

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Juliane Viégas Aramburú**

**A Gestão Socioambiental no Contexto do Desenvolvimento  
(In)Sustentável: Uma leitura das instâncias micro, meso e macro  
organizacional na Aracruz Celulose**

Porto Alegre  
2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**Juliane Viégas Aramburú**

**A Gestão Socioambiental no Contexto do Desenvolvimento  
(In)Sustentável: Uma leitura das instâncias micro, meso e macro  
organizacional na Aracruz Celulose**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul como requisito  
parcial para a obtenção do título de Doutor em  
Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego  
Antunes**

**Porto Alegre  
2009**

**Juliane Viégas Aramburú**

**A Gestão Socioambiental no Contexto do Desenvolvimento  
(In)Sustentável: Uma leitura das instâncias micro, meso e macro  
organizacional na Aracruz Celulose**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul como requisito  
parcial para a obtenção do título de Doutor em  
Administração.**

Conceito final:  
Aprovado em ..... de .....de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Janaina Macke - Centro de Ciências Contábeis Econômicas e Administrativas/UCS

---

Prof. Dr. Joel de Lima Pereira Castro Junior - Faculdade de Administração/UFF

---

Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento - PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dra. Rosinha Carrion - PPGA/EA/UFRGS

---

Orientadora – Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes - PPGA/EA/UFRGS

Dedico este trabalho ao meu filho, Felipe, que está a caminho.

## AGRADECIMENTOS

Durante a elaboração desta tese tive o apoio de muitas pessoas, que contribuíram para que esta caminhada se tornasse menos árdua. Por isso, cabe aqui registrar meu agradecimento a todos, que de alguma forma auxiliaram na elaboração deste trabalho.

Em especial, a Deus, por estar sempre guiando meus passos e me dar forças para prosseguir.

Aos meus pais, que ensinaram o valor do amor, da honestidade, da doação, do respeito e da responsabilidade. Estes ensinamentos foram fundamentais para minha formação pessoal e profissional.

Ao Cláudio, esposo, amigo, parceiro de longa jornada, obrigada por se preocupar em construir um ambiente de trabalho agradável e equipado para que eu conseguisse realizar esta tese. Obrigada também pela paciência e compreensão por minha ausência em tantos momentos, especialmente nos últimos dois anos, em que me vi dividida entre São Paulo e Porto Alegre.

À colega e amiga Lisiane Closs pela parceria e pelo apoio ao longo desses quatro anos de Doutorado. À Josênia pela ajuda, especialmente nesta reta final. Suas palavras me ajudaram a encontrar forças para finalizar o trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial à minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Di Diego Antunes pelos ensinamentos, paciência, amizade e apoio em todos os meus projetos de vida. Aos professores Dra. Rosinha Carrion e Dr. Luis Felipe Nascimento, por seus ensinamentos durante minha trajetória acadêmica e especialmente pelas contribuições na banca de defesa do Projeto de Tese. Tais contribuições foram importantes e possibilitaram a redefinição do rumo do trabalho. Agradeço também aos demais membros da banca de defesa de Tese, Prof. Dra. Janaina Macke e Prof. Dr. Joel de Lima Pereira Castro Junior.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por disponibilizar recursos financeiros para realização da pesquisa; ao núcleo de suporte à informática da Escola de Administração; à Sphinx do Brasil, pela possibilidade de realizar o questionário via internet e ao André pelo apoio estatístico.

Sou grata à Aracruz Celulose por ter me recebido e apoiado a execução da pesquisa de campo. Agradeço em especial, ao diretor de sustentabilidade, Sr. Carlos Roxo, do escritório de São Paulo; aos gestores da Unidade de Guafba-RS: Clóvis (da área de

qualidade e meio ambiente), Eloir (da área de gestão de pessoas), Bueno (da área de relações com a comunidade) e Maurem (da área florestal); à Cristina, Natasha e Rosangela, pela disponibilidade e auxílio no desenvolvimento do estudo de caso. Por fim, agradeço aos demais empregados da Unidade de Guaíba/RS pela contribuição na pesquisa.

Agradeço também à FIERGS, ao Rotary, à FEPAM, à empresa VIDA, às associações de bairro de Guaíba/RS, aos produtores florestais parceiros da Aracruz, que também participaram da pesquisa.

## RESUMO

Passadas quase quatro décadas desde as críticas sobre o crescimento econômico, que contribuía para um desenvolvimento insustentável a longo prazo, percebe-se que o problema da ênfase na dimensão econômica em detrimento da socioambiental permanece. Desequilíbrios ambientais continuam sendo evidenciados como consequência da atuação da humanidade. Para Ferreira (2007), as empresas têm contribuído para o aumento destes desequilíbrios. A autora aponta que os eventos naturais afetam a agricultura, a indústria e os serviços. Depreende-se disso que, se a empresa não é causadora direta de todos os males ambientais, ela sofre com eles. Tanto o agravamento dos problemas ambientais quanto sociais aumentou a pressão para que as empresas alterem a forma de conduzir seus negócios. Deste modo, muitas empresas têm adotado práticas ditas socialmente responsáveis para atender essa demanda e para sobreviverem no mercado. Nascimento et al. (2008) evidenciam que, para obter sucesso na implantação de ações, a empresa deve perceber-se como parte de um ecossistema de mercado. Isto implica compreender que as ações não dependem apenas das condições internas e de ferramentas adotadas pelos gestores; elas dependem também da interação da empresa com o macro e o meso ambiente. E, para serem sustentáveis, tanto a empresa quanto as demais partes envolvidas devem se preocupar com as diferentes dimensões do desenvolvimento, além da econômica (SACHS, 1996). Assim, torna-se relevante compreender como a atuação relacionada à sustentabilidade, de empresa modelo em responsabilidade socioambiental e das partes interessadas, impacta no alcance do desenvolvimento? Para tanto, analisa-se a gestão socioambiental da Aracruz, observando a relação com os níveis micro, meso e macro organizacional. A Aracruz Celulose é reconhecida internacionalmente por sua atuação socioambiental e considerada uma das vinte empresas-modelo em sustentabilidade do país. A empresa convive com uma questão polêmica, pois utiliza como matéria-prima florestas. Em contrapartida, declara que trabalha para reduzir os impactos ambientais em seus processos, desde o plantio de árvores, à extração, produção e exportação do produto. Revela, ainda, que considera também os aspectos sociais do processo, adotando postura socialmente responsável para com as diferentes partes interessadas. Por essas razões, considera-se um caso relevante para estudo. Com a pesquisa, visa-se a contribuir no campo teórico e prático relacionado à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento. Para consecução do trabalho, adota-se o estudo de caso único. Para tanto, analisaram-se materiais institucionais e trabalhos acadêmicos sobre a responsabilidade socioambiental da Aracruz. Realizaram-se entrevistas com o diretor de sustentabilidade da empresa e com gestores envolvidos com a questão. Avaliou-se a relação da organização com diferentes *stakeholders* a partir de entrevistas com a comunidade, parceiros em projetos ambientais, órgão governamental e prestadores de serviços. Aplicou-se também questionário com os demais empregados da empresa. Como resultado, evidencia-se que a Aracruz trabalha questões de governança, transparência, relacionamento com partes interessadas e aspectos socioambientais e de gestão para alcançar a sustentabilidade. No entanto, a sua atuação é afetada por variáveis do macroambiente, especialmente pela variável econômica. Talvez isto dificulte a contribuição para o desenvolvimento integral proposto por Sachs (1996).

**Palavras-chave:** responsabilidade socioambiental empresarial; desenvolvimento; sustentabilidade; *stakeholders*



## ABSTRACT

After almost four decades since the critics on economic growth which had contributed to a long-term unsustainable development, it is noted that the problem of emphasis on the economic dimension in detriment of the socio-environmental one still remains. Environmental imbalances continue to be evident as consequence of man's work. For Ferreira (2007), companies have contributed to the increase of such imbalances. The author says the natural events affect the agriculture, industry and services. It can be inferred that if the company is not the direct cause of all the environmental damages, it suffers with them. The worsening of both environmental and social problems has increased the pressures in order that companies change the way they lead their business. So, many companies have adopted the so-called socially responsible practices to meet such demand and survive in the market. Nascimento et al. (2008) say that in order to be successful with the implementation of its policies, the company must see itself as part of the market ecosystem. It implies to understand that actions do not depend only on internal conditions and the tools used by the managers; they also depend on the company's interaction with the macro and meso-environment. And, to be sustainable, the company as well as the other parts involved in the process must pay attention to the different dimensions of development, others than the economic one (SACHS, 1996). So, it's relevant to understand the way the performance related to sustainability of socio-environmental model company and its interested parties affects the attainment of development. For this reason, it's analyzed the socio-environmental management of Aracruz, taking into account the relation with micro, meso and macro-organizational levels. Aracruz Celulose is internationally recognized by its socio-environmental behavior and considered as one of the twenty most responsible companies as to sustainability within the country. The company has a controversial question: forests are its raw-material, but it also declares that it works to reduce the environmental impacts in its processes, from the trees plantation to product extraction, production and export. It also reveals that the social aspects of the process are considered using a socially responsible behavior with the different interested parties. For these reasons it was considered a relevant case to be studied. This work aims at contributing to socio-environmental responsibility and development at the theoretical and practical fields. It was adopted the one-case study. Institutional materials and academic works on the Aracruz socio-environmental responsibility were analyzed and interviews with the sustainability director and other managers involved with the problem were done. It was evaluated the organization relation with different stakeholders from interviews with the community, partners in environmental projects, governmental body and service renderers. A questionnaire was also used with all the company's employees. After the study, it is clear that Aracruz works with issues related to governance, transparency, and relationship with interested parties and socio-environmental and management aspects to reach sustainability. However, its performance is affected by macro-environment variables, mainly the economic one. Perhaps, it makes difficult the contribution for the integral development proposed by Sachs (1996).

**Keywords:** entrepreneurial socio-environmental responsibility; development; sustainability; *stakeholders*

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Condicionantes que influenciam a organização do trabalho .....	26
Figura 2 – Modelo do ecossistema do mercado .....	26
Figura 3 - As fases da pesquisa .....	89
Figura 4: Fluxograma de produção da madeira .....	119
Figura 5 – Uso da madeira no Brasil .....	120
Figura 6 - Destruição de Laboratório de Pesquisa no Rio Grande do Sul .....	170

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Tipos de crescimento .....	35
Quadro 2 - Estado da arte sobre responsabilidade social corporativa .....	47
Quadro 3 – Conceito de <i>stakeholders</i> .....	53
Quadro 4 - Questões do bloco 1 .....	81
Quadro 5 - questões do bloco 2 .....	82
Quadro 6 - Questões do bloco 3 .....	82
Quadro 7 - Questões do bloco 4 .....	83
Quadro 8 - Questões do bloco 5 .....	83
Quadro 9 - Missão e Visão da Aracruz .....	110
Quadro 10 – Uso do solo .....	122
Quadro 11 - Projetos voltados aos estudantes .....	160
Quadro 12 - Projetos voltados à comunidade .....	162
Quadro 13 - Projetos para formadores de opinião .....	163
Quadro 14 - Projetos de educação ambiental .....	164
Quadro 15 -Projetos de capacitação .....	165
Quadro 16 – Motivos para fazer a coleta seletiva .....	179
Quadro 17 - Reciclagem por consciência .....	179
Quadro 18 - Justificativa para não fazer coleta seletiva .....	180
Quadro 19 - Coleta seletiva e consciência socioambiental .....	181
Quadro 20 – coleta seletiva em função da preocupação com gerações futuras	181
Quadro 21 - Coleta seletiva para contribuir com geração de renda.....	181
Quadro 22 - Trabalhos voluntários realizado pelos trabalhadores .....	183

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Artigos sobre RSC no Brasil por década .....	47
Tabela 2 – Área industrial .....	175
Tabela 3 – Área administrativa .....	175
Tabela 4- Frequência de consumo de produtos ecologicamente corretos .....	178
Tabela 5 – Frequência das doações para instituições carentes .....	184
Tabela 6 – Capacitação contínua na Aracruz .....	189

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	15
2. INTRODUÇÃO .....	17
2.1. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	21
2.2. OBJETIVOS DO ESTUDO .....	29
2.2.1. Objetivo geral.....	29
2.2.2. Objetivos específicos.....	30
2.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	30
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	33
3.1. CRESCIMENTO ECONÔMICO X DESENVOLVIMENTO .....	33
3.2. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL .....	39
3.2.1 Responsabilidade socioambiental corporativa .....	44
3.2.1.1. Teoria dos <i>stakeholders</i> e cidadania organizacional .....	52
3.2.1.2. Normas socioambientais e outras ferramentas .....	56
3.2.1.3. Sustentabilidade empresarial: possíveis práticas a serem adotadas.....	59
4. MÉTODO.....	68
4.1. AS DECISÕES METODOLÓGICAS .....	68
4.1.1. Características da pesquisa qualitativa .....	69
4.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	71
4.2.1. Construindo o cenário da pesquisa .....	74
4.3. PLANO DE COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	76
4.3.1. Plano para coleta, produção e análise das informações: fase exploratória.....	76
4.3.2. Plano para coleta, produção e análise das informações: estudo de caso .....	77
4.3.2.1. Plano de coleta e análise das informações referentes à sustentabilidade na Aracruz.....	78
4.3.2.2. Plano de coleta e análise das informações referentes à área de Gestão de Pessoas.....	79
4.3.2.3. Plano de coleta e análise das informações referente à área de qualidade e meio ambiente .....	86
4.3.2.4. Plano de coleta e análise das informações referentes à área de relações com a comunidade .....	87
4.3.2.5. Plano de coleta e análise das informações referentes à área florestal .....	88

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	91
5.1. DADOS SOBRE PRODUÇÃO E MERCADO DE PAPEL E CELULOSE NO BRASIL E NO MUNDO .....	91
5.2. A ARACRUZ CELULOSE .....	92
5.2.1. Acionista 1: Grupo Safra.....	93
5.2.2. Acionista 2: Votorantim .....	93
5.2.3. Acionista 3: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) .....	97
5.2.4. As unidades da Aracruz.....	100
5.2.5. História da Fábrica de Guaíba .....	101
5.2.6. Projeto de Expansão da Aracruz Unidade de Guaíba.....	102
5.2.7. A visão da Aracruz sobre sustentabilidade.....	109
5.2.8. Produção de madeira de eucalipto: o processo florestal.....	118
5.2.8.1. Polêmica sobre florestas plantadas de eucalipto .....	119
5.2.8.2. Vantagens do uso do eucalipto.....	124
5.2.8.3.Outros usos para o eucalipto .....	124
5.2.8.4. Plano de Manejo Florestal da Aracruz Guaíba.....	125
5.2.8.5. Certificação Florestal .....	128
5.2.8.6. Fomento Florestal.....	129
5.2.8.7. Parcerias da empresa para solução de problemas ambientais.....	133
5.2.8.8. Fornecedor de mudas de eucaliptos.....	134
5.2.9. O processo de produção de celulose: processo industrial .....	137
5.2.9.1. Área de Qualidade e Meio Ambiente .....	138
5.2.9.2 A prática ambiental da fábrica de Guaíba e o envolvimento das partes interessadas.....	138
5.2.9.3. Monitoramento do odor gerado pela fábrica .....	140
5.2.9.4.Tratamento de resíduos sólidos .....	144
5.2.9.5. A qualidade ambiental.....	147
5.2.9.6. Relação com fornecedores industriais.....	148
5.2.9.7. Relação da Aracruz com outros atores sociais envolvidos com a questão ambiental ....	150
5.2.9.8.Educação Ambiental .....	155

5.2.10. Área de Relações com a comunidade.....	157
5.2.10.1. Relação de cooperação no caso dos projetos socioambientais da Aracruz voltados à comunidade .....	158
5.2.10.2. Relação de possível conflito com as comunidades vizinhas, afetadas pelas ações da fábrica e das áreas florestais.....	166
5.2.10.3. Relações de conflito .....	170
5.2.11. Gestão de Pessoas.....	172
5.2.11.1. O quadro funcional da Aracruz .....	172
5.2.11.2. Entendimento dos trabalhadores sobre a responsabilidade socioambiental .....	176
5.2.11.3. Práticas do dia-a-dia dos empregados enquanto consumidores.....	177
5.2.11.4. Entendimento dos empregados sobre o cuidado com o meio ambiente .....	178
5.2.11.5. Percepção sobre trabalho voluntário .....	182
5.2.11.6. A percepção dos empregados sobre a preocupação econômica, ambiental e social da Aracruz.....	184
5.2.11.7. Percepção dos trabalhadores com relação às práticas socioambientais da Aracruz .....	185
5.2.11.8. Percepção sobre o cuidado ambiental da Aracruz.....	186
5.2.11.9. Percepção sobre atuação socialmente responsável da empresa para com os empregados .....	187
5.2.11.10. A percepção sobre o estímulo da Aracruz para a prática socioambiental dos empregados .....	190
5.2.11.11. Percepção dos empregados sobre responsabilidade social da Aracruz com outros <i>stakeholders</i> .....	191
5.2.11.12. Análise de Clusters.....	193
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	196
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	203
ANEXOS.....	214
ANEXO A - Roteiro para entrevista com diretor sustentabilidade Aracruz – São Paulo .....	215
ANEXO B - Roteiro para entrevista com gestora de pessoas - Guaíba .....	217
ANEXO C- Questionário aplicado aos empregados Aracruz .....	219
ANEXO D - Roteiro entrevista com gestor da qualidade e meio ambiente - Guaíba .....	225

ANEXO E - Roteiro entrevista com a Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luis Roessler* - FEPAM .....	227
ANEXO F - Roteiro entrevista com Rotary - Rede de percepção de odor.....	228
ANEXO G - Roteiro de entrevista sobre educação ambiental - Empresa Vida.....	229
ANEXO H - Roteiro entrevista com gestor relações com a comunidade - Guaíba.....	230
ANEXO I - Roteiro entrevista com associações de bairros: comunidade de entorno da fábrica	232
ANEXO J - Roteiro para entrevista com gestor florestal - Guaíba .....	233
ANEXO L - Roteiro de entrevista com produtores florestais .....	235



## 1. APRESENTAÇÃO

O trabalho, separado por capítulos tradicionais (introdução, revisão da literatura, método, análise dos resultados e considerações finais), teve suas decisões e opções metodológicas e teóricas constantemente redefinidas ao longo do percurso. Desta forma, a estrutura exposta a seguir tem o objetivo de facilitar a leitura, de apresentar as idéias didaticamente e não de ordenar a forma como a tese foi construída. Não se trata, portanto, de um estudo com estrutura rígida, já que a pesquisa é considerada um processo a ser construído.

