2004).

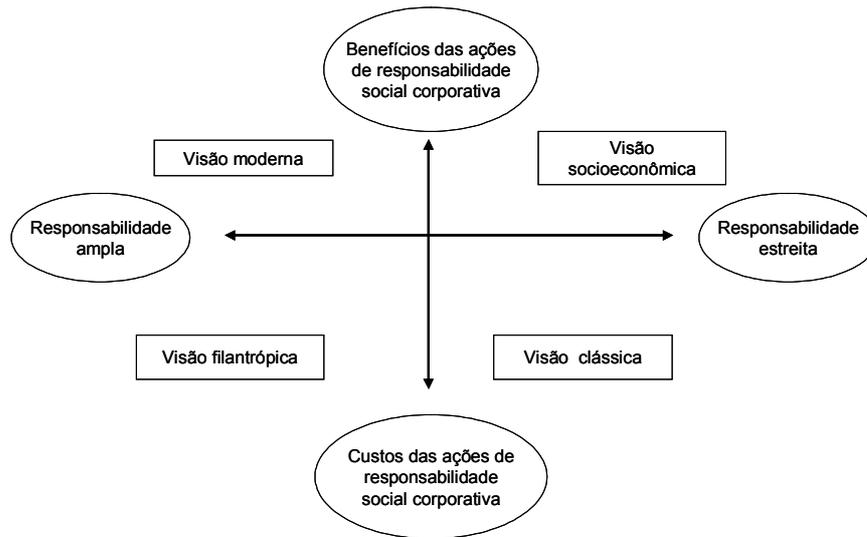
Segundo Quazi e O'Brien (2000), as visões existentes sobre a responsabilidade social das empresas podem ser representadas por um modelo de duas dimensões: a dimensão da responsabilidade social e a dimensão dos resultados derivados do compromisso social dos negócios (custos ou benefícios). A primeira dimensão vai de uma responsabilidade estreita, segundo a qual a função-objetivo da empresa é basicamente a maximização do valor para o acionista, e a isto deve se ater, até uma responsabilidade ampla, na qual as atividades de negócios vão além das responsabilidades clássicas econômicas da empresa. Baseando-se nestas dimensões os autores descrevem um modelo de responsabilidade social corporativa que pode ser representado graficamente através de dois eixos (Figura 4), que definem quatro quadrantes (visões):

- **Visão clássica:** corresponde à visão primária da responsabilidade social. As empresas consideram que as ações de responsabilidade social não geram valor para a empresa, e não devem ser desenvolvidas.
- **Visão socioeconômica:** considera que a função-objetivo da empresa é a maximização do valor para o acionista, mas que as ações de responsabilidade social podem ajudar nessa geração de valor. Neste contexto, as ações de responsabilidade social podem se justificar, inclusive quando a direção mantém uma visão reduzida acerca da mesma.
- **Visão filantrópica:** defende as ações de responsabilidade social, mesmo que não tragam retornos para a empresa.
- **Visão moderna:** trata-se de uma perspectiva segundo a qual a empresa mantém uma relação ampla com a sociedade e obtém benefícios líquidos de curto e longo prazos, derivados da responsabilidade social corporativa.

Baseando-se na teoria tradicional da firma, McWilliams e Siegel (2001) consideram que as ações de responsabilidade social devem ser vistas como uma forma de investimento, que a corporação estaria fazendo no sentido de buscar a maximização do valor. Esses autores afirmam que, dessa maneira, existiria um nível de investimento em responsabilidade social corporativa que maximizaria os lucros, ao mesmo tempo em

que estaria satisfazendo as demandas por atividades de responsabilidade social dos múltiplos *stakeholders*.

Nesse sentido, GIFE (2004)<sup>1</sup> definiu o investimento social privado como o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados em ações sociais e projetos de interesse público realizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou constituídos por famílias ou indivíduos.



**Figura 4** – Modelo bidimensional de responsabilidade social corporativa (RSC).

O envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação, a preocupação com os resultados obtidos e as transformações geradas, além do planejamento, do monitoramento e da avaliação dos projetos, são os elementos fundamentais na diferenciação entre o conceito de investimento social privado e as ações assistencialistas.

Outros aspectos importantes das abordagens mais avançadas sobre a concepção e implantação de projetos sociais por parte de empresas, de acordo com Teodósio (2000), são:

- Retorno do projeto: o pressuposto é que não só a comunidade pode ter grandes ganhos com o suporte empresarial, mas também que as organizações podem se tornar mais produtivas e competitivas à medida que desenvolvem ações sociais.

---

<sup>1</sup> O GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – é uma associação que reúne organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.

- Relação empresa: comunidade: por meio de parcerias, em que os projetos devem ser concebidos e desenvolvidos em conjunto com membros representativos das comunidades assistidas, procurando partilhar ações, custos e soluções a serem implementadas.
- Sustentabilidade do projeto: os projetos não podem se caracterizar pela extrema dependência de uma única fonte de financiamento externa, devendo caminhar para a auto-sustentação no médio e longo prazos. Um problema social relevante em determinado momento pode não o ser no futuro. No entanto, se o projeto social é extremamente dependente da empresa, ela não pode modificar sua pasta de investimentos sociais, sob pena de comprometer os projetos que já estão em execução.

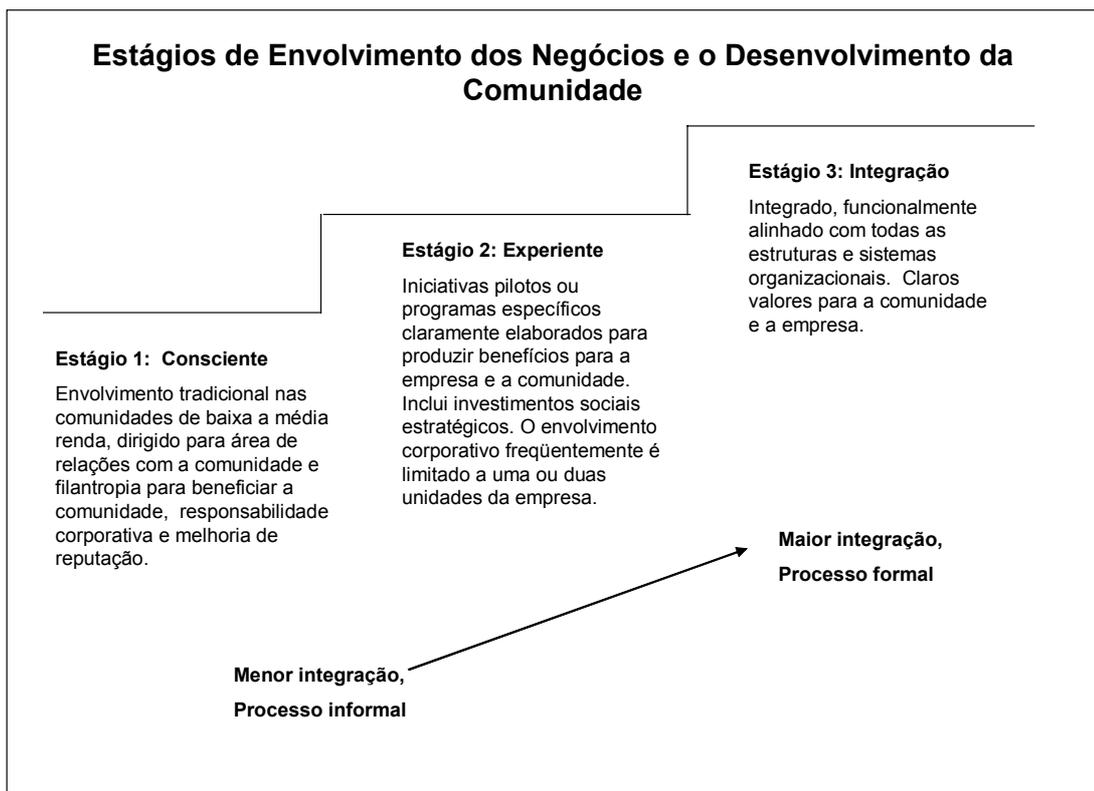
Além desses aspectos, segundo o Ethos (2004), as empresas devem investir em projetos que promovam o desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde operam, e que tenham a participação de representantes da sociedade civil, do governo e da comunidade em questão; envolvam planejamento participativo; sejam partes de um programa estratégico, com base nas necessidades e nos impactos do desenvolvimento; e priorizem grupos vulneráveis ou marginalizados (como os sem-terra, analfabetos, povos indígenas, deficientes físicos e desempregados).

Segundo Rochlin e Boguslaw (2001), existem três estágios de envolvimento com a comunidade (Figura 5) que podem ser vistos como um continuum, variando de baixo até alto valor estratégico, e de uma baixa até alta integração ao longo de toda a companhia:

- **Consciente:** É o estágio mais comum do envolvimento. As empresas, neste estágio, se envolvem inicialmente através de doações e de programas de voluntariado de empregados. Os tradicionais departamentos de relações comunitárias ou fundações dirigem o envolvimento corporativo e suas iniciativas permanecem isoladas do negócio, sendo qualquer tipo de resultado raramente e medido.
- **Experiente:** As empresas começam a implementar uma ação mais estratégica. Tipicamente dirigidas pelos departamentos de relações comunitárias, essas empresas se engajam na chamada “filantropia estratégica” ou “investimento na comunidade”. Neste estágio, os benefícios corporativos serão, freqüentemente, intangíveis e podem incluir a

melhoria da reputação, da imagem, do aumento da satisfação dos empregados, desenvolvimento de novas relações com *stakeholders*-chave e da preservação da licença para operar.

- **Integração:** As empresas, neste estágio, vêem o envolvimento com as comunidades como uma oportunidade de mercado, e integram e alinham suas funções de envolvimento com a comunidade com suas linhas de negócio, quebrando as barreiras, reais e percebidas, entre elas e as comunidades. As empresas elaboram iniciativas estratégicas com a participação e os recursos de todas as atividades do negócio. Portanto, as empresas, no terceiro estágio, desenvolvem ações que aumentam os recursos econômicos e sociais das comunidades onde atuam, por meio de suas atividades regulares e pelo investimento dos recursos fins da empresa, em oposição à filantropia.



**Figura 5** – Estágios do envolvimento das empresas e o desenvolvimento da comunidade (adaptado de ROCHLIN e BOGUSLAW, 2001).

Tipicamente, as empresas podem ser enquadradas em um desses três estágios de envolvimento, progredindo em um processo evolutivo em direção à integração. Estes

estádios identificam onde a empresa se encontra no seu envolvimento e fornecem uma visão de como obter maiores retornos a partir de investimentos corporativos no desenvolvimento da comunidade.

Ressalta-se, contudo, que o ambiente social, político, econômico e legal onde a empresa atua é dinâmico, conseqüentemente as necessidades e os padrões de comportamento desejáveis pela sociedade também o são. A principal implicação desse pressuposto é de que a responsabilidade social é um processo constante de monitoramento do ambiente e das relações, e não uma missão fixa em relação a grupos específicos com uma predeterminada prioridade que permanece estática (BORGER, 2001).

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1. Caracterização da pesquisa**

Considerando a forma de abordagem empírica do problema utilizada neste estudo, ele pode ser classificado como sendo uma pesquisa qualitativa que se caracteriza por responder a questões particulares e trabalhar com um nível de realidade que não pode ser totalmente quantificado, ou seja, com motivos, crenças, valores, comportamentos e percepções individuais (DESLANDES, 1994). É o tipo adequado a situações em que se deseja construir teorias, pois as evidências qualitativas permitem compreender mais profundamente o fenômeno, dentro do seu próprio contexto (BONOMA, 1985). Além disso, a metodologia qualitativa possibilita descrever com profundidade determinado problema, analisando a interação de suas variáveis (MUELLER, 2003).

Difere do método quantitativo, porque não emprega um instrumental estatístico como base para analisar um determinado problema. Trata-se de uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno, uma vez que a quantificação, em certos casos, apresenta limitações ao tentar explicitar problemas complexos (RICHARDSON et al., 1999).

A pesquisa foi desenvolvida pelo método de Estudos de Casos Múltiplos que, segundo Bogdan e Biklen (1994), é caracterizado como aquele que ocorre quando os investigadores estudam dois ou mais assuntos, ambientes, ou bases de dados, e que podem assumir uma grande variedade de formas.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia preferível quando são propostas as questões “como” e “por quê”, quando o investigador tem pouco controle sobre o fenômeno e quando os eventos são contemporâneos e estão presentes

num contexto de nossa realidade. Além disso, o autor afirmou que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa para os estudos em que se deseja estudar fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real, a exemplo de processos organizacionais e gerenciais.

Nesse tipo de pesquisa é necessário ter clareza das implicações e do que significa dados de natureza qualitativa. Esta clareza conceitual é fundamental para a validação das informações utilizadas na análise, pois não há como assumir uma postura de neutralidade absoluta, uma vez que o pesquisador é profissional contratado de uma das empresas estudadas, exercendo uma função gerencial na qual vivencia e administra diversas questões relativas ao problema em análise.

Daí a necessidade de assumir que a análise que aqui se faz é relativamente objetivada a partir desta perspectiva. Na realidade, sabe-se que isso acontece em qualquer pesquisa, pois mesmo quando os dados se apresentam na linguagem numérica ou em medidas eles representam qualidades quantificadas. Contudo, numa pesquisa na qual os dados são discursivos e há posição de engajamento do pesquisador no espaço social do problema, exige-se que suas interpretações busquem o distanciamento constante, a fim de permitir não perder a possibilidade da dúvida.

## **2.2. Análise de conteúdo**

A técnica de análise de dados qualitativos, denominada de análise de conteúdo, tem várias abordagens. Pode ser entendida como “um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento” (CHIZZOTTI, 1991).

Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo é entendida como sendo um conjunto de técnicas de análises das comunicações, visando obter, por meio da adoção de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Krippendorff (1980) afirmou que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa adequada para se fazer inferências replicáveis e válidas dos dados, a partir do seu contexto, e é complementada com informações internas das empresas pesquisadas.

A análise de conteúdo remete às metodologias qualitativas, preocupando-se mais em atingir interpretações mais profundas com base na inferência, e se caracteriza como sendo empírica, portanto não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato (BARDIN, 1979), sendo utilizada para obter respostas diretamente relacionadas ao material analisado, classificando e tabulando informações específicas e baseando-se na questão da presença ou ausência de tal ou qual conteúdo particular (RICHARDSON et al., 1999).

