

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO  
SETOR DE PAPEL E CELULOSE

Carlos Hiroshi Côrtes Ouchi

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-Graduação em Administração - COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Ricardo Pereira Câmara Leal  
D.Sc. em Administração de Empresas

Rio de Janeiro  
Setembro de 2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO  
SETOR DE PAPEL E CELULOSE

Carlos Hiroshi Côrtes Ouchi

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-Graduação em Administração –  
COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

---

Prof. Ricardo Pereira Câmara Leal – COPPEAD/UFRJ – Orientador  
(D. Sc. em Administração de Empresas)

---

Prof. Celso Funcia Lemme – COPPEAD/UFRJ  
(D. Sc. em Administração de Empresas)

---

Prof. Patrícia Amélia Tomei – PUC-RIO  
(D. Sc. em Administração de Empresas)

Rio de Janeiro  
22 de setembro de 2006

Ouchi, Carlos Hiroshi Côtres

Práticas de sustentabilidade corporativa no Brasil: uma análise do setor de papel e celulose / Carlos Hiroshi Côtres Ouchi. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006.

87 fl.: il.

Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD.

Orientador: Ricardo Pereira Câmara Leal.

1. Sustentabilidade Corporativa. 2. Papel e Celulose. 3. Administração - Teses.  
I. Título.

## AGRADECIMENTOS

A Cristina, minha esposa, por ser minha paixão e minha fonte de segurança e inspiração.

Aos meus pais, Hiroshi e Silvia, por toda educação que me deram, pelo exemplo de vida trabalhadora, honesta e fundamentada no estudo, e por todo apoio ao longo de minha vida, em especial nesse Mestrado.

Aos meus irmãos Cristina e Maurício que, de maneiras diferentes, torceram por meu sucesso em mais essa etapa de vida, pela qual ambos já passaram.

Aos meus amigos Badaró, Melão e Fabrício pela amizade e companheirismo e pelos incentivos ao longo dos últimos 12 anos (É, nossa amizade já tem a idade de Black Label).

Ao meu amigo, sócio e cunhado Márcio, pela amizade e pelo imenso apoio nos negócios.

Aos meus muitos amigos da família, da FEA/UFJF e de tantos outros lugares, por torcerem por mim. Aqui, um agradecimento especial ao Guilherme e ao Sérgio da Valor Consultoria e aos professores da FEA pelo incentivo em ingressar no Mestrado.

Aos meus avós Silvia, Ida e Martinele pela felicidade que sempre demonstraram em me ter presente.

Ao meu sobrinho João Lucas pela felicidade que trouxe à toda a família.

A Akita, pela alegria que contagiava a todos.

Aos meus companheiros do Mestrado, por terem participado deste momento tão enriquecedor da minha vida, onde pude aprender muito e fazer novos amigos. Aqui também faço um agradecimento especial a Fabiana, Philipp e Oráculo pela grande amizade.

Aos funcionários do COPPEAD, em especial Cida, Simone e Lucia, por sua disponibilidade e prontidão.

Ao meu orientador Ricardo Leal, não apenas por sua orientação, mas por ter viabilizado a parceria com a FBDS, que permitiu que eu fizesse essa pesquisa.

Aos demais professores do COPPEAD por fazerem do Instituto um centro de excelência onde o estudo é muito agradável e profícuo. Agradeço, em especial, os professores Facó, Celso, Marcos Ávila e José Augusto por toda dedicação e ensinamento.

Ao CNPQ pelo apoio no Mestrado.

A minha companheira de pesquisa, Clarissa, sem a qual este trabalho não seria possível. Agradeço por ter partilhado integralmente comigo esse desafio e por ter aberto para mim espaços importantes nesse novo tema da Administração.

Aos demais companheiros da FBDS pela torcida e pelo apoio. Agradeço especialmente a Israel Klabin por ter apostado em meu trabalho, a Walfredo pelo auxílio na resposta a dúvidas importantes e a Hebe pelo apoio dedicado durante toda a pesquisa.

Ao CSM / IMD pela viabilização da parceria e por confiar na FBDS, nos pesquisadores e na utilização de sua metodologia de pesquisa. Destaco agradecimento ao apoio do prof. Ulrich Steger e dos pesquisadores Oliver Salzmann e Aileen Ionescu-Somers

Às empresas Tetra Pak, Klabin e Banco Real, que patrocinaram a FBDS no desenvolvimento dessa pesquisa. Sem elas esse trabalho não seria possível.

Um agradecimento especial às empresas e seus executivos, que confiaram na seriedade deste trabalho e que se dispuseram a participar desta pesquisa dedicando parte de seu valioso tempo aos questionários e entrevistas.

Por fim, agradeço a Deus, por me trazer sempre muitas alegrias, capacidade de superação e desafios.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico meu trabalho à minha esposa Cristina, pois sem seu amor, carinho, atenção e dedicação tudo seria muito mais difícil. Todas as vezes que me senti cansado, apreensivo ou com dificuldades para prosseguir, foi seu apoio que me fez seguir em frente. Com palavras ou com silêncio, com companheirismo nas privações, com alegria nas pequenas conquistas ou com apenas o olhar você, Cristina, faz parte de todas as conquistas de minha vida. E essa é mais uma, que dedico a você, meu amor.

## RESUMO

OUCHI, Carlos Hiroshi Côrtes. **Práticas de Sustentabilidade Corporativa no Brasil: uma análise do setor de Papel e Celulose**. Orientador: Ricardo Pereira Câmara Leal. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração).

Nos últimos anos, o tema Sustentabilidade tem sido alvo crescente de debates nos mais diferentes fóruns. No ambiente empresarial, a Sustentabilidade Corporativa tem avançado por meio do conceito do *Triple Bottom Line*, segundo o qual as organizações podem obter resultados positivos para o negócio quando incorporam na estratégia empresarial, de maneira equilibrada e indo além das obrigações legais, as dimensões econômica, ambiental e social. Diante deste movimento, o presente trabalho procurou identificar um caso de negócios setorial para a Sustentabilidade Corporativa, analisando o setor brasileiro de Papel e Celulose. Para isso, buscou-se avaliar a competitividade e as principais questões socioambientais que interferem no resultado econômico das empresas do setor, bem como a implementação do conceito de Sustentabilidade Corporativa nas empresas pesquisadas. Para essa análise, foi utilizada metodologia que contemplou entrevistas com 24 executivos de diferentes áreas da alta gestão (três CEO/presidentes; dezessete vice-presidentes/diretores e quatro gerentes) de cinco empresas que ocupam posição de destaque no setor (Aracruz Celulose, Cenibra, Klabin, Suzano Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel – VCP). A metodologia também contou com um questionário aplicado com 38 executivos da alta e média gerências empresas referidas, bem como com a análise de informações públicas do setor e das companhias. Como resultado do estudo, verificou-se que as companhias demonstram motivação, capacidade de implementação e alinhamento organizacional em relação ao tema Sustentabilidade Corporativa. Contudo, a adoção do conceito nas ferramentas gerenciais ainda não está bem estruturada nas empresas, pois mesmo com avanços em ferramentas mais normativas, ainda são necessárias melhorias na mensuração de impactos e desempenho, especialmente em relação ao papel da Sustentabilidade nos resultados econômico-financeiros. Sendo assim, a principal conclusão do trabalho é a de que o setor de Papel e Celulose ainda não tem o seu caso de negócios para a Sustentabilidade Corporativa, embora demonstre esforço e direcionamento para isso.

## ABSTRACT

OUCHI, Carlos Hiroshi Côrtes. **Práticas de Sustentabilidade Corporativa no Brasil: uma análise do setor de Papel e Celulose**. Orientador: Ricardo Pereira Câmara Leal. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração).

In recent years, Sustainability has been an increasing object of debates in most different discussion groups. In the enterprise context, the Corporate Sustainability has advanced by the diffusion of the concept of Triple Bottom Line, according to which the organizations can get positive results in business when they incorporate in the enterprise strategy, in a balanced way and going beyond compliance, the economic, environmental and social dimensions. In these terms, the present essay pursued the identification of an Industry Business Case for Corporate Sustainability, analyzing the Brazilian Pulp and Paper field. To do so, the research looked for evaluation of the competitiveness and the main social and environmental questions that interfere in the economic results of the industry, as well as the implementation of the concept of Corporate Sustainability in the researched companies. In the methodology were used interviews with 24 top executives of different areas (three CEO/president; seventeen vice-presidents/directors and four managers) of five most outstanding companies in the industry (Aracruz Celulose, Cenibra, Klabin, Suzano Papel e Celulose and Votorantim Celulose e Papel – VCP). The methodology also embraced a questionnaire in a survey with 38 executives of top and middle management of the referred firms, as well as the analysis of public information of the industry and companies. As result of the study, it was verified that the companies demonstrated interest in the adoption, capability to implement, and organizational alignment related to the Corporate Sustainability subject. However, the adoption of the concept in the managerial tools is not yet well structured in the companies, because even though there are advances in normative tools, still it is necessary to improve the measurement of impacts and performances, especially in relation to the issue of the Sustainability in the financial results. Therefore, the main conclusion of this essay is that the Pulp and Paper industry does not yet have its Business Case for Corporate Sustainability, even though it demonstrates effort and trend for this.

## LISTA DE SIGLAS

ABRAF – Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas  
ADR – *American Depositary Receipt*  
BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel  
BSC – *Balanced Scorecard*  
CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável  
CEO – *Chief Executive Officer*  
COO – *Chief Operations Officer*  
COPPEAD – Instituto COPPEAD de Administração  
CSM – *Forum for Corporate Sustainability Management*  
CSR – *Corporate Social Responsibility*  
DFC – *Discounted Cash Flow*  
DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*  
ESG – *Environmental, social and governance*  
EVA – *Economic Value Added*  
FBDS – Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável  
FSC – *Forest Stewardship Council*  
FTSE4GOOD – Índice de Sustentabilidade Corporativa da Bolsa de Londres  
GM – *General Management*  
GRI – *Global Reporting Initiative*  
IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
IFC – *International Finance Corporation*  
IMD – *International Institute for Management Development*  
ISE Bovespa – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo  
ISO14001 – *International Organization for Standardization 14001*  
LCA – *Life Cycle Assessment*  
OHSAS18001 – *Occupational Health and Safety Assessment System 18001*  
ONG – Organização Não Governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas

P&C – Papel e Celulose

PIB – Produto Interno Bruto

PRI – *Principles for Responsible Investment*

SA8000 – *Social AccountAbility 8000*

SC – Sustentabilidade Corporativa

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SO – *Sustainability Officers*

SRI – *Socially Responsible Investment*

TBL – *Triple Bottom Line*

UNDP – *United Nations Development Program*

UNEP – *United Nations Environment Programme*

UNEP FI - *United Nations Environment Programme Finance Initiative*

VPL – Valor Presente Líquido

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

WWF – *World Wild Life*

## LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

### FIGURAS

<b>Figura 1:</b> <i>Triple Bottom Line</i>	33
<b>Figura 2:</b> Performance Econômica x Performance Socioambiental	33
<b>Figura 3:</b> Competição no setor de Papel e Celulose no Brasil	51

### TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Dados sócio-econômicos do setor de Papel e Celulose – 2005	46
<b>Tabela 2:</b> Indicadores selecionados das empresas pesquisadas – ano-base 2005	47

### GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Eficiência na relação com partes interessadas	67
<b>Gráfico 2:</b> Áreas que mais podem promover a sustentabilidade	71
<b>Gráfico 3:</b> Áreas com maior resistência ao tema	72
<b>Gráfico 4:</b> Utilização de ferramentas gerenciais com foco em Sustentabilidade	74

Corporativa

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 O PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	21
2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	21
2.1.1 A Dimensão Ambiental	25
2.1.2 A Dimensão Social	27
2.1.3 A Dimensão Econômica e a Governança Corporativa	29
2.1.4 O <i>Triple Bottom Line</i>	32
2.2 O CASO DE NEGÓCIOS PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	34
<b>3 METODOLOGIA</b>	40
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA	40
3.2 FONTE E COLETA DE DADOS	41
3.3 TRATAMENTO DE DADOS	42
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	43
<b>4 RESULTADOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR DE PAPEL E CELULOSE</b>	44
4.1 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR	45
4.1.1 Características Gerais do Setor	45
4.1.2 Características das Empresas Pesquisadas no Setor	46
4.1.3 Competição no Setor	47
4.1.4 Barreiras à Entrada	48
4.1.5 Produtos Substitutos	48
4.1.6 Poder de Barganha dos Fornecedores	49
4.1.7 Poder de Barganha dos Clientes	50

4.2 QUESTÕES ECONÔMICAS E ASPECTOS RELEVANTES DA SUSTENTABILIDADE	51
4.2.1 Florestas: Impactos Ambientais	52
4.2.2 Florestas: Longa Maturação de Investimentos	53
4.2.3 Florestas: Interiorização do Desenvolvimento	53
4.2.4 Florestas: Florestas Plantadas e Fomento Florestal	54
4.2.5 Florestas: Regulação	55
4.2.6 Florestas: Pesquisa e Desenvolvimento	55
4.2.7 Florestas: Conflitos Sociais	56
4.2.8 Produção Industrial: Impactos Ambientais	56
4.2.9 Produção Industrial: Interferência nas Comunidades do Entorno	57
4.2.10 Produção Industrial: Reciclagem Pós-Consumo	58
4.2.11 Mercado: Clientes e Preços dos Produtos	58
4.2.12 Mercado: Exigências de Certificações	59
4.2.13 Mercado: Comunicação	60
4.3 AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS	61
4.3.1 Motivação	61
4.3.2 Capacidade de Implementação	69
4.3.3 Alinhamento da Organização	70
4.3.4 Utilização de Ferramentas Gerenciais	72
4.3.5 Peculiaridades do Setor de Papel e Celulose	75
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A SUSTENTABILIDADE NO SETOR	76
4.5 SUGESTÕES PARA UMA AGENDA DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR	79
<b>5 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>82</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O PROBLEMA

Nas últimas décadas tem-se debatido muito sobre a relação entre os interesses econômicos empresariais e suas externalidades sociais e ambientais. Tais interesses, em geral, têm o potencial de causar muitos impactos ambientais e sociais negativos como poluição, desmatamento, assoreamento de rios e má distribuição de renda.

A sociedade extrai do meio ambiente os recursos que necessita para seu desenvolvimento e devolve ao mesmo resíduos poluidores. O problema é que essa extração tem sido maior do que a capacidade de renovação do meio ambiente e os resíduos dificultam ainda mais seu processo de regeneração.

Adicionalmente, a concentração de poder econômico e os desníveis educacionais têm provocado uma dispersão cada vez maior de grupos sociais, agravando em todo o mundo problemas como fome, pobreza e exclusão social.

No entanto, os interesses econômicos também são capazes de promover crescimento, desenvolvimento, novas tecnologias, geração de empregos e recursos direcionados ao financiamento de melhorias socioambientais.

No passado mais longínquo, as questões sociais e ambientais não recebiam tanta atenção de governos, investidores e da sociedade civil em geral. Todavia, isso vem mudando com o tempo. Com o crescente avanço mundial da desigualdade social e da deterioração do meio ambiente, os conflitos sociais têm aumentado e os recursos naturais têm se tornado escassos. Isso faz com que tais recursos fiquem cada vez mais caros e os investidores exijam mais das organizações. Logo, atuar sobre estes aspectos significa controlar custos crescentes e monitorar riscos advindos de questões ambientais e sociais.

Diante destes fatores, a sociedade civil, cada vez mais organizada e exigente, também tem exercido pressão crescente sobre as empresas para que estas busquem soluções inovadoras frente a oportunidades e riscos ligados a aspectos sociais e ambientais. Ela se manifesta de diversas formas, seja por meio de restrições ao consumo de determinados bens, imposição de novas regras e, até mesmo, exigências de desinvestimentos em ativos que gerem menor segurança no longo prazo diante de questões socioambientais.

Dessa forma, as empresas têm sido levadas, cada vez mais, a trabalharem a sustentabilidade corporativa, conceito pelo qual as companhias, por meio de uma boa estrutura de governança, atuam proativamente e de forma equilibrada nas dimensões social ambiental e econômica, com o objetivo de aprimorar sua estratégia de negócios e garantir sua perenidade. De acordo com Savitz (2006, p. x), “sustentabilidade na prática pode ser vista como a arte de fazer negócios em um mundo interdependente”.

Contudo, ao avaliar a sustentabilidade nas organizações empresariais, nota-se que o tipo de atividade na qual ela está inserida interfere em seus impactos socioambientais e influencia seu posicionamento em relação ao tema. Nesse caminho, alguns estudos, como os de Masullo (2004) e Araya (2005), têm demonstrado que alguns fatores como o grau de internacionalização das empresas e seu potencial poluidor, que podem estar ligados a alguns setores de negócios, são diferenciais na atuação da sustentabilidade. Segundo Masullo (2004, p. 95),

(...) o setor de atuação (definido de forma a refletir a intensidade de poluição) e o grau de internacionalização (de forma a refletir a intensidade de pressões ou incentivos internacionais) são condicionantes relevantes da divulgação de informação sobre responsabilidade ambiental, no que se refere aos balanços sociais IBASE<sup>1</sup>, à associação ao CEBDS<sup>2</sup> e à posse de certificação ISO14001<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

<sup>2</sup> Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

<sup>3</sup> *International Organization for Standardization 14001* – Norma para Sistemas de Gestão Ambiental

Compartilhando dessa percepção, o presente estudo tenta avaliar a sustentabilidade no setor brasileiro de Papel e Celulose (P&C), buscando resposta para o seguinte problema: até que ponto é possível afirmar que o setor industrial brasileiro de Papel e Celulose tem construído e implementado um caso de negócios setorial de Sustentabilidade Corporativa?

Para tentar alcançar esta resposta, o estudo utiliza metodologia desenvolvida pelo *Forum for Corporate Sustainability Management (CSM)* do *International Institute for Management Development (IMD)*, CSM / IMD, em parceria com a *World Wild Life (WWF)*, em pesquisa semelhante realizada na Europa no biênio 2002-2003. Lá foram pesquisados nove setores de negócios, quais sejam: Alimentos e Bebidas, Aviação, Automotivo, Farmacêutico, Óleo e Gás, Químico, Serviços Financeiros, Tecnologia e *Utilities*. Na pesquisa brasileira, patrocinada<sup>4</sup> pelas empresas Tetra Pak, Klabin e Banco Real ABN AMRO e realizada pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), em parceria com o CSM / IMD foram avaliados três setores: Alimentos e Bebidas (A&B), Energia Elétrica (EE) e Papel e Celulose (P&C). Para este último, o setor de P&C, foi firmada também uma parceria com o Instituto COPPEAD de Administração, o que originou o presente estudo<sup>5</sup>.