Nos capítulos que seguem apresenta-se uma discussão sobre o crescimento econômico e sua relação com o desenvolvimento. Com o aprofundamento do debate percebe-se que há problemas com relação ao alcance do desenvolvimento. A partir da crítica à forma como se buscou o crescimento e desenvolvimento na sociedade, elabora-se o problema de pesquisa, que é evidenciado juntamente com o objetivo geral, os específicos e a justificativa para a realização da tese. Cabe salientar que a questão de pesquisa foi definida provisoriamente, da forma mais aberta possível e foi reelaborada conforme o andamento do trabalho e contribuição dos diversos atores envolvidos. Embora seja usualmente no estágio de planejamento do estudo que se define a questão de pesquisa, a maior especificidade só foi alcançada após o início do trabalho de campo, visto que a pesquisa se orienta pela experiência subjetiva (destaque para a perspectiva qualitativa). Assim, muitas definições, nesta perspectiva, são construídas durante o processo de investigação, conforme destaca Goulart et al. (2005).

Rey (2005) evidencia que a formulação do problema é o desenvolvimento progressivo de uma representação que não é perfeita e nem deverá ser, mas que vai orientar o processo de organização inicial da pesquisa. Assim, ela é suscetível de modificação ao longo do processo. O problema representa a primeira aproximação do pesquisador em relação ao que se deseja estudar, sendo alimentada de reflexões e incertezas. A pesquisa deve começar com a incerteza e com o desafio e não com o objetivo de verificar uma certeza definida a priori. Foi com esta idéia que se partiu para a pesquisa de campo. Conforme o autor, o problema tem a função metodológica de organizar o conjunto de aspectos que definirá o processo da pesquisa. E ele poderá evoluir ou se transformar ao longo do estudo, já que o pesquisador pode transitar por representações mais complexas.

No capítulo destinado à revisão da literatura, aprofunda-se a discussão entre crescimento econômico X desenvolvimento até o surgimento do conceito de desenvolvimento

sustentável. Aponta-se então o surgimento da noção de sustentabilidade. Evidencia-se uma crítica sobre a forma como estes conceitos foram construídos. Apresenta-se também o histórico sobre o conceito de responsabilidade socioambiental empresarial. Destaca-se a existência de distintas abordagens conceituais sobre o tema, além de diferentes normas criadas para orientar a prática social das empresas. Vale esclarecer que o presente trabalho adota a responsabilidade socioambiental corporativa (RSC) e desenvolvimento sustentável como conceitos-chave, considerando-os interligados. Entende-se que a responsabilidade socioambiental corporativa pode contribuir com a questão do desenvolvimento. Mancini et al. (2005) defendem que a responsabilidade socioambiental é um processo contínuo de comportamento responsável na cadeia de negócios da empresa, visando melhorar seu desempenho e voltando-se para melhorar a qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável. Pode-se dizer que o conceito de desenvolvimento sustentável (embora criticado) é mais abrangente do que o de RSC, como será explicitado no capítulo da revisão da literatura.

No capítulo do método salientam-se as decisões metodológicas, bem como se elucidam características da pesquisa quantitativa e qualitativa, sendo essa última a perspectiva predominante nesta tese. Na seqüência, faz-se uma explanação e justificativa sobre a estratégia de pesquisa adotada, em que se explica como foi construído o cenário de pesquisa para a entrada no campo. Por fim, evidenciam-se o plano de coleta e análise das informações obtidas.

No capítulo da análise dos resultados, apresenta-se a análise das práticas de sustentabilidade adotadas pela Aracruz, a luz das dimensões macro, meso e micro organizacional. Evidenciam-se assim a influência das questões macro (tecnologia, economia, política, entre outras) nas ações socioambientais da empresa, bem como a relação da Aracruz com diferentes partes interessadas e destas com a questão da responsabilidade socioambiental. Ainda, analisam-se as práticas de cada uma das áreas da empresa voltadas à sustentabilidade. Após, faz-se considerações finais do trabalho, apontando as limitações do estudo.

Com o objetivo de avançar na construção do conhecimento, o leitor é convidado a apreciar este trabalho, no qual se aborda a necessidade de se tratar o tema responsabilidade socioambiental de forma mais abrangente, adotando as dimensões sócio-cultural, econômica, política e ambiental de maneira combinada, interligada, para que se obtenha um desenvolvimento integral.

## 2. INTRODUÇÃO

Nas páginas que seguem, apresenta-se uma discussão sobre crescimento econômico e desenvolvimento e a relação com os problemas socioambientais. Neste sentido, aborda-se o papel das empresas e dos demais atores sociais envolvidos com estas no processo de resolução destes problemas.

O crescimento, segundo Sachs (1974), era visto como algo primordial em um mundo abalado pela crise de 1930, pelo surgimento do campo socialista e pela emergência do Terceiro Mundo. Assim tanto os capitalistas quanto os revolucionários davam importância ao crescimento. Mas o autor declara que na década de 1970 tal crescimento começa a ser discutido e sua legitimidade colocada em dúvida.

Já o desenvolvimento, Conforme Sachs (1996), começou a ser discutido internacionalmente após 1945, pela necessidade de reconstruir as economias que foram destruídas com a Segunda Guerra Mundial e para promover a emancipação das antigas colônias. No início quis equiparar-se o desenvolvimento com o crescimento econômico, ressalta o autor, já que os países estavam arrasados pela guerra. A idéia era de que com a economia em movimento, o resto seguiria naturalmente e assim os efeitos positivos do crescimento atingiriam a base da pirâmide social<sup>1</sup>. Mas passados alguns anos percebeu-se que deveriam ser explicitadas outras dimensões do desenvolvimento, que não só a econômica. Assim, foram incluídas as dimensões social, cultural política e em 1972, a ambiental.

Cabe salientar que desenvolvimento é mais do que crescimento econômico, embora este seja uma condição necessária, mas não suficiente, para o alcance do desenvolvimento (Sachs, 1996). Segundo o autor, do ponto de vista social, o mesmo ritmo de crescimento pode levar ao mau desenvolvimento, ao desenvolvimento ou ao (des) desenvolvimento. Entende-se por desdesenvolvimento aquele que ocorre quando o crescimento econômico provoca heterogeneização da sociedade (Sachs, 1996). Tal crescimento também pode ser ambientalmente bom ou degradante. A situação mundial caminha, segundo o Sachs (2007), para uma mescla de mau desenvolvimento e em determinadas ocasiões, para o

---

<sup>1</sup> Talvez a ênfase que era dada apenas a um aspecto do desenvolvimento (no caso o econômico) vá ao encontro do modelo de pensamento vigente. Closs et al. (2006) destacam a existência de um modelo cartesiano de pensar, pautado por visões simplificadoras, reducionistas, fragmentadas. Segundo as autoras, tal modelo parece não ser capaz de fundamentar os debates. Parece que havia e ainda há uma incompreensão ou visão limitada dos problemas enfrentados no mundo, em vários campos do conhecimento. Talvez esta maneira de se pensar não dê conta de resolver os problemas sociais, políticos, econômicos, ambientais enfrentados pela sociedade.

desdesenvolvimento, sendo o desenvolvimento integral um ideal distante. No capítulo da revisão da literatura esses conceitos são discutidos de forma mais detalhada.

O crescimento econômico, criticado na década de 1970 (séc. XX) pelos integrantes do Clube de Roma, foi pautado, entre outros aspectos, na exploração do ambiente natural. Isto gerou problemas ambientais que afetaram a vida no planeta, apontavam os críticos. Ainda, tal crescimento contribuiu para uma maior desigualdade social entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento, que perdura neste início de século XXI. Para os críticos, o crescimento voltado para o aspecto econômico do desenvolvimento, em detrimento da socioambiental é problemático, pois a ênfase na questão econômica não levaria ao desenvolvimento de fato. A ênfase na questão econômica foi criticada e/ou abordada também por outros autores, tais como Sachs (1986), Furtado (1996, 2000), entre outros. Sachs (1986) alerta que as ferramentas do economista mostram-se insuficientes numa abordagem de harmonia entre desenvolvimento socioeconômico com a gestão racional dos recursos e do ambiente. A linha de pensamento economicista, salienta Sachs (1996), defende que os benefícios do crescimento irrigariam todo o tecido social. Evidenciavam-se somente os aspectos positivos da mundialização. Assim, acreditava-se que o aumento dos fluxos financeiros, comerciais e tecnológicos sempre se realizaria em benefício de todos. E mesmo que a pauta da Rio 92 (que é abordada mais adiante) tenha desmentido essa lógica economicista, vários governos continuam a apoiá-la.

Mas Sachs (1980, 1981 apud Vieira, 2007) salienta um dilema com relação ao crescimento econômico. Segundo o autor, se o não crescimento condena à morte aqueles que estão na base da pirâmide social, persistir no viés economicista do desenvolvimento, contribui para o agravamento dos dramas socioambientais. Conforme Sachs (1991, 2007), para superar a pobreza e a destruição do meio ambiente, deve haver um período longo de crescimento econômico, mas que não deve ser aquele conhecido há décadas, que externaliza os custos sociais e ambientais, ampliando a desigualdade socioeconômica. Para ele, o crescimento a partir da desigualdade apenas aprofunda a divisão entre nações e dentro delas.

Observa-se que o crescimento econômico não levou ao desenvolvimento, que era parcial, voltado apenas a questão econômica. Como pode-se perceber, desenvolvimento é algo mais abrangente, como salienta Sachs (1996).

Conforme o autor, o desenvolvimento pode ser considerado

um processo intencional e autogerido de transformação e gestão de estruturas socioeconômicas, direcionado no sentido de assegurar a todas as pessoas uma oportunidade de levarem uma vida plena e gratificante, provendo-as de meios de

subsistência decentes e aprimorando continuamente seu bem-estar... (SACHS, 1996 apud VIEIRA, 2007, p. 293)

Observando esta lógica de assegurar a todas pessoas os meios de subsistência, pode-se pensar que o desenvolvimento não foi atingido. E já que a ênfase no crescimento econômico trouxe problemas, surgiu na década de 1970 o conceito de desenvolvimento sustentável, como forma de demonstrar que as dimensões sociais e ambientais também são relevantes para o desenvolvimento. Vale ressaltar que o conceito de desenvolvimento sustentável foi elaborado como alternativa ao modelo tradicional de desenvolvimento (econômico), que parecia incompleto, insuficiente.

Para Boff (2006), o tipo de sociedade construída nos últimos quatrocentos anos impede que se realize um desenvolvimento sustentável. Ele salienta também que no imaginário dos fundadores da sociedade moderna, o desenvolvimento se movia dentro do infinito dos recursos naturais e do infinito do desenvolvimento rumo ao futuro. Essa é a idéia que sustenta o paradigma do tecnocentrismo. Gladwin et. al. (1995) abordam a existência de três paradigmas. São eles: o tecnocentrismo, o ecocentrismo (radical) e o sustentacentrismo (meio termo). O primeiro, o tecnocentrismo parece limitado e tem origem na revolução científica (sec. XVII), em que houve emergência pela teoria social e liberal, além da dominação da natureza pelo homem. Este paradigma, segundo os autores, é dominante na academia e no meio empresarial. A idéia é de que a terra poderia ser explorada, que os meios naturais são infinitos e que foram criados em benefício do homem. Em suma, tal paradigma disseminava a idéia de que o homem era capaz de dominar a natureza, e esta tinha capacidade de recuperação (que poderia ainda ser potencializada a partir da tecnologia). Assim, segue uma lógica reducionista, fragmentada em que o homem está no centro. A discussão do paradigma dominante não vislumbra o desenvolvimento sustentável, segundo os autores. Ainda complementam apontando que o conceito de desenvolvimento sustentável é contestável e controverso. Para eles, o desenvolvimento é insustentável quando amplia-se a exclusão e promove-se a desigualdade (GLADWIN et. al. 1995).

Já o paradigma do ecocentrismo tem uma perspectiva mais radical, de um ativismo ecológico, próximo a um ambientalismo utópico, que surgiu como a antítese do antropocentrismo. Nesta visão de mundo, percebe-se que tudo é conectado com tudo e que a humanidade é inseparável do resto da natureza. O ecocentrismo privilegia a biosfera, deixando o aspecto humano de lado. Mas para que o ecológico seja sustentável há que se ter bons resultados sociais e econômicos também. Assim, o ecocentrismo parece não funcionar.

Há necessidade de um equilíbrio social, econômico e ambiental. Segundo os autores, nem o tecnocentrismo, nem o ecocentrismo oferecem bases para o desenvolvimento sustentável. Assim, surge o que os autores denominam de sustencentrismo. Este paradigma pode ser considerado uma evolução do paradigma do ecocentrismo. O sustencentrismo surge com a visão de um desenvolvimento sustentado, referindo-se a um desenvolvimento humano que permitiria a satisfação das necessidades atuais sem comprometer o suprimento das necessidades futuras. “Um desenvolvimento de forma inclusiva, conectada, equilibrada, prudente e segura, considerando a interação das organizações com o meio ambiente e priorizando o desenvolvimento qualitativo em detrimento do quantitativo”, conforme Hourneaux et. al. (2004, p. 3). Esse paradigma é ainda embrionário em 1994, conforme Gladwin et. al. (1995).

Conforme Cuoco et. al. (2006), o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU). No caso, trata-se do desenvolvimento que atende às necessidades atuais da humanidade sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. Para tanto, defende-se o uso de múltiplas perspectivas (social, ambiental e econômica).

Sachs também pode ser considerado um dos protagonistas do debate sobre desenvolvimento sustentável e incluyente, segundo Vieira (2007). Seus trabalhos abordam a evolução do debate sobre desenvolvimento e ambiente e retratam a trajetória do conceito de ecodesenvolvimento, ressalta o autor.

O conceito de ecodesenvolvimento seguiu, segundo Vieira (2007) uma trajetória de maturação, desde a reunião de Cocoyoc (México), em 1974, passando pela Cúpula da Terra (Rio de Janeiro) em 1992, pela Cúpula de Desenvolvimento social em 1995 (Copenhague), pela Conferência sobre Assentamentos Humanos em 1997 (Istambul) e pela Conferência de Joanesburgo em 2002. Mas cabe ressaltar que o conceito de ecodesenvolvimento foi lançado em 1973, em Genebra, por Maurice Strong, na primeira reunião do Conselho Administrativo do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (SACHS, 1974, 1986). Segundo o autor, com este conceito pretendia-se definir um estilo de desenvolvimento que fosse adaptado às regiões rurais do Terceiro Mundo, mas que também poderia ser estendido para as cidades. Pode-se perceber uma ênfase na questão ambiental neste período.

Segundo Sachs (1996), há inúmeros adjetivos além do social, político, econômico, sustentável, para qualificar o desenvolvimento, que é um conceito pluridimensional por excelência. Ele questiona: quantos adjetivos mais serão acrescentados ao desenvolvimento?

Para ele seria mais adequado cortar os adjetivos e elaborar uma definição mais completa ou adotar o adjetivo integral ou total, que engloba todos os outros. Sachs (1996) prefere o integral, pois este adjetivo sugere que todas as facetas do desenvolvimento seriam consideradas. Além disso, seguiria uma abordagem holística. Mas para o autor, mais importante do que a preferência semântica no momento de definir e compreender o desenvolvimento, é explicitar o conteúdo do termo desenvolvimento.