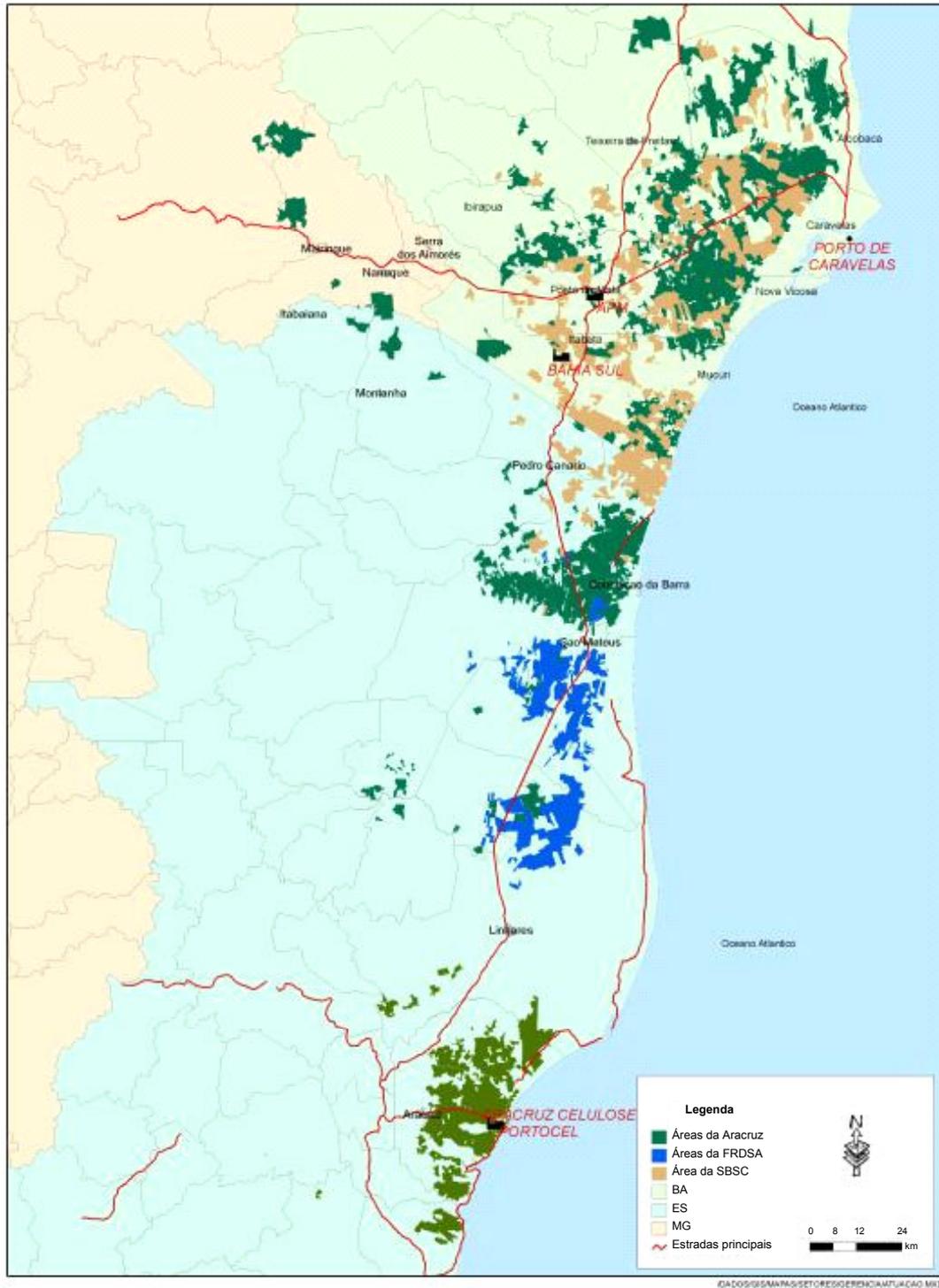
### **2.3. Abrangência do estudo**

Para este estudo foram avaliadas as ações de envolvimento com as comunidades que, conforme conceituado por BURKE (1999), compreendem os programas e as ações de interesse das empresas e das comunidades estabelecidos para desenvolver as relações com grupos e organizações nas comunidades, ou seja, com o público não-relacionado diretamente à estrutura produtiva das empresas.

Assim, a pesquisa enfocou os projetos sociais das empresas produtoras de celulose de fibra curta de mercado instaladas no norte do Espírito Santo e extremo sul da Bahia (Figura 6).

### **2.4. Descrição da área**

A estrutura fundiária da região apresenta elevados níveis de concentração (MOTA et al., 2003). Esta concentração de terras é originada na própria formação do Estado brasileiro e no início do seu processo de colonização. Para promover o povoamento efetivo do Brasil e o desenvolvimento da América portuguesa, em 1534 o rei D. João III instituiu o sistema de capitanias hereditárias, divisão da colônia em 15 faixas lineares que iam do litoral aos limites do Tratado de Tordesilhas, cuja posse foi entregue aos capitães donatários. Esses, por sua vez, tinham a propriedade de dez léguas e a posse do restante da capitania, que eles podiam doar em sesmarias para quem comprovasse a capacidade de fazê-las produzir, beneficiando assim uma minoria e iniciando o processo de concentração fundiária. Caso essas terras não fossem utilizadas, eram devolvidas a quem era de direito, ou seja, a Coroa Portuguesa. Daí surgiu o termo terras devolutas, que hoje no País são motivos de muitos conflitos agrários e pendências judiciais em relação a direito e titulação da propriedade.



**Figura 6** – Extremo sul da Bahia e norte do Espírito Santo, Brasil, em 2004.

A aprovação da Lei de Terras de 1850, a partir da qual as terras públicas só podiam tornar-se propriedade privada por meio da compra, e não mais por doação ou posse, foi outro fator decisivo para a manutenção do processo de concentração de terras no País, uma vez que inviabilizou o acesso à terra pelas pessoas de poucos recursos (ALVES FILHO, 1999).

Além desses fatores históricos gerais, a região de estudo foi submetida a um isolamento físico, durante os processos iniciais de colonização e ocupação, que perdurou por muito tempo, sendo a sua ocupação associada aos ciclos econômicos mais recentes, estando diretamente relacionada às atividades de extração de madeira da floresta nativa e, posteriormente, a algumas atividades tradicionais como pecuária extensiva, pesca artesanal e agricultura de subsistência.

Ao longo das últimas décadas – 1960, 1970, 1980 e 1990, essa configuração vem se modificando, a partir de significativos investimentos estatais e privados, o que vem propiciando o crescimento de novos setores da economia, destacando-se a silvicultura, por meio do plantio de extensos maciços florestais de eucalipto, especialmente voltados para a produção de celulose, utilizando-se de terras que vinham sendo trabalhadas pela pecuária extensiva, plantações de mamão, agricultura de subsistência ou incorporando novas áreas improdutivas.

Essas novas formas de exploração econômica da região têm mudado consideravelmente a sua feição, notadamente dos núcleos urbanos. Hoje, o setor da economia voltado para a eucaliptocultura desempenha importante papel na geração de renda dos municípios onde esta atividade é desenvolvida, muito embora não seja grande a absorção de mão-de-obra por parte desta, além de ter contribuído de forma considerável para o aumento da demanda de serviços (DIAS, 2001).

A introdução e a expansão dos maciços florestais vêm sendo acompanhadas de significativas transformações na estrutura social e econômica dos municípios na área de influência, devendo ser ressaltado que os maiores impactos se refletem, principalmente, nas comunidades rurais situadas nos pequenos povoados e em seu entorno, notadamente aqueles que estão circundados pelos referidos plantios, uma vez que as atividades econômicas que dão sustentação à vida estão diretamente relacionadas ao uso da terra (MOTA et al., 2003).

Esses efeitos têm sido potencializados por condições estruturais precárias, como baixa escolaridade, falta de incentivo para o desenvolvimento de novas atividades, inexistência ou precariedade dos serviços de consumo coletivo – esgotamento

sanitário, coleta de lixo, água tratada, energia elétrica, escolas de ciclos mais avançados, vias de acesso e transporte regular.

Na região está instalado um importante complexo integrado e verticalizado de natureza florestal e industrial para a produção de celulose de fibra curta, composto pelos empreendimentos da Aracruz Celulose e da Bahia Sul Celulose, cujas unidades fabris se localizam, respectivamente, nos municípios de Aracruz, Estado do Espírito Santo, e Mucuri, Estado da Bahia. O perfil econômico desse complexo é caracterizado por ser um ramo bastante intensivo em capital, estruturalmente voltado para a produção de divisas por meio das exportações, e produtor essencialmente de um bem intermediário (a celulose), apesar de a Bahia Sul utilizar parte de sua produção de celulose para a fabricação de papel, cuja articulação na cadeia produtiva dá-se, principalmente, com o exterior.

A capacidade nominal de produção de celulose desse complexo totaliza 2,6 milhões de toneladas anuais, das quais 2,0 milhões de toneladas são produzidas pela Aracruz, o que a caracteriza como a líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, respondendo por 31% da oferta global do produto (ARACRUZ, 2004).

A matéria-prima utilizada por essas empresas é o eucalipto, cujos plantios estão distribuídos em diversos municípios da região estudada, totalizando aproximadamente 320 mil hectares. Além dos plantios próprios, as empresas mantêm programas de fomento junto a produtores da região, totalizando aproximadamente 90 mil hectares.

Essa grande concentração da propriedade da terra, insumo básico de regiões onde o meio rural ainda é o principal espaço de geração de riquezas, tem sido o alvo das principais controvérsias relacionadas às atividades das empresas de base florestal. Os grupos que lutam pela reforma agrária, representados principalmente pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST), o Movimento de Libertação da Terra (MLT) e o Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), defendem um modelo alternativo de ocupação, por meio de pequenas propriedades voltadas prioritariamente à produção de alimentos para consumo próprio e comercialização no mercado interno. Defendem que esse é o modelo que gera maior número de empregos, atribuindo à expansão dos plantios de eucalipto o aumento dos preços das terras, o êxodo rural e as conseqüências ambientais da monocultura em grande escala.

A região é também o palco de atuação de outras organizações não-governamentais, que atuam como mediadoras de outros movimentos sociais, como os quilombolas, indígenas e agricultores familiares, destacando-se a Federação de Órgãos

para Assistência Social e Educacional (FASE), regional Espírito Santo, que se propõe a discutir propostas alternativas de modelo de geração e divisão de riquezas e de ocupação do território e coordena a Rede Alerta Contra o Deserto Verde, cujos objetivos são: "frear a expansão da monocultura do eucalipto no Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro; lutar pela devolução das terras que foram tomadas de indígenas, quilombolas e pequenos proprietários rurais; e combater a exclusão social e exigir reforma agrária e recomposição da mata nativa" (FASE, 2005).

## **2.5. Coleta de dados**

Considerando os objetivos do estudo, os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental, utilizando técnicas de análise de conteúdo, definida por KRIPPENDORFF (1980) como sendo uma técnica de pesquisa que permite fazer inferências replicáveis e válidas dos dados, a partir do seu contexto.

Os documentos analisados foram os relatórios anuais, o relatório social e ambiental e o balanço social das empresas produtoras de celulose de fibra curta de mercado, situadas na região do estudo, referente ao ano de 2003.

O acesso aos documentos foi obtido por meio da Internet, diretamente nas páginas das empresas.

Além disso, foram utilizadas entrevistas de natureza semi-estruturadas, realizadas com profissionais ligados diretamente à gestão dos projetos sociais das empresas pesquisadas. Segundo Quivy e Campenhoud (1992), a entrevista semi-estruturada é a sistemática adequada quando o objetivo é a análise de um problema específico, tendo como principais vantagens o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos. A flexibilidade deste dispositivo permite recolher a interpretação dos interlocutores, respeitando seus quadros de referência.

Dessa forma, a finalidade das entrevistas foi a obtenção de informações mais detalhadas e complementares às divulgadas nos documentos analisados, seguindo o seguinte roteiro:

- Como surgiu o projeto (histórico).
- Público-alvo.
- O que se pretende com o projeto.
- Como o projeto é conduzido/gerenciado.
- Como ou o que é avaliado.
- Formas de divulgação.

## **2.6. A análise e o tratamento de dados**

A organização, descrição e análise dos dados, em se tratando de pesquisa qualitativa, é um processo complexo, sendo, portanto, necessário que o pesquisador tenha uma visão global do objeto pesquisado e do contexto que o circunda, sem, entretanto, perder as peculiaridades que podem, muitas vezes, enriquecer a compreensão do fenômeno (NOSSA, 2002).

A análise de dados seguiu a orientação de técnicas de análise de conteúdo, a partir dos referenciais teóricos de BARDIN (1979), utilizando-se a análise temática, na qual as análises são organizadas em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação.

Os resultados obtidos são apresentados de maneira descritiva e analítica, conforme o assunto focalizado, utilizando-se a quantificação apenas nos casos relevantes para a compreensão do fato.

Adotou-se, como estratégia de análise e interpretação, o padrão de confrontação, no qual o referencial teórico construído a partir da pesquisa bibliográfica foi usado como padrão de comparação para interpretar os dados e extrair inferências de acordo com os construtos e indicadores desejados.

De acordo com Lüdke e André (1986), nas pesquisas qualitativas, no momento da análise, o pesquisador já deve ter uma idéia mais ou menos clara das possíveis direções teóricas do estudo, e, então, parte para trabalhar o material acumulado e destacar os principais resultados da pesquisa.

Desse modo, utilizou-se o modelo de Quazi e O'Brien (2000) para mapear as visões que levaram à motivação para ações de responsabilidade social por parte das empresas analisadas. Enquanto isso, a partir das evidências levantadas foi feito o enquadramento das empresas em relação ao estágio de envolvimento com a comunidade, de acordo com Rochlin e Boguslaw (2001), e foi identificada a principal motivação para as ações de envolvimento com as comunidades de acordo com o modelo de Fombrun et al. (2001).

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nos documentos analisados estão relatados 28 projetos (Apêndice A), que são apresentados pelas empresas como sendo seus esforços de atuação social nas comunidades onde operam. Contudo, segundo a Bahia Sul, existem vários outros

projetos que não foram relatados nesses documentos por serem considerados “projetos pilotos; fora do foco de atuação da empresa (educação, saúde, meio ambiente e promoção social); com pouco número de beneficiados e/ou sem resultados passíveis de comprovação”.

Vários projetos foram inicialmente criados para utilizar as linhas de financiamento oferecidas pelo BNDES e continuam em funcionamento, com o apoio das empresas, mesmo após o término das linhas de crédito externo.