Dessa forma, tendo como foco o setor brasileiro de P&C, o trabalho estrutura-se em cinco capítulos, conforme apresentado a seguir: (i) o primeiro capítulo contém a descrição do problema, os principais objetivos, a delimitação e a relevância do estudo; (ii) o segundo apresenta uma revisão de literatura sobre o tema abordado; (iii) o terceiro expõe a metodologia utilizada; (iv) o quarto constitui-se da divulgação dos resultados obtidos com o desenvolvimento do trabalho, além de algumas conclusões e sugestões para o setor; e (v) o quinto expõe sugestões para pesquisas futuras.

---

<sup>4</sup> É importante ressaltar que a pesquisa foi conduzida com total independência técnica pela FBDS e o CSM/IMD. Portanto, as instituições que patrocinaram a pesquisa não podem ser responsabilizadas pelos resultados obtidos e pelas conclusões do estudo.

<sup>5</sup> Embora a parceria de pesquisa entre a FBDS e o CSM/IMD contemple os três setores já citados e possíveis outros setores a serem estudados no futuro, com base na mesma metodologia, o setor escolhido como objeto desta dissertação de mestrado foi o setor de Papel e Celulose.

## 1.2 OBJETIVOS

O principal objetivo da pesquisa foi identificar a existência ou não um caso de negócios setorial da sustentabilidade corporativa no setor brasileiro de P&C, por meio de suas principais empresas.

Dessa forma, a pesquisa teve como objetivos específicos os seguintes:

- Analisar as pressões enfrentadas pelas empresas para atender aos seus direcionadores de valor e para responder a demandas das diversas partes interessadas, internas e externas à companhia;
- Verificar se as companhias utilizam sistemas de alerta ou outras ferramentas de diagnóstico para aferir expectativas sociais e ambientais;
- Examinar a diferença de percepções, atitudes e padrões de comportamento entre os responsáveis por sustentabilidade e demais formuladores de políticas nas empresas;
- Avaliar se as empresas monitoram implementação e impacto de ferramentas gerenciais no contexto da sustentabilidade, inclusive com mensuração de resultados econômico-financeiros advindos dessa implementação.
- Identificar potenciais especificidades do setor de P&C que afetam o desenho da sustentabilidade nas organizações;

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está compreendido na discussão sobre sustentabilidade corporativa, tendo como foco de pesquisa a busca de identificação de um caso setorial brasileiro de implementação e integração do conceito à atuação estratégica das maiores companhias deste setor.

No tocante à delimitação temporal, o estudo foi realizado entre maio de 2005 e agosto de 2006 e foca em informações divulgadas entre o primeiro semestre de 2005 e o primeiro semestre de 2006. Dessa forma, buscou-se analisar o estado das organizações e, conseqüentemente, do setor em seu período mais recente.

O estudo baseou-se em informações públicas do setor e das empresas, além de entrevistas estruturadas realizadas com executivos de alta administração e questionários aplicados com a alta e a média gerência.

O setor de negócios em questão é o de P&C e as empresas pesquisadas foram: Aracruz Celulose, Cenibra – Celulose Nipo-Brasileira, Suzano Papel e Celulose, Klabin e Votorantim Celulose e Papel (VCP).

Para fins deste estudo, o caso de negócios setorial para a sustentabilidade corporativa é a verificação, nas empresas selecionadas do setor, de uma gestão de negócios baseada na efetiva adoção dos conceitos e práticas da sustentabilidade no planejamento, execução, monitoramento e mensuração de estratégias. Portanto, a presente pesquisa não procura fazer inferência de seus resultados para todas as companhias do setor, já que resultados de estudos de caso não são generalizáveis. Porém, a pesquisa busca apontar o direcionamento das empresas líderes do setor.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema sustentabilidade corporativa tem gerado debates crescentes tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Segundo Coral, Rossetto e Selig (2002, p. 3), “as empresas precisam de mecanismos que as auxiliem na análise estratégica e no planejamento do seu desenvolvimento sustentável, de forma a ligar a variável econômica com o meio ambiente natural e com o papel social das organizações”.

Além disso, entende-se que a capacidade de promoção da sustentabilidade por uma organização depende de seu porte, de suas externalidades e de características específicas de seu setor de atuação. No Brasil, o setor de P&C contempla fatores como ter em sua base grandes empresas, bem como gerar grande impacto no meio ambiente e em comunidades. Logo, é um setor muito dependente de aspectos da sustentabilidade e, portanto, merece uma atenção especial de estudos que permeiem o tema.

Sendo assim, o melhor entendimento sobre a implementação de conceito e práticas de sustentabilidade corporativa no setor brasileiro de P&C pode trazer benefícios tanto para estudiosos quanto para executivos que atuem ou queiram atuar neste setor, quanto para aqueles que busquem mais informações sobre práticas de sustentabilidade corporativa, independentemente do setor analisado. Logo, este estudo traz benefícios como:

- (i) Apontamento das principais questões do setor relacionadas a impactos sociais, ambientais, econômicos e de governança;
- (ii) Identificação de pontos de fraqueza a serem trabalhados no setor, bem como de oportunidades de negócios ligadas ao tema;
- (iii) Avaliação dos principais riscos para a perenidade das empresas do setor;
- (iv) Reflexão sobre os conceitos e seus impactos, por parte dos participantes da pesquisa;
- (v) Divulgação do tema e eventual conscientização de pessoas ligadas ao setor sobre sua importância e prioridade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é identificar os principais conceitos ligados ao tema sustentabilidade corporativa. Não se objetiva aqui apresentar um resumo de toda a literatura revista, mas apontar um encadeamento das abordagens conceituais mais importantes utilizadas na realização da pesquisa.

O capítulo é composto por duas seções. A primeira apresenta a abordagem teórica da sustentabilidade corporativa, que pressupõe a gestão estratégica de negócios baseada nas dimensões ambiental, social e econômica e calcada em boas práticas de governança corporativa. Para melhor entendimento do conceito, esta seção contém ainda quatro subseções, sendo as três primeiras reservadas à apresentação da importância de cada uma das dimensões da sustentabilidade corporativa e a quarta orientada para apresentar a integração destas no conceito do *Triple Bottom Line*.

Já a segunda seção procura demonstrar a lógica de construção do chamado caso de negócios para a sustentabilidade corporativa, incluindo sua definição e o papel de alguns atores e aspectos importantes de serem levados em conta nas estratégias, na gestão e na mensuração de resultados.

### 2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Os negócios que serão sustentavelmente bem-sucedidas no século 21 serão aqueles que encontrarem oportunidades de negócios no engajamento às grandes questões mundiais – incluindo desenvolvimento e meio ambiente. Essa ênfase precisa ser colocada nas oportunidades de negócios, em vez de na filantropia. Gullberg<sup>6</sup> (2006)

---

<sup>6</sup> Odd Gullberg é COO (Principal Executivo de Operações) do WBCSD - World Business Council for Sustainable Development

Embora existam várias definições complementares, o termo Sustentabilidade pode ser melhor definido como “atender as demandas da geração atual sem prejudicar a capacidade das gerações futuras de atender as suas necessidades.” (UNDP, 1997).

David Cook, principal executivo do The Natural Step, organização sueca com quinze anos de experiência na disseminação e implementação do conceito de sustentabilidade, definiu o desenvolvimento sustentável como sendo “o desenvolvimento econômico que dá a todos a oportunidade de uma vida realizada, onde quer que seja, agora e no futuro, sem os danos sociais e ambientais que vimos no passado”<sup>7</sup>.

De acordo com Hawken, Lovins e Lovins (1999, p. 4), uma economia, para funcionar adequadamente precisa de quatro tipos de capital, quais sejam: o financeiro, o manufaturado, o humano e o natural, sendo este último constituído de recursos, sistemas vivos e serviços do ecossistema. Nessa linha, os autores afirmam que o meio ambiente não é apenas um fator de produção, mas a garantia da economia, e que a sustentabilidade econômica e ambiental depende das desigualdades globais de renda e bem-estar material.

Já Montibeller Filho (2004, p. 283), em pesquisa sobre trabalhos acadêmicos relacionados ao desenvolvimento sustentável, afirma que os estudos se concentram em “cinco dimensões de sustentabilidade: social, econômica, cultural, espacial/geográfica e ecológica – as quais são sintetizadas numa visão tridimensional, nos fatores de ordem social, econômica e ambiental”.

O fato é que com o crescente avanço da industrialização e da sociedade do consumo, com o aumento da desigualdade social e com os impactos cada vez maiores das atividades humanas na natureza, faz-se urgente redirecionar toda a lógica do pensamento econômico para um planejamento de longo prazo que contemple os aspectos sociais e ambientais como parte da estratégia da existência humana.

---

<sup>7</sup> Entrevista à revista *Adiante*, em fevereiro de 2006.

Sustentabilidade Corporativa é um conceito novo, alvo de grande interesse, tanto acadêmico quanto empresarial. Baseia-se na idéia de que um bom desempenho nas esferas ambiental e social agrega valor à companhia e, por isso, deve ser tratado com importância equivalente ao desempenho econômico. Tal visão de negócios ancora-se no chamado *triple bottom line* – ou geração de valor levando em conta as dimensões econômico-financeira, ambiental e social. Torna-se, assim, nova referência em gestão de negócios, pois pressupõe mapeamento adequado de riscos e oportunidades, nas diversas áreas de interferência da corporação sobre a sociedade e seus agentes.

Para entender melhor o conceito, pode-se seguir o seguinte raciocínio:

Toda empresa privada é criada com o objetivo principal de gerar ganhos econômicos aos seus sócios, o que é absolutamente legítimo. Logo, as organizações devem ter como função básica a atuação na dimensão econômica em busca de lucros. Contudo, segundo Tachizawa (2004, p. 28), “as empresas são sistemas vivos, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico”. Para alcançar tais lucros, as empresas devem vender produtos ou serviços e exercer uma série de outras atividades que afetam direta ou indiretamente a sociedade e o meio ambiente. Esses impactos, quando negativos, podem ser cobrados das organizações em algum momento futuro por órgãos reguladores, sociedade civil, investidores ou, até mesmo, pela natureza. O primeiro pode aplicar multas, criar regras mais restritivas e limitar ou até paralisar operações. Já a sociedade civil pode inviabilizar as operações por meio de protestos, campanhas ou rejeição a produtos que direta ou indiretamente tenham origem em empresas que geram impactos ruins. Os investidores podem perceber maior risco nessas companhias e aumentar o custo de capital exigido ou, simplesmente, deixar de investir nas mesmas. Por fim, o meio ambiente pode encarecer, limitar ou inviabilizar negócios por meio de escassez de recursos, mudanças climáticas ou catástrofes naturais.

Por sua vez, quando as empresas buscam compensar seus impactos negativos e implementar uma agenda positiva com o meio ambiente e a sociedade indo, inclusive, muito além das exigências legais, elas têm muito a ganhar. No tocante à regulação, por estarem sempre além do exigido, elas não apenas reduzem os riscos regulatórios como podem ajudar a desenhar os avanços necessários na regulação e cobrar o cumprimento das exigências por parte dos demais competidores. Já em relação à sociedade civil, as organizações podem obter ganhos de imagem e reputação, além de acesso a um número maior de mercados e, em alguns casos, possibilidades de obter uma maior diferenciação nos preços. No que diz respeito aos investidores, é possível obter uma base maior de investidores interessados, maior acesso e melhores condições de crédito, além de um perfil de investidores mais voltados para o longo prazo. Já o meio ambiente, pode melhorar sua capacidade de recuperação de impactos e garantir recursos por mais tempo para as empresas.

Além disso, as empresas que têm essa atitude pró-ativa podem obter significativas reduções de custos e riscos, além de uma melhor capacidade de atrair e reter talentos.

Diante disso, podemos verificar que as questões sociais, ambientais e econômicas estão absolutamente interligadas e que, para alcançar o sucesso e mantê-lo no longo prazo, as empresas precisam atuar de forma a integrar essa três dimensões à estratégia de negócios por meio da sustentabilidade corporativa.

Alguns executivos tendem a ver a sustentabilidade como um mandato moral. Já outros a entendem como uma exigência legal. Um terceiro grupo a vê como um custo inerente aos negócios, uma espécie de “mal necessário”. Mas já há algumas poucas pessoas que começam a tratá-la como uma oportunidade de negócios. (Hart e Milstein, 2004, p. 66). Todavia, o que se pode perceber é que aparentemente este último grupo de executivos vem crescendo de forma consistente nos últimos anos. Isso se evidencia nas variadas ações voluntárias para a sustentabilidade, cada vez mais comuns nas organizações, como é o caso do crescente número

de companhias que divulgam relatórios anuais de sustentabilidade baseados nas Diretrizes da GRI<sup>8</sup> (*Global Reporting Initiative*), iniciativa não-governamental e voluntária que elabora uma espécie de guia mundial de melhores práticas de elaboração de relatórios de sustentabilidade corporativa.

### 2.1.1 A Dimensão Ambiental

A eliminação do desperdício, na indústria, leva a uma cadeia de eventos e processos que podem vir a formar a base de uma surpreendente inovação na esfera empresarial. Em última instância, porém, a cadeia nos reconduz aos sistemas biológicos, a esfera da vida da qual provém toda prosperidade. (Hawken, Lovins e Lovins, 1999, p. 135)

Com discussões iniciadas na década de 1960, a dimensão ambiental foi a mola propulsora que deu início ao debate acerca do desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, da sustentabilidade corporativa. Segundo Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2003), “na teoria e na prática, o desenvolvimento da dimensão ambiental está provavelmente ao menos 10 anos à frente da dimensão social”, o que, segundo eles, pode ser confirmado pela maior disseminação de sistemas de gestão e de certificações.

Um dos fatores que pode justificar o maior desenvolvimento ambiental em relação ao social é que na área ambiental é mais fácil de identificar relações de causalidade e de correlacionar eventos a impactos econômicos. Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2003) evidenciam cinco questões-chave das indústrias que conciliam as dimensões ambiental e econômica. São elas: redução de custos, diferenciação de produtos, interferência em padrões ou realização de lobby em relação à regulação, redefinição de posicionamento de mercado, e gestão de riscos ambientais. Segundo Masullo (2004), “ainda que haja diferentes posições sobre a relação entre lucratividade e preservação ambiental, a incorporação das questões ambientais pelas empresas está intimamente relacionada à competitividade empresarial”.

---

<sup>8</sup> As Diretrizes GRI podem ser obtidas no *website* [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Isso se dá porque o meio ambiente tem limitações na disponibilidade de recursos utilizados pelo ser humano. A sociedade atual consome recursos em uma velocidade e quantidade muito maior do que a natureza é capaz de repô-los. Adicionalmente, devolve ao meio ambiente resíduos sólidos e efluentes líquidos e gasosos em uma quantidade muito maior do que este é capaz de absorver (Coral, Rossetto e Selig, 2002). Isso causa uma escassez cada vez maior de recursos naturais, o que faz as indústrias avancem para sua inviabilidade com aumento de valor dos recursos naturais básicos de produção ou, até mesmo com a ausência destes.

Logo, a busca pela sustentabilidade corporativa passa, necessariamente, pelo consumo racional de recursos e pela redução e compensação da poluição gerada por emissões de efluentes e geração de resíduos. Alguns dos principais mecanismos utilizados com essas finalidades são: a eco-eficiência, mecanismo pelo qual se busca produzir mais com menor utilização de recursos; e a análise do ciclo de vida dos produtos (LCA – *Life Cycle Assessment*), que avalia e monitora o consumo de recursos e a geração de resíduos e efluentes (Manzini e Vezzoli, 2005, p.82 e p.290-291).

### 2.1.2 A Dimensão Social

CEOs poderiam apontar que os lucros não são um fim em si mesmos, mas um sinal da sociedade que a companhia está provendo coisas que as pessoas querem. (Davis, 2005)

A responsabilidade social corporativa (CSR – *Corporate Social Responsibility*) no contexto da sustentabilidade corporativa tem ganhado mais e mais espaço na pauta de discussões da sociedade civil. Isso tem se refletido no ambiente empresarial, de acordo com Machado Filho (2006, p. 14). Na visão do autor, “a percepção de que o exercício da responsabilidade social pode trazer retornos à empresa é crescente, embora com pouca comprovação empírica”. Segundo Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2003), isso ocorre

porque “questões sociais como relacionamento com empregados e comunidades são muito mais difíceis de capturar”. Além disso, muitas vezes responsabilidade social é erroneamente confundida com “ações sociais”, o que basicamente reduz seu escopo a atividades de cunho filantrópico (Machado Filho, 2006, p. 24).

De acordo com Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p.11) “a responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas”.

Embora não haja um consenso sobre a definição conceitual e seus limites de abrangência, a responsabilidade social envolve conceitos como direitos humanos, saúde, segurança, relacionamento com comunidades, transparência, ética, suborno e corrupção. A GRI, por exemplo, na sua nova versão de diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade, que será lançada em outubro de 2006, divide a dimensão social em quatro grupos de aspectos: (i) práticas trabalhistas e trabalho decente; (ii) direitos humanos; (iii) sociedade, que foca questões como comunidades, corrupção, políticas públicas e concorrência desleal; e (iv) responsabilidade pelo produto, que foca o relacionamento com o cliente.

A história da relação das empresas com aspectos sociais teve início muito ligado a ações assistenciais, filantrópicas e ao papel do Estado. Segundo Hood (1998), até o século XIX, as companhias de capital aberto dos EUA e Europa recebiam autorização de funcionamento se prometessem benefícios públicos. Mayhew (1999) diz que as ações paternalistas filantrópicas tinham o objetivo de consolidar relações entre as organizações e as comunidades.

Esse tipo de abordagem ainda pode ser bastante evidenciado no Brasil, onde existe uma forte cultura paternalista, herdada de períodos em que o Estado era o grande “empresário” do País e, freqüentemente, misturava objetivos assistenciais e políticos do

governo com objetivos empresariais na gestão de empresas públicas. Porém, com o passar do tempo, a atuação social sob essa ótica filantrópica tem sido cada vez mais questionada por muitos gestores, investidores e estudiosos. De acordo com Jones (1996), este posicionamento se baseia principalmente nos conceitos de direitos da propriedade (Friedman, 1970) e de função institucional conceituada por Leavitt em 1958 (Ashley, Coutinho e Tomei, 2000, p.5). Segundo Machado Filho (2006, p. 27-29), em relação à função institucional, a justificativa é de que as empresas privadas não deveriam assumir papéis que são de outras instituições como governos, sindicatos, igrejas e ONGs. Já no tocante ao direito de propriedade, o ponto é que os administradores das companhias não têm outro direito que não seja aumentar o valor do acionista.