Para o autor, o desenvolvimento é um construto processual multidimensional e em aberto. Assim, para que se alcance um desenvolvimento genuinamente sustentável é necessário que os critérios de sustentabilidade sejam satisfeitos em todas as dimensões do desenvolvimento. No caso, sustentabilidade social, cultural, ecológica, econômica (que assegure progresso socialmente equitativo) e política. Para Sachs (1996), colocar em prática um conceito sistêmico-complexo de desenvolvimento pressupõe a construção de novos projetos de sociedade, com esforço para consolidar um “estilo de planejamento contextual, participativo e pactuado”, conforme Vieira (2007, p. 27).

Apresentado este contexto, do crescimento econômico ter sido equiparado ao desenvolvimento; deste tipo de crescimento ter afetado os aspectos social e ambiental; do surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável como saída para a resolução dos problemas socioambientais, parte-se para a definição da problemática desta tese.

## 2.1. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Após reflexão sobre o pensamento economicista vigente, pôde-se observar que, passadas quase quatro décadas, o debate sobre crescimento e desenvolvimento ainda é pertinente, pois os problemas sociais e os desequilíbrios ambientais, tais como o aumento da poluição, aquecimento global e outros permanecem. Tais desequilíbrios continuam sendo evidenciados como consequência da atuação irresponsável ou inconsequente da humanidade, que coloca em risco a sobrevivência da própria espécie no planeta Terra.

Conforme Font (2006), as regras de operação da economia mundial continuam a conduzir para a distribuição desigual das riquezas. O autor ainda destaca a existência de um desequilíbrio na participação, produção e comércio mundial e revela que o domínio das empresas transnacionais contribui para os desequilíbrios na distribuição de conhecimentos e tecnologias. Isto traz consequências tanto para os países desenvolvidos quanto para os em desenvolvimento. Desta forma, o autor revela que o modelo de operação da economia

mundial não apresenta sustentabilidade econômica, social, política e ambiental. Tal afirmação vai ao encontro do que os críticos da década de 1970, tais como os integrantes do Clube de Roma e outros, salientavam.

Segundo Ferreira (2007), as empresas têm sido as que mais contribuem para o aumento dos desequilíbrios ambientais. Ainda, a autora evidencia que eventos naturais (enchentes, furacões, terremotos e outros) afetam a agricultura, a indústria e os serviços. Depreende-se disso, que se a empresa não é causadora direta de todos os males ambientais, ela sofre com eles. Sachs (1974) apresenta um paradoxo, já que o homem é colocado ora no papel do mestre da natureza e em outro como prisioneiro dos efeitos causados por ela. Assim, revela que esta discussão ocupa uma geração de pesquisadores em ciências sociais. Conforme o autor, uma nova articulação deve ser criada entre as ciências do homem e as ciências naturais para que se compreenda a interação entre os processos sociais e naturais, em que o homem é ao mesmo tempo sujeito e objeto.

Segundo Foladori (2001), para se analisar a crise ambiental contemporânea, devemos partir das contradições existentes no interior da sociedade. Tais contradições, segundo o autor, não são biológicas, mas sociais, pois se baseiam na história econômica e não genética. Para ele, a crise ambiental não tem raiz nas contradições ecológicas em geral, mas nas que se estabelecem entre classes e setores sociais em particular. Sendo assim, no presente trabalho adota-se o termo socioambiental, pois entende-se que não há como se falar na perspectiva ambiental sem abordar a social. Cabe salientar que muitos autores não utilizam este termo, embora entendam que a perspectiva ambiental faz parte da responsabilidade social. Outros autores, no entanto, consideram apenas a dimensão ambiental na discussão sobre desenvolvimento, o que também pode representar uma visão fragmentada dos problemas.

Ao analisar o conceito de desenvolvimento sustentável, percebe-se uma ênfase na dimensão ambiental para que se tenha desenvolvimento. Mas Sachs (1996) alerta que “o desenvolvimento integral é incompatível com o crescimento econômico alcançado mediante a desigualdade social crescente e/ou violação da democracia, mesmo que seus impactos ambientais sejam mantidos sob controle” (Sachs, 2007, p. 299). O autor destaca que o cuidado ambiental, “por mais necessário que seja, não pode servir de substituto para a equidade social” (Sachs, 2007, p. 299). Assim, parece que não é uma saída sustentável trocar a ênfase na dimensão econômica pela ambiental. Neste sentido, percebe-se que ainda há espaço para que se discuta o conceito de desenvolvimento sustentável como algo sustentável de fato.

Corroborando com esta reflexão, Vieira (2007) salienta que o termo desenvolvimento sustentável é ambíguo. O questionamento que surge é: se ao considerar o termo deve-se



limitar a uma interpretação estritamente ecológica da noção de sustentabilidade ou considerar todos aspectos do desenvolvimento (sociais, econômicos, éticos, entre outros). E ainda pergunta: “como estabelecer a relação com o fenômeno do crescimento econômico?” (Vieira, 2007, p. 217).

Segundo Vargas (2002), a discussão sobre o desenvolvimento, com enfoque ambiental, se dava por diversas vias, seja por declarações, tais como a de Cocoyok em 1974 sobre reduzir consumo dos países industrializados e nível de poluição; seja via relatórios, tais como o de Brundtland<sup>2</sup> e o de Dag-Hammarskjold, de 1975 sobre problemática do desenvolvimento desenfreado e da degradação ecológica resultante disto; seja por conferências, tais como a da ONU sobre meio ambiente e desenvolvimento, em 1992.

Vieira (2007) destaca que passados vinte anos do início da discussão sobre meio ambiente, desde a Conferência das Nações Unidas de Estocolmo até a Conferência sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada em 1992 no Rio de Janeiro, poucos avanços foram registrados ainda nestas duas décadas (1970-1990) no plano de uma gestão internacional para uma gestão mais racional da biosfera. Vale ressaltar que foi na Rio-92 que aprovaram a Agenda 21, que é um documento para guiar as nações para o desenvolvimento sustentável, incluindo diretrizes que contribuem para a formulação de políticas visando a sustentabilidade (DIAS et. al. 2005). Na conferência ficou acordado que cada país assumiria o compromisso de elaborar sua Agenda 21. A Agenda 21 Brasileira estabelece como princípio a co-responsabilidade e parceria entre o setor público e privado na produção do conhecimento científico e tecnológico. A Rio-92 ocorreu após a elaboração do relatório intitulado Nosso Futuro Comum ou Relatório Brundtland, produzido em 1987 pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. O relatório teve como uma de suas principais recomendações a realização desta conferência mundial (Rio 92) para direcionar os assuntos ambientais.

---

<sup>2</sup> Definiu-se, no Relatório da Comissão Brundtland, o conceito de desenvolvimento sustentável. O relatório aponta uma série de medidas a serem tomadas pelos países para promover o desenvolvimento sustentável. São elas:

- limitação do crescimento populacional;
- garantia de recursos básicos (água, alimentos, energia) a longo prazo;
- preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;
- diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias com uso de fontes energéticas renováveis;
- aumento da produção industrial nos países não-industrializados com base em tecnologias ecologicamente adaptadas;
- controle da urbanização desordenada e integração entre campo e cidades menores;
- atendimento das necessidades básicas (saúde, escola, moradia).

Como pode-se perceber, a discussão sobre desenvolvimento passou a considerar também a dimensão ambiental, além da econômica. Mas embora o debate sobre o desenvolvimento não seja um assunto novo, é um tema atual, pertinente e ainda a ser resolvido, compreendido, discutido já que focar nessas duas dimensões não seria suficiente.

Sachs (1995 apud VIEIRA, 2007) destaca que a busca por novos paradigmas de desenvolvimento é uma das prioridades do momento. Conforme o autor, a pluralidade das vias do desenvolvimento está na ordem do dia. Neste sentido, o autor destaca que o economicismo, corrente dominante do pensamento, deve ser superado.

Mas para tanto há que se atentar para outras questões, além da ambiental, que é discutida desde a década de 1970. Há que se considerar a questão social, cultural e política. Há que se salientar também o papel dos diferentes atores sociais neste processo, dentre eles as empresas e as partes que com ela se relacionam. Vários autores, tais como Melo Neto e Fróes (2001), entre outros têm destacado que tanto o agravamento dos problemas ambientais quanto o quadro de desigualdade social aumentou a pressão por parte de diferentes atores sociais (governo, investidores, consumidores, organizações não governamentais, empregados, comunidade, entre outros) para que as empresas alterem a forma de conduzir seus negócios.

Assim, a Comissão Européia aponta que é crescente o número de empresas que estão promovendo práticas de responsabilidade social empresarial devido às pressões nas três dimensões: econômica, social e ambiental. As empresas brasileiras têm modificado suas ações sociais devido às carências do país, ao crescente grau de organização da sociedade e, principalmente, do Terceiro Setor, conforme Melo Neto e Fróes (2001). Além disso, a ação social dos concorrentes e o crescimento das expectativas das comunidades e dos trabalhadores sobre o engajamento social das empresas faz com que as mesmas também ampliem o conceito. Para Ashley (2002), as empresas devem considerar aspectos econômicos, políticos, ambientais, legais e sociais nas relações com os *stakeholders* e na tomada de decisões.

Melo Neto (1999) destacam que as empresas devem ter um bom desempenho tanto na dimensão social quanto nas dimensões econômica e ambiental. Para eles, isto contribui para o desenvolvimento sustentável do país, da região e da comunidade onde as empresas atuam.

Mas será que a empresa sozinha dá conta de atender seus interesses e auxiliar no desenvolvimento do país, região e da comunidade sem o auxílio dos demais atores sociais com os quais se relaciona? Será necessário ampliar o conceito de responsabilidade social corporativa para a responsabilidade socioambiental compartilhada, colaborativa?

Seguindo a linha, da necessidade de se ter um desenvolvimento sustentável, Boechat et al. (2005) destacam que a atuação socioambiental empresarial se faz premente. Os autores

salientam que a sustentabilidade das empresas depende da sustentabilidade de quem com elas se relacionam. Neste sentido, o debate sobre o desenvolvimento “sustentável” ocupa, além do espaço acadêmico e societal, o espaço organizacional.

Muitas empresas ao adotar práticas ditas socialmente responsáveis, têm introduzido a gestão ambiental em seus processos e outras ferramentas para atender essa demanda por atuação responsável e para sobreviverem no mercado. Percebe-se um crescente interesse de pesquisadores e de empresários com relação ao tema Responsabilidade Socioambiental, especialmente nas duas últimas décadas. Vale destacar, no entanto, que os primeiros estudos eram relacionados à filantropia nas empresas e surgiram na década de 50 (séc. XX), nos Estados Unidos. Autores como Ashley, Coutinho e Tomei (2000), ao fazer o resgate histórico do conceito, evidenciam que foi após os efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial que a idéia da empresa só ter responsabilidade para com os acionistas passou a ser criticada pela academia e também influenciar as decisões das Cortes Americanas. Começava-se a acreditar que as empresas tinham responsabilidade social também. No capítulo destinado à revisão da literatura aprofunda-se a perspectiva histórica sobre o tema.

Teoricamente vários autores, que são explicitados ao longo deste trabalho, apresentam o conceito de responsabilidade socioambiental de forma a abranger a relação da empresa com os diferentes *stakeholders*: governo, comunidade, empregados, fornecedores, acionistas, entre outros. Freeman (1983) revela que os *stakeholders* são todos indivíduos ou grupos que possam ser afetados pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da empresa. Mas vale observar a relação entre a teoria e a prática no campo organizacional para verificar se a atuação empresarial dá conta destas relações com os diferentes atores. A teoria dos *stakeholders* também é discutida de forma mais aprofundada no capítulo destinado à revisão da literatura.

Corroborando com a noção de envolvimento da empresa com outros atores, Nascimento et al. (2008) evidenciam que para se obter sucesso na implantação de ações ou de um sistema de gestão socioambiental em uma organização há que se perceber esta organização como parte de um ecossistema de mercado (conjunto das relações/interações que ocorrem entre variáveis do macroambiente, do microambiente e do ambiente interno da organização). Isto implica na compreensão de que as ações não dependem apenas das condições internas e de ferramentas adotadas pelos gestores. Segundo os autores, variáveis econômica, tecnológica, demográfica, político-legal, sociocultural, competitiva, do ambiente natural, que fazem parte do macroambiente, interagem com o microambiente (que engloba os atores sociais que se envolvem de alguma forma com a organização) e com o ambiente

interno da organização (a organização em suas diferentes áreas e departamentos). Vale ressaltar que na presente tese o ambiente interno é considerado o microambiente e o ambiente que envolve os *stakeholders*, é considerado o meso ambiente organizacional. Sendo assim, a classificação adotada neste estudo é de micro, meso e macro ambiente organizacional.

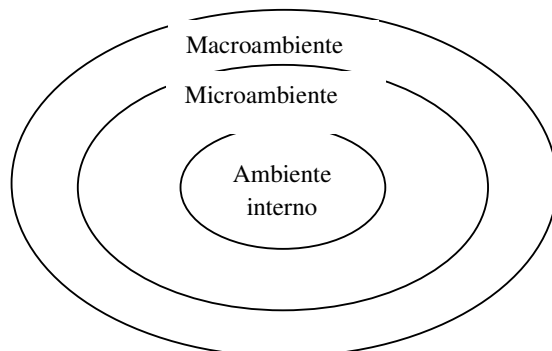
Vale ressaltar que a idéia de que condicionantes políticos, econômicos, tecnológicos e socioculturais influenciam a organização do trabalho já é conhecida. Fleury (1985) ressaltou o surgimento de uma forma específica de organização do trabalho, que seria resultante desses condicionantes. E ainda, complementa que a nova forma de organização passa a influenciar esses condicionantes, num processo dinâmico. A seguir o diagrama apresentado pelo autor, que representa este processo.



**Figura 1 – Condicionantes que influenciam a organização do trabalho**

Fonte: Fischer (1985, p. 51)

E a proposta de Nascimento et. al. (2008) complementa esse diagrama, conforme o modelo a seguir.



**Figura 2 – Modelo do ecossistema do mercado**

Adaptado de Nascimento et. al. (2008)

Cabe destacar que a idéia de que a empresa que deseja se manter no mercado, deve se pautar em ações que visam a sustentabilidade (dela e dos que com ela se relacionam), tem sido disseminada desde o final do século XX, e de forma mais intensa neste início de século XXI. Mas para se alcançar a sustentabilidade, segundo Sachs (1996), tanto a empresa quanto os demais atores sociais devem se preocupar com as diferentes dimensões do desenvolvimento, para que este seja integral. No entanto, parece que nem sempre isto ocorre em razão do pensamento economicista vigente.

Mesmo que se tenha reconhecido a existência de problemas socioambientais há décadas; mesmo as empresas sejam vistas como uma das principais responsáveis pela resolução destes problemas; mesmo que se tenha criado o conceito de desenvolvimento sustentável como possível saída para a crise socioambiental, observa-se que na prática ainda se trata a questão do desenvolvimento de forma a privilegiar a dimensão econômica e que nem todos atores sociais se envolvem ou reconhecem os problemas socioambientais como algo que pode impactar em suas vidas. Parece que uma das diferenças quando se trata da busca por um desenvolvimento sustentável está no maior cuidado ambiental neste século XXI (pelo menos por parte de algumas empresas). Talvez isto tenha sido reflexo da ênfase ecológica quando se debate este conceito. No entanto, a dimensão social ainda parece, muitas vezes, colocada em segundo plano por diversos atores sociais. Enquanto a dimensão ambiental se tornou uma obrigação (aspecto legal), a social parece se dividir entre aspectos legais (obrigatórios) e os morais (que dependem da consciência de quem atua). Assim, parece que a discussão sobre desenvolvimento, que é antiga, permanece nova, visto que não foi aplicada e/ou compreendida por muitos atores.

Desta forma, surgem questões como: é sustentável a tese do desenvolvimento sustentável? Será que se está passando do paradigma do tecnocentrismo para o do ecocentrismo, quando se deveria passar para o do sustentacentrismo?

No caso específico do mundo empresarial, ao refletir sobre a teoria e a prática organizacional relacionados à responsabilidade socioambiental e sustentabilidade, surgem questionamentos, tais como: se parte dos estudos e da prática organizacional consideram a perspectiva ambiental, sem considerar a social da mesma forma ou vice-versa, haverá contribuições para o desenvolvimento integral? O que se percebe muitas vezes, tanto em pesquisas acadêmicas quanto na prática empresarial, é a adoção de pensamentos e ações fragmentados, pautados por visões simplificadas, reducionistas, seguindo o modelo cartesiano de pensar. Ou ainda, que suas ações são pautadas predominantemente pela questão econômica.

Ainda surgiram questões, tais como: é possível haver desenvolvimento integral se cada ator social tiver um interesse distinto? Se cada um procurar satisfazer suas próprias necessidades, dando ênfase à questão econômica? As práticas das empresas e da sociedade em geral, rompem ou não com a lógica do crescimento econômico ilimitado e insustentável?