Entretanto, por meio das entrevistas constatou-se que alguns projetos relacionados à construção de infra-estrutura básica, como escolas e postos de saúde, executados no passado em função dessa atuação do banco, atualmente encontram-se sucateados e abandonados pelo setor público, evidenciando a ineficácia do processo de seleção e definição dos referidos projetos. Esse fato decorreu da inexistência de um adequado diagnóstico local e por desconsiderar as necessidades e as expectativas das comunidades, que em última instância detêm conhecimento de suas necessidades e, sobretudo, de suas prioridades.

Embora não esteja divulgado em seus balanços sociais, foi relatado nas entrevistas que as empresas atendem a inúmeras solicitações de natureza bastante diversificadas, oriundas principalmente de setores da sociedade civil organizada, como: associações comunitárias e representações de classe, clubes de serviços e organizações não-governamentais, prefeituras municipais, câmaras de vereadores e escolas. Essas solicitações vão desde madeira de eucalipto, folhas de celulose e papel, empréstimo de máquinas, equipamentos e mão-de-obra para melhoria de estradas, patrocínio financeiro para festas e outros eventos comemorativos, até projetos pontuais, geralmente de caráter assistencialista, destinados a mitigar diferentes mazelas sociais.

No Quadro 4 está a relação dos projetos analisados a partir dos documentos e de informações obtidas com aos entrevistados.

**Quadro 4** – Relação dos projetos analisados

<b>Foco de atuação</b>	<b>Projeto</b>	<b>Empresa</b>	<b>Origem</b>	<b>Público envolvido</b>	<b>Parceiros</b>
Educação, cultura, treinamento e capacitação profissional	Formar	ARACRUZ	Iniciativa Empresa	Professores do ensino fundamental de escolas públicas	Prefeituras de Rede Interdisciplinar de Educação (RIED)

Continua...

Quadro 5, cont.

Foco de atuação	Projeto	Empresa	Origem	Público envolvido	Parceiros
	Meninos da terra	ARACRUZ	Condicionante de licença	Menores do bairro Nova Esperança, Linhares	Prefeitura e Universidade de Linhares
	Estudante do futuro	ARACRUZ	Iniciativa Entidade Interessada	Estudantes de escolas públicas de Posto da Mata (BA)	Prefeitura, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Associação Comercial
	Universidade para todos	ARACRUZ	Iniciativa Entidade Interessada	Alunos de baixa renda provenientes da rede pública de ensino	Universidade Federal do Espírito Santo, Fundação Ceciliano Abel de Almeida, CST, Prefeituras de Vitória, Serra Linhares e outros
	Araçá	ARACRUZ	Iniciativa Entidade Interessada	Menores em situação de risco social	Prefeitura de São Mateus, governos municipal e federal e Petrobrás
	Pólo de educação ambiental	ARACRUZ	Iniciativa Entidade Interessada	Alunos e comunidade em geral	Mosteiro Zen Morro da Vargem
	Formação profissional	ARACRUZ	Demanda Operacional	Comunidade em geral	SENAI
	Formando o cidadão	ARACRUZ	Iniciativa Entidade Interessada	Crianças e adolescentes de Vitória	Serviço de Engajamento Cristão - SECRI
	Cidadão educar	BAHIA SUL	Demanda Operacional	Empregados próprios e das empresas prestadoras de serviço	SESI e Universidade Estadual de Santa Cruz com apoio BNDES
	Crescer	BAHIA SUL	Demanda Operacional	Comunidade de Mucuri	SENAI com apoio BNDES
	Associação Comunitária Golfinho	BAHIA SUL	Programa Voluntariado	Crianças em fase pré-escolar, de três a seis anos, adolescentes e mulheres da comunidade de pescadores de Mucuri	Prefeitura de Mucuri
	Sementeira	BAHIA SUL	Iniciativa Empresa	Professores da 1ª à 4ª série da rede pública municipal e estadual de Mucuri, Pedro Canário, Nova Viçosa, Alcobaça e Teixeira de Freitas	Fundação RELÍCTOS
	Clubes da Semente	BAHIA SUL	Iniciativa Empresa	Crianças carentes de Itabatã	AMANHECER
	Ler é preciso	BAHIA SUL	Iniciativa Entidade Interessada	Comunidade em geral de Mucuri, Posto da Mata (Nova Viçosa), Caravelas e Alcobaça	Prefeituras; associações comunitárias; Instituto Eco-Futuro e Fundação Nacional do Livro Juvenil
	Bolsa de estudo	BAHIA SUL	Iniciativa Empresa	Alunos carentes do município de Mucuri	- Apoio BNDES

Continua...

Quadro 5, cont.

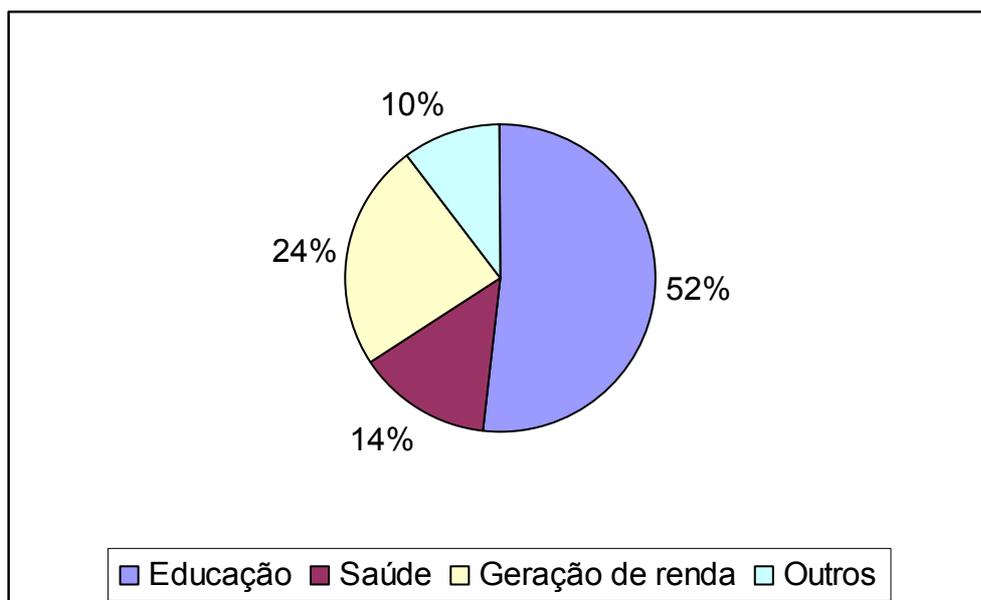
Foco de atuação	Projeto	Empresa	Origem	Público envolvido	Parceiros
SAÚDE	Reabilitar	ARACRUZ	Iniciativa Entidade Interessada	Portadores de deficiência física e, ou, mental da cidade de Teixeira de Freitas	Sociedade Pestalozzi de Teixeira de Freitas (BA)
	Semana da saúde	BAHIA SUL	Iniciativa Empresa	População de Itabatã	Pró-Saúde (Hospital Paineiras)
	Esporte com saúde	BAHIA SUL	Exigências contratuais de financiamento	Crianças residentes nas vizinhanças dos clubes recreativos da empresa localizados em Itabatã e Mucuri	-
	Associação Comunitária Golfinho	BAHIA SUL	Exigências contratuais de financiamento	Crianças em fase pré-escolar, de três a seis anos, adolescentes e mulheres da comunidade de pescadores de Mucuri	Prefeitura de Mucuri
GERAÇÃO DE RENDA	Comunidades negras	ARACRUZ	Iniciativa Entidade Interessada	Comunidade de Coxi (norte do Espírito Santo)	-
	Comunidades pesqueiras	ARACRUZ	Iniciativa Entidade Interessada	Pescadores artesanais	-
	Viveiros comunitários	ARACRUZ	Iniciativa Empresa	Famílias das comunidades rurais de Aparaju e Ibirapuã (Bahia)	Prefeituras de Alcobaça e Ibirapuã
	Agricultura familiar	ARACRUZ	Iniciativa Empresa	Famílias vizinhas aos plantios de eucalipto das comunidades de Pouso Alegre, Novo Destino, Vila Portela e Juazeiro na Bahia	Prefeituras de Alcobaça e Ibirapuã
	Centro Cultural Golfinho	BAHIA SUL	Iniciativa Entidade Interessada		Secretaria da Fazenda e Secretaria de Cultura e Turismo do Estado da Bahia
	Fomento florestal	ARACRUZ e BAHIA SUL	Demanda Operacional	Produtores rurais dos municípios de atuação do programa	-
OUTROS	Bons vizinhos	ARACRUZ	Demanda Operacional	Pequenos proprietários rurais e moradores do entorno das propriedades	-
	Comunidades indígenas	ARACRUZ	Termo de ajustamento de conduta	Comunidades indígenas de Caieiras Velhas, Irajá, Pau-Brasil, Boa Esperança, Três Palmeiras e Comboios, localizadas no município de Aracruz	SENAI e SENAC
	Formação de gestores de entidades sociais	BAHIA SUL	Programa Voluntariado	Gestores e lideranças de entidades sociais dos municípios de atuação	Associação dos dos Alunos de MBAs da Universidade de São Paulo

Os projetos foram agrupados de acordo com o foco de atuação, conforme a seguinte classificação: a) área de educação, cultura, treinamento e capacitação profissional; b) área de saúde; c) área de geração de renda; e d) outros projetos.

Os projetos em execução tiveram diversas origens, que evidenciam um processo de surgimento majoritariamente “de fora para dentro”: demandas e propostas apresentadas por instituições e entidades interessadas (35%); atendimento em termos de ajustamento de conduta e condicionantes de licenças ambientais (7%); atendimento de exigências contratuais de financiamentos do BNDES (10%); demandas operacionais (21%); demandas de programas de voluntariado (3%); e iniciativas das empresas (24%).

Os focos prioritários de atuação são a educação e a saúde, correspondendo a 66% de todos os projetos reportados (Figura 7), o que evidencia um alinhamento com os resultados da pesquisa Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro 2004 (ETHOS, 2004b), que também apontou estes temas como prioritários.

Entretanto evidencia-se, em relação às áreas de atuação dos projetos, uma diferença entre as empresas estudadas, pois os projetos voltados para a educação e saúde correspondem a 77% dos projetos relatados pela Bahia Sul e 56% dos projetos da Aracruz Celulose.



**Figura 7** – Classificação dos projetos por área de atuação.

Além do projeto de fomento florestal, que é classificado junto ao conjunto de “projetos sociais” mantidos pelas duas empresas, são relatados os seguintes projetos com o objetivo de geração de renda:

- Centro Cultural Golfinho – São promovidas oficinas de artesanato, capoeira e instrumentos musicais típicos baianos, com o objetivo de fortalecer a cultura regional e gerar renda para os beneficiados por meio da produção artística.
- Comunidades negras – mutirão com a comunidade de Coxi (norte do ES) para o cultivo de pimenta-malagueta destinada à indústria de alimentos e convênio entre a Aracruz e comunidades vizinhas na mesma região, envolvendo a doação de sobras de madeira de eucalipto para beneficiamento e comercialização, visando a geração de renda.
- Comunidades pesqueiras – construção de um estaleiro para manutenção de pequenas embarcações, em Barra do Riacho, e realização de treinamento com consultoria especializada para a gestão de negócios do estaleiro.
- Viveiros comunitários - implantados em comunidades rurais de Aparaju e Ibirapuã, na Bahia, para produção e comercialização de mudas de essências nativas. Além de adquirir as mudas dos produtores, a empresa forneceu treinamento e contribuiu para a melhoria da infraestrutura dos viveiros.
- Agricultura familiar – cessão de áreas (comodatos), assistência técnica e apoio financeiro para aquisição de insumos básicos para o cultivo de culturas de ciclo curto e exploração de plantios de coco e limão, para famílias vizinhas dos plantios de eucalipto na Bahia.

Diferentemente desses, o projeto de fomento florestal destaca-se na atuação das empresas como um projeto planejado, estruturado e alinhado com a função-objetivo de maximização de valor das empresas, sendo uma importante fonte alternativa de abastecimento de madeira e geração de valor para a sociedade. Além de obter a matéria-prima a custos compatíveis, as empresas agregam valor ao negócio pela não-imobilização de capital na aquisição de terras e pela melhoria em suas imagens em função das parcerias formadas e pela inclusão de pequenos produtores rurais na cadeia produtiva. Por sua vez, para o governo e a sociedade, esses programas agregam valor

por meio da geração de renda, impostos e empregos, favorecendo a fixação da mão-de-obra na região, além de contribuir para diminuir a pressão antrópica sobre as florestas nativas e não aumentar a concentração fundiária. De acordo com Oliveira (2003), a atividade de fomento com eucalipto favoreceu o desenvolvimento da consciência ambiental e tem contribuído para o desenvolvimento de outras atividades nas propriedades, caracterizando-se como um elemento importante na composição da sustentabilidade da propriedade rural.

Considerando que as comunidades rurais situadas nos pequenos povoados circundados pelos plantios de eucalipto são as mais afetadas pela atuação das empresas (MOTA et al., 2003), devendo, portanto, ser consideradas como *stakeholders* prioritários, observa-se um descompasso na atuação das empresas, pois apenas 14% dos projetos analisados estão voltados para esse segmento (Viveiros comunitários, Agricultura familiar, Comunidades negras e Projeto bons vizinhos).

Para condução dos projetos, de acordo com os documentos e as entrevistas, as empresas adotam uma opção externa, por meio de parcerias com outras instituições, aportando recursos financeiros e participando, com maior ou menor grau de envolvimento, do planejamento e acompanhamento, mas não operando diretamente das ações. Assim, os projetos são executados majoritariamente por instituições parceiras, como secretarias de governos, sindicatos de trabalhadores, entidades empresariais, igrejas, organizações comunitárias e organizações não-governamentais. O relacionamento com essas instituições é feito pelo setor de Relações com a Comunidade na Aracruz e pela área de Recursos Humanos (Comunicação), na Bahia Sul.

Constata-se ainda que não há parcerias na atuação dos projetos avaliados entre as empresas estudadas. Considerando-se que essa parceria poderia reduzir a fragmentação do atendimento e ampliar, em muito, o alcance das atividades empresariais, observa-se aí um grande espaço para racionalização e otimização do uso dos recursos.