Segundo Jones (1996) e Machado Filho (2006), a gestão da responsabilidade social busca evitar perda de reputação e cobranças da sociedade por impactos gerados, bem como procura antecipar-se e evitar regulações restritivas, além de identificar oportunidades de negócios ligados ao tema. Estes estão entre os argumentos mais utilizados para justificar o engajamento das empresas em ações sociais. Adicionalmente, o autor aponta também os argumentos éticos, ligados a questões filosóficas e morais e com forte componente normativo.

Com a evolução conceitual e prática da atuação empresarial na dimensão social, as organizações começaram a identificar suas responsabilidades sociais por meio dos impactos de suas operações gerados nessa dimensão. No atual conceito de atuação das organizações na dimensão social o que se busca é, justamente, alinhar essa gestão às questões econômicas com foco na maior geração de valor ao acionista, especialmente no médio e longo prazos. Em estudo empírico recente, Fisman, Heal e Nair (2005) apresentaram resultados que sugerem que a CSR é motivada principalmente pela lucratividade que pode proporcionar. Além disso, sugerem também que a CSR e os lucros são mais positivamente correlacionados em setores mais competitivos e orientados para o consumidor.

Segundo Bonini, Mendonça e Oppenheim (2006, p. 22), toda companhia sempre tem contratos com a sociedade, tanto formais quanto não formais. Esses contratos incorporam as relações tanto com as partes interessadas diretas (como clientes, consumidores, reguladores, funcionários e acionistas) quanto com as indiretas (como comunidades, universidades, ONGs e mídia). Os contratos formalizados prevêem regras e obrigações, além de desdobramentos legais para o não cumprimento. Os semi-formais contém expectativas implícitas das partes interessadas que, quando ignoradas, podem tomar atitudes contra a companhia. Adicionalmente, há questões que nem entraram nos contratos formais ou semi-formais, mas podem, ao longo do tempo, se tornar expectativas sociais. Logo, o principal desafio das empresas na dimensão social é conhecer todas essas questões, avaliá-las em relação ao negócio e sua perspectiva de geração de valor e antecipar a incorporação das mais relevantes à estratégia de negócios da companhia.

### 2.1.3 A Dimensão Econômica e a Governança Corporativa

A base para a sustentabilidade envolve a gestão responsável de questões econômicas, ambientais e sociais, mas a sobrevivência de qualquer organização corporativa começa primeiramente e principalmente com viabilidade financeira. (Stora Enso, 2006, p. 4)<sup>9</sup>

A dimensão econômica é, naturalmente, a mais fácil de ser compreendida e incorporada pelos administradores na estratégia de negócios das companhias, já que representa com muita clareza a busca pelo principal objetivo das organizações, a geração de valor aos acionistas. O que nem sempre é tão claro ou tão aceito pelos executivos é a relação de causalidade entre esta e as dimensões social e ambiental. Segundo Lemme (2005, p. 131), a dificuldade está no pouco conhecimento existente sobre a formação, gestão e consumo dos capitais humano e natural.

---

<sup>9</sup> Trecho de declaração de Yngve Stade, Presidente do Comitê de Sustentabilidade e Vice-Presidente Sênior de Suporte Corporativo da Stora Enso Oyj, no Relatório de Sustentabilidade de 2006.

Contudo, o que se percebe é que, cada vez mais, gestores e empresas têm buscado a integração dessas três dimensões e têm utilizado, para isso, o aprimoramento de suas práticas de governança corporativa.

De acordo com o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (IBGC 2004, p.6)

Machado Filho complementa dizendo que, “na sua essência, a governança trata da minimização de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação de poder” (Machado Filho, 2006, p. 76).

Instituições financeiras também têm percebido a redução de riscos e a conseqüente geração de valor das empresas que se preocupam em ter uma boa gestão socioambiental e boas práticas de governança corporativa. Diante disso, o mercado de capitais tem avançado muito neste campo. Um bom exemplo disso vem de bolsas de valores de todo o mundo, que têm criado índices de sustentabilidade que selecionam somente as companhias com maior implementação deste conceito.

Em estudo recente sobre a reação de mercados de capitais a informações ambientais, Brito (2005) constatou que, no período de 1997 a 2004, o mercado acionário brasileiro apontou reação estatisticamente significativas a notícias ambientais negativas, penalizando as empresas noticiadas. Embora o pesquisador não tenha também encontrado resultados estatisticamente significativos para as notícias ambientais positivas, a pesquisa apresenta evidência clara de que os investidores estão mais atentos ao tema e avaliando empresas também sob essa ótica.

Segundo a *United Nations Environment Programme Finance Initiative* (UNEP FI) em estudo de 2006, intitulado “*Show Me The Money: Linking Environmental, Social and*

*Governance Issues to Company Value*”, é possível fazer três constatações no tocante à valoração de questões ambientais, sociais e de governança (ESG - *environmental, social and governance*), quais sejam: (i) questões ESG são materiais, pois há evidência robusta de que elas afetam o valor para os acionistas tanto no curto quanto no longo prazo; (ii) o impacto das questões ESG no preço das ações pode ser quantificado; (iii) questões materiais chaves ESG têm se tornado mais evidentes e sua importância varia entre diferentes setores.

Outro bom exemplo de que o setor financeiro tem percebido valor na integração dessas dimensões é o engajamento de organismos multilaterais na tentativa de que os investimentos financeiros sejam mais responsáveis sob a ótica da sustentabilidade. Duas iniciativas importantes neste sentido são os Princípios do Equador e os Princípios para o Investimento Responsável (PRI – *Principles for Responsible Investment*). Criado em 2003 pelo IFC (*International Finance Corporation – World Bank Group*, braço financeiro do Banco Mundial), Princípios do Equador é um conjunto de diretrizes para os bancos signatários (cerca de 40 ao final de 2005) inserirem uma série de exigências socioambientais em suas concessões de crédito. Já o PRI, é uma iniciativa da ONU que, na linha dos Princípios do Equador, visa fornecer aos detentores de ativos ou gestores de investimentos um conjunto de diretrizes para incorporar variáveis socioambientais e de governança nas decisões de investimento. Lançado em 2006 nos EUA (*New York Stock Exchange Boardroom*), na França (*Bourse de Paris*) e no Brasil (FBDS), seu lançamento já contou com a adesão de 20 instituições que, juntas, administram mais de US\$ 1 trilhão.

Como a lógica da aversão ao risco na qual se baseiam os investimentos, companhias que apresentam menores riscos econômicos ao investidor tendem a ter, além do maior acesso ao crédito, um custo mais baixo pelo capital, o que implica em maior geração de valor ao acionista. Logo, como os riscos ambientais e sociais estão entre aqueles que afetam diretamente os resultados econômicos, eles devem ser muito bem geridos. Dessa forma, cada

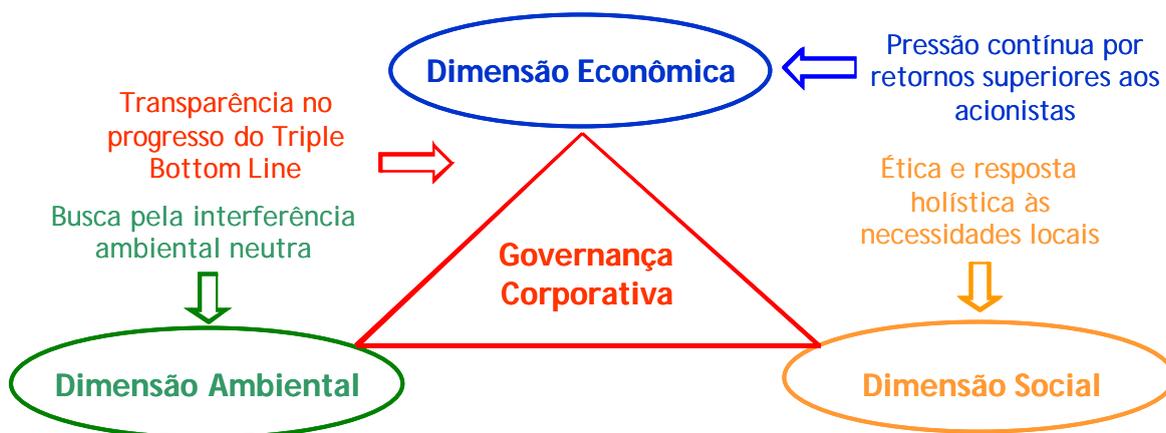
vez mais empresas buscam a adoção de políticas e práticas que as direcionem para uma estratégia alinhada à sustentabilidade, buscando uma melhor mensuração e gestão de riscos e, conseqüentemente, uma garantia maior de perenidade da companhia.

Contudo, o maior problema na gestão desses riscos é que os riscos socioambientais e de governança são mais intangíveis e mais difíceis de serem medidos do que os financeiros. Logo, o grande desafio para as empresas é efetuar uma abordagem holística sobre o risco e a sustentabilidade e entender como diferentes fontes e magnitudes de risco podem impactar sua existência no longo prazo (WBCSD, fevereiro de 2004, p. 3-7). Além disso, devem avaliar também o impacto econômico de oportunidades relacionadas à busca pela sustentabilidade, promovendo assim o aumento de valor ao acionista.

#### 2.1.4 O *Triple Bottom Line*

Estamos procurando descobrir como o capitalismo e as empresas podem transformar os grandes desafios atuais em oportunidades de negócios. (Elkington, 2006)<sup>10</sup>

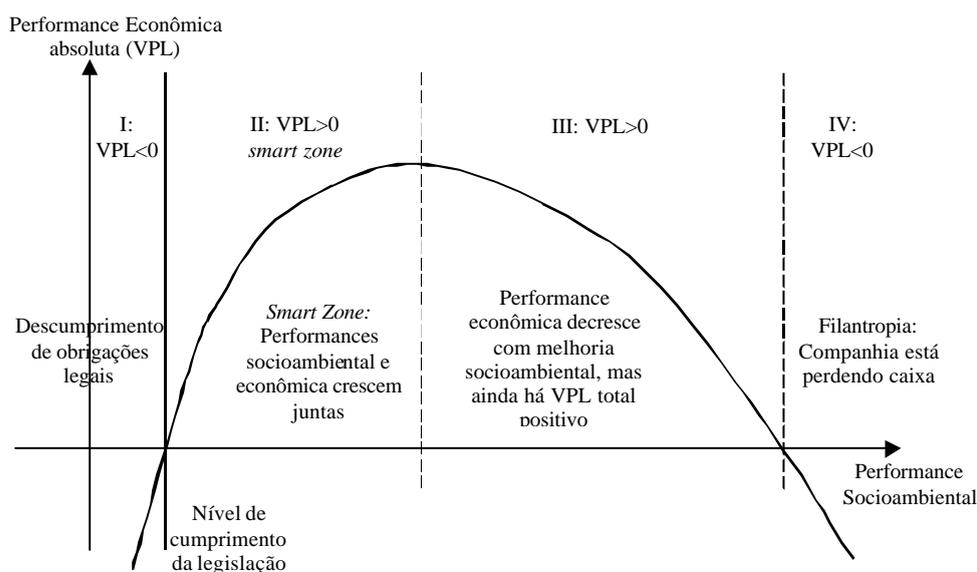
O termo *Triple Bottom Line* (TBL) refere-se ao conceito de que todo negócio é alicerçado pelos três pilares apresentados nos sub-capítulos anteriores (o econômico, o ambiental e o social) que são inter-relacionados e devem ser integrados à estratégia de negócios. Para Savitz (2006, p. xiii), o “TBL captura a essência da sustentabilidade por mensurar o impacto das atividades de uma organização no mundo. Um TBL positivo reflete aumento no valor da companhia”. Com o avanço dos debates sobre o tema, percebeu-se que um fator fundamental para essa integração é a governança corporativa que atua na transparência e na redução de conflitos de partes interessadas. A figura 1 procura evidenciar graficamente o conceito.

Figura 1 – *Triple Bottom Line*

Adaptação - *Sustainability: Perspective on Global Corporate Response* (Accenture, 2005)

Um aspecto importante é que, embora esse conceito seja lógico e intuitivo, a identificação de real avanço econômico por meio das dimensões social e ambiental mostra-se fundamental para que os gestores incorporem essa agenda. Além disso, é essencial para as organizações o entendimento de que nem toda ação socioambiental gera sustentabilidade e, por isso, elas devem ser muito bem analisadas e quantificadas. A figura 2 apresenta a relação entre a performance econômica e a performance socioambiental.

Figura 2 – Performance Econômica x Performance Socioambiental



Adaptação - *The 'smart' zone* (Salzmann, 2003)

<sup>10</sup> John Elkington é sócio-fundador da consultoria SustainAbility e criador do termo *Triple Bottom Line*

Conforme pode ser visto na figura 2, a companhia pode atuar em uma das quatro regiões distintas de resultado econômico mediante resultados socioambientais. A primeira diz respeito à situação em que a empresa sequer cumpre suas obrigações legais nas dimensões ambiental e social. Neste caso ela está sujeita a sérios riscos e a sofrer impactos econômicos negativos. A partir do cumprimento das obrigações legais, espera-se que uma empresa priorize os projetos socioambientais que geram maior VPL (Valor Presente Líquido), dada a taxa de desconto utilizada pela companhia. Dessa forma, a segunda região indica a “*smart zone*”, onde ações socioambientais geram VPL positivo. A terceira região aponta o estágio em que investimentos marginais nas dimensões ambiental e social têm VPL negativo e provocam redução do VPL gerado na “*smart zone*”. Já a quarta região apresenta a situação onde a empresa atua com base na filantropia, já que sua performance socioambiental gera VPL negativo, reduzindo seu valor.

## 2.2 O CASO DE NEGÓCIOS PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Sustentabilidade corporativa não é uma ferramenta gerencial e não pode ser aplicada apenas com uma ou duas ações pontuais. É um conceito que deve permear todos os instrumentos de gestão. Requer uma mudança de cultura organizacional e o alinhamento da estratégia da empresa com o objetivo de alcançar a perpetuidade, financeiramente estável, por meio de boas práticas socioambientais e de governança corporativa.

Para serem sustentáveis, as companhias devem estar na “*smart zone*” apresentada anteriormente, onde elas conseguem gerar valor econômico, social e ambiental ao mesmo tempo. Contudo, as empresas não conseguem simplesmente encontrar o caso para a sustentabilidade em formulações do executivo diretamente ligado ao tema, mas devem construí-la por meio da incorporação do conceito em toda a gestão do negócio. (Steger, 2004, p. 6-9)

Segundo Hart e Milstein (2004), a sociedade tem quatro conjuntos de motivadores para buscar a sustentabilidade, quais sejam: (i) crescente industrialização e suas conseqüências correlatas, como consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos; (ii) proliferação e interligação das partes interessadas da sociedade civil; (iii) tecnologias emergentes que oferecem soluções poderosas e revolucionárias para questões de energia e matérias-primas; e (iv) aumento da população, da pobreza e da desigualdade associada à globalização.

Logo, para que as empresas construam seu caso para a sustentabilidade, elas também precisam estar motivadas para o tema, motivação essa que deve estar alinhada às motivações da sociedade e que pode sofrer influências tanto internas quanto externas às organizações. Tais influências partem prioritariamente de suas partes interessadas – como investidores, reguladores, clientes, colaboradores e ONGs – ou ainda de direcionadores de valor da companhia – como redução de custos, melhoria de marca e reputação, melhoria da gestão de riscos, atração e retenção de talentos e aumento de sua “licença para operar”. (Steger, 2004, p. 6-9)

Além disso, as organizações precisam ter capacidade de implementar o caso para a sustentabilidade, o que inclui conhecimento do tema, baixa rejeição dos colaboradores, inserção do assunto no pensamento estratégico dos gestores e alinhamento entre as diversas áreas da organização. Adicionalmente, precisam ainda saber adotar o conceito da sustentabilidade na adaptação de ferramentas gerenciais e ter conhecimento das principais questões sociais, ambientais e econômicas que permeiam seu setor de atuação. (Steger, 2004, p. 46-60)

No tocante às partes interessadas, estas se mostram cada vez mais fundamentais para a motivação das empresas no caminho da sustentabilidade corporativa. Segundo Knight e Krick (2006), o engajamento com partes interessadas não é uma coisa nova, mas no passado e ainda

no presente, os engajamentos têm sido sempre limitados em suas intenções estratégicas. Contudo, ainda de acordo com os autores, o mundo tem mudado e as organizações têm reconhecido cada vez mais que elas não podem criar valor privado sem levar em conta o valor público.

Logo, o engajamento com partes interessadas não pode ser considerado apenas uma ferramenta gerencial para momentos de crise ou um passo de um processo já existente. Ele atinge seu potencial máximo de resultados quando é parte do desenvolvimento de estratégias e da gestão efetiva (Knight e Krick, 2006).

Segundo Elkington (2006, p.16), “as relações com partes interessadas podem sair do controle. Não há um fim para o que as partes interessadas querem que as empresas façam. A tarefa estratégica é focar no que é diretamente relevante para as perspectivas de longo prazo do negócio”. Contudo, em relação à sustentabilidade corporativa, as partes interessadas têm papel fundamental na motivação das empresas para adotarem essa agenda. Elas podem apontar relevantes demandas socioambientais e exercer pressão sobre as organizações para que elas promovam ações que abordem essas questões.

Já em relação aos direcionadores de valor, estes são influenciados por muitos fatores, tanto de maneira positiva quanto negativa. Por exemplo, em questões ligadas à sustentabilidade, uma redução da necessidade de materiais pode reduzir custos e a necessidade de imobilização de capital, ao passo que o estabelecimento de padrões mais rigorosos na regulação sobre poluição pode exigir a renovação prematura de tecnologias, com aumentos de custos. (Steger, 2004, p.37-38)

Para uma companhia ser sustentável, é preciso que ela se antecipe a novas realidades, crie soluções inovadoras para problemas que ainda nem se concretizaram, planeje buscando resultados para o longo prazo sem esquecer as restrições, exigências e necessidades do curto prazo. Logo, um fator fundamental para implementar os conceitos da sustentabilidade

corporativa é a inserção destes no planejamento estratégico, em seus desdobramentos e nas avaliações de projetos da organização, buscando não apenas o cumprimento da legislação atual, mas também o chamado *beyond compliance*, indo além das obrigações legais. Além disso, é de absoluta importância a incorporação das variáveis da sustentabilidade no gerenciamento de riscos da companhia.

De acordo com WWF-UK (2001), a inserção da sustentabilidade corporativa na estratégia para a construção de um caso de negócios passa por: (i) identificar os impactos significativos da organização, (ii) identificar questões-chave para a sustentabilidade, (iii) avaliar fontes de potenciais ameaças e oportunidades, (iv) identificar e priorizar propostas de ações, (v) selecionar ações com implicações estratégicas, e (vi) determinar ações preferenciais para inclusão no caso de negócios para a sustentabilidade corporativa.