Para tentar responder à estas questões, o estudo procura investigar a percepção e atuação socioambiental da empresa e dos diversos atores que se relacionam com ela. Neste sentido, buscar compreender o que eles entendem por responsabilidade socioambiental, desenvolvimento, sustentabilidade e o que fazem para alcançá-la é pertinente. Vale destacar que os questionamentos apresentados são norteadores e possibilitaram a construção da questão de pesquisa, que é apresentada mais adiante.

A tese defendida neste trabalho é de que, embora as empresas venham adotando práticas socialmente responsáveis e de gestão ambiental, envolvendo diferentes partes interessadas, elas nem sempre conseguem trabalhar em conjunto as dimensões econômicas, ambientais e sociais porque são influenciadas pelas variáveis do macroambiente. Com isso, o alcance do desenvolvimento integral fica prejudicado. Acredita-se que as empresas têm gerenciado a questão socioambiental em um contexto de desenvolvimento desequilibrado (desenvolvimento que não considera uma das variáveis, seja ela a social ou ambiental), conforme conceito de Sachs (1996), exposto ao longo do trabalho. Defende-se que o predomínio da dimensão econômica, influenciando as ações em outras dimensões (social, ambiental, política, entre outras), além do interesse da maioria dos atores sociais em satisfazer suas próprias necessidades gera problemas socioambientais. E para contorná-los, há que se realizar parcerias entre os diferentes atores. Acredita-se que todos componentes da sociedade tem responsabilidades e que a empresa é um dos atores que atua na busca do desenvolvimento integral.

Pelos motivos expostos, percebeu-se a relevância de analisar especificamente a gestão socioambiental de uma empresa reconhecida internacionalmente por sua atuação nesta área bem como a atuação dos diversos atores que interagem e se relacionam com ela. A empresa estudada é a Aracruz Celulose, que pertence a um setor importante para a economia do Brasil. A empresa convive com uma questão polêmica, pois utiliza como matéria-prima florestas (num contexto em que 68% destas foram destruídas no mundo). No entanto, ela tem se revelado preocupada com a redução dos impactos ambientais em seus processos, desde o plantio de árvores à extração, produção e exportação do produto. Ainda, foi a primeira empresa do setor a integrar o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, da bolsa de Valores de Nova Iorque, além de estar entre as trinta e quatro empresas que compõe o Índice de

Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Em 2007 foi eleita uma das vinte empresas-modelo em sustentabilidade, pela Revista Exame. Das vinte, a Aracruz se sobressaiu por ser a primeira empresa na América Latina a adotar metas de redução de emissões de gases de efeito estufa. Além disso, ela tem investido em suas plantas industriais, com projetos de ampliação, que podem refletir em benefícios sociais (geração de emprego e renda, por exemplo); econômicos, para ela e para o estado onde atua (a partir da maior arrecadação de tributos); mas que exigem cuidados ambientais. Por estas razões, a Aracruz revelou-se um caso relevante para ser estudado. Pesquisar as ações desta organização e tentar compreender o plano de sustentabilidade adotado por ela, pode trazer contribuições no campo teórico e prático relacionado à responsabilidade socioambiental e no campo do desenvolvimento.

Após a apresentar as questões norteadoras do estudo e explicitada a tese, torna-se possível apresentar a seguinte questão de pesquisa:

Como a atuação relacionada à sustentabilidade, da empresa modelo em responsabilidade socioambiental e das partes interessadas, impacta no alcance do desenvolvimento?

Vale ressaltar que na presente tese considera-se que a responsabilidade social corporativa envolve diferentes práticas organizacionais, englobando a ética, os *stakeholders*, a sustentabilidade e a cidadania. Esta forma de adotar o conceito segue o modelo VBA (*value, balance e accountability*), elaborado por Schwartz e Carroll (2007). Os autores sugerem que este modelo se baseia em três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade. A estrutura integra a responsabilidade social corporativa, a ética empresarial, a administração dos *stakeholders*, a sustentabilidade e a cidadania corporativa, que tem relação entre si, conforme os autores (SCHWARTZ E CARROLL, 2007 apud FREIRE et. al., 2008)

Entende-se por atuação sustentável aquela que considera as dimensões econômicas, sociais e ambientais em conjunto. No caso da empresa que busca ser sustentável, esta passa a incorporar a gestão socioambiental ao seu negócio. E no caso das partes interessadas, estas passam a se preocupar e atuar neste campo socioambiental também.

Para responder à questão de pesquisa, traçam-se os seguintes objetivos:

## 2.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

### 2.2.1. Objetivo geral

Analisar a gestão socioambiental da Aracruz, observando a relação com os níveis micro, meso e macro organizacional.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar como a empresa atua nas dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade, evidenciando suas práticas (níveis micro e meso);
- Identificar as razões para a implantação das práticas socioambientais e as dificuldades para atuação, considerando o macroambiente;
- Analisar como é a disseminação das ações socioambientais internamente (microambiente);
- Identificar como é a relação da Aracruz com diferentes *stakeholders* e com o meio ambiente;
- Analisar como os empregados e demais *stakeholders* percebem as práticas socioambientais da empresa;
- Caracterizar a relação dos *stakeholders* da ARACRUZ com a responsabilidade socioambiental (microambiente).

A seguir apresenta-se a relevância do estudo.

### **2.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O estudo se justifica pela relevância da temática: gestão socioambiental no contexto do desenvolvimento (in)sustentável e procura contribuir tanto no âmbito organizacional, quanto societal e acadêmico. Entende-se que o cenário de agravamento dos problemas socioambientais e busca por soluções requerem uma nova postura dos gestores, dos acadêmicos e da sociedade em geral.

A discussão sobre o desenvolvimento na sociedade não é uma questão nova. Ela emergiu nacional e internacionalmente devido às críticas referentes à busca de um crescimento econômico pelos países do primeiro mundo, considerado insustentável a longo prazo. Tal crescimento foi alavancado a partir de práticas que contribuíram para a exclusão social e para o aumento de problemas ambientais. Mas mesmo que este assunto não seja novo, ainda há espaço para discussão nas ciências sociais aplicadas, especialmente na Administração, já que as organizações têm uma parcela de contribuição para o



desenvolvimento. Vale lembrar que as empresas estão inseridas em uma lógica capitalista, de exploração e que esse sistema capitalista, hegemônico, segundo Zajdsznajder (1995), modela o modo de ser da vida social. Assim, o autor apontou que a humanidade está mesmerizada por esse sistema e isto dificulta pensar em alternativas. Talvez por essa razão a questão do desenvolvimento integral seja difícil de ser atingida e daí a relevância de se debater essa questão.

Cabe salientar que, conforme Gladwin et. al. (1995), o desenvolvimento é um processo histórico em aberto. Tal processo depende em parte da imaginação, dos projetos e decisões do homem, que estão sujeitos às restrições impostas pelo ambiente natural e pelo passado histórico. Os autores apontam que a espécie humana é a única que pode inventar o futuro e transformar seu meio ambiente. Mas conforme os autores, espera-se que as ações do ser humano sejam pautadas pelo princípio da responsabilidade. Assim, esta idéia vai ao encontro da noção do homem como parte da natureza e não como proprietária dela.

Com relação à responsabilidade das empresas, especificamente, vale ressaltar que estas têm um papel importante para exercer. Sabe-se que as práticas de responsabilidade socioambiental empresarial estão inseridas em uma lógica capitalista. No entanto, vale destacar que foi esta mesma lógica que contribuiu para que os problemas socioambientais se agravassem. Autores, como Borger (2001, p. 25), salientam que

A gestão dos negócios envolve a decisão e a análise de uma série de fatores que vão além da lucratividade, inclui a sustentabilidade dos negócios, os riscos envolvidos e os impactos dos negócios na sociedade.

Sendo assim, considera-se que a atuação dos gestores torna-se imprescindível para o alcance do desenvolvimento integral, uma vez que eles também são atores nessa construção. Desta forma, ao gerenciar o comportamento humano na empresa, de forma a respeitar os princípios de direitos humanos, os gestores de pessoas, independente da área de atuação (produção, marketing, finanças, recursos humanos, entre outras), também podem estimular uma postura mais cidadã de seus trabalhadores fora da organização.

Observam-se discussões teóricas e empíricas que tratam do papel das empresas na resolução dos problemas socioambientais. No entanto, parece haver uma lacuna entre o que se encontra na literatura sobre a responsabilidade social dos diferentes atores sociais envolvidos com as empresas e a prática socioambiental destes. Na literatura ressalta-se a importância das parcerias a fim de contribuir com o desenvolvimento, mas na prática se observa muitas vezes

uma atuação unilateral de empresas e de alguns outros atores, tais como: ONG'S, governo (em alguns casos), entre outros e, pouca atuação de comunidades, por exemplo. Assim, percebe-se a necessidade de aprofundar a investigação sobre este ponto, a fim de colaborar com a própria atuação empresarial, com a academia, com a sociedade em geral e conseqüentemente com o planeta terra.

Parece que o desenvolvimento sustentável está sendo tratado no sentido de ações da empresa para fora e para dentro, mas deve-se atentar que se trata também da participação direta das comunidades envolvidas, em busca da construção da cidadania. Conforme Demo (1998), a partir da cidadania se tem base para o combate à pobreza. Ao discutir novas formas de cooperação, de parcerias, considerando as demais dimensões da sustentabilidade (social, política e cultural), tão relevantes quanto à econômica e a ambiental, seja uma saída para os problemas socioambientais vividos. Talvez seja uma alternativa ao desenvolvimento parcial que tem sido perseguido nas últimas décadas.

Por fim, ao analisar a relação teoria-prática, apontando seu distanciamento, deseja-se estimular um trabalho conjunto e efetivo entre a academia, comunidade, governo, organizações não governamentais e as empresas. E ao analisar as ações da Aracruz (empresa reconhecida como socioambientalmente responsável) e de seus parceiros pode-se contribuir com o debate sobre responsabilidade socioambiental e desenvolvimento. Ainda, ao realizar este estudo, percebe-se a chance de que mais pesquisas e mais empresas venham a considerar a complexidade do(s) fenômeno(s) que influenciam a prática organizacional relacionada à sustentabilidade.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo introdutório deste trabalho evidenciou-se, entre outras questões, a ênfase no aspecto econômico do desenvolvimento. Salientou-se que isto parece ter contribuído para o agravamento dos problemas socioambientais em âmbito mundial. Em função do aumento destes problemas, o debate sobre a questão da responsabilidade socioambiental tem sido realizado em diversos âmbitos (individual, organizacional e societal). Neste sentido, surge o interesse em estudar e compreender de maneira mais aprofundada a responsabilidade socioambiental das empresas, já que essas têm assumido papel central na sociedade contemporânea, com direitos, mas também deveres com relação a esta.

Assumindo que as empresas têm relação com a sociedade, cabe evidenciar a relação destas com os diversos atores sociais com os quais se relacionam. E como todos estes atores (estado, comunidade, fornecedores, empregados, clientes, organizações não governamentais) também influenciam ou são influenciados pelos problemas socioambientais, observa-se a relevância de destacar também a responsabilidade socioambiental destes. Mas para que se entenda como estes *stakeholders* pensam e agem com relação às questões socioambientais, há que se compreender antes o modo como se vive na sociedade capitalista, onde há ênfase no crescimento econômico, que reflete no tipo de desenvolvimento alcançado. Para tanto, aprofunda-se neste capítulo a discussão sobre crescimento econômico e desenvolvimento, evidenciada na problemática, destacando-se as principais diferenças entre eles. Neste sentido, amplia-se o debate até a criação do conceito de desenvolvimento sustentável, como forma de contribuir com a sustentabilidade do planeta terra. A partir disso, traça-se uma relação com o conceito de responsabilidade socioambiental, envolvendo o Estado, as empresas e os indivíduos em geral.

Ao discutir a responsabilidade socioambiental das empresas, destacam-se diversos conceitos e abordagens. Aborda-se o estado da arte sobre o tema, evidenciando o surgimento de outros conceitos e de ferramentas para a atuação socialmente responsável e para o alcance da sustentabilidade empresarial.

#### 3.1. CRESCIMENTO ECONÔMICO X DESENVOLVIMENTO

A discussão sobre os limites do crescimento econômico, ocorrido no início da década de 1970 (séc. XX) ganhou força com o Clube de Roma, formado por cientistas, industriais e políticos em 1968 (séc. XX). Este grupo debatia assuntos relacionados à política, economia, meio ambiente e discutiu os limites do crescimento econômico, que estava ligado à exploração do ambiente natural de forma crescente. Em 1972 este clube encomendou um estudo intitulado “Os limites do crescimento”, que demonstrou que para atingir a estabilidade econômica e respeitar os recursos naturais<sup>3</sup>, que são finitos, seria necessário congelar o crescimento da população mundial e do capital industrial (Godoy, 2007). O estudo teve repercussão mundial, segundo a autora, e suas principais conclusões foram que se o crescimento da população, da industrialização, da poluição, da produção de alimentos e da exploração de recursos naturais continuasse acelerado, o mundo perceberia dentro de cem anos os limites de crescimento no planeta. Assim, haveria declínio da população e da capacidade industrial. Ainda, se o desenvolvimento econômico que mobiliza todos os países, fosse concretizado, ou seja, se a forma de vida nos países industrializados se universalizasse, haveria tanta pressão sobre o ambiente natural, aumentando a poluição, que o sistema econômico mundial entraria em colapso (FURTADO, 1996). Conforme ressalta Vargas (2002), o estudo do Clube de Roma reforça a idéia da necessidade de olhar o mundo de uma perspectiva global e de longo prazo. Por outro lado, o estudo aponta que é possível modificar a tendência de crescimento buscando um equilíbrio, com estabilidade ecológica e econômica (GODOY, 2007).

A literatura no último quarto do século XX apresenta um mito de que o desenvolvimento econômico que vem sendo praticado pelos países líderes da Revolução Industrial pode ser universalizado, conforme aponta Furtado (1996). Neste sentido, o autor salienta a existência do “mito do progresso”, em que os padrões de consumo exercido nos países desenvolvidos poderiam ser iguais aos dos países em desenvolvimento. Somado à incapacidade de consumo dos países em desenvolvimento na mesma proporção dos desenvolvidos, o autor ressalta que o aumento dos problemas sociais (aumento da criminalidade nas grandes metrópoles, ineficiência na prestação de serviços públicos, entre outros) surgiu “como um pesadelo no sonho do progresso linear” em que se embasavam os teóricos do crescimento (FURTADO, 1996, p. 9). Para o autor, não se deu muita atenção às conseqüências culturais deste crescimento acelerado.

---

<sup>3</sup> Vale ressaltar que a expressão **recursos naturais** vai ao encontro da visão antropocêntrica existente na sociedade, em que a humanidade pensa e age como se o ambiente natural existisse para ser explorado por ela, como se fosse propriedade sua. Desta visão surgiu grande parte dos problemas ambientais.

Vários estudos, conforme o autor, evidenciam que a economia norte-americana teria um crescimento dependente de recursos não renováveis que seriam produzidos fora do país. Assim ocorreu a abertura da economia dos Estados Unidos e o fortalecimento de grandes empresas capazes de explorar os “recursos” naturais em escala global. Mas este pensamento de que a fronteira externa do sistema é ilimitado foi um erro, segundo o autor.

Sachs (1986) faz uma reflexão: até onde irão as nações industrializadas? No simpósio sobre padrões alternativos de desenvolvimento e estilos de vida, ocorrido em 1979, foi evidenciada a necessidade de explorar padrões alternativos de consumo e desenvolvimento que sejam ambientalmente saudáveis e socialmente responsáveis. Na ocasião, questionavam-se os excessivos custos sociais, culturais e ambientais bem como a capacidade das políticas e economias ocidentais para recuperarem o desempenho obtido nos anos 1950-1960.

Como evidenciado na problemática, a noção de gerenciar o dilema entre crescimento e meio ambiente ganhou espaço a partir da década de 1970. Mas Sachs (1986, 2007) alerta que simplesmente deixar de lado o crescimento para livrar-se dos impactos negativos deste crescimento sobre o meio ambiente seria uma proposição intelectualmente ingênua, além de uma política suicida. Assim, o problema não é escolher entre crescimento e qualidade do ambiente e sim buscar harmonia entre os objetivos socioeconômicos e ambientais pela redefinição das modalidades de crescimento e da utilização dos recursos. Mas será que isto está ocorrendo neste início de século XXI? Em que proporção?

Conforme Sachs (1996) há quatro tipos de crescimento econômico, que combinam os aspectos sociais, ambientais e econômicos de diferentes formas. São eles: crescimento selvagem (socialmente injusto e ambientalmente degradante); crescimento socialmente benigno e ambientalmente degradante (Europa – 1945 a 1975); crescimento benigno ambientalmente e socialmente injusto (cenário possível para o futuro, segundo o autor); e, por fim, o crescimento socialmente justo e ambientalmente benigno, que seria o único a corresponder, segundo o autor, ao conceito de desenvolvimento. A seguir o quadro que representa esses diferentes tipos de crescimento.