De acordo com os relatórios analisados, em 2003 o valor agregado dos investimentos sociais das duas empresas foi de R\$ 11,9 milhões, o que representa 0,21% de sua receita líquida total. Esse valor corresponde, de acordo com os entrevistados, aos gastos com os projetos sociais voltados para as comunidades, bem como outras ações voltadas para o público interno, e parte dos apoios e das doações diversas, porém não inclui os valores relativos ao fomento florestal, que somente na Aracruz totalizou R\$ 70 milhões (1,3%), considerando o programa de plantio e a compra de madeira.

Segundo Machado Filho (2002), em pesquisa realizada pelo UNIBANCO em 2001 para atender às demandas de gestores de fundos de investimentos internacionais interessados em conhecer os aspectos ambientais e sociais das empresas atuantes no mercado acionário brasileiro, constatou-se que as empresas em geral não entendem o vínculo entre atuação ambiental e social e agregação de valor ao negócio, e não sabem contabilizar o balanço de custos e receitas dessas ações.

Esse fato pode ser constatado nas empresas estudadas, pois embora avaliem se os projetos alcançaram as metas previstas não possuem uma metodologia estruturada para avaliação dos impactos dos projetos sociais, bem como não têm um sistema que contabilize os possíveis retornos das atividades sociais desenvolvidas e a geração de valor para a empresa. Entretanto, ambas reportam ganhos de imagem corporativa com essas ações.

Os impactos dos projetos, em geral, são percebidos no campo das gratificações emocionais e da melhoria nas condições de vida das comunidades. No entanto, essas percepções são impressionistas, pois são avaliadas de forma inconsistente, sem definição de indicadores e sem participação do público beneficiado. Isto porque os projetos não se iniciaram com um diagnóstico para o estabelecimento de proposições e expectativas, não havendo uma caracterização sociológica mais precisa dos grupos sociais envolvidos. Além disso, ficou evidenciado nas entrevistas que não se recorre a avaliações externas de instituições ou de pessoas especializadas, à exceção dos projetos Sementeira e Clube das Sementes, o que seria importante para ampliar o conhecimento sobre o que é feito, promover o intercâmbio de experiências e racionalizar o uso dos recursos.

De acordo com as entrevistas, em termos de divulgação dos projetos, além da publicação e distribuição dos relatórios anuais, por meio de mala-direta e Internet, as empresas priorizam a divulgação interna, por meio das respectivas Intranets e de jornais e revistas corporativos, devendo-se salientar que, no caso da Bahia Sul, existe um jornal específico com essa finalidade, o Fala Social. Além disso, as entidades parceiras nos projetos assumem o compromisso de divulgação do apoio recebido. Contudo, os entrevistados afirmaram que a divulgação dos projetos é um ponto crítico para as empresas, pois “as comunidades vizinhas não conhecem os nossos projetos” (Renato Carneiro, Bahia Sul Celulose).

A análise do balanço social (Bahia Sul), do relatório social e ambiental (Aracruz) e dos relatórios anuais demonstra que o principal discurso identificado nos

textos foi o da sustentabilidade. O termo discurso aqui utilizado é definido, de acordo com Fairclough (2001), como sendo a utilização da linguagem como forma de prática social, ou seja, o discurso é visto como uma maneira dos indivíduos agirem, interagirem e representarem o mundo. Dentro dessa perspectiva, o discurso empresarial é composto por todos os aspectos da vida da organização - os comportamentos de seus membros, as decisões implementadas, os rituais e as mensagens *stritu sensu*, em texto ou fala.

Desse modo, por meio do conceito da sustentabilidade as empresas enfatizam os seus compromissos com uma atuação social e ambientalmente responsável, lucros e sucesso empresarial, relacionamento com as comunidades localizadas nas áreas de atuação e o desenvolvimento sustentável como uma questão estratégica a longo prazo.

Além disso, evidencia-se no discurso da Aracruz Celulose a preocupação em gerenciar a sustentabilidade de forma mais estruturada: “Com esse objetivo, a empresa manifestou intenção de desenvolver, a partir de 2004, um Plano Estratégico de Sustentabilidade, que visa adequar melhor e mais rapidamente a organização ao novo ambiente de negócios, preparando-a para o futuro” (Relatório Socioambiental Aracruz Celulose S.A., 2003).

Ambas as empresas possuem o mesmo discurso sobre o conceito e a necessidade do gerenciamento da sustentabilidade empresarial, baseando-se no tripé da sustentabilidade:

- “A competitividade das empresas passa a ser, cada vez mais, avaliada por sua sustentabilidade econômica, social e ambiental, dentro de uma visão de longo prazo do negócio” (Relatório Socioambiental Aracruz Celulose S.A., 2003).
- “Objetiva conciliar criação de valor econômico com desenvolvimento social e práticas ambientalmente responsáveis, com respeito aos direitos humanos” (Balanço Social Bahia Sul Celulose S.A., 2003).

Junto com o discurso de sustentabilidade está o discurso de compromisso e de diálogo com os *stakeholders*, evidenciado, por exemplo, pelo seguinte trecho da mensagem do Diretor Presidente da Aracruz Celulose: “Acreditamos que a qualidade do relacionamento do setor produtivo com os demais atores da sociedade, nas próximas décadas, e conseqüentemente a sustentabilidade das organizações, dependerá de sua capacidade em ouvir o que delas se espera e responder de forma efetiva, antecipando-se tanto quanto possível” (Relatório Socioambiental Aracruz Celulose S.A., 2003). Além

disso, grande ênfase é dada à transparência na prestação de contas de suas ações à sociedade, sendo uma estratégia utilizada para reforçar esta transparência a adoção de verificação, independentemente do Relatório Socioambiental adotado pela Aracruz Celulose.

O tema responsabilidade social apresenta-se como um elemento relevante nas políticas das empresas Aracruz e Bahia Sul, devendo ser ressaltado que estas fazem questão de marcar o seu posicionamento como empresas socialmente responsáveis.

As empresas também evidenciam um discurso comum em relação aos programas de ação social desenvolvidos com as comunidades localizadas na região de sua atuação e aos seus benefícios proporcionados:

- “Para nós, o planejamento e a implantação de programas sociais têm como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades e o desenvolvimento das localidades onde vivem” (Balanço Social Bahia Sul Celulose S.A., 2003).
- “A Aracruz Celulose opera em quatro Estados e em mais de cem municípios brasileiros e, em paralelo com os benefícios que proporciona por meio da multiplicação de empregos e riquezas, busca promover a melhoria da qualidade de vida das comunidades, com atenção especial para aquelas localizadas no entorno de suas operações” (Relatório Anual Aracruz Celulose S.A., 2003).

Com base no modelo de Fombrun et al. (2001), fica evidente, no discurso das empresas, que a motivação central para as suas ações de envolvimento com a comunidade é a agregação de valor por meio da minimização dos riscos potenciais relacionados principalmente à má aceitação dos plantios extensivos de eucalipto. Ressalta-se, entretanto, que as empresas apresentam projetos que aumentam as suas vantagens competitivas, por meio do programa de fomento florestal, que é apresentado como uma oportunidade para a geração de emprego e renda nas áreas em que atuam, ao mesmo tempo em que otimizam o retorno sobre os investimentos; e dos projetos voltados para a formação e capacitação de mão-de-obra local especializada em atividades-fim das empresas, a exemplo do programa de qualificação profissional para operadores de máquinas de colheita.

Os discursos da Aracruz Celulose e da Bahia Sul evidenciam ainda que as responsabilidades das empresas devem ir além da responsabilidade clássica de

maximizar os retornos dos acionistas e demonstram uma visão de que as ações de responsabilidade social são fontes de agregação de valor para as mesmas. Como prova da evidência dessa atitude, conforme explicitado no relatório socioambiental da Aracruz e no balanço social da Bahia Sul, ambas empresas são signatárias do Pacto Global (Global Compact), movimento capitaneado pela ONU, no qual as empresas assumem compromissos globais, incorporando ao cotidiano dos negócios princípios que se baseiam no paradigma do desenvolvimento humano sustentável e que ressaltam a importância das empresas na construção de uma sociedade mais justa e mais equânime.

Desse modo, de acordo com a tipologia do modelo de Quazi e O'Brien (2000), as empresas podem ser enquadradas no eixo de responsabilidade ampla, com uma visão moderna de responsabilidade social.

Tendo em vista a análise anterior, tomando os dados do discurso e os resultados das entrevistas, em relação à tipologia de Rochlin e Boguslaw (2001), é possível concluir que as empresas já evoluíram do estágio inicial para o segundo estágio de envolvimento com as comunidades (Experiente), considerando que:

- Os projetos desenvolvidos buscam retornos para as comunidades e para as empresas.
- A grande maioria dos projetos apresenta resultados intangíveis para as empresas, a exemplo de melhoria de imagem e redução de riscos de aceitação.
- Há participação de outros departamentos, além da área responsável pelos projetos sociais, contudo esta é geralmente provisória, estendendo somente a alguns projetos específicos: Viveiros comunitários, Comunidades negras, Agricultura familiar, Bons vizinhos, Formação profissional, Reabilitar e Programa Sementeira.

Ressalta-se, entretanto, que de acordo com a análise dos documentos e com as entrevistas realizadas as empresas já apresentam projetos característicos do estágio mais avançado que é o de integração, a exemplo dos projetos Fomento florestal, Viveiros comunitários e Formação profissional, alinhados com as atividades fins das empresas, que envolvem, além das áreas responsáveis pelos seus projetos sociais, as áreas operacionais e de meio ambiente.

#### 4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

De acordo com as análises efetuadas, verificou-se que as ações sociais das empresas têm sido realizadas de maneira reativa às diferentes demandas das comunidades ou de instituições externas, sem uma clara definição dos *stakeholders* prioritários, sem clareza nos objetivos a serem alcançados com o envolvimento com as comunidades e, principalmente, com pouco alinhamento com as atividades operacionais das empresas.

A maioria das ações que estão sendo feitas pouco ou nada tem a ver com as atividades principais nas empresas, não havendo indicadores estruturados para que os impactos alcançados possam ser avaliados. A avaliação dos projetos ainda é vista como uma atividade isolada, realizada geralmente ao término de um projeto, com o propósito de controle ou fiscalização.

Dessa forma, conclui-se que as empresas devem reestruturar as suas estratégias e atuação em relação ao envolvimento com as comunidades, de modo a agregar valor para as comunidades e para as empresas, contribuindo assim para alcançar a sustentabilidade empresarial.

Considerando a natureza das críticas que as empresas são submetidas, conclui-se que apenas o fomento florestal e os projetos de geração de emprego e renda estão contribuindo para agregar valor sustentável para as empresas e para a sociedade. Os demais projetos não têm viabilizado essa agregação de valor, em razão de sua perspectiva e prática metodológica, que não parte dos problemas e das demandas significativas dos grupos envolvidos pelos projetos.

Sugere-se, então, que as empresas busquem uma mudança nos seus procedimentos de identificação e definição dos seus projetos de envolvimento com as comunidades, passando a definir e explicitar os objetivos, as prioridades e a forma de atuação, considerando as suas estratégias de agregação de valor e de sustentabilidade empresarial. Além disso, é necessário um procedimento planejado de avaliação, tanto das metas estabelecidas, quanto dos impactos dos projetos, definindo critérios e indicadores e utilizando o processo de avaliação como instrumento para melhorar sua atuação direta sobre o público-alvo e sobre o seu processo de gestão e estratégia de divulgação dos projetos.

O objetivo desses procedimentos é analisar as estratégias de negócios para identificar os principais pontos críticos em termos de riscos e oportunidades de mercado

e, a partir daí, definir, ou rever, a estratégia e as ações de envolvimento com as comunidades de forma que elas trabalhem favoravelmente na gestão dos riscos envolvidos, mantendo ou melhorando a competitividade das empresas. Nesse sentido, sugere-se que as empresas priorizem ações nas comunidades rurais situadas nos pequenos povoados circundados pelos plantios de eucalipto.

Além de atuarem na mesma região, ficou evidenciado na análise realizada que as empresas estudadas compartilham a visão de que as ações de responsabilidade social são fontes de agregação de valor para elas. Identificou-se, assim, uma oportunidade para que essas ações sejam potencializadas pelo efeito em escala, tanto do ponto de vista da competitividade quanto do desenvolvimento sustentável, por meio da adoção de um plano de ação conjunta entre as empresas, envolvendo fornecedores e alianças locais. Dessa, forma, por meio de parcerias e de alianças estratégicas, as empresas podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, ampliar os *stakeholders* a serem atendidos, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar recursos humanos e materiais, sem prejuízo do trabalho, e aumentar a capacidade de intervenção.

## **CAPÍTULO 3**

### **MODELO DE GERENCIAMENTO DO ENVOLVIMENTO COM AS COMUNIDADES**

#### **1. INTRODUÇÃO**

O enfoque de gerenciamento da sustentabilidade reafirma que o envolvimento das empresas com as comunidades deve ser gerenciado como uma estratégia de negócio, sendo, ao mesmo tempo, uma fonte de agregação de valor para as empresas e elemento viável de contribuição para o desenvolvimento sustentável, contribuindo para a verdadeira inclusão social e o amplo e universal respeito aos direitos humanos fundamentais, como o direito à alimentação, à liberdade, à educação, à vida com dignidade, entre outros.

Contudo, para se implementar esse envolvimento as empresas devem incorporar e alinhar às suas operações os objetivos e as estratégias de desenvolvimento definidos com a comunidade. Para tanto, as empresas devem adaptar seus estilos, estruturas e sistemas de gestão e adicionar a construção de parcerias internas e externas como uma competência fundamental de toda a empresa.

Além disso, a postura da empresa em relação ao envolvimento com a comunidade deve ser pró-ativa, para que seja percebida como socialmente responsável, planejando os usos dos recursos e as ações no presente para garantir a valorização da organização no futuro.

Desse modo, o objetivo é propor um modelo de gerenciamento que ofereça às empresas um referencial que possibilite o envolvimento com as comunidades onde atuam, estabelecendo prioridades e estratégias para uma inserção sustentável que busque a otimização de custos e redução dos riscos, por meio da melhoria da reputação, da imagem e da preservação da licença para operar.

## 2. BASES METODOLÓGICAS DO MODELO

As bases teóricas pesquisadas que constituem o referencial teórico desta pesquisa forneceram os subsídios para a construção do modelo de gerenciamento do envolvimento com as comunidades.