Além disso, para que a gestão da sustentabilidade tenha sucesso, é necessário que exista coordenação das atividades ligadas aos seus diferentes aspectos, como meio ambiente, práticas de governança corporativa e responsabilidade social, amarrando seus desempenhos aos resultados econômico-financeiros da companhia. A equipe que deve promover essa coordenação pode estar estruturada de várias formas, contando ou não com comitês de sustentabilidade, no nível de Conselho de Administração e/ou no nível de Diretoria Executiva, e com diretorias de meio ambiente, de responsabilidade social ou de sustentabilidade. Segundo Steger (2004, p. 51), essa estrutura depende menos do setor no qual a companhia se encontra e mais da estratégia, postura e evolução histórica do tema na organização. Além disso, é muito importante o envolvimento e o alinhamento de todas as áreas da empresa para que o caso para a sustentabilidade seja de mais fácil construção.

Além motivação para o tema, da integração do conceito às estratégias e da estruturação organizacional, é fundamental que este conceito também esteja inserido nos diversos instrumentos de gestão das companhias. Isso se dá porque a construção do caso de negócios

para a sustentabilidade corporativa é, em última instância, a implementação de um novo modelo de gestão, que inclui a nova cultura do pensar e agir sustentável, onde a sustentabilidade passa a fazer parte do dia-a-dia de uma organização. O importante é que a empresa seja capaz de coordenar de forma lógica as ações ligadas à sustentabilidade, além de orientar, acompanhar e avaliar o resultado dessas ações.

A gestão da sustentabilidade depende de uma cultura organizacional que a insira em processos, sistemas e ferramentas que reflitam claramente a estratégia da companhia. Steger (2004, p.56-60) classifica as ferramentas gerenciais ligadas à sustentabilidade corporativa em quatro grupos, quais sejam: (i) ferramentas para identificar questões-chave para o caso de negócios para a sustentabilidade; (ii) ferramentas para construir o caso de negócios; (iii) ferramentas para implementar o caso de negócios; e (iv) ferramentas para monitorar e controlar a implementação do caso de negócios.

O primeiro grupo contempla ferramentas como: instrumentos de diálogo com partes interessadas, pesquisas de opinião, análise de *benchmark* e gestão de riscos. Seu foco é avaliar demandas, riscos e oportunidades que afetem ou possam vir a afetar a companhia no futuro.

Já o segundo grupo conta com coordenação de comitês ou forças-tarefa, além de planejamento estratégico e orçamento. Esses instrumentos têm como função principal construir as diretrizes básicas e a estrutura para a conseqüente implementação do caso para a sustentabilidade. Segundo (Coral, Rossetto e Selig, 2002), “o tratamento das questões ambientais e sociais como estratégicas poderá trazer para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócios” já que “a estratégia é uma variável crítica na elaboração dos sistemas de gestão, pois a sobrevivência da empresa no longo prazo dependerá de sua capacidade de gerenciar variáveis de risco e ser sustentável”.

O terceiro grupo de ferramentas contempla instrumentos como políticas e valores corporativos, remuneração variável atrelada também ao desempenho ambiental e social,

disseminação dos conceitos na organização, treinamento de executivos e outros colaboradores, relacionamento com fornecedores, gestão e inovação de produtos e processos, comunicação interna, ingresso em *ratings* e índices de sustentabilidade no mercado de capitais, e relatórios de sustentabilidade.

Um exemplo de política é o código de ética, chamado também de código de conduta. Segundo Weaver (1993), o código de ética é um instrumento formal, distinto e que especifica obrigações éticas conscientes para conduta organizacional, concebido com o propósito de ser guiado por padrões morais para condutas éticas. Outras políticas ligadas à sustentabilidade são as políticas ambientais, de direitos humanos e de saúde e segurança, além é claro da política de sustentabilidade corporativa.

Já o Relatório de Sustentabilidade, por exemplo, é um instrumento que busca apresentar de forma transparente o posicionamento e a performance da organização em critérios ambientais, sociais, econômicos e de governança. Porém, como não existe uma regra formal para a elaboração de tais relatórios, não só os gestores se deparam com barreiras na preparação dos mesmos, mas também os leitores encontram dificuldades de comparar relatórios de diferentes empresas ou, até mesmo, dois relatórios de uma mesma empresa. Além disso, essa falta de regra faz ainda com que “qualquer” material possa receber o nome de Relatório de Sustentabilidade.

Na tentativa de fazer com que esses relatórios sejam efetivamente transparentes, úteis e de fácil entendimento para as partes interessadas, foi criada em 1997 a GRI, iniciativa não-governamental e sem fins lucrativos (já citada anteriormente), que busca “desenvolver normas para esses relatórios, para torná-los transparentes, robustos – com informação de verdade – e comparáveis” (Ligteringen, 2006, p. 10). As normas, chamadas de Diretrizes GRI, são de adoção voluntária pelas empresas e utilizam uma metodologia chamada de *multistakeholder*, que traz para o processo a opinião de partes interessadas de todos os tipos e de todo o mundo.

Ao final de 2005 já haviam mais de 800 empresas de todo o mundo utilizando as Diretrizes GRI para a elaboração de seus relatórios de sustentabilidade.

Por fim, o quarto grupo de ferramentas gerenciais ligadas à sustentabilidade, segundo classificação de Steger (2004, p. 56-60), contempla instrumentos ligados ao monitoramento e controle da implementação da sustentabilidade como: auditoria socioambiental e de mecanismos de governança e transparência, análise da eco-eficiência e do ciclo de vida dos produtos, acompanhamento da alocação de recursos, avaliação de indicadores de desempenho, e avaliação econômica de desempenho socioambiental de projetos e negócios.

A avaliação de indicadores de desempenho deve ser feita tanto para indicadores operacionais, como a quantificação de materiais e resíduos e sua relativização com o volume de produtos comercializados, quanto para indicadores estratégicos, como aqueles utilizados em mapas estratégicos como o *Balanced Scorecard* – BSC.

Já a avaliação econômica de desempenho socioambiental de projetos e negócios pode ser realizada com base em diferentes metodologias mais “tradicionais” de avaliação como o Valor Econômico Adicionado – EVA ou o Fluxo de Caixa Descontado – DCF ou metodologias mais alternativas como: abordagem do custo de reposição; abordagem dos gastos defensivos, abordagem da avaliação contingente como a disposição em pagar por um bem natural que é público mas poderia faltar, abordagem do projeto-sombra, abordagem do custo de realocação, entre outros. (LEMME, 2000; LIMA-E-SILVA, GUERRA e DUTRA, 2000).

De acordo com Steger (2004), a mensuração de resultados por meio da quantificação financeira, embora seja de suma importância para a construção do caso de negócios, é de difícil realização, já que os aspectos da sustentabilidade são extremamente fragmentados, incertos e controversos. Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2005, p. 2), afirmam que é muito mais comum empresas quantificarem custos do que benefícios e as principais razões

observadas por eles são: a existência de bons sistemas contábeis para apurar dados monetários de custos; a quantificação de custos é parte essencial do negócio e dela depende a alocação de custos; e a apuração de benefícios é muito mais difícil, dependendo de variáveis mais subjetivas. Contudo, ainda segundo os autores, existem evidências de que a quantificação de resultados é um indicador da habilidade das companhias em explorar oportunidades financeiras e minimizar riscos associados com efeitos sociais e ambientais.

Sendo assim, tem-se que, para a efetiva implementação do caso de negócios para a sustentabilidade corporativa, as organizações precisam identificar demandas, riscos e oportunidades, inserir o tema na estratégia de negócios, preparar sua estrutura alinhando entendimento e receptividade de suas áreas, e incorporar os conceitos nos processos, sistemas e instrumentos de gestão, tudo isso sempre com a consideração das especificidades de seu setor e de suas regiões de atuação.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da presente pesquisa foi utilizada metodologia desenvolvida pelo CSM / IMD para estudo realizado em parceria com a WWF, no biênio 2002-2003, em nove outros setores, envolvendo empresas sediadas na Europa e, em alguns casos, nos EUA e Ásia<sup>11</sup>. Os instrumentos utilizados foram rigorosamente os mesmos, sofrendo apenas a tradução para a língua portuguesa<sup>12</sup>.

#### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa se constitui das cinco maiores empresas do setor de P&C no Brasil, quais sejam: Aracruz Celulose, Cenibra – Celulose Nipo-Brasileira, Suzano Papel e Celulose, Klabin e Votorantim Celulose e Papel (VCP). A escolha deste setor se deu basicamente devido ao impacto potencial de suas externalidades, como a utilização em larga escala de recursos naturais, a grande geração de resíduos e a forte interferência em comunidades do entorno de fábricas e florestas. Além disso, outro ponto que pesou a favor deste setor foi o da facilidade de acesso às empresas por parte da FBDS.

Já em relação às companhias, o motivo de escolha destas foram: (i) a expectativa de que, por serem as maiores e mais bem sucedidas empresas do setor no País e por terem mais informações divulgadas sobre seu empenho em aspectos ambientais, pudessem representar a vanguarda em gestão empresarial e, conseqüentemente, em sustentabilidade corporativa; (ii) o fato da FBDS ter facilidade de acesso aos executivos da alta administração de todas as empresas citadas; (iii) serem empresas de capital aberto e nacional, à exceção da Cenibra.

Nas empresas, para a aplicação das entrevistas e questionários, a amostragem se deu por critérios de conveniência e facilidade de acesso. No tocante às entrevistas, que foram

---

<sup>11</sup> Os resultados do estudo do CSM/IMD podem ser vistos no website [www.businesscaseforsustainability.com](http://www.businesscaseforsustainability.com)

<sup>12</sup> Dado os acordos de confidencialidade firmados entre os pesquisadores, a FBDS e o CSM/IMD, os instrumentos de pesquisa (diretrizes da entrevista e questionário) não podem ser divulgados e, portanto, não integram este relatório.

individuais e confidenciais, o que se fez foi priorizar sua realização com o CEO (presidente ou equivalente) da empresa e o máximo possível de diretores, buscando abordar os diferentes pontos de vista sobre o tema, advindos das diferentes áreas. Quando não foi possível entrevistar essas pessoas, procurou-se entrevistar pessoas indicadas pelos diretores em um nível hierárquico imediatamente inferior, em geral, os principais gerentes das áreas. Dessa forma, foram entrevistados 24 executivos, sendo 3 CEO, 17 diretores e 4 gerentes.

Os questionários, também individuais e confidenciais, foram complementares à entrevista e de dois tipos: o primeiro aplicado a pessoas em áreas de sustentabilidade ou áreas ligadas mais fortemente ao tema como meio ambiente e relações com comunidades (chamados também de *sustainability officers* – SO); e o segundo aplicado a pessoas das demais áreas (chamados também de *general management* – GM). Dessa forma, foram obtidas 38 respostas, sendo 9 do questionário do primeiro tipo e 29 do segundo tipo.

### 3.2 FONTE E COLETA DE DADOS

A elaboração do estudo teve como fontes para coletas de dados as entrevistas, os questionários e as informações públicas coletadas nos relatórios e *websites* das empresas e das associações de classe ligadas ao setor, nas pesquisas de analistas de mercado financeiro sobre as expectativas em relação ao setor e às empresas analisadas, nos veículos de mídia especializados em negócios e nos *websites* de instituições e iniciativas ligadas ao tema como GRI, Global 100, Instituto Ethos, ISE Bovespa, DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*), entre outros.

Cabe ressaltar que todo o estudo foi desenvolvido em conjunto com Clarissa Lins, mestre em Economia pela PUC-RIO, Diretora Executiva da FBDS e coordenadora da pesquisa.

A coleta se deu no período entre maio de 2005 e agosto de 2006, tendo sido aplicados entre maio de 2005 e outubro de 2005 todas as entrevistas e os questionários.

As entrevistas foram individuais e conduzidas conjuntamente pelos dois pesquisadores. Elas se deram em reuniões presenciais ou por meio de conferências telefônicas. Cada entrevista durou cerca de uma hora.

Já os questionários, foram entregues em cópia impressa ou eletrônica aos participantes das entrevistas para que estes o respondessem e solicitassem a algumas pessoas de sua área que também o fizessem e encaminhassem resposta diretamente aos pesquisadores.

### 3.3 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados coletados para a realização deste trabalho foram tratados, em sua maioria, de maneira qualitativa. Todas as entrevistas foram analisadas em conjunto, de forma a obter uma visão setorial e não uma análise isolada de uma empresa ou de um indivíduo. O mesmo se deu na análise dos questionários.

As informações das entrevistas foram tratadas de forma qualitativa na busca de avaliar nuances de gestão e percepção do tema sustentabilidade corporativa. Ao entrevistar executivos de diferentes áreas de cada empresa pesquisada, buscou-se também verificar a consistência do discurso nas organizações, bem como a correspondência do mesmo às práticas de gestão das companhias.

As respostas às entrevistas foram transcritas e, depois, agrupadas e encadeadas em cinco grupos de análise: o primeiro procurou verificar o grau de motivação das empresas para a adoção dos conceitos de sustentabilidade corporativa; o segundo se orientou a identificar a capacidade atual das empresas em implantar tais conceitos; o terceiro analisou o alinhamento das diversas áreas da organização para o tema; o quarto; avaliou o grau de utilização de ferramentas que utilizam os conceitos do tripé econômico, social e ambiental; e o quinto

apontou as principais peculiaridades setoriais e nacionais que afetam o desenho da sustentabilidade corporativa no setor de P&C.

Já as informações contidas nas respostas aos questionários, foram tratadas de forma quantitativa, buscando verificar a consistência e alicerçar as análises feitas com base nas entrevistas. O tratamento estatístico dado foi apenas descritivo e, em nenhum momento, procura-se fazer qualquer inferência da amostra utilizada para um universo maior. Para melhor analisar os dados estatísticos, foram gerados gráficos, alguns dos quais estão expostos ao longo do texto.

Dessa forma, tanto as entrevistas quanto os questionários e a coleta de informações públicas foram complementares e importantes para a obtenção de algumas conclusões sobre a sustentabilidade corporativa no setor de P&C.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O desenho desta pesquisa não contou com análises estatísticas que fossem além da estatística descritiva de dados. Logo, a escolha de empresas e indivíduos se deu de forma não estatística. Portanto, não é objetivo deste trabalho fazer qualquer tipo de inferência dos resultados obtidos para o setor como um todo. O que se busca é evidenciar as principais questões setoriais e uma tendência de atuação já que, na visão dos pesquisadores, a constatação da existência ou não existência do comprometimento e aplicação de um conceito estratégico nas maiores empresas de um setor, pode apontar indícios do direcionamento do mesmo.

## **4 RESULTADOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR DE PAPEL E CELULOSE**

O setor de Papel e Celulose (P&C) foi escolhido como um dos setores alvo dessa pesquisa tendo em vista tanto sua relevância econômica para o Brasil, quanto a grande interferência que gera no meio-ambiente, bem como seu significativo impacto na sociedade, especialmente nas comunidades existentes no entorno de suas diversas unidades florestais e industriais espalhadas pelo País.

O presente capítulo está dividido em cinco seções. Na primeira, apresenta-se uma análise resumida das características do setor, com informações que apontam sua relevância no País, a importância das empresas em seu contexto, além da análise de sua competição segundo o modelo de forças de Porter (1999), incluindo aí as barreiras à entrada de novos competidores, a relação entre os concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a relação com fornecedores e clientes.

A segunda seção identifica as principais questões do setor de P&C no contexto mais amplo da sustentabilidade. Para isso, tenta-se dar maior ênfase nas questões relevantes do ponto de vista econômico e de competitividade, utilizando modelo de Steger (2004).

A terceira seção apresenta os resultados obtidos nas pesquisas às empresas sobre seu desempenho em relação à sustentabilidade, especialmente em relação aos aspectos apontados na seção 4.2, dividindo a análise nos seguintes tópicos: (i) motivação para implementação do conceito, (ii) capacidade de implementação, (iii) alinhamento de áreas da organização, (iv) utilização de ferramentas gerenciais e (v) peculiaridades setoriais. Cabe ressaltar que, embora toda a pesquisa tenha se baseado na metodologia desenvolvida pelo CSM/IMD, conforme Steger (2004), essa estrutura de apresentação dos temas da seção 4.3 é uma adaptação feita

pelo próprio autor, em parceria com a responsável da pesquisa na FBDS, de forma a buscar uma maior facilidade de análise.

A quarta seção aponta as principais conclusões da pesquisa no setor de P&C.

Por fim, na quinta e última seção, procura-se apresentar algumas sugestões para o avanço da sustentabilidade corporativa no setor de P&C.

## 4.1 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR

### 4.1.1 Características Gerais do Setor

O setor de P&C no Brasil caracteriza-se por ser intensivo em capital e mão-de-obra, ter base florestal e forte concentração fundiária, aspectos que levam à concentração econômica. Além disso, o setor tem um viés exportador, é muito avançado tecnologicamente (especialmente no que diz respeito à sua área florestal), bastante impactante nas comunidades de entorno (tanto do entorno das florestas quanto das unidades fabris), mundialmente competitivo e com significativo potencial de interferência no meio ambiente (tanto para o lado positivo quanto para o lado negativo).

No Brasil, o setor de P&C utiliza as florestas plantadas como fonte de matéria-prima, fazendo com que sejam viáveis: a melhoria genética de sua madeira; a implementação de programas de fomento florestal (onde pequenos produtores utilizam a técnica de plantio de florestas com orientação dada pelas empresas contratantes e passam a fornecer madeira às indústrias de celulose); o planejamento ambiental mais apropriado (inclusive para a recuperação de solos e mananciais); e a melhoria da produtividade.

A seguir, estão apresentados alguns dados sócio-econômicos relativos ao ano de 2005, publicados pela BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel, que mostram a relevância do setor para o Brasil em aspectos ligados à sustentabilidade.