Crescimento	Econômico	Social	Ecológico
Selvagem	+	-	-
Socialmente benigno	+	+	-
Estável	+	-	+
Desenvolvimento	+	+	+

**Quadro 1 - Tipos de crescimento**

Fonte: Vieira (2007, p. 269)

Com esta discussão sobre tipos de crescimento, percebe-se a existência do desenvolvimento desequilibrado. Vieira (2007) salienta a existência do mau desenvolvimento e do desenvolvimento desequilibrado (que prejudica o aspecto ambiental ou social). Segundo o autor, desenvolvimento deve ser aquele que permite avanços simultâneos nos três campos (social, econômico e ecológico). A noção de desenvolvimento sustentável, apresentada na introdução deste trabalho, vem ao encontro da idéia de equilíbrio nestes três campos.

Uma saída/alternativa apontada por Sachs (1996) para que haja desenvolvimento seria a dos países do Norte consumirem moderadamente, reduzindo padrões de consumo e transferir recursos para o Sul. Já os países do Sul deveriam desistir de construir sociedades iguais às do Norte, em suma, deveriam parar de imitar os estilos de desenvolvimento do Norte.

Conforme Sachs (1986), o crescimento pode ser considerado uma condição necessária do desenvolvimento, mas não suficiente. Dependendo da situação, o crescimento pode levar ao mau desenvolvimento em razão dos seus impactos sobre a qualidade de vida da população. O autor ainda salienta que o crescimento pode coexistir com a desigualdade social, beneficiando apenas uma pequena parte da população e marginalizando o restante. Conforme o autor, “os padrões de distribuição de renda constituem uma dimensão fundamental do processo de crescimento” (SACHS, 1986; VIEIRA, 2007, p. 96). Mas é uma ilusão, segundo Sachs (1986), preocupar-se primeiro com o crescimento e depois com a igualdade, pois isso não satisfaz as necessidades dos pobres do Terceiro Mundo para que tenham acesso rápido a uma vida decente. Além disso, pensar em crescimento igual (mimético) entre os países industrializados e os outros, baseado em transferência de tecnologia pode ser oneroso. Isto porque obriga os países receptores a efetuarem adaptações dispendiosas dos ecossistemas locais, já que as tecnologias enviadas foram criadas em outros contextos econômicos, sociais e ambientais. Além disso, torna-se oneroso porque negligencia o potencial de recursos dos ecossistemas locais. Esses países poderiam usar tecnologia mais apropriada, salienta o autor. E em terceiro lugar, torna-se oneroso porque substitui de forma exagerada o trabalho pelo capital, contribuindo para o desemprego e subemprego.

Ainda sobre o mau desenvolvimento, Sachs (1986) o distingue do desenvolvimento. Mesmo que ambos sejam sustentados pela mesma taxa de crescimento, eles diferem em termos de composição de produto final, do nível de exploração da natureza e da intensidade e distribuição dos custos sociais.

O desenvolvimento é visto, muitas vezes, como meio de prover as pessoas dos requerimentos físicos exigidos para sobrevivência (alimento, abrigo, proteção da saúde, alcançados via educação). Mas esta é uma visão restrita, visto que são deixadas de lado as necessidades não-materiais, tais como o acesso à cultura, o exercício de uma atividade criativa em ambiente adequado de trabalho, entre outros. Fischer (2006) destaca que o conceito de desenvolvimento começou a ser disseminado como um processo mais complexo nos documentos do Banco Mundial e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) a partir da metade da década de 1990 (séc. XX). Assim, o conceito passou a integrar as atividades econômicas, sociais e políticas, envolvendo várias instituições que deveriam atuar de forma interativa.

Segundo a autora, o conceito de desenvolvimento, abrangente, complexo, tem perspectivas que se orientam para assegurar a qualidade de vida das pessoas. Ainda, para preservar os bens naturais para as futuras gerações e para a justiça social na distribuição dos bens criados pelos seres humanos. Como pode-se perceber, isto remete à noção de desenvolvimento sustentável apresentada no capítulo introdutório, já que salienta as dimensões sociais, ambientais e econômicas.

Quanto ao conceito de desenvolvimento sustentável, vale ressaltar que após a definição apresentada no relatório de Brundtland, Sachs (1986) e outros autores, apontaram avanços na discussão, evidenciando outras dimensões da sustentabilidade. Além da sustentabilidade ecológica, que implica em orientar usos dos ecossistemas e seus recursos conforme seus potenciais e limites; da sustentabilidade econômica, em que há necessidade de alocação e gestão adequada dos recursos à disposição da sociedade nacional (em um contexto de perda crescente da autonomia decisória de cada país); e da sustentabilidade social, em que se deve buscar melhorias substanciais dos direitos e condições de vida da população, reduzindo as distâncias econômicas entre os que vivem os males ambientais do subconsumo e os que patrocinam os males do super consumo; há também a dimensão espacial da sustentabilidade (busca do equilíbrio na configuração rural – urbano) e a sustentabilidade cultural (diz respeito à diversidade cultural aceita para que sobrevivam valores tradicionais que formam a base cultural de uma dada comunidade. Nesta perspectiva, deve-se pensar que as culturas são transmitidas de geração para geração). Conforme Viertler (1988, p.8 apud GERALDES et al. 2003), a transmissão da cultura de geração para geração cria um processo cumulativo de enriquecimento de estratégias e soluções culturais de uma para outra geração, designado de dinâmica cultural. Resumindo, o conceito de sustentabilidade traduz-se em busca de soluções que respeitem as especificidades de cada cultura, cada ecossistema e cada

local. Conforme Coltro (2005), estas dimensões devem ser pensadas como sistemas articulados.

Novaes (2003) destaca ainda outras vertentes da sustentabilidade, adotadas pela Agenda 21 brasileira, tais como a política e a demográfica. Vale salientar que a Agenda 21 brasileira engloba as seguintes vertentes: a ecológica (relacionada aos estoques de capital natural), ambiental (manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas), social, política (construção da cidadania e participação social na gestão), econômica, demográfica (que revela limites da capacidade de suporte do território), cultural (preservação de culturas e valores), institucional e espacial (equidade nas relações inter-regionais). E declara que o Brasil precisa seguir todas estas abordagens se quiser ser sustentável. Pode-se perceber o quão amplas são as vertentes da sustentabilidade.

Sachs (1996) percebeu que não importa quantos adjetivos são inseridos ao termo desenvolvimento, o que é relevante é que todas as dimensões da sustentabilidade sejam consideradas. Por isto, ele sugere o termo desenvolvimento integral, como foi explicitado na problemática.

Sendo assim, Sachs (2007) sugere alguns pontos de partida para elaborar a agenda do desenvolvimento integral, na tentativa de reduzir o fosso entre o ideal e a realidade. Como primeiro ponto, sugere a promoção do pleno emprego e do auto-emprego, com maior equidade na divisão do tempo de trabalho. O autor reconhece que houve modificações com relação ao emprego formal nas últimas décadas, com redução do mesmo em alguns setores, mas aponta para a criação/expansão de empregos em outros setores que possam absorver mão-de-obra. Além disso, estimula o auto-emprego na área rural, via agricultura familiar.

Como segundo ponto, deve-se dar ênfase à exploração de estilos de vida alternativos, com ênfase em poupar recursos. Mudar o estilo de vida, tornando o consumo consciente do ponto de vista ambiental, evitando os males do desperdício e da escassez, seria um ponto de partida para o alcance deste desenvolvimento integral. Neste sentido, deve-se procurar preservar a cultura local e resistir à imitação de países ricos, com realidades diferentes.

E o terceiro ponto é o de estabelecer uma regulamentação internacional efetiva dos processos de globalização, especialmente com relação ao comércio e finanças.

No sentido de viabilizar a sustentabilidade, Fischer (2006) também salienta a relevância da colaboração para que a sustentabilidade seja alcançada. Segundo a autora, quando o conceito de sustentabilidade é associado à noção de desenvolvimento, remete-se à idéia do desafio da colaboração. Ainda, ela aponta que as molas propulsoras do processo que visa a sustentabilidade “são a participação, a mobilização, o trabalho cooperativo, o esforço



compartilhado, a construção coletiva” (FISCHER, 2006, p. 162). E salienta que ao ressaltar a importância da colaboração à discussão sobre desenvolvimento tenha-se propiciado espaço para o resgate do conceito de responsabilidade social.

Tal ressurgimento da discussão sobre responsabilidade social se deu pelo aumento da exclusão social, como algo que restringe o desenvolvimento sustentado. A autora salienta que embora o tema tenha sido discutido com maior frequência nos últimos cinco anos, há imprecisão conceitual, ao mesmo tempo em que há popularização do tema. Mas na prática o conceito de responsabilidade social tem se reduzido à questão da responsabilidade social corporativa, destaca a autora. Com a crescente produção sobre o tema, tem-se realizado críticas sobre a forma de atuação social das empresas, uma vez que as ações sociais não intervêm em causas que geram a pobreza e exclusão, deixando de provocar efetivos impactos sociais. Ainda, critica-se a questão das empresas atuarem socialmente pautadas na racionalidade do mercado e não pelo impulso da solidariedade (FISCHER, 2006).

Mas percebe-se que não só as empresas, mas os indivíduos em geral e o Estado têm um papel a exercer com relação à responsabilidade socioambiental. Vale salientar que as empresas privadas, objeto deste estudo, são apenas uma peça da engrenagem. Assim, vale estudar a atuação dos *stakeholders* também, já que estes têm responsabilidades.

Já que a população como um todo, especialmente os excluídos, deve ter seus direitos políticos, cívicos, culturais e econômicos exercidos, conforme aponta Vieira (2007, p. 271), a população carente deve ter instrumentos que permitam reivindicar seus direitos. Segundo o autor, isto pode ser conseguido a partir da promoção da educação para a cidadania. Para tanto, o autor aponta novas formas de parceria entre os atores sociais, revelando que no plano retórico este assunto “parceria” ocupa espaço importante no discurso sobre desenvolvimento. O tema ‘parceria’ será tratado novamente mais adiante.

### 3.2. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Já foi explicitado que a humanidade tem responsabilidade no aumento dos problemas socioambientais. Ricoeur (apud César, 1998) declara que para responder às questões relacionadas à natureza e à justiça com equidade deve-se aprofundar a noção de responsabilidade. Desta forma, o autor define responsabilidade como “encarregar-se de algo que nos é confiado, cuidar do que é frágil, implicando as idéias de missão e de tarefa segundo regras” (CÉSAR, 1998, p. 69). Assim ele fala do desafio maior, de perpetuar a espécie, da sobrevivência da humanidade futura. Tal compromisso com o futuro também é evidenciado

na Carta da Terra<sup>4</sup>. O problema é que a maioria não assume o compromisso com as gerações futuras, como evidencia César (1998). A autora destaca que em uma sociedade complexa, os acontecimentos parecem não depender dos sujeitos individuais e, portanto, os desastres não têm responsáveis, ou seja, “as microdecisões singulares são diluídas na impessoalidade” (CÉSAR, 1998, p. 72).

O homem, ao explorar indevidamente ou não se preocupar com o ambiente natural, parece estar ignorando as conseqüências de sua ação ou tendo uma consciência tardia de seus atos. Talvez a humanidade aja desta maneira em razão da forma como tem aprendido, de maneira fragmentada. Conforme Morin (2005), o conhecimento compartimentado pode ser fruto da ignorância sistemática e assim poderá haver consciência retardatária dos efeitos perversos de ações consideradas salutares. Mas a humanidade precisa compreender que

por mais que o homem capture e domine as espécies animais, bem como as forças da natureza, por mais que procure submeter a si os poderes e recursos naturais, subordinando-os a seus próprios fins, ele nada pode, em última instância, contra essa natureza que o domina, que subsiste intacta em seu poder e soberania, e acaba sempre de novo forçando o poderio humano a obedecer seus ciclos e suas leis (GIACÓIA, 2000, p. 196).

Ao se ter consciência de que cada ato, seja individual ou coletivo, tem conseqüências para a humanidade, reflete-se não somente sobre a responsabilidade socioambiental das empresas, mas sobre a responsabilidade de cada indivíduo. A Carta da Terra destaca a necessidade de se ter responsabilidade uns com os outros, com a comunidade viva e com as futuras gerações. Segundo a Carta, isto possibilita a geração de uma sociedade sustentável global. Este princípio de respeitar e cuidar da comunidade da vida destaca a necessidade de “assumir que o aumento da liberdade, dos conhecimentos e do poder implica responsabilidade na promoção do bem comum (CARTA DA TERRA, 1997, p 2.)”. Talvez este seja um dos principais papéis e desafio tanto para acadêmicos, quanto empresários e sociedade civil em geral, o de promover o bem comum.

Reforçando a questão da responsabilidade do homem com relação à preservação do planeta Terra, Boff (2006) apresenta quatro ecologias, baseado em várias obras, dentre elas a do Encantamento do Humano, de Nancy Unger. Para ele, as quatro ecologias são: a ambiental, social, mental e integral. A primeira se preocupa com o meio ambiente, destacando que se não cuidarmos do planeta, a própria vida será inviabilizada. Já a ecologia social insere

---

<sup>4</sup> A Carta da Terra é um documento publicado em 2000, mas que foi idealizado em 1987 pela ONU. Trata-se de uma espécie de código de ética planetário, parecido com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, mas no caso é voltado à sustentabilidade, à paz e à justiça socioeconômica. Disponível em: [http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/ambiente/conteudo\\_419509.html](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/ambiente/conteudo_419509.html) Acesso em: abril de 2009.

o ser humano e a sociedade dentro da natureza. Questões como saneamento básico, rede escolar de qualidade e um serviço de saúde decente são preocupações desta ecologia.

A ecologia mental ou profunda sustenta que as causas do déficit da Terra não se encontram apenas no tipo de sociedade em que vivemos, mas também no tipo de mentalidade que prevalece. Boff (2006) resgata, nesta ecologia, a vida psíquica humana consciente e inconsciente. Conforme o autor, o ser humano tem instintos de violência, vontade de dominação que acabam o afastando da benevolência em relação à vida e à natureza. Ele revela que a mente humana cria mecanismos que levam a uma guerra contra a Terra. Isto se expressa pela nossa cultura antropocêntrica, em que o ser humano é considerado rei/rainha do universo. Mas o autor revela que isto quebra com a lei universal: a da solidariedade cósmica, onde todos os seres são interdependentes e vivem dentro de uma teia de relações. Ele salienta que todos estão ligados, interligados, relacionados uns com os outros.

Conforme Boff (2006), o ser humano deveria sentir-se junto com as coisas, numa comunidade planetária e cósmica. Morin (2003) também aborda a importância de perceber a comunidade planetária para se viver de forma a preservar a natureza e a própria espécie.

A quarta ecologia, apontada por Boff (2006), é a ecologia integral. Esta demonstra uma visão da Terra, inaugurada pelos astronautas a partir dos anos 60 (séc. XX), ao lançarem os primeiros foguetes tripulados. No caso, os astronautas vêm a Terra de fora dela. Desta perspectiva, revela o autor, a Terra e os seres humanos emergem como uma única entidade. Pode-se perceber que embora o autor relacione a responsabilidade à questão das ecologias, suas observações vão além da questão ambiental, pois envolvem a social também.

Guattari (1990) corrobora revelando que uma articulação ético-política, chamada por ele de ecosofia entre as três ecologias (meio ambiente, social e mental), pode auxiliar na resolução dos problemas vivenciados nas últimas décadas. Ele declara que além das devastações ocorridas na natureza, devem ser consideradas as devastações no campo social e da subjetividade humana. Para ele, não há resposta para a crise ecológica sem uma revolução política, social e cultural. Percebe-se a inclusão das dimensões política e cultural, além da socioambiental.

Em suma, ao evidenciar a relação da humanidade com a natureza, demonstra-se que o indivíduo tem responsabilidade com a Terra, em âmbito social, ambiental, político e cultural. Para Guattari (1990), Boff (2006) e outros autores, todos têm responsabilidade com a Terra e com as gerações futuras, sejam eles cidadãos comuns, estado, organizações empresariais, enfim, e sociedade civil como um todo.

No entanto, vale ressaltar que na literatura se encontram percepções diferentes sobre a responsabilidade de dois atores que se destacam como organizações relevantes para a sociedade: o estado e a empresa. O Estado sofreu uma mudança de papel, fazendo com que a sociedade civil passasse a atuar na minimização dos problemas sociais. No caso do Brasil, Liszt Vieira (1997) explica que a tradição política do país, conhecida como populista, estabelecia um relacionamento entre Estado e a sociedade de dependência. Era o Estado quem exercia uma série de funções vitais. Ele tinha uma função integradora, proporcionando proteção econômica, mediando capital e trabalho, sendo responsável pelos serviços sociais entre outros. Ocorre que o regime militar, iniciado na década de 1960 (sec. XX), rompeu com estes aspectos políticos, reduzindo as negociações. Com as redefinições de leis e das parcerias políticas, além dos ajustes estruturais que desmontaram as funções reguladoras e protecionistas do Estado, com a abertura política e com o fim do regime militar (que deveria ter recuperado os vínculos de proteção perdidos para os militares) foram radicalizadas as medidas de ruptura com os padrões integradores do Estado. Conforme Fernandes (1994), assistiu-se a uma deterioração dos serviços públicos, além da inflação e do aumento da miséria. Sendo assim, a transição democrática (ocorrida na década de 1980 do séc. XX) se deu junto a uma perda de credibilidade das leis e do sistema estatal.