O conceito de sustentabilidade empresarial foi tomado como ponto de partida descritivo e referencial para a elaboração do modelo sustentável de envolvimento da empresa nas comunidades. Assim, o modelo proposto tem como base os seguintes princípios:

- Realização de estudos diagnósticos.
- Engajamento dos *stakeholders*.
- Visão integrada e sistêmica.
- Planejamento estratégico como ferramenta de síntese e de tomada de decisão.
- Perspectiva de longo prazo na operação dos negócios, nos quais os projetos tornam-se parte constitutiva.
- Filosofia de melhoria contínua das ações.
- Compromisso da empresa com a geração de benefícios econômicos e o desenvolvimento social das comunidades.
- Comunicações abertas e transparentes com os *stakeholders*, implicando adotar como princípios a transparência, honestidade, integridade e a conduta ética.
- Geração de valor sustentável.

### 3. DESCRIÇÃO DO MODELO

Assim como outros processos de gerenciamento, o modelo busca um ciclo contínuo de melhoria de desempenho por meio do aprendizado e conhecimento. Desse modo, a estrutura do modelo foi elaborada a partir de sistemas de gestão existentes e já incorporados ao “dia-a-dia” das empresas, como os sistemas de gestão da qualidade (ISO 9001) e ambiental (ISO 14000). Além disso, o modelo também se baseia na estrutura da norma “*AccountAbility* 1000 - AA 1000”, cujo foco é assegurar a qualidade da contabilidade, da auditoria e do relato social e ético.

O modelo está estruturado em quatro fases, conforme a Figura 8 a seguir.

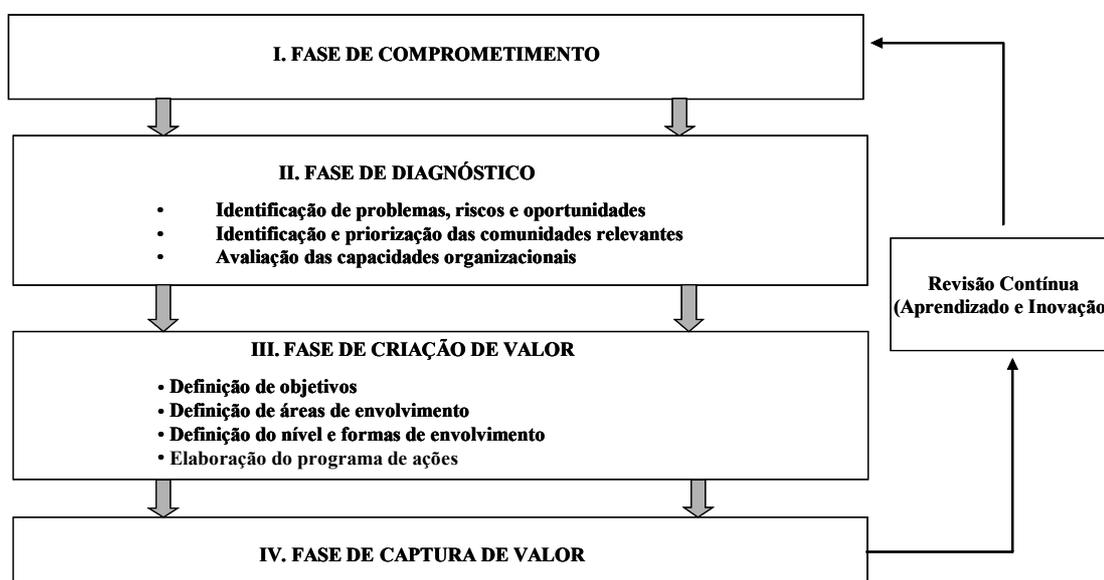


Figura 8 – Modelo de gerenciamento para o envolvimento com as comunidades.

#### 3.1. Fase de comprometimento

Segundo os padrões de excelência para o envolvimento das empresas com as comunidades, elaborado pelo CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP do Colégio de Boston (CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP, 2005), as empresas devem desenvolver uma visão social, definida como sendo uma declaração formal da empresa do reconhecimento que as questões relacionadas à comunidade têm relação direta com a empresa e com o seu sucesso, refletindo assim o seu comprometimento em relação ao seu envolvimento com as comunidades (ROCHLIN e BOGUSLAW, 2001).

Essa visão deve estar alinhada com os objetivos<sup>2</sup> da empresa e deve ser revista periodicamente, com base nas melhores práticas vigentes e aceitas pela sociedade.

Além de demonstrar o compromisso da empresa, a visão social também deve garantir que o envolvimento com a comunidade é parte integrante do seu processo decisório e o alinhamento dos esforços de todos da empresa para o mesmo sentido, devendo, assim, ser amplamente comunicada.

A percepção de sustentabilidade dos líderes empresariais interfere diretamente na elaboração e implementação de estratégias sustentáveis (SHARMA et al., 1999). Assim, para atingir esses objetivos é essencial que a alta direção da empresa se comprometa e lidere a formulação da visão social e das estratégias de envolvimento com as comunidades. Da mesma forma, as equipes de trabalho (secretárias, técnicos e setor operacional) também devem ser informadas da perspectiva e justiça do processo.

No final dessa fase as empresas devem ter estabelecido a sua visão social e quais os motivos que a levam a se envolver com as comunidades, garantindo que esses motivos estejam ajustados à missão da empresa, que expressa a razão da existência da empresa, segundo INDG (2005).

### **3.2. Fase de diagnóstico**

Um modelo de planejamento estratégico deve guiar as empresas na transformação de suas idéias abstratas em relação ao envolvimento com as comunidades em um plano estratégico concreto. Desta forma, esta fase busca identificar as mudanças nos negócios, as pressões e oportunidades sociais e as necessidades da comunidade; identificar os *stakeholders* econômicos e sociais; e definir e entender as capacidades organizacionais centrais, permitindo assim a elaboração de estratégias de envolvimento sustentáveis.

Essa é uma fase de identificação e priorização das questões e atividades que criam ou destroem valor, sendo constituídas pelas seguintes etapas.

#### **3.2.1. Identificação de problemas, riscos e oportunidades**

O objetivo desta fase é identificar quais são os riscos principais que a empresa irá buscar mitigar por meio do seu envolvimento com a comunidade e quais são as

---

<sup>2</sup> De acordo com Coral (2002), um objetivo representa a situação futura desejada, ou seja, onde a empresa quer chegar, e a meta é a quantificação deste objetivo.

oportunidades a serem potencializadas, no intuito de estabelecer uma estratégia sustentável em conformidade com os conceitos de KEMP et al.(2003).

Assim, para elaboração de estratégias e programas de envolvimento com as comunidades, as empresas necessitam conhecer os elementos de bem-estar econômico, social e ambiental relevantes para a comunidade e para a empresa, bem como identificar as questões-chave relativas aos desafios, aos riscos e às oportunidades para a mesma, ou seja, a empresa necessita identificar as questões que criam ou destroem valor para si e para a comunidade.

Os riscos e as oportunidades variam significativamente, dependendo da indústria, localização geográfica e comunidade. Neste sentido, de acordo com os resultados das pesquisas de Monaghan et al.(2003), quando da avaliação de riscos e oportunidades, devem ser consideradas as seguintes questões: estrutura da indústria; opinião pública; leis e regulamentos; e posição competitiva da empresa e fatores específicos das regiões nas quais a empresa opera.

Todos os negócios podem contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a redução da pobreza. Entretanto, o perfil econômico da indústria tem uma forte influência na forma e intensidade de contribuição.

No caso específico do setor de celulose de fibra curta de mercado em função das suas características principais (o uso intensivo de capital; a produção de um bem intermediário; um perfil exportador voltado para a geração de divisas e alta concentração de terras), o seu potencial de encadeamentos produtivos é bastante limitado. Neste sentido, as grandes oportunidades são as parcerias para promover o desenvolvimento regional, o apoio na construção de infra-estruturas para as comunidades locais, as atividades relacionadas ao meio ambiente e as políticas de contratação de pessoal e de desenvolvimento de fornecedores locais.

### **3.2.2. Identificação e priorização das comunidades relevantes**

Considerando as restrições de tempo ou de orçamento, sugere-se que a empresa deva priorizar as comunidades com as quais irá se engajar. Para isto é necessário que se defina o grau de importância das comunidades em relação à estratégia do negócio da empresa, considerando as dimensões críticas definidas por Savage et al. (1991) para a gestão dos *stakeholders*: o potencial de perigo e o potencial de cooperação.

Nesse sentido, uma comunidade relevante para uma empresa é um grupo de indivíduos unidos por uma experiência comum, que afetam e são afetados pelas operações da empresa e que podem ser unidos pela proximidade geográfica, pelas relações históricas com a empresa e por outras experiências comuns, podendo os seguintes critérios ser considerados na sua identificação (MONAGHAN et al., 2003):

- Proximidade geográfica: comunidades próximas às operações, fábricas, ou outras áreas afetadas pelas operações.
- Nível de dependência (financeira, empregos, administrativa, base de clientes e outras) com base na participação de mercado ou criada pelas relações com os fornecedores, a geração de empregos e os programas de investimento social.
- Acessibilidade e disposição para engajamento com a empresa.
- Potencial para mercado futuro e nível de poder aquisitivo.
- Responsabilidade legal da empresa.
- Impactos diretos, indiretos ou induzidos.
- Nível de influência sobre a empresa.
- Grupos historicamente marginalizados na sociedade.

Considerar as desigualdades existentes tanto no território de atuação quanto nos diversos segmentos populacionais pode ser um dos principais fatores para a priorização das comunidades a serem inicialmente envolvidas.

Portanto, faz-se necessário direcionar, num primeiro momento, as ações para as localidades e os segmentos populacionais menos desenvolvidos, com o objetivo de superar vulnerabilidades decorrentes de natureza espacial, de gênero, de faixa etária, de nível de escolaridade e ligadas a outras situações. Diante desse contexto, no caso da região em estudo, caberia priorizar as áreas mais pressionadas e diretamente afetadas pelos plantios de eucalipto e por outras características do entorno que obstaculizam as possibilidades de geração de trabalho e renda (vulnerabilidade de natureza espacial/estrutural) e as localidades que possuem uma maior proporção de jovens, domicílios sob responsabilidade feminina ou de idosos (vulnerabilidade sociodemográfica).

O objetivo principal é identificar de fato as localidades mais problemáticas e vulneráveis com o intuito de garantir a efetividade das ações, principalmente no que tange à realidade e especificidade de cada uma delas.

### 3.2.3. Avaliação das capacidades organizacionais

Esta fase visa fornecer os subsídios necessários para a busca evolutiva em direção ao estágio de maior valor estratégico de envolvimento com as comunidades, conforme definido por Rochlin e Boguslaw (2001).

Desse modo, a implementação de estratégias e ações de envolvimento com as comunidades deve envolver todos os setores da empresa de forma multidisciplinar, não podendo ser tratadas como responsabilidade de apenas um departamento ou função organizacional.

As capacidades organizacionais se referem a uma gama de habilidades gerenciais e competências técnicas, incluindo o *know-how*, capital intelectual e recursos financeiros e materiais. A identificação dessas capacidades ajuda a organização a identificar desvios entre os seus objetivos e os recursos disponíveis. Além disso, quando as capacidades identificadas são relacionadas com as questões prioritárias, novas oportunidades podem ser identificadas.

O entendimento das capacidades centrais requer que os administradores identifiquem suas deficiências como um todo. Frequentemente, as empresas carecem de conhecimento, experiência e capacidades para elaborar e gerenciar iniciativas de desenvolvimento da comunidade e para identificar e construir relações com os líderes efetivos da comunidade. Onde a maioria das empresas possui deficiências, as organizações comunitárias e os *stakeholders* podem possuí-las em abundância. Assim, o processo de análise das capacidades deve também se estender aos *stakeholders* relevantes da comunidade, portanto é o primeiro passo crítico para a identificação e o planejamento de parcerias estratégicas mutuamente benéficas.

Internamente, a condução dessa fase pode ser realizada a partir de uma revisão dos programas, procedimentos e custos associados às atividades de envolvimento com a comunidade por meio de uma auditoria. Este processo também ajuda a empresa a estabelecer uma clara visão de suas contribuições para a comunidade.

Nessa fase, as empresas avaliam porque realizam uma atividade e quais resultados, em termos sociais, poderiam ser razoavelmente esperados e como seus programas poderiam ser avaliados em relação ao impacto na comunidade.

Como resultado dessa fase, a empresa verifica se as suas operações internas estão condizentes com as demandas e questões levantadas e, assim, pode identificar oportunidades para melhorias que permitam o desenvolvimento coerente de um plano

de ação, buscando adequar e controlar os custos e maximizar a qualidade dos resultados desses programas.

### **3.3. Fase de criação de valor**

Definindo suas questões críticas, os *stakeholders* prioritários, e as capacidades organizacionais e tendo claros os seus objetivos estratégicos, a empresa possui todas as informações para formular suas respostas estratégicas.

Os objetivos dessa fase são definir e selecionar as ações que criam valor para a empresa e para os *stakeholders*, ou que reduzem a destruição de valor para os *stakeholders* enquanto aumentam o valor para a empresa, ou seja, ações que criem valor sustentável de acordo com o modelo de criação de valor elaborado por Laszlo et al.(2004). Sendo, portanto, a fase de elaboração do plano estratégico de envolvimento com as comunidades, constituída pelas seguintes etapas:

#### **3.3.1. Definição de objetivos**

Pensar estrategicamente para desenvolver programas de envolvimento com as comunidades envolve estabelecer objetivos consistentes com o ambiente externo e comercial da empresa e, principalmente, com os objetivos estratégicos como a melhoria da reputação, a construção de relações pró-ativas, o posicionamento político ou desenvolvimento das comunidades. Assim, baseando-se no modelo de Fiksel et al. (2004), que descreveram o relacionamento entre a sustentabilidade e a geração de valor, essa etapa tem como finalidade:

- Estabelecer os objetivos da empresa de acordo com os motivadores econômicos e não-econômicos identificados.
- Identificar e priorizar quais objetivos das comunidades a empresa estará contribuindo.
- Quantificar os objetivos em metas, segundo os resultados esperados.
- Determinar prazos para que esses objetivos e metas sejam alcançados.

As seguintes questões podem auxiliar na elaboração dos objetivos:

- Quais são os problemas vividos pelas comunidades?
- Como esses problemas podem ser explicados?
- Quais são os principais responsáveis e causas desses problemas?

- Quais são os principais obstáculos para superar esses problemas?
- Quais as oportunidades existentes para explorar?
- Que tipo de relações estão envolvidas no problema?
- O que pode atuar como alavanca na solução desses problemas?
- Qual é o grande resultado que se espera alcançar?
- Quais são as principais áreas da empresa a serem consideradas para gerar resultados significativos?

### **3.3.2. Definição de áreas de envolvimento**

A adoção de um modelo estratégico para envolvimento com a comunidade envolve, em primeira instância, um alinhamento com a estratégia empresarial e a escolha de temas a serem conduzidos nessas atividades.