**Tabela 1 – Dados sócio-econômicos do setor de Papel e Celulose - 2005**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas: 220</li> <li>• Localização: 16 estados e 450 municípios</li> <li>• Impostos pagos: R\$ 2,1 bilhões</li> <li>• Participação no PIB: 1,4%</li> <li>• Exportação: US\$ 3,4 bilhões</li> <li>• Saldo comercial: US\$ 2,5 bilhões</li> <li>• Área plantada: 1,7 milhão de hectares (75% eucalipto e 24% pinus)</li> <li>• Área de florestas nativas preservadas: 2,6 milhões de hectares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empregos diretos: 108 mil</li> <li>• Investimentos programados para o decênio 2003-2012 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Celulose: US\$ 7,3 bilhões</li> <li>○ Papel: US\$ 5,2 bilhões</li> </ul> </li> <li>• Ranking mundial (vendas) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 7º em celulose de todos os tipos</li> <li>○ 1º em celulose de fibra curta de mercado</li> <li>○ 11º em papel</li> </ul> </li> </ul>
---	--

Fonte: BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel – dados de 2005

#### 4.1.2 Características das Empresas Pesquisadas no Setor

Para elaborar um diagnóstico acerca da sustentabilidade no setor de P&C, o presente trabalho apoiou-se nas maiores e mais representativas empresas do setor, quais sejam: Aracruz Celulose, Cenibra (Celulose Nipo-Brasileira), Klabin, Suzano Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel - VCP. Sendo assim, a pesquisa focou em indústrias que tem como produto final a celulose, o papel e seus derivados, ou os dois produtos. Por outro lado, todas têm parcela significativa de suas receitas advinda das exportações. Além disso, essas empresas (à exceção da Cenibra) se caracterizam por serem de capital aberto e de controle

nacional, algumas ainda de controle familiar. Segue abaixo um quadro comparativo entre as empresas citadas.

**Tabela 2 - Indicadores selecionados das empresas pesquisadas - ano-base 2005**

<b>Empresa</b>	<b>Aracruz</b>	<b>Cenibra</b>	<b>Klabin</b>	<b>Suzano</b>	<b>VCP</b>
Receita Líquida Total (R\$ milhões)	3.332	1.102	2.706	2.554	2.771
Receita - Mercado Externo (%)	98%	94%	27%	49%	50%
Patrimônio Líquido (R\$ milhões)	4.151	786	2.245	3.109	4.162
EBITDA (R\$ milhões)	1.626	374	755	849	959
Lucro Líquido (R\$ milhões)	1.163	176	309	500	549
Funcionários	2.249	1.860	7.459	3.283	3.620
Terceirizados	7.988	8.929	5.514	5.716	5.014
Florestas Plantadas da Empresa (ha)	261.000	120.418 *	190.000	172.000	161.000
Áreas Preservadas da Empresa (ha)	139.000	89.000 *	128.000	114.000	124.000
Florestas em programa de fomento florestal (ha)	81.000	4.388 *	50.000	66.000	11.000 *
Controle Societário	Nacional (não-familiar)	Estrangeiro	Nacional (familiar)	Nacional (familiar)	Nacional (familiar)
Ações em Free Float (%)	50% *	Capital Fechado	80%	33%	41%
Ações Ordinárias (%)	44%	Capital Fechado	35%	36%	55%
Governança Corporativa - Bovespa	Bovespa - Nível 1	Não	Bovespa - Nível 1	Bovespa - Nível 1	Bovespa - Nível 1
Bolsa de Nova York	ADR - nível III (DJSI)	Não	ADR - nível I	ADR - nível I	ADR - nível III
Integrante do ISE Bovespa	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Relatório Social, Ambiental ou de Sustentabilidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Relatórios, websites ou informações cedidas por funcionários das empresas citadas

\* Dados de 2004

#### 4.1.3 Concorrência no Setor

O setor de Papel e Celulose no Brasil é composto de um número relativamente pequeno de indústrias, sendo algumas delas fortes exportadoras. A competição no setor se dá em nível mundial, onde as poucas grandes empresas brasileiras concorrem com grandes

*players* mundiais. Mesmo em um cenário altamente competitivo e com o câmbio relativamente valorizado, as empresas brasileiras têm tido bom desempenho, principalmente em virtude da alta produtividade e dos baixos custos florestais relativos na produção de celulose. Além dos grandes avanços em pesquisa e desenvolvimento na área florestal, as empresas nacionais se beneficiam das condições ambientais locais (clima e solo), muito favoráveis ao mecanismo adotado de florestas plantadas. Esses fatores serão melhor analisados nos capítulos posteriores.

#### 4.1.4 Barreiras à Entrada

O setor apresenta fortes barreiras à entrada de novos competidores, basicamente em virtude da necessidade de altos investimentos e de uma área de ponta em pesquisa e desenvolvimento, especialmente florestal, ligada à melhoria genética por meio de seleção de espécies.

Adicionalmente, existem fortes exigências ambientais no setor, geradas especialmente por órgãos reguladores, que exigem alta capacitação técnica para a gestão ambiental.

#### 4.1.5 Produtos Substitutos

Embora existam produtos que substituam as funções de alguns tipos de papel, tal substituição ainda é difícil, seja nas categorias de papel para imprimir e escrever, seja nas categorias de embalagens ou papéis especiais. O fato é que, embora existam embalagens feitas de plástico e outros materiais, jornais e revistas *on line*, autenticação eletrônica de documentos, entre outras inovações, o papel ainda conta com a cultura de seu uso arraigada na civilização contemporânea.

Além disso, o papel tem características competitivas importantes como sua origem em recursos naturais renováveis, boa capacidade de reciclagem se comparado a materiais como

plástico, isopor e madeira, além da fácil utilização para escrita e leitura em qualquer ambiente, já que não requer energia elétrica e aparatos eletrônicos para ser utilizado.

#### 4.1.6 Poder de Barganha dos Fornecedores

No setor de P&C, quando se trata da atividade de produção de celulose a principal categoria de fornecedores é a dos produtores florestais, já que estes fornecem a principal matéria-prima para a produção de celulose. No Brasil, a maior parte da madeira utilizada pelas indústrias de produção de celulose é proveniente de suas próprias florestas, embora esse cenário tenha sofrido alterações nos últimos anos com o aumento da formação de parcerias com pequenos e médios produtores rurais em programas que são chamados de fomento florestal. Estes programas consistem em suporte técnico e econômico por parte das indústrias de celulose aos produtores florestais, em troca da garantia de fornecimento de madeira por um determinado período de tempo.

Essa mudança na estrutura da cadeia de fornecimento tem se pronunciado de forma expressiva nos últimos anos e tende a se fortalecer no futuro. Isso ocorre porque reduz a necessidade de alocação de capital para investimentos em aquisição de terras e tende a diminuir riscos relacionados a questões fundiárias, embora também represente um risco para a indústria pelo fato de diminuir seu poder de barganha com fornecedores. Adicionalmente, tal iniciativa tende a promover ganhos sociais, notadamente nas comunidades do entorno, já que auxilia a fixação de cidadãos no campo com garantias de fluxos de caixa aos proprietários das produções florestais, além de ser compatível com o cultivo de outras culturas. Finalmente, o fomento florestal tende a promover ganhos ambientais, já que insere no campo formas avançadas de manejo que, dentre outras coisas, buscam a recuperação de solos degradados e absorvem gás carbônico da atmosfera.

Somado a isso, as empresas de celulose têm avançado muito nas questões contratuais com os fornecedores florestais e, como a tendência de aumentar a compra de madeira em detrimento do aumento da produção própria consiste em comprar de vários pequenos produtores, o poder de barganha dos fornecedores não tende a ganhar força a ponto de se tornar uma ameaça às indústrias.

Já no que diz respeito à indústria de papel, embora seu principal fornecedor seja a própria indústria de celulose, muitas vezes representada por empresas fortes e preparadas comercialmente, não enfrenta pressão significativa de seus fornecedores. Cabe lembrar, ainda, que a celulose é um bem de razoável disponibilidade internacional, o que contribui para não pressionar as empresas de papel.

#### 4.1.7 Poder de Barganha dos Clientes

A indústria de celulose tem como principal cliente a indústria de papel e, portanto, a análise a ser feita é semelhante àquela discutida no item anterior. A internacionalização crescente da indústria de celulose faz, inclusive, com que a indústria de papel possa impor algumas exigências socioambientais significativas, como certificações ambientais e garantias de respeito aos direitos humanos e legislações trabalhistas. Isso têm sido cada vez mais presente nas negociações, já que a própria indústria de papel tem sido cada vez mais pressionada por seus clientes, sobretudo internacionais, e pelos consumidores finais de seus produtos.

Em relação à indústria de papel, seus principais clientes são, em geral, grandes empresas – indústrias, distribuidoras, atacadistas, grandes varejistas, organizações com grande consumo de papéis para imprimir etc – que têm acesso direto ou indireto ao mercado internacional. Somado ao seu poder de barganha, essas empresas repassam as exigências dos consumidores finais em relação às já citadas demandas sociais e ambientais.

Por fim, a figura 3 a seguir busca demonstrar a análise realizada neste capítulo sobre o contexto competitivo no setor de P&C, utilizando o modelo de Porter (1999), que avalia como as forças competitivas moldam a estratégia. No capítulo seguinte, serão apresentadas as principais questões do setor diretamente relacionadas ao tema da sustentabilidade corporativa, bem como seus aspectos ligados à estratégia de negócios.

**Figura 3 – Competição no setor de Papel e Celulose no Brasil**



#### 4.2 QUESTÕES ECONÔMICAS E ASPECTOS RELEVANTES DA SUSTENTABILIDADE

A busca pela sustentabilidade corporativa no setor de P&C apresenta-se como tendência natural da concepção do negócio, já que se trata de uma atividade muito dependente de recursos naturais e com longos ciclos de produção, frutos de investimentos de longo prazo de maturação.

Além disso, outros aspectos intrínsecos ao setor diretamente ligados à sustentabilidade são os potenciais impactos da atividade no meio ambiente, por ser um setor de base florestal,

bem como interferências nas questões sociais, por requerer grandes espaços de terra e por ser intensivo em mão-de-obra.

Como o planejamento de longo prazo é essencial para o negócio de P&C, torna-se também fundamental para sua estratégia a análise e o mapeamento dos diferentes tipos de riscos e oportunidades, incluindo não apenas os aspectos econômico-financeiros, mas também os ambientais e sociais, além de aspectos relacionados às práticas de governança. Assim, a própria natureza do negócio promove o entendimento da lógica econômica da sustentabilidade, aplicada nas organizações pelos executivos dessas empresas.

Sendo assim, busca-se aqui apresentar os aspectos fundamentais do setor que impactam na sustentabilidade das empresas, dividindo-os em três grupos, quais sejam florestas, produção industrial e mercado. No tocante a florestas, é possível evidenciar os seguintes aspectos relevantes: impactos ambientais; longa maturação de investimentos; interiorização do desenvolvimento; florestas plantadas e fomento florestal; regulação; pesquisa e desenvolvimento; e conflitos sociais. Na produção industrial, devem ser destacados os seguintes aspectos: impactos ambientais; interferência nas comunidades do entorno; e reciclagem pós-consumo. Já em relação ao mercado, as variáveis mais relevantes do ponto de vista da sustentabilidade são: clientes e preços dos produtos; exigências de certificações; e comunicação. Todos esses aspectos serão analisados de forma detalhada a seguir.

#### 4.2.1 Florestas: Impactos Ambientais

O fornecimento de madeira envolve uma série de questões relevantes do ponto de vista da sustentabilidade, tais como o uso e a propriedade da terra, o consumo e o risco de escassez de água, a qualidade do solo, a utilização de fertilizantes e defensivos agrícolas, dentre outras.

Essas questões impactam sobremaneira o meio ambiente, seja positiva ou negativamente. O manejo das florestas, que inclui desde o momento de escolha e preparação

da terra até o corte, retirada e replantio de árvores, quando é feito de forma inadequada, pode gerar assoreamento e contaminação de rios, além da extinção de animais e conseqüente redução da biodiversidade da região em questão. Por outro lado, quando bem planejado e gerido, o plantio de florestas para fins de produção de celulose pode aumentar a biodiversidade do local, além de proteger os recursos hídricos e incentivar a conscientização da população local para a preservação da natureza.

#### 4.2.2 Florestas: Longa Maturação de Investimentos

No Brasil, a madeira em geral utilizada para a produção de celulose de fibras curtas, matéria-prima de papéis como os de imprimir e escrever, é a árvore de eucalipto que, depois de plantada, gera dois ou três ciclos de corte, com um intervalo de cerca de sete anos para cada ciclo. Ou seja, no caso mais comum das indústrias brasileiras de celulose, o ciclo de vida de produção dura pouco mais de sete anos e o planejamento de plantio de florestas deve ser pensado para até três ciclos, o que significa um período de até 21 anos.

Somado a isso, tem-se a questão da disputa por madeira não apenas por indústrias de celulose, mas também por outras indústrias que necessitam deste recurso natural como matéria-prima para carvão e móveis. Frente a esse cenário e à limitação de florestas, plantadas ou originais, já existe hoje o risco de ocorrer o chamado “apagão florestal”, termo usado no setor para denominar a incapacidade de se gerar madeira suficiente para atender à demanda do mercado. Diante disso, há a necessidade de as indústrias de celulose se anteciparem na garantia de fornecimento de madeira, o que depende não apenas de contratos de fornecimento, mas também de boas previsões de demanda em um cenário de longo prazo.

#### 4.2.3 Florestas: Interiorização do Desenvolvimento

O custo logístico de transporte da madeira até as fábricas é fator relevante na estrutura de custo da atividade e deve, portanto, ser otimizado por meio da minimização da distância entre a indústria de celulose e as florestas que a abastecem com matéria-prima.

Como em regiões mais urbanizadas é difícil encontrar grandes áreas disponíveis para o plantio de florestas, as organizações se vêem obrigadas a instalar suas florestas e fábricas em regiões mais interiorizadas do País, onde há menor grau de urbanização e desenvolvimento, geralmente com índices de desenvolvimento humano mais baixos. Isso, em geral, traz três conseqüências diretas, quais sejam: a dificuldade de obtenção de mão-de-obra qualificada, a dependência dos recursos da empresa na economia local e a reduzida infra-estrutura para instalação e operação de indústrias. Nesse contexto, as empresas do setor se vêem levadas a investir nas regiões em que atuam de forma a garantir o bom andamento de suas operações.

#### 4.2.4 Florestas: Florestas Plantadas e Fomento Florestal

Outra característica importante para o setor é a adoção do mecanismo de florestas plantadas, por meio do qual as indústrias de celulose deixaram de utilizar florestas nativas como matéria-prima para a elaboração de seus produtos, passando a usar árvores plantadas exclusivamente para esta finalidade. Isso é muito importante por diversos aspectos como preservação ambiental, redução de riscos ambientais e possibilidade de promover avanços genéticos nas árvores por meio da seleção de espécies, o que resulta em melhoria das características da celulose e, conseqüentemente do papel.

O mecanismo de florestas plantadas mostra-se muito benéfico para o fornecimento de madeira para o setor, embora venha sofrendo ajustes no Brasil, cada vez mais necessários frente a avanços tecnológicos e a demandas sociais, regulatórias e tecnológicas do País.

Uma das mudanças mais significativas é a crescente inclusão de pequenos produtores rurais neste mecanismo, com a transformação dos mesmos em fornecedores de madeira. Dado que nem toda terra necessária à expansão da produção está disponível em regiões próximas às indústrias de celulose, as empresas têm estimulado agricultores a ampliarem a plantação de árvores em suas áreas. Com a possibilidade de exercer uma atividade rentável e garantida em sua propriedade, muitos produtores rurais se interessam em plantar árvores para corte, desde que atrelados a contratos de garantia de compra. Adicionalmente, a empresa reduz sua necessidade de imobilização de capital em propriedades rurais, sem colocar em risco o fornecimento de matéria-prima. Por fim, a empresa contribui com o aumento da renda nessas localidades, além de auxiliar a fixação do homem no campo, proporcionando, assim, uma melhor parceria com a comunidade.

#### 4.2.5 Florestas: Regulação

No que diz respeito às questões regulatórias, o mecanismo de florestas plantadas encontra-se sob a regulação e fiscalização do Ministério do Meio Ambiente. Isso demonstra que o poder público percebe essa atividade como sendo extrativista ou algo que se assemelhe a isso. Contudo, a tese defendida pelos executivos do setor é a de que o plantio de florestas para corte representa uma atividade agrícola, semelhante a atividades como o cultivo de soja, milho ou cana. Portanto, representantes do setor entendem que tal atividade deveria ser regulada pelo Ministério da Agricultura e Pecuária.

Ainda nessa linha, os defensores dessa tese argumentam que não existe equidade de tratamento entre as atividades agrícolas, já que os produtores florestais sofrem muito mais exigências ligadas a questões ambientais e não podem contar com os benefícios ligados à agricultura como, por exemplo, financiamentos públicos em condições diferenciadas.

#### 4.2.6 Florestas: Pesquisa e Desenvolvimento

No aspecto tecnológico, o País tem avançado muito no tocante a florestas plantadas, especialmente na melhoria genética das árvores plantadas, nas formas de manejo e na colheita. Isso tem gerado um grande ganho de competitividade para as indústrias brasileiras, especialmente por meio da redução de custos e aumento de produtividade, gerando eficiência florestal.

Um exemplo disso é a pequena duração dos ciclos florestais no Brasil, se comparados aos ciclos de outros países, grandes produtores de celulose e papel. Enquanto o Brasil tem o período do plantio à colheita da madeira é de cerca de sete anos, países como a Finlândia têm contam com períodos de até 40 anos. Essa vantagem traz conseqüências diretas na produtividade e no custo das empresas, já que o Brasil é líder mundial em produtividade florestal. Para fazer uma comparação simples, os países que seguem o Brasil neste quesito, têm apenas a metade da sua produtividade florestal (Votorantim Celulose e Papel, Relatório Anual 2004, p. 19).

#### 4.2.7 Florestas: Conflitos Sociais

Já no âmbito social, encontra-se cada vez mais presente no setor a questão da disputa pela terra, uma vez que grupos organizados de pessoas sem-terra e de índios têm ganhado mais força política, recursos públicos e adesões de desempregados urbanos. Soma-se a isso a insegurança jurídica e a lentidão do poder público, tanto o executivo quanto o legislativo e o judiciário. Esses conflitos, em geral, prejudicam sobremaneira tanto as empresas que dependem das florestas quanto os movimentos que buscam o atendimento de suas reivindicações. Logo, as organizações devem saber prever, mensurar, monitorar e reduzir o risco de se envolver em conflitos dessa natureza. Além disso, passa cada vez mais a ser papel

delas exigirem do poder público uma maior agilidade e um ambiente jurídico mais seguro para temas como este.

#### 4.2.8 Produção Industrial: Impactos Ambientais

A operação industrial envolve uma série de aspectos que interferem na sustentabilidade das empresas, especialmente no que diz respeito às questões ambientais. Alguns exemplos são: emissão de odores e efluentes, além da utilização de produtos químicos nocivos à saúde como, por exemplo, o cloro.

Essas questões são fundamentais na análise da sustentabilidade uma vez que podem causar relevantes impactos e gerar grandes passivos ambientais nas empresas do setor. Felizmente, já existem hoje soluções disponíveis para grande parte das questões ambientais de responsabilidade direta das empresas, embora ainda dependam muito de avanços tecnológicos onerosos.