Demo (1998) aponta que na década de 1990 (séc. XX) houve dificuldade do Estado em se fortalecer na área fiscal. Para ele, há total mobilidade e desregulação dos capitais, uma vez que a economia tem como objetivo central a competitividade em sistema economicamente aberto. Além disso, a privatização do Estado aumentou o vácuo entre as demandas e os serviços sociais que eram prestados por ele (Melo Neto, 1999). O autor revela que a qualidade destes serviços foi reduzida, aumentando o número de excluídos e desassistidos. Para ele, o Segundo Setor (concentrador de renda e favorecedor das elites) contribuiu para a promoção da desigualdade social e da exclusão social. Assim surgiu uma nova ordem social, com o Terceiro Setor.

Ruth Cardoso (apud Melo Neto, 1999) destacou algumas razões para o crescimento do Terceiro Setor. Dentre elas, declara que o Estado sozinho não poderia confrontar os desafios do desenvolvimento sustentável. Além disso, ela salienta que o terceiro setor exerce um papel vital a desempenhar na luta contra pobreza, desigualdade e exclusão social.

Melo Neto (1999) também destaca as principais causas do crescimento do Terceiro Setor. Algumas são: a crise do setor público (falta de recursos, corrupção, má gestão), o fracasso das políticas sociais tradicionais, a degradação ambiental que ameaça a saúde e a própria sobrevivência, além da maior participação das empresas que buscam a cidadania

empresarial. Além disso, ele destaca o crescimento das necessidades sócio-econômicas decorrente do crescimento populacional e do capitalismo de mercado que gera má distribuição de renda, desemprego, fome e violência.

Para Fernandes (1994), a crise institucional fortalece o conceito de sociedade civil. A ineficácia dos serviços públicos estimula a busca por alternativas autônomas. Assim, D'Araújo (2003) destaca a idéia da comunidade também se envolver nas ações do governo. A autora declara que o capital social é um conceito relevante que pode ser definido por três fatores: confiança, normas e cadeias de reciprocidades e sistemas de participação cívica (Putnam, 2002; D'Araújo, 2003). Para a autora, capital social estaria ligado às relações informais e de confiança que permitem que as pessoas ajam de forma conjunta em busca do bem comum. A autora traz a idéia de sinergia, onde todos os atores sociais se unem, mas não para que um substitua as fraquezas ou irresponsabilidades dos outros e sim que haja cooperação entre eles.

O desenvolvimento de novas formas de solidariedade entre alguns cidadãos parece ser uma das características do mundo contemporâneo. Conforme Liszt Vieira (1997), esta forma de solidariedade configura uma tendência para a constituição de uma sociedade civil global como contraponto à tendência de relativo enfraquecimento do Estado.

Fernandes (1994) ainda ressalta que as carências orçamentárias do governo fazem com que se busquem recursos no setor privado para fins sociais. Surge então a noção de que as empresas iniciaram sua atuação social para resolver problemas que Estado deixou de resolver. No entanto, tal contribuição não significa exercer o papel que cabe também ao Estado<sup>5</sup> e sim acompanhar uma tendência que surgiu com a globalização: “a crescente necessidade do envolvimento de múltiplos atores de setores diferentes, agindo em parceria no combate à pobreza em nível local” (MELO NETO, 1999, p. 23). O novo modelo de participação na área social necessita da atuação conjunta destes diversos atores (sociedade civil) no desenvolvimento de ações. E esta parece ser a lógica de atuação de empresas, que procuram estabelecer parcerias.

Embora diversos autores, tais como: Friedman (1962), entre outros, tenham declarado que a empresa não deveria atuar socialmente, pois isto seria dever do Estado, no presente estudo adota-se a idéia de que ambos atores, incluindo as empresas, têm seus deveres e responsabilidades relacionados às práticas socioambientais.

---

<sup>5</sup> Esse tem instituído programas diversos programas, como do Primeiro Emprego, Combate à Fome, entre outros, buscando reduzir as distâncias sócio-econômicas da população brasileira.

Nascimento et. al. (2008) apontam que as organizações são afetadas pelas mudanças que ocorrem na economia, na política e até mesmo no meio ambiente. Ainda, estão expostas às variações ocorridas nos países que se destacam no cenário sociopolítico e econômico mundial, pois estes acabam por ditar as tendências em nível global. Assim, a empresa que deseja analisar as mudanças externas que afetam o seu negócio, deve analisar cada uma das variáveis que compõe o ecossistema de mercado. No caso, as variáveis do macroambiente são a econômica, tecnológica, demográfica, político-legal, sociocultural, competitiva, do ambiente natural, que interagem com o microambiente (meso ambiente nesta tese). As do mesoambiente englobam os parceiros da organização (fornecedores, concorrentes, clientes, consumidores) e o ambiente interno (microambiente no presente estudo) da organização é a própria organização em suas diferentes áreas e departamentos.

Ao evidenciar a transformação do papel do Estado, bem como a inserção da comunidade, do terceiro setor e do meio empresarial na tentativa de resolver ou minimizar os problemas socioambientais, percebe-se a relevância da união/articulação destes atores. A seguir evidencia-se especificamente a responsabilidade socioambiental das empresas, que têm assumido papel central na sociedade contemporânea.

### **3.2.1 Responsabilidade socioambiental corporativa**

Apresenta-se nesta seção o tema responsabilidade social das empresas, englobando a gestão ambiental. Destaca-se mais adiante que as práticas ambientais fazem parte da responsabilidade social. Encerra-se o capítulo ilustrando-se algumas formas de alcançar a sustentabilidade empresarial, com práticas conjuntas de responsabilidade social e ambiental.

Conforme foi salientado no início deste trabalho, para que os negócios sejam sustentáveis, as empresas começam a atuar no campo socioambiental. Mas para que a empresa alcance a sustentabilidade, ela precisa de políticas e mecanismos que visam a busca de ecoeficiência (gestão ambiental associada aos objetivos econômicos) e o exercício da responsabilidade social, segundo Almeida (2003). O autor lembra que o excessivo uso do recurso natural rompe o equilíbrio do sistema ambiental e social, ocasionando a quebra do sistema econômico e cita o caso de um banco que financiou a compra de vários modernos barcos para pesca em uma região, o que ocasionou pesca excessiva de peixes, tornando a capacidade de capturar esses animais maior do que a do sistema natural de recuperar os cardumes. Sendo assim, extinguiram-se os peixes naquela região e, por consequência, houve a

quebra das indústrias pesqueiras e do banco que fez o empréstimo. Este caso serve para evidenciar que as empresas têm que ter visão ampla e perceber a complexidade do negócio, tendo sempre que avaliar as condições e viabilidade econômica, social, ambiental e sua inter-relação.

Segundo Boechat et al. (2005), não há um conceito uniforme de sustentabilidade nas empresas. Existem relações de competição (com *stakeholders* de mercado) e de cooperação (com a sociedade).

Já que a sustentabilidade requer ecoeficiência e responsabilidade social, cabe salientar que existem diversos conceitos de responsabilidade socioambiental empresarial. Tais conceitos são apresentados a seguir.

Mas antes cabe ressaltar que entre o final do século XIX e a primeira metade do século XX não foram encontrados autores que tratassem do tema, conforme Freire et. al. (2008). A partir da década de 1950 (séc. XX), nos Estados Unidos, iniciou-se a discussão sobre o assunto nos meios empresarial e acadêmico. Mas nos primórdios do conceito de responsabilidade social empresarial existia apenas a filantropia corporativa.

No final da década de 1960 a discussão já se dava na Europa, sendo esta década marcada como um período em que a literatura sobre o tema se ampliou, tendo como princípios fundamentais da RSC a filantropia e a governança. Neste período a academia disseminou a idéia da RSC como algo que vai além dos interesses exigidos por lei (CARROLL, 1999 apud FREIRE et. al. 2008). Mas no Brasil, a idéia se propagou somente em meados da década de 1970 (ASHLEY, 2002). No entanto, Fischer (2002) destaca que os empresários brasileiros responsáveis pelas decisões estratégicas ainda não tinham se sensibilizado com a mesma.

Tenório (2004) destaca que o conceito foi tratado sob duas óticas distintas, relacionadas a dois momentos históricos, o da sociedade industrial (até meados do séc. XX) e o da sociedade pós-industrial (de 1950 em diante). Na era industrial, o conceito de RSC era entendido como função econômica e questões socioambientais estavam em segundo plano. Com o liberalismo como ideologia, criticava-se a interferência do Estado na economia, sendo deste último a responsabilidade pelas ações sociais. Assim, a responsabilidade social corporativa era a de gerar lucros, criando empregos, pagando impostos, cumprindo as obrigações sociais. Já a abordagem pós-industrial do conceito parece transcender, pelo menos no campo teórico, a dimensão econômica. Segundo o autor, a melhoria da qualidade de vida da sociedade passa a ser responsabilidade das empresas e o foco da atividade econômica passa a ser o desenvolvimento sustentável.

O estudo elaborado por Freire et. al. (2008) indica que o conceito de RSC evoluiu para uma visão multidisciplinar, envolvendo temas como cidadania corporativa, ética empresarial, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade. Os autores destacam o estado da arte sobre responsabilidade social corporativa no Brasil e no mundo ao analisar 309 artigos de periódicos e anais de congressos científicos de administração publicados, classificados pelo Sistema Qualis de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), como categoria 'A' e 'B'. Foi adotada uma abordagem histórica, considerando o assunto, a partir do final do Século XIX. Assim, aparecem autores tais como: Carnegie (1889), Bowen (1953), Preston e Post (1975), Walton (1967), Friedmam (1962), entre outros, evidenciados em um quadro mais adiante.

Freire et. al.(2008) destacam que a literatura nacional sobre a temática da RSC é mais recente, se comparada com a internacional. Embora existam estudos publicados entre as décadas de 1970 e 1990, é apenas nos anos 2000 que eles se intensificam. “A reduzida produção acadêmica, principalmente, nas décadas de 1960 a 1980, pode ser explicada pelo período autoritário que o país atravessava à época, o qual limitou todo o desenvolvimento político-social no contexto nacional (GUIMARÃES, 1984 apud Freire et. al. 2008, p. 11). Segundo os autores, os estudos nacionais apresentam pesquisas baseadas mais na prática da RSC do que na evolução de conceitos, aplicação de modelos e construção de uma teoria adaptada ao contexto nacional.

Os achados de pesquisa de Aramburú et. al. (2007) também indicam esta tendência. As autoras realizaram uma meta-análise da produção nacional sobre os temas responsabilidade social, gestão ambiental e desenvolvimento sustentável. Foi analisada a publicação nos últimos cinco anos, nas seis revistas acadêmicas de Administração brasileiras com conceito A, de acordo com avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPESii). São elas: a RAUSP, editada pela Universidade de São Paulo; a Revista de Administração de Empresas (RAE) e RAE eletrônica, ambas editadas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas; a Revista Organização & Sociedade (O&S), editada pela Universidade Federal da Bahia; a Revista de Administração Contemporânea (RAC), editada pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração; e a Revista Eletrônica de Administração (READ), editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Na análise pôde-se constatar que a maioria dos estudos é de cunho exploratório-descritivo e faz um diagnóstico sobre a situação e atuação das empresas.



Na tabela a seguir pode-se conferir informações sobre o número de publicações nacionais nas últimas décadas.

**Tabela 1 - Artigos sobre RSC no Brasil por década**

Década	Número de artigos	Participação relativa (em %)
1960	1	0,3
1970	6	1,9
1980	9	2,9
1990	11	3,6
2000	282	91,3
Total	309	100

Fonte: FREIRE *et. al.* (2008).

Passador et al. (2005) também investigaram a produção científica sobre a temática da responsabilidade social. Eles identificaram que não existe um conceito único e que a responsabilidade social pode gerar possibilidades para o desenvolvimento da sociedade, das organizações e das pessoas. Porém, ela deve ser vista dentro de um contexto mais amplo.

A seguir apresenta-se um quadro com o estado da arte sobre o tema responsabilidade social corporativa, com base no estudo realizado por Freire et. al (2008) e em outros autores, tais como Ferrel et. al. (2001), Ashley (2002), Pena (2003) e Kreitlon (2004).

Autor	Contribuições com relação ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa	Palavras-chave e/ou síntese
Carnegie (1889): abordagem clássica da RSC	No final do Século XIX o nível de acumulação de riqueza passou a ser elevado e a filantropia passou a fazer parte da realidade de algumas empresas. As empresas não reconheciam a responsabilidade de suas ações na comunidade em que estavam inseridas. Dois princípios sustentavam a RSC: o da caridade e o da custódia, ambos paternalistas, assistencialistas. Exigia-se dos indivíduos mais afortunados proteção aos menos afortunados da sociedade (incluindo empregados e clientes), pois estes eram julgados incapazes de agir em seu próprio interesse. De acordo com Freire et. al. (2008), o envolvimento com as questões sociais eram restritas à dimensão individual do homem de negócio. As ações sociais se devam de acordo com os valores pessoais destes homens.	Filantropia, assistencialismo. Foco na obrigação moral dos empresários, enquanto indivíduos.
Howard Bowen (1953)	Os homens de negócios têm a obrigação de adotar políticas e tomar decisões alinhadas com os objetivos e valores sociais, proporcionando benefícios a todos. Carroll (1979; 1999 apud (FREIRE et. al., 2008).) considera Bowen (1950) o Pai da Responsabilidade Social Corporativa e destaca que a partir das contribuições deste autor tem início a Era Moderna na literatura neste campo	Foco na obrigação moral dos empresários, enquanto indivíduos.
Davis (1960; 1966;	O autor questiona “a influência das decisões além	Ênfase na filantropia

1967)	dos interesses econômicos e técnicos, visando conciliar responsabilidade e poder nas empresas” (Freire et. al., 2008, p. 4).	
Frederick (1960) e McGuire (1963)	Destacam que as responsabilidades da organização vão além das dimensões econômica e legal. Incluem a preocupação com o bem-estar social (Freire et. al., 2008).	Ênfase na filantropia
Friedman (1962)	Questiona a empresa como ente social. Este autor, assim como Levitt (1958) acreditava que as forças do mercado impulsionariam a economia e que isto promoveria o bem-estar social. Para Friedman (1962), a RSC deveria se restringir somente à maximização do lucro e à obediência às leis. Para o autor, se a empresa administrar com eficiência, gerar empregos, pagar impostos e se for lucrativa, elas estariam agindo responsabilmente. Ele defendia que se os empresários usassem recursos da empresa para a prática social, estariam onerando o lucro dos acionistas sem prévia autorização destes (Freire et. al., 2008).	Crítica à filantropia realizada com os recursos da empresas, já que para ele tal comportamento não era condizente com o contexto econômico e social da época, nos Estados Unidos. Ações sociais são preocupações que dizem respeito a outras instituições (Igreja e Estado, por exemplo).
Walton (1967)	Abordou as conseqüências éticas da relação entre empresa e sociedade.	Ética
Hayek (1967)	Para ele atribuir funções às empresas além da maximização do lucro era considerado modismo. Se as empresas seguissem a tendência de atuar socialmente, poderiam potencializar seu poder, obtendo retornos econômicos e sociais imprevisíveis e até danosos à sociedade (Freire et. al., 2008).	Temor ao corporativismo e totalitarismo, por representar um risco à liberdade humana.
Johnson (1971)	Aborda o equilíbrio entre os interesses da empresa e sociedade. As empresas realizam programas sociais para obter maior lucro (Freire et. al., 2008).	Utilitarismo
Steiner (1971)	Lucro como fonte da RSC (Freire et. al., 2008).	Utilitarismo
Preston e Post (1975)	Responsabilidade social corporativa como a ampliação do papel empresarial além dos objetivos econômicos (Freire et. al., 2008).	Papel empresarial além do econômico.
Sethi (1975)	Explica as dimensões do desempenho social corporativo e a diferença entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• obrigação social,</li> <li>• responsabilidade e</li> <li>• responsividade social.</li> </ul> Obrigação social: se relaciona às forças do mercado e restrições legais (critérios econômicos e legais); Responsabilidade social: é mais do que a obrigação social. Sugere alinhamento entre o comportamento corporativo, normas prevalecentes e expectativas da sociedade. A responsividade: comportamento organizacional proativo em relação às necessidades sociais. Segundo Freire et. al. (2008), levou o termo responsabilidade social a ser aceito como desempenho social corporativo.	Desempenho social corporativo, obrigação social, responsabilidade, responsividade social.
Ackerman e Bauer (1976)	Orientação integrada ao nível micro (interno) da empresa.	Responsabilidade social interna
Carroll (1979;1991).	“Carroll (1979) tentou combinar a ação social das empresas (nível macro) com os fundamentos de responsabilidade social (nível micro) e denominou esse arranjo como desempenho social das	Dimensões da RSC: econômica, ética, legal e filantrópica.