O sucesso depende do gerenciamento das expectativas daquelas comunidades que a empresa busca ajudar, assim como da intenção estratégica. Se as empresas buscam seus programas de envolvimento para melhorar suas imagens e reputação, melhorar as relações com a comunidade, aumentar a moral dos empregados, fornecer um símbolo para os seus etos corporativos, elas também necessitam entender suas expectativas em relação às comunidades.

Um conjunto de critérios pode ser levado em consideração nesta etapa:

- Relevância estratégica do ponto de vista da empresa.
- Oportunidade para fazer uma diferença real.
- Potencial para alcançar os resultados positivos em relação aos determinantes econômicos e não-econômicos.
- Capacidade da comunidade para fazer uso efetivo do suporte.
- Oportunidade para envolvimento direto dos empregados da empresa.
- Potencial para relações de longo prazo.
- Oportunidade para investir em atividades que podem não acontecer sem o apoio da empresa.

O contexto social e competitivo de um setor particular da indústria pode determinar qual área de envolvimento fornece a melhor oportunidade para alcançar os objetivos estratégicos.

À medida que a empresa torna-se mais focada estrategicamente no seu envolvimento com a comunidade, as oportunidades para alavancar os benefícios da infra-estrutura, capital intelectual ou a base dos fornecedores ou clientes também se tornam aparentes, o que pode ajudá-la a obter um maior nível de atividade sem aumentar a sua contribuição financeira direta.

Uma vez que a estrutura de cada empresa é diferente, a administração necessitará buscar internamente os departamentos relevantes que serão responsáveis pelo envolvimento nos programas de ação. Existem várias atividades corporativas que podem contribuir para o desenvolvimento econômico das comunidades, podendo cada área individualmente promover o desenvolvimento econômico da comunidade relevante. Assim, quando integradas numa ação mais holística, o impacto pode ser maior.

### **3.3.3. Definição do nível e das formas de envolvimento**

Nesta etapa propõe-se que a empresa identifique as organizações ou os indivíduos com os quais irá se engajar e definir o processo, ou forma deste engajamento. Os diferentes componentes da comunidade irão ter diferentes capacidades e interesses no envolvimento com a empresa.

A característica que mais define cada forma de engajamento é a natureza da relação entre a empresa e a comunidade, freqüentemente representada por uma organização comunitária.

Os modelos a serem adotados para o relacionamento variam com a natureza e o tamanho da organização e o escopo do engajamento – os *stakeholders* incluídos, a complexidade e natureza das questões cobertas, o nível de envolvimento desejado e a localização geográfica.

Uma determinação genérica da melhor prática é difícil, pois existem diversas necessidades das comunidades, questões sociais e objetivos empresariais. Em cada situação, a escolha do “veículo” correto para o engajamento com a comunidade requer uma avaliação caso a caso dos objetivos da comunidade e da empresa.

As empresas necessitam também decidir os níveis desejados de participação na tomada de decisão, pois certas decisões corporativas não podem ser compartilhadas externamente por razões competitivas e de privacidade.

As parcerias ou alianças entre empresas e outras organizações, como organizações comunitárias, são “veículos” efetivos para obtenção dos objetivos do envolvimento com a comunidade onde há complexos problemas sociais.

Ao considerar a participação em alguma iniciativa de parceria é importante responder a princípios envolvidos e não a pressões, além disso deve estar claro que o comprometimento de longo prazo deve ser com os objetivos a serem alcançados e não com a instituição com a qual se dará o relacionamento. As questões-chave a serem respondidas são:

- Quais são os objetivos da parceria?
- Quem irá se beneficiar da parceria?
- Como e por que será estabelecida a parceria?
- Quem está envolvido?
- Quais os recursos, tempo, dinheiro, especialidade e conhecimento são oferecidos?
- Qual o apoio é necessário para a parceria acontecer?
- É a parceria o melhor caminho para resolver as necessidades observadas?

Uma vez identificada a organização comunitária adequada para uma parceria estratégica, esta fornecerá o canal ou mecanismo para obtenção dos objetivos do envolvimento com a comunidade.

#### **3.3.4. Elaboração do programa de ações**

Os programa de ações têm por objetivo determinar os passos para a implementação da estratégia de envolvimento definida, ou seja:

- Definir as fases de implementação.
- Definir prazos: ações de curto, médio e longo prazo.
- Definir os responsáveis pela execução.
- Definir os recursos humanos, materiais e financeiros.
- Estabelecer as fontes de financiamento para cada fase de implementação e para a manutenção dos programas.
- Estabelecer as variáveis qualitativas e quantitativas para monitoramento e avaliação de desempenho, de acordo com os objetivos e as metas predefinidos.
- Definir políticas e recursos para divulgação dos resultados.

Um fator crítico de sucesso dos programas de envolvimento é a habilidade para medir de forma confiável os impactos das ações sobre o valor para as comunidades.

Estando definidas as estratégias e os planos de ação para melhorar o impacto econômico das empresas sobre as comunidades, estas podem juntas desenvolver objetivos específicos e metas para cada estratégia. Esses objetivos, então, tornam-se as bases para os indicadores que a empresa pode utilizar para medir o seu desempenho.

### **3.4. Fase de captura de valor**

Nesta fase as atividades são implementadas e os resultados dos valores para os *stakeholders* e para a empresa são medidos e validados.

Se os passos anteriores foram bem executados, a empresa e a comunidade podem ter desenvolvido uma estratégia econômica clara com metas, objetivos, orçamento e prazos. A implementação desse plano raramente será de forma linear. A empresa e a comunidade devem estar preparadas para avaliar o processo e fazer os ajustes necessários, e um plano de avaliação deve ser modelado sobre um processo de melhoramento contínuo.

Para isto, é necessário um processo planejado de acompanhamento e avaliação que verifique os resultados alcançados, através das variáveis de controle, avaliando se estes estão de acordo com os objetivos e as metas do projeto e, por sua vez, em acordo com os motivos econômicos e não-econômicos que levaram a resposta à demanda.

A avaliação dos programas de envolvimento com as comunidades busca identificar melhorias no foco e na estratégia definida; identificar os pontos fortes e oportunidades de melhorias nas operações e tomadas de decisão; quantificar os valores intangíveis; e identificar demandas potenciais.

Esse processo deverá privilegiar um constante e eficaz relacionamento pautado no conceito de "engajamento e diálogos sociais", em que a convergência e o senso comum nortearão as ações a serem implementadas. Devem ser criados mecanismos de medição da eficácia do relacionamento (indicadores) e gerar processos que permitam a rastreabilidade e o controle interno e externo.

Finalmente, os resultados alcançados devem ser comunicados de forma direta e participativa, transformando esse processo num ciclo virtuoso e dinâmico de agregação de valor. Essa divulgação das atividades e dos seus resultados é importante para a fase de captura de valor, pois:

- demonstra transparência: a avaliação das atividades e determinação dos benefícios mútuos do envolvimento com as comunidades são de crescente interesse para muitos *stakeholders* (investidores, clientes, empregados e outros);
- contribui para a reputação: medir e relatar o desempenho econômico, social e ambiental é um processo importante na gestão da reputação corporativa e nas relações com os *stakeholders*; e
- é uma ferramenta de gerenciamento: o *feedback* sobre as atividades de envolvimento com a comunidade é útil para entender e antecipar as questões dos *stakeholders*. As empresas necessitam estar cientes do seu ambiente e da visão dos *stakeholders* e como influenciar melhor as visões dos *stakeholders*.

#### 4. CONCLUSÕES SOBRE O MODELO

Com este estudo conseguiu-se propor um modelo de gerenciamento que poderá ser usado como um guia para determinar oportunidades estratégicas de envolvimento com as comunidades, bem como seu gerenciamento.

Na elaboração do modelo considerou-se que o envolvimento das empresas com as comunidades deve ser gerenciado como uma estratégia de negócio, sendo, ao mesmo tempo, uma fonte de agregação de valor para as empresas e um elemento viável de contribuição para o desenvolvimento sustentável.

O modelo proposto busca orientar não apenas a identificação e a priorização das comunidades para o envolvimento, mas, sobretudo, o conhecimento de seus temas críticos e pontos de suscetibilidades onde poderão ser criadas parcerias e oportunidades de criação de valor.

Espera-se que o modelo proposto possa orientar as empresas na identificação de mudanças nos negócios, de pressões e oportunidades sociais, de necessidades da comunidade; identificar os *stakeholders* prioritários; e definir e entender as capacidades organizacionais centrais, permitindo assim a elaboração de estratégias de envolvimento de alto valor estratégico para as empresas.

O modelo proposto deverá ser aplicado na forma de estudo de caso, para testar a sua validade, avaliar as limitações, aperfeiçoar e validar a sua estrutura.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo desenvolvido a partir de conceitos da pesquisa bibliográfica e das análises empíricas conduziu à conclusão de que a Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável são conceitos fundamentais que devem ser incorporados à estratégia das organizações para que atinjam os seus objetivos em um horizonte de médio e longo prazo. Esta conclusão tem como premissa a compreensão de que os negócios estão entrelaçados dentro de sistemas sociais e ecológicos mais amplos e deles dependem fundamentalmente. Se um aspecto for comprometido, a estabilidade dos outros elementos inter-relacionados estará ameaçada.

Evidenciou-se que a sustentabilidade é uma estratégia sustentável para criar e conservar valor para as empresas e para a sociedade, sendo necessária uma integração das questões sociais na estratégia e nas operações do negócio, principalmente devido aos seus impactos sobre os elementos intangíveis de valor para uma organização, como imagem, lealdade dos clientes e licença para operar.

Assim, um adequado gerenciamento dos *stakeholders* pode melhorar a habilidade para gerenciar riscos, desenvolver confiança e criar valor, pois assim como os *stakeholders* podem gerar oportunidades e suporte para a realização dos objetivos da empresa, podem também apresentar riscos e destruir valor. Dessa forma, as empresas não estarão se desviando do objetivo principal de sua existência, que é a criação de valor para os seus acionistas, ao inserir as questões sociais nas suas estratégias e ações. Conclui-se, assim, que o principal objetivo de uma estratégia sustentável de uma empresa deve ser a identificação de maneiras para criar e conservar valor de forma

sustentável, ou seja, minimizando os riscos e maximizando as oportunidades tanto para as empresas quanto para a sociedade.

A partir das análises dos discursos das empresas estudadas, concluiu-se que elas consideram que as responsabilidades das empresas devem ir além da responsabilidade clássica de maximizar os retornos dos acionistas e demonstram uma visão de que as ações de responsabilidade social são fontes de agregação de valor para as mesmas, sendo a motivação central para as suas ações de envolvimento com a comunidade a agregação de valor por meio da minimização dos riscos potenciais relacionados principalmente à má aceitação dos plantios extensivos de eucalipto. Contudo, a partir das análises dos projetos de envolvimento com as comunidades, conduzidos pelas empresas estudadas, concluiu-se que o modo de atuação no envolvimento com as comunidades não está coerente com estas visões e elas mesmas devem reestruturar as suas estratégias e atuação de modo a agregar valor para as comunidades e para as empresas, contribuindo assim para alcançar a sustentabilidade empresarial.

Para agregar valor ao negócio, as organizações precisam integrar as estratégias sociais à sua estratégia essencial de negócios de maneira pró-ativa e inovadora, identificando e priorizando as ações e o público a ser atendido de acordo com os seus impactos na empresa. Além disso, os resultados devem ser avaliados, quantificados e divulgados.

Considerando que os projetos analisados não contaram com um diagnóstico inicial das expectativas e dos interesses originais dos grupos sociais envolvidos e com a existência de um aparato metodológico, formal ou participativo, já consagrado por vários profissionais na gestão de projetos de desenvolvimento local, tudo indica que o grande desafio das empresas, assim como em várias instituições públicas, é a apropriação e implementação dessas metodologias.

Finalizando, constatou-se que as empresas focadas em suas relações com a sociedade estão buscando novos códigos de conduta e padrões de gerenciamento. Os códigos podem ser capazes de ajudar as empresas a criar valor social, para elas e para a sociedade da qual fazem parte, se forem capazes de criar oportunidades para aprendizado e desenvolver novas relações com os *stakeholders*. Entretanto, essas iniciativas somente terão efetividade se as empresas se comprometerem a efetuar mudanças efetivas nas suas práticas e nos seus comportamentos.

Para que isso ocorra há necessidade de profissionais capacitados e que tenham plena compreensão da filosofia e das propostas do desenvolvimento sustentável e da

razão pela qual essa abordagem é crucial para a perpetuidade dos empreendimentos. Neste sentido, o papel das universidades é de fundamental importância para a formação de profissionais com estas habilidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES FILHO, I. **Brasil, 500 anos em documentos**. Rio de Janeiro: Mauad, 1999. 653 p.
- ANDERSON, S.; CAVANAGH, J. **Top 200: the rise of corporate global power**. Washington, DC: Institute for Policy Studies. 2000. 13 p.
- ARACRUZ. **Relatório Anual 2003**. Disponível em: <<http://www.aracruz.com.br/ra2003/pdfs/ra2003.pdf>>. Acesso em: 03 abr.2004.
- ARACRUZ. **Relatório Social e Ambiental 2003**. Disponível em: <<http://www.aracruz.com.br/ra2003/pdfs/ras2003.pdf>>. Acesso em: 03 abr.2004a.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001. 340 p.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro da ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 7-22.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE FLORESTAS PLANTADAS – ABRAF. Segmento de Florestas Plantadas no Brasil – Indicadores (2004). Disponível em: <<http://www.abraflor.org.br/estatisticas.asp>>. Acesso em: 11 fev. 2005.
- BAHIA SUL. **Relatório Anual e Balanço Social 2003**. Disponível em: <[http://www.suzano.com.br/rao/pdf/ra\\_sbs\\_port.pdf](http://www.suzano.com.br/rao/pdf/ra_sbs_port.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.
- BARON, D. P. The nonmarket strategy system. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 1, p.73-85, 1995.

- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 336p.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, 1985.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 254 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- BRACELPA. **Responsabilidade social das empresas do setor de celulose e papel 2003**. São Paulo: BRACELPA, 2004. 77 p.
- BUARQUE, S. **Desenvolvimento sustentável**. Brasília: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 1996. 39 p.
- BURKE, E. **Corporate community relations: the principle of the neighbor of choice**. Westport, CT: Praeger, 1999. 185 p.
- BUSINESS MEETS SOCIAL DEVELOPMENT – BSD. AA1000: Estrutura de Gestão da Responsabilidade Corporativa - Informações gerais. Disponível em: <<http://www.bsd-net.com/docs/handbookaa1000.pdf>>. Acesso em 03 abr. 2004.
- CABEZA, M. The concept of weak sustainability. **Ecological Economics**, v. 17, n. 3, p. 147-156, 1996.
- CALLENS, I.; TYTECA, D. Towards indicators of sustainable development for firms: a productive efficiency perspective. **Ecological Economics**, v. 28, n. 1, p. 41-53, 1999.
- CARLBERG, S. Managing risk in community involvement. Disponível em: <[http://www.bc.edu/centers/ccc/Pages/resources/kn\\_resart\\_managingrisk.html](http://www.bc.edu/centers/ccc/Pages/resources/kn_resart_managingrisk.html)>. Acesso em: 13 dez. 2004.
- CARRERE, R.; LOHMANN, L. **Pulping the south: industrial tree plantations and the world paper economy**. London and New Jersey: Zed Books Ltd, 1996. 280 p.
- CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP. Standards of excellence in corporate community involvement. Disponível em: <<http://www.bccccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=707&parentID=473>>. Acesso em: 05 jan. 2005.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1991. 164 p.
- CLARKSON, M. B. E. The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. **Business & Society**, v. 33, n. 1, p. 82-131, 1994.
- CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CNUMAD. Nosso Futuro Comum. Brasil, Rio de Janeiro: 1998. 430 p.

- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 275 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. et al. (Orgs.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 31-50.
- DIAS, N. J. Os impactos da moderna indústria no extremo sul da Bahia: expectativas e frustrações. **Bahia Análise & Dados**, v. 10, n. 4, p. 320-325, 2001.
- DOW JONES. Dow Jones sustainability world indexes guide. Version 3.1. Disponível em: <<http://www.sustainability-indexes.com/>>. Acesso em: 06 mai. 2001.
- DRUCKER, P. F. Creating community. **Executive Excellence**, v. 16, p. 5-9, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984. 713 p.
- DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC, 1986. 139 p.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. **Making strategy: the journey of strategic management**. London: Sage Publications, 1998. 528 p.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Gabriola Island: New Society Publishing, 1998. 407 p.
- ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, p. 75, 1999.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 316 p.
- FEDERAÇÃO DE ÓRGÃOS PARA ASSISTÊNCIA SOCIAL E EDUCACIONAL – FASE. Projetos e ações do Programa Regional Espírito Santo. Disponível em: <[http://www.fase.org.br/regionais.asp?categoria=regional\\_espirito\\_santo](http://www.fase.org.br/regionais.asp?categoria=regional_espirito_santo)>. Acesso em 03 fev. 2005.
- FIGGE, F.; HAHN, T. Sustainable value added - measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. **Ecological Economics**, v. 48, n. 2, p.173-187, 2004.
- FIGGE, F.; HAHN, T. Sustainable value added – measuring corporate contributions to sustainability. In: BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT CONFERENCE, 2001, Leeds. **Proceedings...** Leeds: CCC, 2001. p. 83-92.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The sustainability balanced scorecard – a tool for value-oriented sustainability management in strategy-focused organizations. In: ECO-MANAGEMENT AND AUDITING CONFERENCE, 2001, Nijmegen. **Proceedings...** Nijmegen: ERP Environment, 2001. p. 83-90.

FIKSEL, J.; LOW, J.; THOMAS, J. Linking sustainability to shareholder value. Disponível em: <[http://www.eco-nomics.com/images/Linking\\_Sustainability\\_to\\_Value.pdf](http://www.eco-nomics.com/images/Linking_Sustainability_to_Value.pdf)>. Acesso em 03 abr. 2004.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N.; BARNETT, M. L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2001.

FORUM FOR THE FUTURE. The five capitals model. Disponível em: <<http://www.forumforthefuture.org.uk/whatwedo/default.asp?pageid=328>>. Acesso em 20 maio 2004.

FORUM FOR THE FUTURE. The five capitals model. Disponível em: <<http://www.forumforthefuture.org.uk/whatwedo/default.asp?pageid=330>>. Acesso em 20 maio 2004a

FREEMAN, E. **Strategic management** – a stakeholder approach. London: Pitman Publishing, 1984. 276 p.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962. 208 p.

GARLIPP, R. C. O “boom” da certificação: é preciso garantir a credibilidade. **Silvicultura**, v. 16, n. 61, p. 15-22, 1995.

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

GLOBAL ENVIRONMENTAL MANAGEMENT INITIATIVE – GEMI. **Clear advantage: building shareholder value – environment: value to the investor**. Washington, DC: Global Environmental Management Initiative (GEMI), 2004. 40 p.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. **Sustainability reporting guidelines, 2002**. Disponível em: <[http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri\\_2002\\_guidelines.pdf](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2003.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: PUBLIFOLHA, 2002. 320 p.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Investimento Social Privado**. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2004.

GUERRA, C. B. Meio ambiente e trabalho no mundo do eucalipto: um estudo de caso na bacia do Rio Piracicaba, em Minas Gerais. In: IUFRO Conference on Silviculture and Improvement of Eucalyptus, 1997, Colombo. **Anais...** Colombo: EMBRAPA, Centro Nacional de Pesquisa de Florestas. v. 4, 1997. p.166-171.

- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003.
- HATZ, M. C. **Critérios essenciais à implantação da social accountability (SA) 8000**: um estudo de caso. 2001. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, H. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Editora Cultrix, 2000. 358 p.
- HOLLIDAY JR., C. O.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. **Cumprindo o prometido**: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 408 p.
- HOLMBERG, J.; ROBERT, K. Backcasting: a framework for strategic planning. **International Journal for Sustainable Development and World Ecology**, v. 7, n. 4, p. 291-308, 2000.
- ICSS. Investimentos socialmente responsáveis e o fundo ethical. Disponível em: <<http://www.icss.org.br/impressao.php?nnot=351>>. Acesso em: 11 jun. 2002.
- INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL – INDG. Formulação estratégica. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/formulacao/identidade.asp>>. Acesso em: 05 jan. 2005.
- INSTITUTO DE PESQUISAS ECONOMICAS APLICADAS – IPEA. **Relatório de Pesquisa**: A iniciativa privada e o Espírito Público. 2000. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 10 ago. 2001.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – ETHOS. Critérios de investimentos socialmente responsáveis para fundos de pensão. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3707&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em 30 jan. 2005.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – ETHOS. **Indicadores ETHOS aplicados aos princípios do pacto global**. São Paulo: Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social, 2004a. 50 p.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – ETHOS. Perguntas Frequentes. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.html>>. Acesso em: 16 set. 2004.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – ETHOS. **Responsabilidade social empresarial** - percepção do consumidor brasileiro, pesquisa 2004. São Paulo: Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social, 2004b. 50 p.
- JUVENAL, T. L.; MATTOS, R. L. G. **O setor de celulose e papel**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_setorial/setorial04.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial04.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2004.

- KEMP, V.; STARK, A.; TANTRAM, J. **To whose profit?: evolution**. Godalming, Surrey: WWW-UK, 2003. 92 p.
- KENGEN, S. **Industrial forestry and brazilian development: a social, economic, and political analysis with special emphasis on the fiscal incentives in the Jequitinhonha Valley**. Tese de Mestrado, Australian National University – Edição CDEPLAR/FACE/UFMG – Brasil – 321 p. 1985.
- KNEESE, A. V. **The economics of regional water quality**. Baltimore: John Hopkins University, 1964. 215 p.
- KOCHAN, T. A.; RUBENSTEIN, S. A. Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn Partnership. **Organizational Science**, v. 11, n. 4, p. 367-386, 2000.
- KRANZ, D.; BURNS, S. Combining the Natural Step and ISO 14001. **Perspectives on Business and Global Change**, v. 11, n. 4, p.7-20, 1997.
- KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, **Anais...** Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2001. p. 1-15.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Newbury Park: Sage Publications, 1980. 189 p.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 238 p.
- LASZLO, C.; SHERMAN, D.; WHALEN, J. Expanding the value horizon: stakeholders as source of competitive advantage. Disponível em: <[http://www.sustainablevaluepartners.com/svp\\_stakeholder\\_value.pdf](http://www.sustainablevaluepartners.com/svp_stakeholder_value.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2004.
- LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa–meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 80-88, 2000.
- LEMOS, H. M. **Desenvolvimento sustentável**. Brasília: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 1996. 39 p.
- LOW, J.; KALAFUT, P. **Invisible advantage: how intangibles are driving business performance**; Oxford: Perseus Publishing, 2002. 272 p.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.
- MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

- MARINHO, M. M. O. A sustentabilidade, as corporações e o papel dos instrumentos voluntários de gestão ambiental: uma reflexão sobre conceitos e perspectivas. **Bahia Análise & Dados**, v. 10, n. 4, p. 342-349, 2001.
- McINTOSH, M.; THOMAS, R.; LEIPZIGER, D.; COLEMAN, G. **Living corporate citizenship**. London: FT Prentice Hall, 2003. 297 p.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of firm perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.
- MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial - a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 190 p.
- 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**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MONAGHAN, P.; SABATER, C.; WEISER, J. Business and economic development: the impact of corporate responsibility standards and practices. Disponível em: <[www.accaglobal.com/pdfs/environment/newsletter/060303\\_bus\\_ed.pdf](http://www.accaglobal.com/pdfs/environment/newsletter/060303_bus_ed.pdf). 2003>. Acesso em: 25 nov. 2003.
- MOREIRA, R. J. A formação interdisciplinar e o desenvolvimento sustentável. In: REUNIÃO BRASILEIRA DE MANEJO E CONSERVAÇÃO DO SOLO E DA ÁGUA, 10., 1994, Florianópolis. **Resumos**. Florianópolis: SBCS, 1994. 428 p.
- MOTA, A. M.; PAIVA, I. E. P.; GUIMARÃES, J. R. S.; DAMASCENO, L. R.; DIAS, N. J.; DIAS, M. S. L.; MOTTA, M. Avaliação da dinâmica demográfica e desenvolvimento territorial dos municípios da área de influência do plantio e beneficiamento de eucalipto no Extremo Sul da Bahia e Norte do Espírito Santo: análise e delineamento de ações para a promoção do desenvolvimento sustentável. Salvador: PLANARQ. **Relatório Final**, tomo III, revisão A, 2003. 166 p.
- MUELLER, A. **A utilização dos indicadores de responsabilidade social corporativa e sua relação com os stakeholders**. 2003. 202 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- NARDELLI, A. M. B. **Sistemas de certificação e visão de sustentabilidade no setor florestal brasileiro**. 2001. 212 f. Dissertação (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2001.
- NOSSA, V. **Disclosure ambiental: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional**. 2002. 246 f. Dissertação (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- O'RIORDAN, T.; VOISEY, H. The political economy of the sustainability transition. In: **The Transition to Sustainability: the politics of agenda 21 in Europe**. London: Earthscan. 1998. p.3-30.

OLIVEIRA, P. R. S. **Diagnóstico e indicadores de sustentabilidade em fomento florestal no estado do Espírito Santo**. 2003. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2003.

PARK, C. **Integrating social and environmental issues into business strategy and operations - the case study of Mountain Equipment Co-op**. 2002. 116 f. Dissertation (Master of Science in Environmental Management and Policy) – Lund University, Lund, 2002.

PEARCE, D. W.; TURNER, R. K. **Economics of natural resources and the environment**. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1989. 378 p.

PERCY, S.W. Environmental sustainability and corporate strategy: why a firm's "chief environmental officer" should be its CEO. **Corporate Environmental Strategy**, v. 7, p. 194-202, 2000.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 528 p.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, M. E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 371-397.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, n. 26, p. 54-67, 2002.

QUAZI, A. M.; O'BRIEN, D. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 1, p. 33-51, 2000.

QUIVY, R.; CAMPENHOUD, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992. 275 p.

REYES, G. E. Four main theories of development: modernization, dependency, world-system and globalization. **Revista Crítica de Ciências Sociais y Jurídicas**, n. 4, 2001. Disponível em: <<http://www.ucm.es/info/eurotheo/nomadas>>. Acesso em: 09 nov. 2004.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; CORREIA, L. M.; PERES, M. I. M.; WANDERLEY, J. C. V. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 287 p.

ROBERT, K. H.; SCHMIDT-BLEEK, B.; LARDEREL, J. A.; BASILE, G.; JANSEN, J.L.; KUEHR, R.; THOMAS, P. P.; SUZUKI, M.; HAWKEN, P.; WACKERNAGEL, M. Strategic sustainable development-selection, design, and synergies of applied tools. **Journal of Cleaner Production**, v. 10, n. 3, p. 197-214, 2002

ROCHLIN, S.; BOGUSLAW, J. **Business and community development: aligning corporate performance with community economic development to achieve win-win impacts**. CHESTNUT HILL, MA: The Center for Corporate Citizenship at Boston College. 2001. 50 p.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURZTYN, M. (Org.) **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SAVAGE, G.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SCHETTINO, L. F.; SOUZA, A. L.; SILVA, M. L.; BRAGA, G. M.; REZENDE, J. L. P.; SOUZA, A. P. Diagnóstico para a gestão florestal sustentável no Espírito Santo. **Revista Árvore**, v. 24, n. 4, p. 445-456, 2000.

SCHMIDHEINY, S. **Mudando o rumo - uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992. 368 p.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o Terceiro Setor. In: ENANPAD, 23., Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. 384 p.

SERAGELDIN, I. The fortune at the bottom of the pyramid. In: **Finanças e Desenvolvimento**, 1993. p.6-10.

SHARMA, S.; PABLO, A. L.; VREDENBURG, H. Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation and organizational context. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n.1, p. 87-108, 1999.

SIGMA PROJECT. The SIGMA Guidelines. Disponível em: <<http://www.projectsigma.com>>. Acesso em: 03 ago. 2002.

SOUZA, A. L. L. **Desenvolvimento sustentável, manejo florestal e o uso dos recursos madeireiros na Amazônia brasileira: desafios, possibilidades e limites**. 1998. 349 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Pará, Belém, 1998.

SUGGETT, D.; GOODSIR, B. **Triple bottom line measurement and reporting in Australia: making it tangible**. Melbourne: DPA – Document Printing Australia, 2002. 50 p.

SUTTON, P. ‘Sustainability: what does it mean’, 2000, Green Innovations website. Disponível em: <<http://www.green-innovations.asn.au/sustblty.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2001.