Nesse sentido, verifica-se que, embora novos projetos no setor contem com uma forte preocupação com as questões ambientais em novos projetos, ainda existem várias unidades industriais com equipamentos tecnologicamente mais atrasados, o que se reflete em barreiras para avanços ambientais mais rápidos.

#### 4.2.9 Produção Industrial: Interferência nas Comunidades do Entorno

No âmbito social das operações industriais, deve-se levar em conta a interferência da atividade da empresa nas comunidades de seu entorno e, principalmente, em cidades pequenas de interior. Há forte interferência na rotina e na economia da população, seja em função do intenso fluxo logístico de veículos pesados, da demanda por mão-de-obra ou, ainda, em função da criação de dependência econômica da população em relação à empresa, dado o volume de recursos financeiros que ela faz circular na região.

Por conseguinte, as comunidades buscam nessas empresas alguma compensação pelas interferências consideradas negativas. Além disso, parece existir no Brasil uma cultura arraigada segundo a qual as comunidades devem receber das grandes empresas os serviços que deveriam ser garantidos pelo Estado, notadamente em questões ligadas à saúde e educação. Como o setor de P&C tem indústrias de grande porte para padrões brasileiros, ele fica muito susceptível a essa situação e, não raramente, acaba tendo que desempenhar um papel que vai além do meramente corporativo.

Diante disso, tais indústrias têm como grande questão a necessidade de reduzir as externalidades negativas de suas operações e auxiliar no desenvolvimento das comunidades, sem que com isso passem a assumir o papel do Estado.

#### 4.2.10 Produção Industrial: Reciclagem Pós-Consumo

Um fator de importância crescente para o setor é a destinação dada ao papel após seu uso. Cada vez mais, a sociedade pressiona as indústrias por uma destinação maior de reciclagem de papel e por soluções inovadoras que favoreçam a redução dos resíduos sólidos.

Ainda não existe hoje uma exigência formal para que as empresas se responsabilizem pelos resíduos gerados por seus produtos, mas essa é uma possibilidade que não pode ser descartada em um cenário de médio e longo prazo e, sendo assim, as indústrias do setor de P&C devem estar preparadas para questões como esta.

#### 4.2.11 Mercado: Clientes e Preços dos Produtos

Como dito anteriormente, os clientes das indústrias de papel têm um significativo poder de barganha já que, em sua maioria, são grandes empresas, organizações que ou consomem bastante papel na embalagem de seus produtos ou utilizam volumes significativos de papel para imprimir e escrever ou, ainda, compram grandes quantidades de papel para

revender em lotes menores. Por sua vez, esses clientes sofrem uma pressão direta vinda dos usuários dos produtos comprados por eles, pressão que é repassada diretamente às indústrias de papel.

Há tempos atrás, toda a pressão exercida por clientes e consumidores era direcionada a um só ponto: o preço. Hoje, porém, embora o preço ainda seja um fator de alta relevância, há outros aspectos que recebem uma atenção muito grande deste público como, por exemplo, aqueles ligados à segurança dos produtos, utilização ou não de mão-de-obra escrava ou infantil, impactos no meio ambiente ou envolvimento em casos de corrupção. Os anseios por transparência e correção nestes aspectos têm se refletido cada vez mais em exigências às indústrias de papel, influenciando na demanda e, conseqüentemente, no preço de seus produtos.

Assim, embora ainda seja difícil verificar a aceitação por parte do consumidor em pagar mais por um produto oriundo de uma atuação sustentável, é bastante evidente que consumidores e clientes cada vez mais deixam de comprar produtos das empresas que não têm esse tipo de atuação.

No mercado consumidor brasileiro, essa postura ainda não é tão forte, embora já existam bons exemplos, como o de grandes bancos que utilizam papel reciclado em todo seu material impresso. No mercado internacional, especialmente na Europa, os consumidores são muito exigentes quanto a aspectos socioambientais, conforme depoimento de executivos de empresas brasileiras que vendem neste mercado.

#### 4.2.12 Mercado: Exigências de Certificações

Nesse sentido, os mercados compradores de P&C têm exigido um número cada vez maior de certificações que atestem as boas políticas, estratégias e práticas das empresas em aspectos ligados à sustentabilidade.

As certificações mais exigidas por esses mercados, além daquelas já consagradas de qualidade do processo produtivo, são as certificações ligadas a impactos ambientais, saúde e segurança no trabalho, direitos humanos e manejo de florestas.

Um exemplo disso é a certificação FSC<sup>®</sup> (*Forest Stewardship Council*) que, ao garantir origem ambientalmente correta da madeira utilizada como matéria-prima, abre o acesso a mercados de consumidores que só aceitam produtos que detenham certificações dessa natureza.

#### 4.2.13 Mercado: Comunicação

Um dos grandes desafios que permeia o conceito da sustentabilidade nas empresas é a transparência na comunicação de seus atos e resultados, em todas as dimensões e para os diversos públicos. Informações equivocadas podem gerar grandes transtornos às organizações. Um exemplo no setor de P&C é o do mito da eucaliptocultura, que sustenta a crença de que o eucalipto seca e enfraquece o solo. Embora já existam evidências científicas de que o eucalipto plantado de forma correta não gera esse problema e que ele ainda é capaz de recuperar solos desgastados pelo manejo de outras culturas como pastagens ou grãos, muitos produtores rurais e a opinião pública em geral ainda são resistentes ao plantio dessas árvores.

Por outro lado, o setor tem maior facilidade de divulgar dados ambientais pois, devido à natureza florestal de sua atividade, é obrigado a utilizar uma série de controles e indicadores ambientais. Contudo, ter informações sistemáticas sobre aspectos ambientais, sociais, econômicos ou de governança não é suficiente para a comunicação. É preciso também conseguir organizar e divulgar de forma sistemática tais informações, comparar séries históricas e ter metas estabelecidas para o futuro.

Para atender à demanda crescente por parte de seus diferentes públicos de interesse, empresas de todos os setores de negócios têm buscado elaborar informativos e relatórios que

foquem a sustentabilidade como ponto central. No Brasil, ainda são poucas as empresas que publicam relatórios de sustentabilidade e menos ainda aquelas que adotam as Diretrizes GRI, sendo apenas 13 ao final de 2005, das quais somente 4 estavam plenamente de acordo com as diretrizes. No setor de P&C, essa realidade não é muito diferente, pois são poucas as empresas que já publicam relatórios de sustentabilidade consistentes e somente nos últimos anos algumas começaram a se preparar para adotar as Diretrizes GRI, sendo que nenhuma o havia adotado até 2005.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Conforme já mencionado, as empresas analisadas no setor de P&C foram Aracruz Celulose, Cenibra, Klabin, Suzano Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel (VCP). Para a avaliação das mesmas, além das entrevistas realizadas com seus principais executivos e dos questionários aplicados, foram consultados seus relatórios públicos e respectivos *websites*.

Desse conjunto de informações, foi extraída a avaliação setorial, seguindo a metodologia do CSM/IMD (Steger, 2004). Contudo, a forma de agregar os resultados dessa avaliação foi adaptada, dividindo-a em cinco temas de análise, quais sejam: (i) motivação para construir o caso para a sustentabilidade; (ii) capacidade de implementação do mesmo; (iii) alinhamento das diversas áreas da organização; (iv) utilização de ferramentas ligadas ao tema; e (v) peculiaridades do setor que interferem na sustentabilidade.

##### 4.3.1 Motivação

No decorrer da pesquisa e durante a aplicação das entrevistas, pôde-se notar que os entrevistados têm conhecimento da conceituação teórica da sustentabilidade e compreendem os impactos dessa abordagem e seus efeitos práticos para as organizações em que atuam.

Todavia, demonstraram ainda ter dificuldades em visualizar formas adequadas de mensurar com acurácia seus custos e benefícios.

Todas as companhias pesquisadas demonstraram ter a sustentabilidade inserida em suas estratégias de negócios. Elas também apresentam destaques expressivos para a sustentabilidade em seus relatórios anuais, mostrando balanços sociais, resultados ambientais e práticas de governança. A Aracruz, inclusive, fez um primeiro ensaio de Relatório de Sustentabilidade inserido em seu Relatório Anual de 2004. Embora não esteja seguindo padrões internacionais como as Diretrizes GRI, apresenta informações qualitativas e quantitativas relevantes, inclusive com séries históricas de alguns indicadores e com informações específicas para o relacionamento com partes interessadas, dando destaque ao tratamento de conflitos existentes com movimentos indígenas e aqueles ligados à reforma agrária.

Dentre os fatores mais importantes na motivação das empresas para a sustentabilidade, destacam-se as partes interessadas externas, em especial os clientes, especialmente internacionais, os acionistas, os órgãos de regulação ambiental, as ONGs e as comunidades do entorno.

As companhias entrevistadas exportam parcela significativa de sua produção (vide Tabela 2), desde a Klabin que exporta quase um terço de sua produção, até a Aracruz e a Cenibra que exportam quase a totalidade de seus produtos. Parte significativa das exportações é direcionada a mercados europeus onde existem exigências muito fortes sobre quesitos ambientais, tais como certificações florestais (ex: FSC<sup>®</sup> – *Forest Stewardship Council*) e ainda sobre questões de direitos humanos (ex: certificação SA 8000). Além disso, no Brasil e em outros locais fora da Europa, alguns clientes de grande porte já fazem exigências semelhantes, exercendo pressão por boas práticas em sustentabilidade.

De acordo com os executivos entrevistados, os acionistas dessas empresas pressionam por sustentabilidade. Com exceção da Cenibra, as companhias entrevistadas têm capital aberto e controle nacional, características que influem muito nas estratégias de negócios e, portanto, na sustentabilidade. O fato da companhia ter capital aberto em bolsas de valores faz com que ela seja obrigada a demonstrar e praticar transparência, se expondo ao mercado na busca de recursos, já que os investidores precisam ter acesso a maior número de informações estratégicas das empresas em que pretendem investir. Até poucos anos atrás, os investidores viam como estratégicas apenas as informações financeiras. Atualmente, as dimensões avaliadas vão além e aspectos como práticas de governança corporativa, desempenhos ambientais e sociais, gestão de riscos são considerados fundamentais em qualquer avaliação. Para as empresas pesquisadas, essa realidade não apenas existe e é fator de forte pressão, como ainda se mostra mais acentuada nas empresas que tem suas ações listadas em bolsas internacionais, como é o caso da Aracruz e da VCP.

Outro aspecto relacionado aos mercados de capitais que influencia de forma positiva a motivação das empresas para a sustentabilidade é a criação de índices em bolsa específicos para empresas que atendem a determinados critérios de sustentabilidade (DJSI – Nova York, FTSE4GOOD – Londres, ISE Bovespa – São Paulo). A lógica que permeia a criação desses índices e a consequente formação de fundos é a de que uma empresa que mapeia e acompanha de forma sistemática seus desempenhos ambiental, social, bem como suas práticas de governança, é uma empresa melhor gerenciada e, portanto, menos arriscada. Logo, se o mercado entende que o processo de avaliação das empresas que integram o índice é sério e bem estruturado, ele deve dar prioridade a essas empresas no momento da aplicação de seus recursos. No Brasil, o ISE Bovespa (Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa) foi lançado em dezembro de 2005. Das empresas pesquisadas nesse setor, três (Aracruz, Suzano e VCP) passaram a integrar o índice logo em seu lançamento. Cabe ressaltar, ainda, que a

Aracruz passou a integrar, em 2005, o índice de sustentabilidade da Bolsa de Nova York, o DJSI World.

Ainda analisando partes interessadas externas que interferem na motivação das empresas, embora a sustentabilidade exija mais do que simplesmente atender à legislação, a análise das entrevistas apontou, em geral, uma influência positiva dos órgãos reguladores ambientais, já que a legislação ambiental brasileira é bastante avançada e exigente e a fiscalização de projetos ambientais é incisiva. Porém, alguns fatores ligados à regulação ainda pesam negativamente na motivação para a sustentabilidade, quais sejam: a discussão apresentada na seção 4.2.5 sobre o tratamento diferenciado entre atividades agrícolas como o plantio de grãos e a atividade de plantio de florestas, além da lentidão e a insegurança jurídicas relativas a questões de propriedades rurais.

Quanto às comunidades do entorno, estas podem exercer papel preponderante na chamada licença para operar e espera-se que as empresas procurem manter um bom relacionamento com as mesmas. Veja alguns exemplos recentes de problemas de operação em empresas de celulose de outros países:

- A planta de produção de celulose da empresa chilena Celulosa Arauco y Constitución S. A. construída em Valdivia (Chile), pouco tempo depois de iniciar suas atividades em 2004, teve problemas com suas operações, foi multada e teve que realizar altos investimentos não previstos anteriormente devido a reclamações incisivas da população do entorno da fábrica sobre problemas de emissões de fortes odores. (El Mercurio – 20/09/2004)
- Os projetos das indústrias Botnia (finlandesa) e Ence (espanhola) de construção de unidades industriais para a produção de celulose no Uruguai ao lado da fronteira com a Argentina gerou conflitos com comunidades deste último país, fazendo com que o problema passasse a ser tratado como uma questão entre

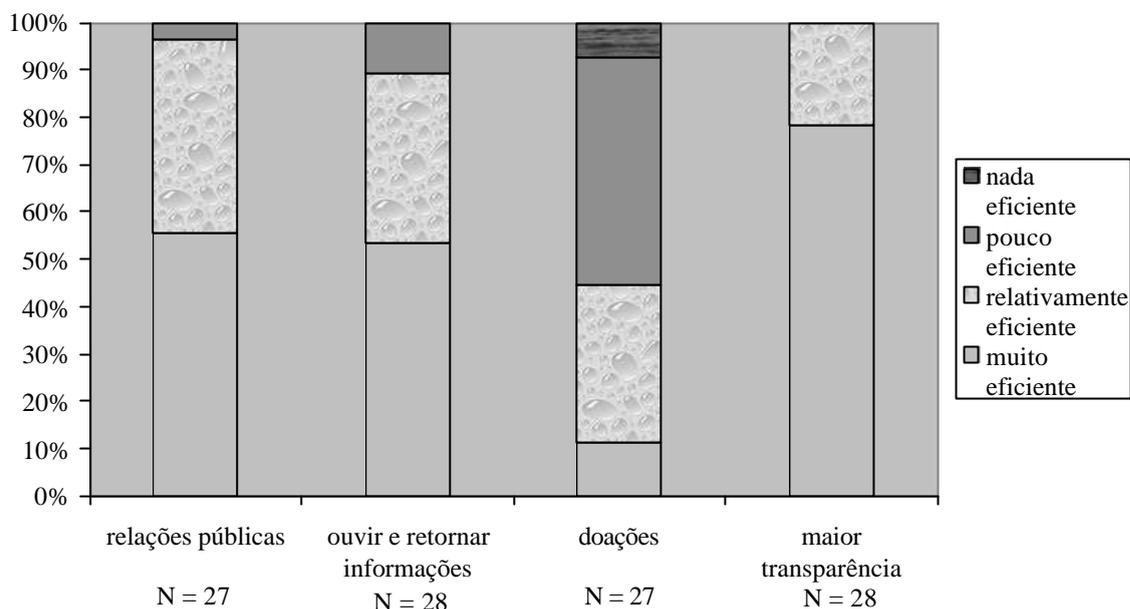
países que integram o Mercosul e gerou interrupção de obras e reavaliação dos projetos. (Braga, 2006, Valor Econômico – 15/03/06)

Embora membros das comunidades não tenham sido entrevistados, a pesquisa verificou que existe uma preocupação por parte das empresas no tocante ao relacionamento com as comunidades do entorno, ainda que a maioria delas ainda não tenha mecanismos bem sistematizados para tratar o tema de forma permanente (sistemas de alerta, por exemplo). Um exemplo de início de sistematização é o da Suzano Papel e Celulose, que criou em 2004 um Plano Diretor de Relacionamento com as Comunidades com o intuito de direcionar as ações sociais da empresa a partir de um processo estruturado de consultas às comunidades que sofrem interferência da companhia. Esse processo conta com pesquisas bienais com as partes interessadas e com canais abertos de comunicação, que incluem foros consultivos de reuniões com representantes das comunidades e canais gratuitos de telefonia (0800) e internet, bem como revistas informativas sobre as atividades da empresa.

Em relação à motivação para a sustentabilidade advinda do relacionamento com ONGs, os entrevistados afirmaram que algumas dessas organizações trazem às companhias demandas legítimas que ajudam as empresas no diagnóstico de suas relações com a sociedade e na priorização de ações socioambientais.

Por fim, uma constatação importante sobre o relacionamento das empresas com suas partes interessadas é que, cada vez mais, os executivos têm visto como pouco eficiente a realização de doações e como muito eficiente o exercício de maior transparência de seus atos e planos. Isso pode ser melhor analisado no gráfico 1, a seguir, que conta com o resultado dos questionários aplicados.

**Gráfico 1 - Eficiência na relação com partes interessadas**



Além das partes interessadas externas, as empresas pesquisadas têm em seus valores internos importantes fontes de motivação para a adoção de melhores práticas de sustentabilidade. Entre os vetores de valor (*value drivers*) mais citados estão: (i) os longos prazos de ciclo de produção e de maturação de investimentos; (ii) a dependência de recursos naturais renováveis; (iii) a atração e retenção de capital intelectual; (iv) o melhor mapeamento de riscos; (v) e a redução de custos.

O ciclo produtivo e o tempo de maturação dos investimentos motivam as empresas do setor a utilizarem o conceito da sustentabilidade, já que o longo período entre a decisão do plantio de árvores e o retorno econômico do investimento requer planejamento de longo prazo e, conseqüentemente, está ligado à lógica da sustentabilidade corporativa. Na questão da utilização de recursos naturais, fica claro que aqueles que são fundamentais ao setor, água e solo, dependem de um bom trabalho de manejo e preservação ambiental para que possam ser renovados e garantir ciclos futuros de produção.

A atração e retenção de talentos tem se tornado um ponto cada vez mais importante nas organizações já que os avanços tecnológicos, educacionais, informacionais e de direitos humanos têm modificado radicalmente a relevância das pessoas nas empresas, migrando-as de um papel de homem-máquina para um papel de cérebro pensante, criativo, responsável, solucionador de problemas e empreendedor. Dessa forma, atrair e reter pessoas com esses predicados tem sido um grande desafio para as empresas na atualidade, já que esses talentos têm ganhado maior poder de barganha e hoje já passam a exigir, de seus contratantes, práticas que não só os beneficiem diretamente, mas que também não prejudiquem ou que tragam vantagens à sociedade, ao meio-ambiente e, até mesmo, ao bem-estar das gerações futuras. Por conseguinte, os entrevistados entendem que as companhias que desejam atrair e reter esses indivíduos têm que estar orientadas para o conceito de sustentabilidade.