	<p>empresas. “A adoção de uma postura adequada dependeria da interação entre o nível micro e macro” (FREIRE, 2008, p. 7)</p> <p>Nível macro: compreende o espaço de debate de responsabilidade social, moldado por princípios econômicos, legais e éticos. Nível micro: as empresas tentam aplicar os princípios do contrato social em suas políticas (que podem ser reativas, defensivas ou proativas).</p> <p>Carrol destaca quatro dimensões da responsabilidade social. São elas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• econômica: empresa deve maximizar a riqueza para os acionistas e proprietários, considerando os impactos produzidos pela economia e a concorrência. Tal responsabilidade representa a base da responsabilidade social. A idéia é de que se a empresa não gerar lucro, não terá como honrar com seus compromissos e responsabilidades, e encerrará suas operações. A responsabilidade econômica é de fornecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes, de remunerar adequadamente os fornecedores e empregados e gerar lucros aos acionistas (Moratelli, 2006).</li> <li>• ética: significa não causar danos a terceiros de forma consciente. Justiça e equilíbrio nas relações com as partes interessadas (CARROL, 1979 apud BORGER, 2001)</li> <li>• legal: tem relação com o cumprimento de todas as leis. Borger (2001), baseada em Carrol, salienta que obedecer a lei é uma das condições para que o negócio exista e que a empresa precisa atuar dentro das regras que a sociedade estabelece.</li> <li>• filantrópica: objetivo de melhorar a qualidade de vida da comunidade onde a empresa se localiza. Tem aspecto voluntário.</li> </ul>	
Wartick e Cochran (1985)	<p>Pesquisa para medir e gerenciar a RSC associada ao desempenho financeiro.</p> <p>O foco de interesse deslocou-se da definição para a operacionalização. Incluíram-se diversos temas, tais como: políticas públicas, ética empresarial, teoria dos <i>stakeholders</i> e desempenho social corporativo – Freire et. al. (2008).</p>	Ética, <i>stakeholders</i> , desempenho social corporativo.
Jones (1980)	<p>Redefiniu a RSC como um processo na tomada de decisão e não somente como um jogo de resultados. Defendeu a obrigatoriedade da confiança e cooperação (constituídas voluntariamente), nas transações com outros grupos na sociedade, além dos <i>stakeholders</i> legalmente reconhecidos – Freire et. al. (2008)</p>	Confiança, <i>stakeholders</i> , cooperação,
Drucker (1984)	<p>Destaca que a empresa, além de conjugar rentabilidade e responsabilidade, deveria converter as ações socialmente responsáveis em oportunidades empresariais, conforme Freire et. al. (2008).</p>	Ação social como oportunidade.

Wartick e Cochran (1985)	Procuraram aperfeiçoar as dimensões do modelo de Carrol (1979). Sua proposta considerou princípios e processos – Freire et. al. (2008).	Dimensões da RSC
Epstein (1987)	Definiu RSC a partir do entrelaçamento dos conceitos de responsabilidade social, responsividade e ética empresarial - Freire et. al. (2008)	Responsividade, ética.
Wood (1991)	Sugeriu um modelo de aspecto integrativo, incluindo: princípios de RSC; administração de <i>stakeholders</i> e resultados financeiros, incluindo elementos que não apareceram nos modelos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985).	Modelo integrativo de RSC.
Comissão Européia (2001)	Empresa socialmente responsável é aquela que decide “voluntariamente contribuir para uma melhor sociedade e para o meio ambiente” (Relatório Verde, 2001, p. 4). Cidadania corporativa: engloba a dimensão interna (empregados e acionistas) e externa da responsabilidade social (comunidade e demais <i>stakeholders</i> )	Prática voluntária; cidadania corporativa
Ferrel et al. (2001)	Responsabilidade social: contrato com a sociedade; se refere ao efeito das decisões das empresas sobre a sociedade. Ética empresarial: regras e princípios que pautam as decisões das pessoas inseridas na organização	Contrato com sociedade; ética.
Ashley (2002)	“Empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas dos <i>stakeholders</i> atuais e futuros” (Ashley (2002, p. 20)	<i>Stakeholders</i> .
Pena (2003)	Conforme o autor, o conceito de RSE faz parte de um conceito mais abrangente que é o da Business Ethics (BE), que integra ética nos negócios. Assim, afirma que a RSE encontra seu pólo na ética da responsabilidade (estar atenta às conseqüências de suas ações).	Ética da responsabilidade.
Kreitlon (2004)	A autora destaca três escolas de pensamento: 1) Business Ethics (década de 1960 - séc. XX): abordagem ética ou normativa. Do ramo da ética aplicada, tem um cunho filosófico, normativo, centrado em valores e julgamentos morais. Esta escola baseia-se na idéia de que a empresa está sujeita ao julgamento ético; 2) Mercado e sociedade (década de 1970 - séc. XX): Perspectiva sócio-política; tem abordagem contratual relacionada aos problemas entre empresa e a sociedade (como parte de um mesmo sistema). 3) Gestão de questões sociais: gerencial ou estratégica. Escola refere-se à gestão (natureza utilitária), tratando a resolução dos problemas sociais como vantagem competitiva. Pode-se considerar nesta vertente aquelas empresas que fazem marketing social e visam de alguma forma retorno ao atuar socialmente.	Business Ethics; relação entre mercado e sociedade; gestão das questões sociais.
Schwartz e Carroll (2007)	Apontam o desempenho social corporativo, a teoria de <i>stakeholders</i> , a ética empresarial e a cidadania corporativa como temas centrais. Teoria dos <i>stakeholders</i> : pressupõe duas dimensões distintas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uma que envolve todos os grupos que</li> </ul>	<i>Stakeholders</i> , ética, cidadania corporativa.

	<p>podem influenciar ou ser influenciados pelas decisões da empresa,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• outra que abrange os grupos que são imprescindíveis para a sobrevivência do negócio.</li> </ul> <p>Ética empresarial: procura entender como os padrões morais são aplicados, além de avaliar eticamente a atividade empresarial e prescrever cursos éticos de ação.</p> <p>Cidadania corporativa: engloba a responsabilidade econômica, social e política da empresa. Envolve aspectos legais, expectativa dos <i>stakeholders</i>, e atos voluntários que advém de valores corporativos e estratégias empresariais (SCHWARTZ e CARROLL, 2007 apud Freire et. al. 2008).</p>	
Schwartz e Carroll (2003; 2007)	<p>Sugeriram dois modelos conceituais. São eles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Modelo de Três Dimensões da RSC, de 2003: supera o Modelo da Pirâmide de Carroll (1991). Incorpora a responsabilidade ética, legal e econômica como dimensões centrais, sem as suposições de hierarquização percebidas na estrutura anterior.</li> <li>2) modelo VBA (<i>value, balance e accountability</i>), de 2007. Baseia-se em três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade. A estrutura integra a responsabilidade social corporativa, a ética empresarial, a administração dos <i>stakeholders</i>, a sustentabilidade e a cidadania corporativa, que tem relação entre si, conforme os autores (FREIRE et. al., 2008)</li> </ol>	Responsabilidade ética, legal, econômica, sustentabilidade, <i>stakeholders</i> .

**Quadro 2 - Estado da arte sobre responsabilidade social corporativa**

Fonte: elaborado pela autora com base na literatura.

Ao analisar o estado da arte, pode-se constatar que alguns autores apresentam conceitos que estão inseridos nas escolas de pensamento gerencial/estratégica (utilitarista/instrumental) e/ou social, como demonstra Kreitlon (2004). Ao observar as diferentes escolas que abordam a questão, percebe-se a necessidade de transcender o conceito utilitarista<sup>6</sup>, para que haja uma responsabilidade socioambiental que contribua para o desenvolvimento integral.

Alguns estudos, tais como o de Aramburú et. al. (2004), apontam que certas atitudes das empresas nem sempre são adequadas para com muitos dos *stakeholders*. As autoras realizaram estudo em trinta para organizações certificadas socialmente no estado do Rio Grande do Sul e apontaram que muitas das pesquisadas têm suas ações voltadas à comunidade em detrimento das ações direcionadas aos seus trabalhadores. Talvez o direcionamento das

<sup>6</sup> Utilitarista, segundo definição encontrada no Dicionário Aurélio, é que tem o interesse como fim principal de seus atos.

ações empresariais para o público externo tenha relação com a questão de melhorar ou manter uma boa imagem. Pena (2003) destaca essa possibilidade, ao revelar vários tipos de reducionismos quando se trata em conjunto a ética e os negócios. Ele aponta que as empresas procuram a oportunidade de vender sua imagem institucional, ao atuar socialmente. Tal afirmação vai ao encontro da terceira escola apontada por Kreitlon (2004), que trata da responsabilidade social como utilitária ou gerencial/estratégica.

Cabe salientar que as três escolas apontadas por Kreitlon (2004) trabalham com a teoria dos *stakeholders*. Ainda, diversos conceitos apresentam a relação da empresa com diferentes grupos sociais, como pode-se perceber no quadro anterior. Milano (2002) corrobora com a idéia declarando que uma empresa deve adotar uma conduta ética e responsável na plenitude das suas redes de relações seja com consumidores, empregados, acionistas, governo, meio ambiente e comunidade em geral.

Para a Comissão Européia, está se investindo mais em capital humano, meio ambiente e em relações com as partes interessadas. Percebe-se que a definição da Comissão apresentada no quadro parece isentar a responsabilidade da empresa com a sociedade, já que trata como uma atitude voluntária. Por outro lado, a Comissão contribui para a reflexão sobre a adoção do termo responsabilidade socioambiental, mesmo que não tenha explicitado esta discussão.

Já que o conceito de responsabilidade socioambiental abarca outros, tais como o de *stakeholders* e cidadania corporativa, vale discorrer sobre estes.

### 3.2.1.1. Teoria dos *stakeholders* e cidadania organizacional

Borger (2001) destaca que a atividade empresarial é mais do que uma transação de mercado, sendo uma rede de relações cooperativas e competitivas de inúmeras pessoas que estão organizadas de várias formas. Sendo assim, a empresa é uma organização na qual e pela qual muitos indivíduos e grupos empreendem esforços para atingir seus fins (BORGER, 2001, p. 54) e o conceito de *stakeholders* atenta para isto.

Goulart et. al. (2005) destacam que os indivíduos exercem diversos papéis em sua relação com o mundo organizacional (ora são clientes, empregados, pesquisadores, consultores, entre outros). Com isto, as autoras apontam que muito da vida social ocorre na interação entre indivíduos e organizações. Desta forma, percebe-se que há complementaridades e antagonismos ao se falar sobre responsabilidade socioambiental, já que

o próprio indivíduo representa desejos/necessidades distintas, dependendo da relação que assume para com a empresa.

Conforme Freeman (apud TEIXEIRA, 2007), considerado o pai da teoria dos *stakeholders*, trata-se do grupo de indivíduos que afeta ou é afetado pelas ações da organização para atingir seus objetivos. Vários autores adotam outras definições, tais como:

<b>Autor</b>	<b>Conceito de stakeholders</b>
Clarkson (1994)	Grupos que representam riscos (relevantes) para os investimentos da empresa.
Cornell e Shapiro (1987)	Grupo com quem a empresa mantém algum tipo de contrato.
Thompson, Wartick e Smith (1991)	Grupo que mantém relacionamento com as organizações.
Starik (1993)	Grupo com alguma conexão com a empresa. Idéia de grupos de interesse.
Carrol (1993)	Grupo com quem a empresa interage e que nela possui algum interesse, sentindo-se com direito ou com alguma demanda sobre ela.

**Quadro 3 – Conceito de stakeholders**

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Ferreira (2007).

Vale ressaltar que os *stakeholders*, ou grupos de interesse, são grupos que podem contribuir para o sucesso do negócio. No entanto, vale ressaltar que cada um desses envolvidos tem demandas diferentes e pode afetar ou ser afetado pelas ações da empresa de maneira positiva ou negativa (BORGES, 2001).

Starik (1994) salienta que o conceito de *stakeholder* não deve se ater ao ser humano. O autor salienta que a biosfera, atmosfera terrestre, a hidrosfera também devem ser considerados *stakeholders* das empresas já que estas entidades ambientais afetam e são afetadas pelas ações das organizações (FERREIRA, 2007).

Conforme Ferreira (2007), os *stakeholders* podem ser primários e secundários, sendo os primários aqueles com os quais a empresa mantém relacionamento contratual. Estes são diretamente afetados pela empresa ao desenvolver suas atividades e também ao tomar decisões. Incluem-se neste grupo os acionistas, investidores, os empregados, fornecedores, clientes e o governo (que estabelecem leis e que cobram impostos e outras obrigações). Segundo a autora, esses grupos são considerados críticos para que a empresa sobreviva, mantendo com eles uma relação de interdependência.

Já os grupos de interesse secundários são aqueles que não têm seu relacionamento regulado por contratos, ou seja, os demais grupos da sociedade. Como exemplo tem-se as entidades de bairro. A autora destaca que em determinado momento esses grupos podem se

tornar críticos para a sobrevivência do negócio também. Isto depende do momento vivido pela empresa, pois estes grupos podem gerar pressões que venham a afetar as atividades desta.

Jawahar e McLoughlin (2001 apud FERREIRA, 2007) salientam que as partes interessadas não são tratadas da mesma forma pelas empresas. Tudo depende do ciclo de vida em que a organização se encontra (se em formação, em crescimento, em declínio, entre outros). Sendo assim, as empresas elaboram estratégias compatíveis com seu momento de vida, de acordo com suas necessidades, o que pode gerar insatisfação por parte de alguns grupos.

Lidar com diferentes grupos de interesse é um desafio para as empresas já que

Os stakeholders e a empresa se percebem de forma diferente, porque cada um tem seus interesses próprios, e se vêem de perspectivas diferentes... Em virtude da diversidade desses interesses, a administração das empresas enfrenta a difícil tarefa de conciliar e satisfazer os interesses de seus stakeholders ao mesmo tempo que persegue a realização de seus objetivos (FERREIRA, 2007, p. 334).

Ferreira (2007) salienta a existência de três tipos de teoria de *stakeholders*, apontados por Donaldson e Preston (1995). São eles: teoria normativa, descritiva e instrumental. Na teoria normativa, prescreve-se como o mundo deve ser. Já na descritiva, a teoria trata de como as empresas gerenciam e interagem com os diferentes grupos, sendo uma teoria que procura identificar como o mundo é. Na teoria instrumental procura-se relacionar os meios e os fins, apontando como deve ser o comportamento das organizações para obter os resultados desejados. Qual será(ão) o(s) tipo(s) de teoria adotado(s) nas investigações científicas? Estariam as empresas gerenciando da forma que é possível ou da forma como tem que ser?

Vale ressaltar também que a noção de *stakeholders* está presente no conceito de cidadania organizacional, como pode-se perceber a seguir.

Borger (2001) destaca que a cidadania abarca direitos e deveres. Leipziger et. al. (1998 apud Borger, 2001) define o conceito de cidadania organizacional como aquele que inclui as dimensões práticas e éticas.

Melo Neto e Fróes (2001) apontam que a empresa exerce a cidadania empresarial ao atuar nas dimensões internas e externas da responsabilidade social. Eles destacam que a cidadania plena só ocorre se há primeiramente responsabilidade social interna para depois fortalecer sua atuação junto à comunidade. Não se considera uma atitude socialmente responsável, por exemplo, fazer doações e campanhas sociais se a empresa trata mal seus empregados. A Comissão Europeia também divide em dimensão interna e externa a responsabilidade social e declara que primeiro as práticas das empresas devem envolver os



empregados e ser relativas às questões de investimento em capital humano, de saúde e segurança e mudanças de gestão com práticas sociais e ambientais para depois envolver outros *stakeholders*. Com relação à dimensão externa, a Comissão aponta que as empresas estendem suas práticas socialmente responsáveis além das portas da mesma, abrangendo a comunidade local e outros atores sociais, além dos empregados e acionistas.

Fischer (2002, p. 222) aponta que cidadania organizacional busca “integrar de forma consistente a visão de dentro para fora e de fora para dentro da organização”. Assim, as organizações devem seguir os mesmos valores de civilidade adotados com seus trabalhadores com os demais grupos de interesse. A autora declara que um dos maiores desafios da gestão de pessoas é o de propiciar condições e recursos para que se desenvolva a cultura da cidadania organizacional.

Mas para que a cidadania corporativa torne-se parte da cultura da empresa, esta precisa contar com uma gestão estratégica de pessoas. Vale salientar que o modelo de gestão de pessoas é o modo como a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, segundo Fischer (2002). E este modo pode ser focado no operacional ou no estratégico.