SVENDSEN, A.; WHEELER, D. Measuring the business value of stakeholder relationships (Part 1). Toronto: CICA. Disponível em: <[http://www.cica.ca/multimedia/Download\\_Library/Research\\_Guidance//Research\\_Activities//stakerholder.pdf](http://www.cica.ca/multimedia/Download_Library/Research_Guidance//Research_Activities//stakerholder.pdf)>. Acesso em 25 out. 2002.

TEODÓSIO, A. S. S. Construindo planos estratégicos de cidadania empresarial: a experiência de micro-empresários em uma incubadora tecnológica no Brasil. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ESTRATÉGIA, – Del pensamiento a la acción estratégica, 13., 2000, Puebla. **Anais...** Puebla: Sociedade Latinoamericana de Estratégia (SLADE), 2000. p. 83-85.

THE NATURAL STEP. Four simple principles of sustainability. Disponível em: <<http://www.naturalstep.org/learn/principles.php>>. Acesso em: 21 nov. 2004.

VOIGT, L. Além das nuvens de fumaça e das obrigações. Disponível em: <[http://www2.fiemg.com.br/cidadania/content/areas/publicacaoHTML.asp?codArea=15&nom\\_area=Artigos&nom\\_pai=Artigos&cod\\_pai=15&cod\\_publicacao=47&cod\\_item\\_pai=>](http://www2.fiemg.com.br/cidadania/content/areas/publicacaoHTML.asp?codArea=15&nom_area=Artigos&nom_pai=Artigos&cod_pai=15&cod_publicacao=47&cod_item_pai=>)>. Acesso em: 20 dez. 2004.

WAAGE, S. **Uma reavaliação dos negócios a partir de uma perspectiva sistêmica:** a mudança para empresas e serviços financeiros pautados na sustentabilidade. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, n. 12, 2004. 24 p.

WARTICK, S. L.; WOOD, D. J. **International business and society.** Massachusetts: Blackwell Publishers, 1998. 256 p.

WELFORD, R. J. **Hijacking Environmentalism:** corporate responses to sustainable development. London: Earthscan, 1997. 224 p.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. **A eco-eficiência:** criar mais valor com menos impacto. Disponível em: <<http://www.wbcsd.ch/newscenter/reports/2000/EEcreating-portugese.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2002.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. **Corporate social responsibility** – making good business sense. Conches-Geneva: World Business Council for Sustainable Development. 2000. 32 p.

WORLD RESOURCES INSTITUTE – WRI . United Nations Development Program, United Nations Environment Program, World Bank. World Resources 2000-2001; People and Ecosystems: The Fraying Web of Life. Washington, D.C.: World Resources Institute, p. vii. Disponível em: <[http://pubs.wri.org/pubs\\_pdf.cfm?PubID=3027](http://pubs.wri.org/pubs_pdf.cfm?PubID=3027)>. Acesso em: 25 jun. 2001

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, 1998.

## GLOSSÁRIO

**Ação social empresarial:** ação com objetivo de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e diminuir os impactos negativos das atividades empresariais.

**Desenvolvimento:** processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam. Nesse sentido, o desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação da liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos (SEN, 2000).

**Desenvolvimento sustentável:** processo de mudança social e de elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações (BUARQUE, 1996).

**Ecoeficiência:** produção de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo que reduz progressivamente os impactos ambientais e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra (WBCSD, 2002). Ou seja, trata-se de uma estratégia de gerenciamento que combina o desempenho econômico e ambiental e agrega mais valor com menos impactos.

**Governança corporativa:** práticas e relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a equidade.

**Impacto econômico:** todo aumento ou decréscimo de emprego e produção e aumento ou decréscimo do potencial produtivo da economia (MONAGHAN et al., 2003).

**Investimento social privado:** o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados em ações sociais e projetos de interesse público realizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos (GIFE, 2004).

**Investimento socialmente responsável:** aplicações financeiras em empresas socialmente responsáveis, ou seja, que tenham política de relacionamento com a comunidade e com o meio ambiente, tenham programas de recursos humanos preocupados com a formação, a saúde e o bem-estar de seus funcionários e tenham boa governança corporativa, ou seja, interesses de controladores e acionistas minoritários alinhados.

**Licença para operar:** pode ser conceituada como a necessidade de manter a aceitação e a confiança da sociedade, como um todo, na legitimidade das operações e conduta da empresa. Este tipo de “licença” pode ser revogado a qualquer instante, sendo um dos fatores mais críticos para a sobrevivência e prosperidade a longo prazo.

**Modelo neoliberal:** modelo de desenvolvimento baseado nas seguintes idéias: liberalização dos mercados; prioridade ao crescimento econômico e à competitividade; intervenção mínima do Estado no pressuposto de que o mercado é eficiente e autorregulável; e privatização dos serviços públicos, da educação, saúde, de fornecimento de água e de energia e segurança social.

**Responsabilidade social:** é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (ETHOS, 2004).

**Stakeholder:** uma pessoa ou um grupo de pessoas que afetam e são afetados pelas atividades da empresa.

## APÊNDICE

### RELAÇÃO DOS PROJETOS ANALISADOS

#### I. PROJETOS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO, CULTURA, TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

1. **Formar – Aracruz Celulose:** projeto para capacitação de professores do Ensino Fundamental que atuam em escolas públicas, desenvolvido pela Aracruz Celulose em parceria com a Rede Interdisciplinar de Educação (RIED) e as prefeituras de onze municípios no norte do Espírito Santo;

2. **Meninos da Terra – Aracruz Celulose:** parceria com a Universidade de Linhares (ES) e a prefeitura municipal voltada à inserção social de menores do bairro Nova Esperança, em Linhares, por meio de atividades pedagógicas e profissionalizantes;

3. **Estudante do Futuro – Aracruz Celulose:** busca despertar o espírito empreendedor e viabilizar a formação profissional básica de estudantes de escolas públicas de Posto da Mata (BA), em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a Associação Comercial e industrial local e a Prefeitura de Nova Viçosa;

4. **Universidade para Todos – Aracruz Celulose:** curso pré-vestibular para alunos de baixa renda provenientes da rede pública de ensino, em parceria com a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Fundação Ceciliano Abel de Almeida, Companhia Siderúrgica de Tubarão, Prefeitura Municipal de Vitória, Prefeitura Municipal da Serra, Prefeitura Municipal de Linhares e outros;

5. **Araçá – Aracruz Celulose:** busca inserir na sociedade menores em situação de risco social do município de São Mateus (ES), por meio de oficinas pedagógicas, culturais e profissionalizantes, em parceria com a Prefeitura Municipal de São Mateus, governos municipal e federal e a Petrobrás;

6. **Pólo de Educação Ambiental do Mosteiro Zen Morro da Vargem – Aracruz Celulose:** desenvolve ações de educação ambiental com as escolas e representantes das comunidades de oito municípios do norte do Espírito Santo;

7. **Formação Profissional – Aracruz Celulose:** programa de qualificação profissional, realizado em convênio com o SENAI, para a qualificação de operadores de máquinas de colheita de madeira;

8. **Formando o Cidadão – Aracruz Celulose:** Através de ações integradas com as famílias, essa parceria com o Serviço de Engajamento Cristão (SECRI), de Vitória (ES), busca contribuir para melhorar o desempenho escolar de crianças e adolescentes assistidos pelo programa Crer com as Mãos;

9. **Projeto Cidadão Educar – Bahia Sul Celulose:** erradicação do analfabetismo dos empregados próprios e das empresas prestadoras de serviço;

10. **Projeto Crescer – Bahia Sul Celulose:** programa de formação profissional em parceria com o Senai nos segmentos de construção civil, eletricidade e produção de alimentos nas localidades de Mucuri e São Jorge (BA). O projeto foi ampliado para cumprir o objetivo de capacitar mão-de-obra regional para atender às necessidades de otimização da planta de Mucuri;

11. **Associação Comunitária Golfinho – Bahia Sul Celulose:** área de educação de crianças na fase pré-escolar, de três a seis anos, e programas de atenção à saúde da mulher, de forma a ampliar o atendimento e permitir a promoção de atividades culturais e esportivas como forma de inclusão social;

12. **Programa Sementeira – Bahia Sul Celulose:** sensibilização de professores da 1ª à 4ª série do extremo sul da Bahia e do norte do Espírito Santo sobre a importância da preservação da natureza e estímulo do exercício da cidadania como forma de promover a melhoria da qualidade de vida das comunidades;

13. **Clubes da Semente – Bahia Sul Celulose:** extensão do **Programa Sementeira**. Os clubes proporcionam o envolvimento das crianças com causas ambientais e estimulam a atuação pró-ativa na defesa do equilíbrio do meio ambiente na comunidade onde elas vivem, por meio de oficinas de reciclagem;

14. **Ler é Preciso – Bahia Sul Celulose:** implantação de bibliotecas comunitárias cuja missão é promover o aprimoramento das competências de leitura e de escrita, principalmente entre crianças e jovens, visando ao desenvolvimento de consciência crítica e cidadã;

15. **Bolsa Estudo – Bahia Sul Celulose:** projeto que mantém 27 alunos carentes do município de Mucuri com bolsa integral cursando da 7ª série do ensino fundamental ao 1º ano de ensino médio.

## II. PROJETOS NA ÁREA SAÚDE

1. **Reabilitar – Aracruz Celulose:** Parceria com a Sociedade Pestalozzi de Teixeira de Freitas (BA) visando à inserção de crianças, adolescentes e adultos portadores de deficiência física e/ou mental na sociedade pela melhoria da infraestrutura da entidade;

2. **IV Semana da Saúde em Mucuri – Bahia Sul Celulose:** ações preventivas relativas a saúde da mulher, hipertensão e diabetes;

3. **Esporte com Saúde – Bahia Sul Celulose:** promoção de atividades esportivas destinadas às crianças residentes nas vizinhanças dos clubes recreativos da empresa localizados em Itabatã e Mucuri;

4. **Associação Comunitária Golfinho – Bahia Sul Celulose:** área de educação de crianças na fase pré-escolar, de três a seis anos, e programas de atenção à saúde da mulher, de forma a ampliar o atendimento e permitir a promoção de atividades culturais e esportivas como forma de inclusão social.

### III. PROJETOS NA ÁREA GERAÇÃO DE RENDA

1. **Comunidades negras – Aracruz Celulose:** doação à comunidade de Coxi (norte do ES) de insumos e serviços agrícolas para o cultivo de pimenta-malagueta destinada à indústria de alimentos. Também foi celebrado convênio entre a Aracruz e comunidades vizinhas na mesma região, envolvendo a doação de sobras de madeira de eucalipto para beneficiamento e comercialização, visando à geração de renda.

2. **Comunidades pesqueiras – Aracruz Celulose:** construção de um estaleiro para a manutenção de pequenas embarcações, em Barra do Riacho, beneficiando cerca de 500 pescadores artesanais que vivem da atividade pesqueira na região norte do Espírito Santo. A iniciativa envolveu a realização de treinamento com consultoria especializada para a gestão de negócios do estaleiro;

3. **Viveiros Comunitários – Aracruz Celulose:** implantados em comunidades rurais de Aparaju e Ibirapuã na Bahia, para produção e comercialização de mudas de essências nativas. Além de adquirir as mudas dos produtores, a empresa forneceu treinamento e contribuiu para a melhoria da infra-estrutura dos viveiros;

4. **Agricultura Familiar – Aracruz Celulose:** cessão de áreas (comodatos), assistência técnica e apoio financeiro para aquisição de insumos básicos para o cultivo de culturas de ciclo curto e exploração de plantios de coco e limão, para famílias vizinhas dos plantios de eucalipto das comunidades de Pouso Alegre, Novo Destino, Vila Portela e Juazeiro na Bahia;

5. **Centro Cultural Golfinho – Bahia Sul Celulose:** são oficinas de artesanato, capoeira e instrumentos musicais típicos baianos, com o objetivo de fortalecer a cultura regional e gerar renda para os beneficiados por meio da produção artística. Conduzido por meio do Programa Estadual de Incentivo à Cultura (FAZCULTURA), com patrocínio da Secretaria de Fazenda e da Secretaria de Cultura e Turismo do estado da Bahia;

6. **Fomento Florestal – Aracruz Celulose e Bahia Sul Celulose:** programa de plantio de florestas de eucalipto com produtores rurais, por meio de contrato de compra e venda de madeira, no qual as empresas fornecem as mudas, adubo, formicida e assistência técnica, bem como antecipação de recursos financeiros destinados a contribuir com o custo de implantação e manutenção dos plantios e garantem a compra de toda a madeira produzida. O produtor é responsável pelo plantio, manutenção, colheita florestal e transporte da madeira até os depósitos da empresa, onde a mesma deverá ser entregue, obedecendo aos padrões de qualidade exigidos. Os recursos financeiros liberados são convertidos em metros cúbicos de madeira, que serão ressarcidos pelo produtor por ocasião do corte e venda da produção à empresa.

#### IV. OUTROS PROJETOS

1. **Projeto Bons Vizinhos – Aracruz Celulose:** Através de visitas à empresa ou da ida dos técnicos da Aracruz às comunidades, assuntos de interesse comum são expostos e debatidos, bem como assuntos de interesse abordados pelas comunidades, como: legislação ambiental, aposentadoria rural, fomento florestal, combate a incêndios no campo, aleitamento materno, educação sanitária, meio ambiente, primeiros socorros, entre outros. A finalidade do Programa é aproximar a empresa dos pequenos proprietários rurais e moradores das regiões situadas nos limites de seus plantios de eucalipto e reservas nativas;

2. **Comunidades indígenas – Aracruz Celulose:** ações previstas no Termo de Ajustamento de Conduta assinado pela Aracruz Celulose em 1998 e no Aditivo firmado em 2002 e ações voluntárias complementares, envolvendo: projetos de desenvolvimento econômico e social, elaborados pelas comunidades indígenas e aprovados pela Funai; custeio de bolsas de estudos de alunos indígenas em cursos universitários; promoção de cursos profissionalizantes em parceria com o Senai e o Senac e compra de madeira de eucalipto, como parte do programa de Fomento Florestal realizado com as comunidades. Abrange as comunidades indígenas de Caieiras Velhas, Irajá, Pau-Brasil, Boa Esperança, Três Palmeiras e Comboios, localizadas no município de Aracruz, no Espírito Santo;

3. **Formação de Gestores de Entidades Sociais – Bahia Sul Celulose:** vinculado ao programa de voluntariado e realizado em parceria com o BNDES e a Associação dos Alunos de MBAs da USP. O objetivo é preparar gestores e lideranças de entidades sociais para gerir de forma mais eficiente seus projetos sociais.