Como já citado anteriormente, a sustentabilidade atua sobre dimensões que têm, incorporados a elas, vários riscos, sejam eles de caráter diretamente financeiro ou não. Logo, atuar com instrumentos e práticas que busquem a sustentabilidade é, em última instância, uma busca pelo mapeamento adequado destes riscos, visando sua minoração. É possível verificar que as companhias analisadas já começam a estruturar, ainda que de forma incipiente, mecanismos de mapeamento de riscos e oportunidades em sustentabilidade, que ficam sob a responsabilidade da alta administração, seja em uma diretoria, seja em um comitê.

Já no aspecto de redução de custos por meio da sustentabilidade, em muitos casos e muitos setores isso não é fácil de identificar claramente. Às vezes, tem-se uma despesa inicial na implantação de processos mais sustentáveis e a redução das despesas ocorre em função do aumento da probabilidade de não incidência dos aspectos negativos de um risco, considerando a hipótese de que esse risco é real. No setor de P&C, contudo, existem situações claras onde a adoção de práticas sustentáveis promove reduções de custos facilmente mensuráveis e os executivos já têm o conhecimento disso. Um bom exemplo é o plantio de florestas que

utilizam tanto técnicas que buscam o menor desgaste ou a recuperação do solo e de mananciais, quanto técnicas de melhoria genética das plantas, deixando-as mais produtivas e mais resistentes a pragas. Ao utilizar essas técnicas, as empresas conseguem obter um significativo aumento da produtividade florestal, o que significa uma redução drástica do custo da madeira, sua principal matéria-prima.

#### 4.3.2 Capacidade de Implementação

A motivação para a busca da sustentabilidade é parte inicial e fundamental do processo, porém insuficiente caso não haja capacidade de implementação por parte das empresas.

Nas empresas analisadas no setor de P&C, identificou-se como principal força a facilidade de conscientização e conseqüente implementação do conceito de sustentabilidade. Por outro lado, sua principal fraqueza reside na dificuldade em comunicar ao público externo sua evolução e os benefícios gerados para o País por meio deste avanço.

No que diz respeito à estrutura organizacional para a construção do caso de negócios para a sustentabilidade nas empresas, as companhias entrevistadas têm estratégias diferentes, talvez por opção ou por se encontrarem em estágios diferentes de implementação do tema. A gestão da sustentabilidade corporativa nessas empresas encontra-se sob a responsabilidade de um ou mais dos seguintes órgãos: Comitê de Sustentabilidade (Aracruz e, a partir de 2006, Suzano Papel e Celulose), Diretoria de Meio Ambiente (Klabin) e/ou Diretoria de Responsabilidade Social. Em maior ou menor grau, pode-se dizer que as estruturas organizacionais das empresas pesquisadas refletem de forma crescente a importância dada ao tema, suportadas pelo alinhamento de suas lideranças.

As entrevistas evidenciaram outro fator muito importante para o avanço na implementação da sustentabilidade, a saber: em decisões estratégicas, tais como novos

investimentos, os aspectos ambientais e sociais são sempre considerados e as avaliações de seus critérios ganham pesos semelhantes aos dos critérios econômico-financeiros.

Constatou-se ainda que, principalmente nos aspectos ambientais, as empresas costumam ir além das obrigações legais, o que demonstra boa orientação para o tema. Um exemplo disso é a importância dada nas operações à proteção ambiental e à manutenção da biodiversidade. As empresas pesquisadas se preocupam em preservar grandes áreas de florestas de mata nativa, chegando essas a ocuparem espaços com extensões próximas às de florestas de corte. Uma das formas utilizadas para essa preservação é o plantio de árvores de corte intercaladas por corredores de mata nativa, o que tem aumentado fortemente a preservação da biodiversidade, tornando-se objeto de acompanhamento e de estudos por parte das empresas, em parcerias com universidades e instituições de pesquisa.

#### 4.3.3 Alinhamento da Organização

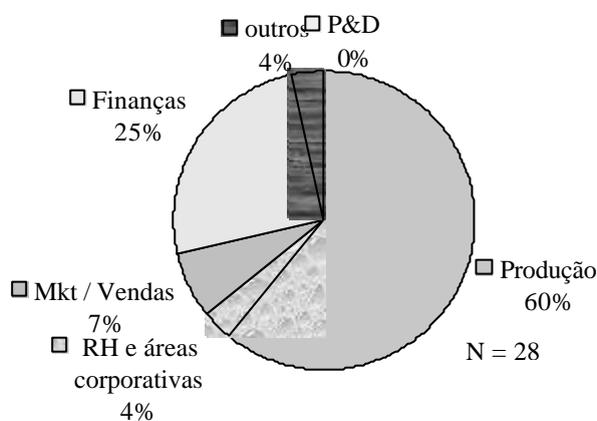
Para que as empresas consigam efetivamente construir seu caso de negócios para a sustentabilidade, é importante que tenham, além de motivação e capacidade de implementação, um forte alinhamento entre as diversas áreas da organização e entre seus diversos colaboradores.

Os funcionários das empresas são peças fundamentais para o avanço da sustentabilidade, pois sem o seu apoio não há como desenvolver essa agenda. No setor de P&C, muitas vezes eles antecipam esse caminho e são os primeiros a exigir uma postura pró-ativa da organização. Ainda assim, nem sempre o entendimento do conceito de sustentabilidade corporativa é o mesmo entre os colaboradores que, em geral, são bastante influenciados pelas características e demandas de suas áreas de atuação.

Nesse contexto, um aspecto positivo é que as empresas do setor não aparentam enfrentar fortes resistências de quaisquer áreas das empresas ou níveis gerenciais. Isso talvez

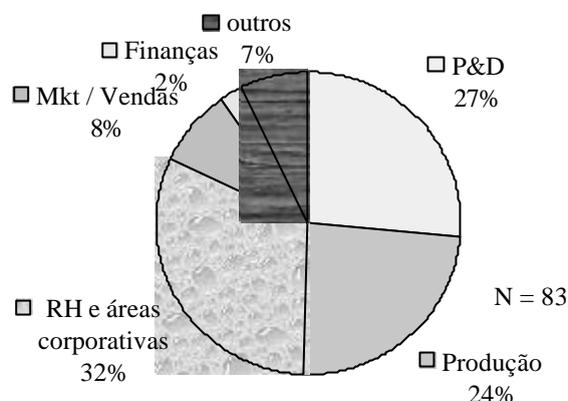
esteja relacionado ao fato de que, compreendido o conceito, não é difícil perceber os possíveis benefícios da aplicação do mesmo, especialmente neste setor. Contudo, embora essa resistência tenha sido identificada como baixa, quando existente, ela se concentra na área de produção, conforme resultados obtidos nas respostas aos questionários. Uma melhor visualização pode ser obtida por meio do gráfico 2, a seguir.

**Gráfico 2 - Áreas com maior resistência ao tema**



Já quando analisados os setores com maior potencial de promoção da sustentabilidade, destacam-se as áreas corporativas e de recursos humanos como as principais, seguidas de perto pelas áreas de pesquisa e desenvolvimento e de produção, conforme apresentado no gráfico 3.

**Gráfico 3 - Áreas que mais podem promover a sustentabilidade**



Uma importante constatação foi a de que, embora a liderança do principal executivo da empresa (CEO) para o tema da sustentabilidade seja importante e possa potencializar a implementação do conceito, ela não é absolutamente fundamental se a diretoria da companhia for partidária do assunto. Nas empresas analisadas, nem sempre o CEO é o principal líder da sustentabilidade e, em algumas, esse principal líder sequer é claramente identificado, mas todas realizam avanços nessa agenda, já que as diretorias estão comprometidas.

#### 4.3.4 Utilização de Ferramentas Gerenciais

Tendo identificado os aspectos de motivação, capacidade de implementação e alinhamento organizacional para o tema, buscou-se verificar a real incorporação da sustentabilidade corporativa nas ferramentas gerenciais.

As empresas pesquisadas usam algumas destas ferramentas. Inicialmente, verificou-se que todas contemplam a sustentabilidade em suas políticas e diretrizes estratégicas, ainda que isso ocorra de forma incipiente. Nas situações onde já há maior maturidade com relação ao tema, verificou-se a inserção da sustentabilidade nas avaliações de desempenho das

estratégias, sendo o caso das empresas que têm indicadores específicos em seu *Balanced Scorecard* (BSC) para avaliar aspectos socioambientais, por exemplo. De acordo com os entrevistados, todas as empresas necessariamente consideram aspectos das dimensões social e ambiental nas mensurações de Valor Econômico Adicionado e no Fluxo de Caixa Descontado, especialmente em decisões relativas a novos projetos.

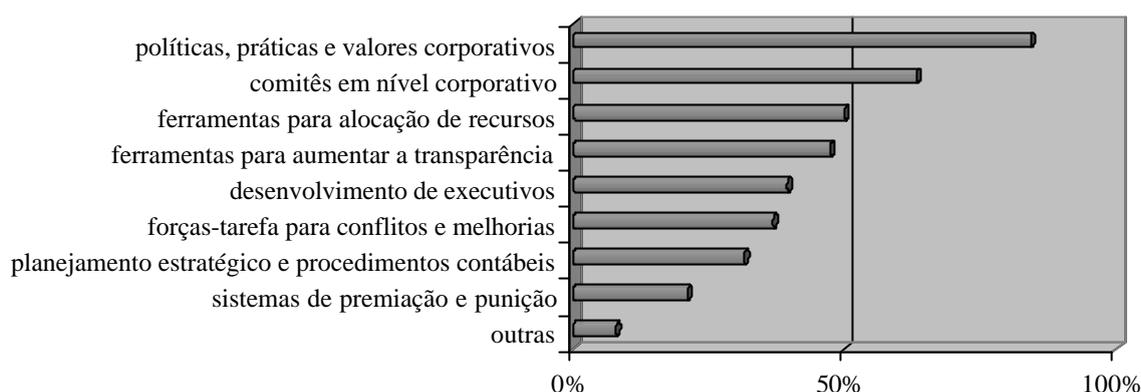
No tocante à gestão abrangente de riscos, que vai além da identificação e mensuração dos riscos oriundos de análises financeiras, as empresas pesquisadas têm tido alguns avanços, a exemplo da VCP, que utiliza um programa corporativo de gerenciamento chamado de “*enterprise-wide risk management*”, que consiste em um painel de controle, mapeando os riscos às estratégias que são prioritários.

Um aspecto importante para toda evolução que exige mudança de cultura é o direcionamento dado pela alta administração aos demais colaboradores no discurso, no exemplo e nos mecanismos de incentivo e punição. Nesse contexto, a inserção de critérios de sustentabilidade nas avaliações de desempenho dos colaboradores da empresa e nas definições de remuneração variável daqueles que as têm é considerada fundamental. Neste quesito, as companhias analisadas parecem ainda estar um pouco tímidas na sua aplicação, dada a dificuldade de identificar os melhores indicadores para transformar a medição de desempenho em fator de remuneração, embora já existam algumas tentativas de adotar indicadores do BSC que contemplam a sustentabilidade. Parte dessa dificuldade advém do fato das empresas ainda não conseguirem avaliar plenamente e de forma sistemática o benefício financeiro da sustentabilidade corporativa em seus negócios, tornando-se assim mais difícil determinar valores justos para remunerações variáveis ligadas a esse impacto.

Entretanto, embora existam avanços na implementação da sustentabilidade em ferramentas mais estratégicas, os principais avanços ainda se encontram mais em instrumentos normativos do que em instrumentos de medição e acompanhamento de

desempenho. Isso pode ser melhor constatado no resultado da aplicação dos questionários, evidenciado no gráfico 4, a seguir.

**Gráfico 4 - Utilização de ferramentas gerenciais com foco em Sustentabilidade Corporativa**



N = 38

Já quando se trata da implantação de ferramentas mais ligadas às operações, pode-se notar que o setor já conta com grandes avanços em uma série de práticas, especialmente ambientais, embora também já haja ferramentas ligadas ao social e à governança. Todas as empresas pesquisadas contam com certificações ambientais e florestais, como é o caso das certificações ISO14001 e FSC<sup>®</sup>. A Klabin, por exemplo, foi a primeira empresa de base florestal no Brasil a obter a certificação FSC<sup>®</sup>, em 1998, e a tem em quase 100% de suas florestas e, inclusive, de plantas medicinais utilizadas em seus produtos fitoterápicos e fitocosméticos.

As empresas do setor possuem também certificações de qualidade e algumas já contam com certificações ligadas aos temas saúde e segurança ocupacional e direitos humanos, como é o caso da Suzano que tem as certificações SA8000 e OHSAS18001 em algumas de suas unidades. Além disso, as companhias utilizam sistemas integrados de gestão na busca da

gestão racional de todos os processos necessários à excelência que suporta as certificações citadas acima e do alinhamento de todos esses processos aos seus objetivos de negócios.

Ferramentas de gestão que estão ligadas a uma grande preocupação por parte das empresas do setor são aquelas relacionadas à comunicação para o público interno e, em especial, para o público externo. Embora as empresas tenham, nos últimos anos, feito grande esforço para manter uma boa imagem e apresentar suas conquistas, parece haver ainda um grande caminho a percorrer para manter uma comunicação clara e eficiente com as diversas partes interessadas. Um exemplo disso é a dificuldade do setor em divulgar os benefícios das florestas plantadas e em desmistificar o entendimento popular sobre o plantio de eucalipto e a crença de que ele traz malefícios para o solo.

Dessa forma, é possível perceber que, embora as empresas pesquisadas já utilizem algumas ferramentas de gestão com o foco da sustentabilidade corporativa, notadamente aquelas relacionadas às certificações, esse movimento ainda carece de aperfeiçoamentos.

#### 4.3.5 Peculiaridades do Setor de Papel e Celulose no Brasil

É importante ter em mente que o entendimento de algumas peculiaridades regionais sobre o setor é fundamental para a construção do caso de negócios para a sustentabilidade corporativa.

Uma realidade verificada pela análise de informações do setor e das entrevistas é que o setor de P&C é muito influenciado pelas características sócio-econômicas e ambientais do Brasil. No que diz respeito às questões sócio-econômicas, existem muitas desvantagens para as empresas brasileiras se comparadas com empresas instaladas em outros países. Entre as principais desvantagens estão o custo do capital, a instabilidade cambial, a insegurança jurídica, a má distribuição de renda, a precariedade na saúde, a defasagem educacional e a falta de mão-de-obra especializada, problemas que geram dificuldades às empresas na

contratação e treinamento de seus funcionários, bem como no relacionamento com as demais partes interessadas. Por diversas vezes, as empresas são obrigadas a assumir o papel do Estado nas atribuições de atender a comunidades carentes em suas necessidades mais básicas, como construções de escolas e hospitais.

Por outro lado, as principais vantagens estão relacionadas a aspectos ambientais, quais sejam a abundância de água doce, o clima e o solo, ideais para o plantio de florestas destinadas à produção de celulose. Essas vantagens naturais, aliadas à capacidade estratégica e produtiva demonstrada ao longo dos mais de cem anos de história do setor no Brasil, fizeram com que o Brasil se estabelecesse como um dos líderes mundiais em P&C não apenas sob o olhar econômico, mas também sob toda a ótica sócio-ambiental que permeia o conceito da sustentabilidade.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A SUSTENTABILIDADE NO SETOR

O setor de P&C no Brasil é um setor de grande relevância ambiental, econômica e social. Logo, embora ainda haja muito a fazer, é positivo todo o avanço apresentado na agenda da sustentabilidade.

Os resultados da pesquisa apontam bons indícios para constatação da influência positiva para a implementação da agenda da sustentabilidade, gerada por meio de dois fatores principais: do novo direcionamento do mercado de capitais em busca de maior transparência e de redução de riscos estratégicos como os ambientais e sociais; e da maior exposição internacional, especialmente em relação à carteira de clientes.

Outro resultado importante é que a liderança do principal executivo da companhia (CEO) para o tema é muito importante, mas talvez possa ser substituída por uma Diretoria Executiva forte, comprometida e entusiasta do tema, que envolva o Conselho de Administração e os colaboradores em outros níveis da organização.

A pesquisa também identificou que, segundo os executivos entrevistados, embora os clientes atuais ainda não paguem um prêmio pela sustentabilidade, já é possível perceber que a não atuação com conceitos de sustentabilidade gera um grande risco de perder mercados muito significativos. Além disso, alguns desses executivos constatam que, por mais que a implementação da sustentabilidade não gere aumento de preço de seus produtos, ela proporciona reduções de custos na atividade produtiva e, fundamentalmente, no custo do capital, já que os investidores passam a perceber a redução dos riscos.

Um ponto importante constatado foi a boa receptividade das empresas do setor. Todas as empresas procuradas para a realização da pesquisa se mostraram disponíveis e não impuseram qualquer restrição, o que aponta um bom indicativo de transparência, aspecto fundamental para a sustentabilidade corporativa. Tal transparência também pôde ser verificada ao analisar as informações públicas disponíveis das empresas, bem como seus canais de relacionamento com as comunidades, investidores, fornecedores e clientes.

Nesse sentido, é possível verificar que existe a intenção da transparência e já há algumas práticas já iniciadas. Um bom exemplo é o da comunicação feita por meio de entidades de classe, notadamente a Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (ABRAF) e a Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), visando informar melhor sobre os benefícios para o Brasil das florestas plantadas e do setor de P&C.

Contudo, falta ainda uma melhor estruturação dos procedimentos ligados à comunicação na maioria das empresas pesquisadas. Faltam definições de formato padrão de atendimento e frequências de interfaces com as diversas partes interessadas, bem como faltam relatórios mais padronizados e transparentes no que diz respeito às questões sociais, ambientais e de governança, relatórios nos quais o leitor possa estar certo de encontrar informações sobre o atrelamento da sustentabilidade à estratégia de negócios, além de indicadores de desempenho (quantitativos e qualitativos), sua evolução histórica e metas para

o futuro. Algumas empresas já têm feito ensaios nesse caminho, mas o setor ainda precisa evoluir. Vê-se que uma das grandes questões atuais do setor de P&C é a dificuldade que ele tem em comunicar seu desempenho relativo à sustentabilidade e os benefícios que ele gera à sociedade brasileira e ao meio ambiente.

Outra questão chave e, talvez, uma das mais difíceis de obter grandes avanços rapidamente, é a pouca mensuração de resultados econômico-financeiros da sustentabilidade corporativa, que se dá principalmente devido à dificuldade de fazê-la. Nesse aspecto em especial, o setor de P&C está dando seus primeiros passos e ainda tem um longo caminho a percorrer.

Sendo assim, cabe ressaltar ainda que, especialmente no Brasil, o conceito da sustentabilidade inserida no ambiente corporativo é relativamente recente, assim como são recentes as discussões metodológicas ligadas a sua implementação. Logo, é bastante razoável ficar estusiasmado com o atual estágio da sustentabilidade nas empresas pesquisadas no setor de P&C.

Porém, dois aspectos ainda merecem atenção: (1) essas mesmas empresas, que já têm alcançado bons resultados, ainda têm muito a avançar, especialmente na consolidação das dimensões da sustentabilidade, bem como na avaliação quantitativa plena de seus resultados; (2) todo esse avanço tem que ser rapidamente incorporado por todas as empresas do setor, já que este é um setor em que suas atividades são naturalmente muito impactantes ao meio ambiente e à sociedade, mesmo quando realizadas por empresas de menor porte do que as pesquisadas.

Por fim, conclui-se que, o setor de Papel e Celulose ainda não tem seu caso de negócios setorial para a sustentabilidade corporativa, embora já demonstre ter incorporado as principais bases do conceito, além de contar com empresas que já têm agendas razoavelmente estruturadas para seguir o caminho da sustentabilidade.

#### 4.5 SUGESTÕES PARA UMA AGENDA DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR

Diante das constatações e da conclusão da pesquisa, faz-se necessário apresentar algumas propostas de ação para o avanço na agenda da sustentabilidade corporativa no setor de P&C.

A primeira diz respeito aos processos de implementação, avaliação e controle do caso de negócios para a sustentabilidade. É necessário inserir mais fortemente a sustentabilidade corporativa nos instrumentos de gestão que promovem medição e monitoramento de desempenho, incluindo o desempenho econômico gerado pelas ações socioambientais. Portanto, é preciso investir mais em mensuração de resultados.

A segunda sugestão é o reforço no aprimoramento da gestão de riscos. Apenas algumas empresas estão começando a atuar com esse instrumento e ele é cada vez mais essencial para a agenda da sustentabilidade e a garantia da perenidade das organizações. Além disso, é importante que esse mecanismo seja abrangente na identificação de riscos e que tenha grande preocupação na qualidade da mensuração de impactos potenciais.

A terceira sugestão consiste em melhorar a comunicação do setor no tocante aos seus aspectos da sustentabilidade, melhorando sua transparência, tanto em situações positivas, quanto em negativas. Essa comunicação deve ser melhorada especialmente por meio da melhoria dos relatórios de sustentabilidade, inclusive com a adoção das Diretrizes GRI, além da comunicação mais direta e efetiva com as comunidades do entorno, as ONGs, a mídia e o governo.

Por fim, sugere-se aumentar a visibilidade dos benefícios gerados pelo setor de P&C para o meio ambiente e para a sociedade brasileira, como é o caso da preservação de matas nativas, dos programas de fomento florestal, do auxílio na melhoria social de comunidades e do alto volume de exportações, que auxilia o avanço econômico do País.

## 5 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A seguir estão apresentadas algumas sugestões de extensões desta pesquisa em trabalhos futuros:

- realizar análise comparativa entre a pesquisa realizada no setor brasileiro de P&C com as demais realizadas pela FBDS-IMD nos setores de Alimentos e Bebidas e Energia Elétrica;
- realizar análise comparativa entre a pesquisa realizada no setor brasileiro de P&C com aquelas realizadas pelo IMD-WWF na Europa, EUA e Japão, em nove setores, quais sejam: Aviação, Automotivo, Químico, Serviços Financeiros, Alimentos e Bebidas, Óleo e Gás, Tecnologia, *Utilities*, Farmacêutico;
- estender a pesquisa para as principais indústrias internacionais de P&C, concorrentes das indústrias brasileiras;
- estender a pesquisa para as empresas de menor porte do setor de P&C no Brasil, buscando dessa forma um mapeamento mais completo do setor;
- pesquisar mais setores brasileiros, utilizando a mesma metodologia, com o intuito de avançar na identificação de questões-chave para o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa no Brasil;
- pesquisar de forma mais detalhada o aspecto da comunicação e do relacionamento com partes interessadas, inclusive realizando entrevistas específicas com estas sobre os aspectos de sustentabilidade das empresas do setor de P&C;
- derivar, da metodologia utilizada, um instrumento de diagnóstico da sustentabilidade que seja pontual a cada empresa e que conte com critérios passíveis de serem quantificados, possibilitando assim a identificação do posicionamento de uma companhia frente a um padrão desejável, aos seus competidores ou ao seu desempenho histórico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. **Sustainability: Perspective on Global Corporate Response**. Preliminar Draft. 2005.

ALLEDI, Cid; QUELHAS, Osvaldo.L.G. **A Sustentabilidade das Organizações e a Gestão da Ética, Transparência e Responsabilidade Social Corporativa**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2002. Disponível em: [http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&q=%22sustentabilidade+das+organiza%C3%A7%C3%B5es%22&btnG=Pesquisar&lr=lang\\_pt](http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang_pt&q=%22sustentabilidade+das+organiza%C3%A7%C3%B5es%22&btnG=Pesquisar&lr=lang_pt). Último acesso em: 10/09/06.

Aracruz Celulose. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em: [http://www.aracruz.com.br/web/pt/ri/ri\\_financeiras\\_relatorios.htm](http://www.aracruz.com.br/web/pt/ri/ri_financeiras_relatorios.htm).

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005**. São Paulo: 2006. Disponível em: [http://www.aracruz.com.br/web/pt/ri/ri\\_financeiras\\_relatorios.htm](http://www.aracruz.com.br/web/pt/ri/ri_financeiras_relatorios.htm).

ARAYA, Mônica. Ensaio: A política da boa transparência. **Adiante: inovação para a sustentabilidade**. São Paulo: n.0, p.36-39, dez. 2005.

ASHLEY, Patricia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia A. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa**. IAG/PUC-Rio: Rio de Janeiro, 2000.

BONINI, Sheila; Mendonca, Lenny T.; OPPENHEIM, Jeremy M. When social issues become strategic. **The McKinsey Quarterly**. n.2. London: jan. 2006. Disponível em: [www.mckinsey.com/ideas/mck\\_quarterly/?cm\\_re=Dotcom-McKQuarterly-Top%20Nav](http://www.mckinsey.com/ideas/mck_quarterly/?cm_re=Dotcom-McKQuarterly-Top%20Nav).

BRACELPA. **Relatório Anual 2005/2006**. São Paulo: 2006.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social das Empresas do Setor de Celulose e Papel – 2005**. São Paulo: 2005.

BRAGA, Paulo. Todos choram e todos querem ter razão na crise das “papeleiras”. **Valor Econômico**. Caderno Especial. São Paulo: 15/03/06. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/primeirocaderno/especial/Todos+choram+e+todos+querem+ter+razao+na+crise+das+papeleiras.Botnia%20Ence.,59,3581512.html>.

BRITO, Bruno M. B. **A Reação do Mercado Acionário Brasileiro a Eventos Ambientais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

CEBDS. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Três, 2004.

CENIBRA. **Relatório Anual 2004**. Belo Oriente: 2005.

CNI. **Indústria Sustentável no Brasil: Agenda 21: cenários e perspectivas**. Brasília: 2002.

COOK, David. **Adiante: inovação para a sustentabilidade**. Entrevista concedida a Flavia Pardini. São Paulo: n.2, p.10-15, fev. 2006.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos R.; SELIG, Paulo M. **O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial**. [2002?]. Disponível em:

[http://scholar.google.com.br/scholar?q=%22sustentabilidade+corporativa%22&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=pt-BR&btnG=Pesquisar&lr=lang\\_pt](http://scholar.google.com.br/scholar?q=%22sustentabilidade+corporativa%22&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=pt-BR&btnG=Pesquisar&lr=lang_pt). Último acesso em: 10/09/06.

DAVIS, Ian. What is the business of business? **The McKinsey Quarterly**. n.3. London: 2005. Disponível em:

[www.mckinseyquarterly.com/article\\_abstract\\_visitor.aspx?ar=1638&L2=21&L3=37](http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract_visitor.aspx?ar=1638&L2=21&L3=37).

DICKINSON, Debbie. Guidelines by stakeholders, for stakeholders: is it worth the effort? **CSR & ACCOUNTABILITY**. n.18. Amsterdam: SDI, [2006?]. Disponível em:

[http://www.sustdev.org/index.php?Itemid=66&section=14&section\\_name=CSR+%26+Accountability](http://www.sustdev.org/index.php?Itemid=66&section=14&section_name=CSR+%26+Accountability).

El Mercurio. Insoportable mal olor afecta a Valdivia. **El Mercurio**, 20/09/04. Disponível em:

[www.celuloseonline.com.br/pagina/pagina.asp?iditem=4845](http://www.celuloseonline.com.br/pagina/pagina.asp?iditem=4845).

ELKINGTON, John. **Adiante: inovação para a sustentabilidade**. Entrevista concedida a Flavia Pardini. São Paulo: n.6, p.12-17, jun. 2006.

FISMAN, Ray; HEAL, Geoffrey; NAIR, Vinay B. **Corporate Social Responsibility: Doing Well By Doing Good?**. Preliminar Draft. 2005. Disponível em:

<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=%22Corporate+Social+Responsibility:+Doing+Well+By+Doing+Good%3F%22&spell=1>.

FRIEDMAN, R. E. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine** : 13 de setembro de 1970.

GRI. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative – Versão Brasileira**. São Paulo: Instituto Ethos e Uniethos, 2002.

GULLBERG, Odd. The role business in tomorrow's society. **CSR & ACCOUNTABILITY**. n.18. Geneva: SDI, [2006?]. Disponível em:

[http://www.sustdev.org/index.php?Itemid=66&section=14&section\\_name=CSR+%26+Accountability](http://www.sustdev.org/index.php?Itemid=66&section=14&section_name=CSR+%26+Accountability).

HART, Stuart L., MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**. vol.3, n.2. maio/jul 2004. p.65-79. Disponível em:

[www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3363&Secao=ESP.%20AME&Volume=3&numero=2&Ano=2004](http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3363&Secao=ESP.%20AME&Volume=3&numero=2&Ano=2004). Último acesso em: 10/09/06.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo Natural: Criando a Próxima Revolução Industrial**. 3ª ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix LTDA, 1999.

HOLIDAY, Charles O.; SCHMIDHEINY, Stephen; WATTS, Philip. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOOD, John. Do corporatinos have social responsibilities? **The Freeman** v. 48, n. 11, p. 680-684, nov. 1998.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3ª ed. São Paulo: IBGC, 2003.

JONES, Marc T. Missing the Forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society**. v. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996.

Klabin. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em:  
<http://www.klabin.com.br/br/relatorioanual.asp>.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005**. São Paulo: 2006. Disponível em:  
<http://www.klabin.com.br/br/relatorioanual.asp>.

\_\_\_\_\_. **Relatório Socioambiental 2005**. São Paulo: 2006. Disponível em:  
<http://www.klabin.com.br/br/relatorioanual.asp>.

KNIGHT, Alan, KRICK, Thomas. Engaging for sustainability. **CSR & ACCOUNTABILITY**. n.17. London: SDI, [2006?]. Disponível em:  
[http://www.sustdev.org/index.php?Itemid=66&section=14&section\\_name=CSR+%26+Accountability](http://www.sustdev.org/index.php?Itemid=66&section=14&section_name=CSR+%26+Accountability).

KRAEMER, Maria E. P. **Responsabilidade Social – Uma Alavanca para Sustentabilidade**. Itajaí, SC. Disponível em: [http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&q=%22responsabilidade+social%22+Kraemer&btnG=Pesquisar&lr=lang\\_pt](http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang_pt&q=%22responsabilidade+social%22+Kraemer&btnG=Pesquisar&lr=lang_pt). Último acesso em: 10/09/06.

LEMME, Celso F. **Avaliação Econômica de Impactos Ambientais no Brasil: da atividade acadêmica ao financiamento de longo prazo de projetos e empresas**. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

LEMME, Celso F. Sustentabilidade e Finanças. In: GARDETTI, Miguel A. (Org.). **Textos en Sustentabilidad Empresarial: integrando las consideraciones sociales, ambientales y económicas con el corto y largo plazo**. Buenos Aires: LA-BELL e Learning/World Resources Institute, 2005. p.129-169.

LIGTERINGEN, Ernst. **Adiante: inovação para a sustentabilidade**. Entrevista concedida a Flavia Pardini. São Paulo: n.3, p.10-15, mar. 2006.

LIMA-E-SILVA, Pedro P. de; GUERRA, Antônio J. T.; Dutra, Luiz E. D. **Subsídios para Avaliação Econômica de Impactos Ambientais**. In: CUNHA, Sandra B. da; GUERRA, Antônio J. T. (Org.). **Avaliação e Perícia Ambiental**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. p. 217-261.

MACHADO FILHO, Cláudio P. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Edusp, 2005.

MASULLO, Débora G. **Condicionamento da Divulgação de Informações sobre Responsabilidade Ambiental nas Grandes Empresas Brasileiras de Capital Aberto: internacionalização e setor de atuação**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

MAYHEW, Nick. Beyond the market. **The world today**. v. 55, n. 11, p. 22-23, nov. 1999.

McKinsey & Company. Global Survey of Business Executives. **The McKinsey Quarterly**. London: jan. 2006. Disponível em:  
[www.mckinsey.com/ideas/mck\\_quarterly/?cm\\_re=Dotcom-McKQuarterly-Top%20Nav](http://www.mckinsey.com/ideas/mck_quarterly/?cm_re=Dotcom-McKQuarterly-Top%20Nav).

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. **O Mito do desenvolvimento sustentável: Meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. 2ª ed. Florianópolis: UFSC, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Tradução de: On competition.

SALZMANN, Oliver. **CSM/WWF Research Project: The Business Case for Sustainability: Utilities Sector Report**. Working paper series. Lausanne: CSM/IMD, 2003. Disponível em: [www.businesscaseforsustainability.com](http://www.businesscaseforsustainability.com)

SALZMANN, Oliver; IONESCU-SOMERS, Aileen; STEGER, Ulrich. **Quantifying Effects os Corporate Sustainability Management**. Working paper. Lausanne: CSM/IMD, 2005. \_\_\_\_\_ . **The Business Case for Sustainability – Review of the literature and Research Options** IMD / CSM . Lausanne: CSM/IMD, 2003. Disponível em: [www.businesscaseforsustainability.com](http://www.businesscaseforsustainability.com)

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

STEGER, Ulrich (Editor). **The Business of Sustainability: building industry cases for corporate sustainability**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

Stora Enso. **Annual Report: Sustainability 2005**. Helsinki: 2006. Disponível em: [www.storaenso.com/annualreports](http://www.storaenso.com/annualreports).

SustainAbility; IFC; Instituto Ethos. **Developing Value: The business case for sustainability in emerging markets**. London: SustainAbility, 2002. Disponível em: [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

SustainAbility; Standard & Poor's; UNEP. **Risk & Opportunity: Best Practice in Non-Financial Reporting**. London: 2004. Disponível em: [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com).

Suzano Holding. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em: [http://www.suzanoholding.com.br/rao\\_2004/portugues/index.html](http://www.suzanoholding.com.br/rao_2004/portugues/index.html).

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2005**. São Paulo: 2006.

Suzano Papel e Celulose. **Eucaliptocultura e preservação ambiental**. São Paulo: 2006. Disponível em: [www.suzano.com.br/suzano/home](http://www.suzano.com.br/suzano/home).

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em: [http://www.suzano.com.br/ri\\_/home/resultados/relatorioanual.cfm](http://www.suzano.com.br/ri_/home/resultados/relatorioanual.cfm).

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005: novas dimensões**. São Paulo: 2006. Disponível em: [http://www.suzano.com.br/ri\\_/home/resultados/relatorioanual.cfm](http://www.suzano.com.br/ri_/home/resultados/relatorioanual.cfm).

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

UNDP. **Human Development Report 1997**. New York/Oxford: Oxford University Press, 1997. Disponível em: [www.undp.org.eg/publications/hdr97/NHDR97.htm](http://www.undp.org.eg/publications/hdr97/NHDR97.htm).

UNEP FI. **Show Me The Money: Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value**. Geneva: 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Vitor R. **Avaliação Econômica do Reaproveitamento da Resina Plástica, PET: Um Estudo no Município do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

Votorantim Celulose e Papel. **Relatório Anual 2004: semeando o futuro**. São Paulo: 2005. Disponível em: <http://www.vcp.com.br/Investidores/Demonstracoes+Financeiras/default.htm>.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005**. São Paulo: 2006. Disponível em: <http://www.vcp.com.br/Investidores/Demonstracoes+Financeiras/default.htm>.

WBCSD. **Gerir o risco: O risco e o desenvolvimento sustentável: uma perspectiva de negócio**. Lisboa: WBCSD, mar. 2004. Tradução de BCSD Portugal. Disponível em: [www.bcsdportugal.org/content/index.php?action=detailFo&rec=117](http://www.bcsdportugal.org/content/index.php?action=detailFo&rec=117).

WEAVER, G.R. Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. **Business and Society**. vol. 32, n. 1, p. 44-58, 1993.

WWF-UK. **To whose profit? Bulding a sustainable business case**. WWF-UK. 2001

**Websites:**

<http://ces.fgvsp.br>

[www.abraflor.org.br](http://www.abraflor.org.br)

[www.amazonia.org.br/ef](http://www.amazonia.org.br/ef)

[www.aracruz.com.br](http://www.aracruz.com.br)

[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)

[www.bracelpa.org.br](http://www.bracelpa.org.br)

[www.businesscaseforsustainability.com](http://www.businesscaseforsustainability.com)

[www.cdproject.net](http://www.cdproject.net)

[www.cebds.org.br](http://www.cebds.org.br)

[www.celuloseonline.com.br](http://www.celuloseonline.com.br)

[www.cempre.org.br](http://www.cempre.org.br)

[www.cenibra.com.br](http://www.cenibra.com.br)

[www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br)

[www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

[www.fbds.org.br](http://www.fbds.org.br)

[www.fsc.org.br](http://www.fsc.org.br)

[www.global100.org](http://www.global100.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

[www.imd.ch/csm](http://www.imd.ch/csm)

[www.ipef.br/silvicultura](http://www.ipef.br/silvicultura)

[www.klabin.com.br](http://www.klabin.com.br)

[www.nospodemos.org.br](http://www.nospodemos.org.br)

[www.oeco.com.br](http://www.oeco.com.br)

[www.onu-brasil.org.br](http://www.onu-brasil.org.br)

[www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)

[www.storaenso.com](http://www.storaenso.com)

[www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

[www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com)

[www.sustdev.org](http://www.sustdev.org)

[www.suzano.com.br/suzano/home](http://www.suzano.com.br/suzano/home)

[www.unep.org](http://www.unep.org)

[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)

[www.vcp.com.br](http://www.vcp.com.br)

[www.veracel.com.br](http://www.veracel.com.br)

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)