Para que se possa gerenciar o comportamento humano, a organização precisa definir princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Conforme Dutra (2002, p. 17), Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Vale destacar que as políticas de gestão de pessoas devem estar ligadas aos acontecimentos externos, refletidos na dinâmica interna das organizações. Quanto às forças externas estão a ação do Estado, dos movimentos sociais, sindicais e a ação do mercado. Quanto às forças internas destacam-se as mudanças ocorridas pela evolução tecnológica e mudança no perfil dos trabalhadores (FLEURY e FISCHER, 1992). Neste sentido, Fischer (2002) também aponta que estes fatores internos e externos ao contexto organizacional são condicionantes do modelo de gestão de pessoas. Para ele, os fatores internos referem-se ao produto/serviço oferecido, tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, estrutura e cultura organizacional. Já os fatores externos referem-se à legislação trabalhista, papel do Estado, entre outros. Tal ligação da gestão de pessoas com estes fatores internos e externos vai ao encontro do que Nascimento et. al. (2008) aponta: que a empresa faz parte de um ecossistema de mercado.

Werlang (2002) ressalta que o desafio do gestor de pessoas, ao desenvolver políticas de gestão, é focar o desenvolvimento do ser humano como pessoa, profissional e cidadão.

Neste sentido, pode-se perceber quão relevante é o papel dos gestores para o sucesso das práticas e responsabilidade socioambiental.

A seguir apresentam-se algumas formas criadas para padronizar e estimular a atuação socioambiental das empresas.

### 3.2.1.2. Normas socioambientais e outras ferramentas

Embora a questão da responsabilidade social corporativa tenha sido tratada teoricamente de distintas maneiras, incluindo diferentes dimensões, percebe-se que a prática socioambiental empresarial tem dado ênfase à forma utilitarista. Visando entre outras questões, os seus interesses, as empresas têm atuado cada vez mais neste campo socioambiental. E para que as práticas empresariais sejam melhor administradas, verifica-se a criação de algumas normas internacionais por órgãos ou instituições específicas, relativas à responsabilidade social. Tais normas visam desenvolver e consolidar um conjunto de padrões e indicadores aceitáveis e auditáveis relativos ao tema (Costa et. al. 2000 apud Ferreira, 2002). Salienta-se que algumas normas são voluntárias, outras obrigatórias, gerais ou específicas. Vale destacar que tanto a norma AccountAbility 1000 (AA1000) quanto a Social Accountability 8000 (SA 8000) visam auxiliar as organizações a gerenciar, medir e comunicar seu desempenho, sendo que a AA1000 visa o desempenho de desenvolvimento sustentável (social, ambiental e econômico) e a SA 8000, o desempenho de trabalho.

A norma AA 1000 foi criada em 1999 pelo Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), sendo um padrão de processo para a gestão da contabilidade, auditoria e relatório da responsabilidade social corporativa (TEIXEIRA et. al. 2007). E a SA 8000 é um padrão normativo auditável criado por empresas, ONGs, sindicatos e entidades de classe, coordenadas pela entidade norte-americana, conforme autor. Baseia-se nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT - Órgão da ONU), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e dos Direitos da Criança. Vale ressaltar que as empresas adotam voluntariamente esta norma. O seu objetivo é o de eliminar práticas que tornam o ambiente de trabalho menos humanos, visando melhorar as condições trabalho, o relacionamento e meio ambiente, ou seja, a norma orienta a mensuração e desempenho de uma organização responsável socialmente pelos parâmetros econômicos, sociais e ambientais. Os elementos observados na norma SA 8000 são: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança,

liberdade de negociação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, remuneração e sistema de gestão.

Em 1997 foi criada uma organização não governamental internacional, a Global Report Initiative (GRI), com a missão de desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade (econômica, social e ambiental) das organizações, que podem ser utilizados por empresas de todo o mundo. Inúmeros parceiros, voluntários, buscam contribuir para que os relatórios de sustentabilidade tenham a mesma utilidade e seriedade dos relatórios e balanços financeiros. Após testes realizados em 1999, foi publicada em 2002 uma versão oficial das Diretrizes, mas a versão em português foi lançada somente em 2004, com o apoio do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Conforme Nascimento et. al. (2008), o relatório da GRI engloba onze princípios. São eles: transparência, inclusão, auditabilidade, abrangência, relevância, contexto de sustentabilidade, exatidão, neutralidade, comparabilidade, clareza e periodicidade.

Ainda no âmbito da normalização, existe no Brasil desde 2004 a norma ABNT NBR 16001, que aborda a Responsabilidade Social. Trata-se de uma norma de especificação, passível de auditoria ou certificação. A norma foi criada com base em referências internacionais. O Brasil, assim como outros países, tem procurado certificar o sistema de gestão de responsabilidade social baseando-se na SA 8000.

Está em processo de elaboração a norma internacional de responsabilidade social a ISO 26000. As principais características da norma são: dar diretrizes, sem objetivo de certificar; ser aplicável a qualquer tipo de organização; não ter caráter de sistema de gestão; estar baseada em iniciativas existentes; prescrever formas de implementar a responsabilidade social nas organizações e sensibilizar sobre o assunto. Ela é composta por temas centrais, tais como: governança corporativa, direitos humanos, práticas do trabalho, meio ambiente, práticas justas de operação; questões sobre consumidor e envolvimento e desenvolvimento da Comunidade<sup>7</sup>.

Com relação à dimensão ambiental, especificamente, foi criada a ISO 14000, que é um mecanismo para uniformizar as metodologias para implantação de sistema de gestão ambiental (SGA). Tal norma define os elementos de um SGA, além de auditar o sistema, avaliar o desempenho ambiental e analisar o ciclo de vida do produto. Com a ISO 14000 busca-se aperfeiçoar a relação entre empresa e meio ambiente. Dentre o conjunto que compõe

---

<sup>7</sup> Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp) Acesso em abril: 2009

a norma ISO 14000, há a ISO 14001, que é a norma que certifica as empresas, composta por dezessete requisitos, divididos em cinco grupos. São eles: política ambiental; planejamento; implementação e operação; verificação e ação corretiva e análise crítica.

O mercado financeiro também demonstra estar envolvido com as questões socioambientais. Neste sentido, as bolsas de valores (locais que oferecem condições e sistemas necessários para a realização de negociação de compra e venda de títulos e valores mobiliários) têm seguido a tendência mundial de atentar para estas questões<sup>8</sup>. Isto porque os investidores (que compram e vendem as ações de empresas, negociáveis na bolsa) procuram empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. Percebe-se que tanto empresas (que tem seu capital aberto para captar recursos financeiros) quanto a bolsa (que negocia as ações da empresa) tem considerado a questão socioambiental em sua atuação.

O Dow Jones Sustainability Index (DJSI), por exemplo, atenta para as três dimensões (econômica, social e ambiental). Na questão econômica observa os códigos de ética, a governança corporativa, bem como o gerenciamento do relacionamento com o consumidor. Além disso, considera a robustez financeira, relações com o investidor, gerenciamento de crise e risco, planejamento estratégico, entre outros. Com relação à dimensão ambiental, analisa o gerenciamento e políticas de meio ambiente, observando a performance e relatório ambiental. Já a dimensão social engloba questões como a cidadania corporativa e filantropia, envolvimento de *stakeholders*, práticas trabalhistas, desenvolvimento de capital humano, relatório social, atração e retenção de talentos, entre outros.

No Brasil, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), agora denominada Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA S.A.), já que em 2008 foi integrada à Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F), seguiu esta tendência. Vale ressaltar que a BM&FBOVESPA S.A é uma das maiores bolsas do mundo em valor de mercado, conforme site institucional. Ainda, é a segunda das Américas, sendo líder no continente latino-americano. Os mercados da BM&FBOVESPA abrangem a negociação de títulos e valores mobiliários, de renda variável e renda fixa, nos mercados de bolsa e de balcão organizado.

A Bovespa criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), em conjunto com várias instituições (ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto ETHOS e Ministério

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/portugues/QuemSomos.asp>. Acesso em: abril de 2009.

do Meio Ambiente). Conforme informações disponíveis no site da Bovespa, “o ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro”.

Por fim, esta seção, ao apresentar a RSC de uma perspectiva histórica, evidenciou que a questão tem passado por modificações. Se no início a atuação empresarial tinha caráter apenas filantrópico (e ainda tem em muitos casos); se surgiu por exigência do mercado, pelo aumento dos problemas sociais, pela modificação do papel do Estado, no final do século XX e principalmente neste início de século XXI, a atuação se dá também por uma questão de sobrevivência e de sustentabilidade da própria empresa e do planeta. Neste sentido, o conceito de responsabilidade social é ampliado, incluindo a questão da sustentabilidade empresarial, que é apresentada na próxima seção.

### 3.2.1.3. Sustentabilidade empresarial: possíveis práticas a serem adotadas

Quanto à responsabilidade social das empresas, Almeida (2003) chama atenção para a questão da aplicação de práticas em diferentes tipos de empresa. Conforme o autor, não se pode exigir que uma empresa multinacional, sediada em um país desenvolvido, por exemplo, tenha as mesmas ações que uma pequena empresa de uma pequena cidade do Brasil. Maimon (2005) aponta que a responsabilidade socioambiental é desigual em razão do setor de atividade, localização geográfica e pelo tamanho da organização. Isto pode ser considerado um limite para as práticas socioambientais de algumas organizações com fins lucrativos. No entanto, há um conjunto de valores essenciais e de aplicação geral, que incluem as dimensões sociais e ambientais, segundo Almeida (2003). São eles:

- respeito aos direitos humanos e trabalhistas;
- proteção ambiental;
- valorização do bem-estar das comunidades;
- valorização do progresso social.

Tais ações devem ser seguidas por todo o tipo de empresa, independente da localidade, porte, setor, entre outros. E esta pode ser uma oportunidade das empresas brasileiras refletirem sobre isto.

Ao analisar as medidas sugeridas pelo Relatório de Brundtland (voltado especialmente às questões ambientais) e citadas anteriormente neste trabalho, percebe-se que as empresas

brasileiras podem contribuir, adotando algumas destas, tais como: preservar a biodiversidade e o ecossistema a partir de uma postura consciente; diminuir o consumo de energia e desenvolver tecnologias com uso de fontes energéticas renováveis; produzir com base em tecnologias ecologicamente adaptadas.

Com base nas ações propostas pela Agenda 21 Brasileira, referente à redução das desigualdades sociais, evidenciam-se algumas ações que podem ser aproveitadas pelas empresas com fins lucrativos. São elas:

- permitir o desenvolvimento das capacidades individuais, nos campos público e privado, como também a igualdade de oportunidades de acesso ao mundo do trabalho e ao exercício da cidadania plena e responsável;
- incentivar a produção cultural, particularmente o artesanato e o folclore, como instrumento sócio-educativo e como meio de incremento de renda familiar;
- criar programa nacional antiviolença em parceria com os poderes público, privado e organizações da sociedade civil, utilizando-se da rede de ensino e da mídia;
- formar rede que envolva órgãos governamentais, organizações do terceiro setor e instituições privadas, voltadas ao apoio e resgate de experiências variadas de capacitação à cidadania, à sustentabilidade e à promoção social;
- implementar políticas de inclusão para a incorporação e valorização da pessoa portadora de necessidades especiais e de transtornos mentais nas diferentes ações de desenvolvimento sustentável e cidadania, com ênfase ao acesso no mercado de trabalho;
- apoiar programas de alfabetização;
- realizar campanhas nacionais que desestimulem a discriminação de gênero, raça e religião e que promovam a difusão de valores como diversidade, tolerância, pluralismo, sensibilidade cultural, entre outros.

Há também práticas empresariais consideradas bons exemplos, conforme o Guia Exame, que estão relacionadas à governança, transparência, empregados, meio ambiente, fornecedores e governo. A seguir apresentam-se algumas práticas:

- quanto à governança: possuir conselhos de administração, com auditoria independente e contar com sistemas formais para avaliação dos membros do conselho.

Cabe abrir um ‘parênteses’ sobre esta questão. O debate sobre governança corporativa surgiu em meados da década de 1990, nos Estados Unidos e na Inglaterra, quando investidores desconfiaram que os conselhos de administração não estavam trabalhando direito

no interesse dos acionistas, ressalta Almeida (2003). Desta forma, os investidores incentivaram a elaboração de códigos de boas práticas. Assim, é assegurado aos acionistas: transparência, prestação de contas e responsabilidade pelos resultados, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa<sup>9</sup>. O autor aproveita para resgatar que tais atributos (transparência, prestação de contas e responsabilidade) são requisitos desejáveis na relação entre empresa e sociedade e com o meio ambiente. Sendo assim, o conceito de governança corporativa poderá evoluir de forma a abranger todos os *stakeholders*, e não só acionistas. O que é indicado é que as empresas percebam a relação entre governança e sustentabilidade. Segundo o autor, é uma questão de tempo para que o conselho de sustentabilidade entre nos organogramas das empresas. Cabe ressaltar que já existem empresas com este tipo de conselho.

Outras práticas destacadas pelo Guia Exame estão relacionadas:

- à transparência: no caso, as empresas podem auditar as informações sobre os aspectos socioambientais e comunicar de maneira transparente a estratégia da empresa;
- aos empregados: empregar moradores das regiões em que operam e adotar processos formais de promoção da diversidade;
- ao meio ambiente: procurar ter um profissional para esta área, promover a reciclagem de resíduos após o consumo e identificar riscos ambientais relacionados ao negócio;
- aos fornecedores: saber como estes tratam questões relacionadas aos direitos humanos e meio ambiente;
- ao governo: contribuir regularmente com projetos governamentais.

Outra oportunidade que pode ser aproveitada pelas empresas brasileiras é a de adotar medidas sugeridas pela pesquisa realizada pela UNEP/SustainAbility em 2001. Epelbaum (2003) evidencia que este estudo aborda a influência da gestão ambiental sobre a competitividade empresarial. Tal estudo foi estendido posteriormente para países emergentes (SustainAbility/IFC/Ethos, 2003). Foi mapeada a influência dos fatores econômico, ambiental e social sobre o desempenho empresarial.

O estudo chegou a uma matriz-resumo que correlaciona dez dimensões do desenvolvimento sustentável com dez medidas do sucesso empresarial e se baseou na teoria dos Três Pilares (“Tripple Bottom Line<sup>10</sup>”), desenvolvido por Elkington (2000). Este autor

---

<sup>9</sup> Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em: 2006.

<sup>10</sup> O Tripple Bottom Line é um modelo de gestão empresarial que visa conciliar as três necessidades consideradas básicas da sustentabilidade: a viabilidade econômica, a consciência ambiental e a responsabilidade social. A idéia é de que as três dimensões (econômica, social e ambiental) devem interagir, formando o tripé da sustentabilidade. O modelo também é conhecido como os 3 Ps (People, Planet and Profit ou PPL - Pessoas,

afirma que a sociedade depende da economia, e a economia depende do ecossistema global. Desta forma, aponta que o sucesso empresarial deveria extrapolar as medidas financeiras, abrangendo também as sociais e ambientais.

Com relação ao desempenho ambiental, as dimensões consideradas na gestão ambiental foram:

- Foco no processo: a empresa deve minimizar quaisquer impactos ambientais adversos associados com os seus processos de produção (mudanças em materiais, equipamentos e práticas, por exemplo);
- Foco em produtos: introdução de princípios ambientais através do ciclo de vida de seus produtos (desenvolvimento ou re-desenho do “portfólio” de produtos e serviços para minimizar impactos ambientais adversos: eco-design).

Algumas destas medidas requerem investimentos das empresas, mas a questão é fazer com que elas compreendam que isto é um investimento, que traz retorno, e não um custo.

Outras dimensões, segundo o estudo estão relacionadas com:

- a governança: que envolve ética, valores e princípios; responsabilidade e transparência;
- o comprometimento com os três pilares (social, econômico e ambiental);
- desenvolvimento sócio-econômico; direitos humanos; condições do local de trabalho;
- engajamento da empresa com parceiros empresariais e não empresariais.

O estudo procurou identificar as melhores oportunidades de ganho empresarial, se a empresa tomar determinadas atitudes. Mas talvez seja o caso de destacar que a longo prazo o ganho pode transcender às portas da empresa e torna-se um ganho para a sociedade como um todo. Esta pesquisa destaca que se a empresa: 1) reduzir os impactos ambientais (eco-eficiência) e tratar bem os empregados pode reduzir custos; 2) promover melhorias ambientais (produtos ecológicos que possibilitam um preço “premium” e recuperação de resíduos) e beneficiar a economia local, pode aumentar a receita; 3) envolver os *stakeholders*, pode reduzir riscos; 4) incrementar a eficiência ambiental, pode melhorar a reputação. Nota-se a ênfase no retorno econômico e de imagem, que vai ao encontro da abordagem utilitarista da responsabilidade social, apontada por Kreitlon (2004), e da lógica economicista predominante na sociedade. A empresa deve, segundo o estudo: desenvolver o capital humano, melhorar a governança, criar outras oportunidades promovendo o desenvolvimento da comunidade e



lançando produtos que não prejudiquem o meio ambiente (nichos de mercado ecológico, como energia renovável, tecnologias de controle da poluição, entre outros).

Mancini et al. (2005) também aponta práticas e ferramentas de responsabilidade socioambiental relacionadas à sustentabilidade. Dentre elas, observa-se novamente a questão da governança corporativa. Além desta, existem as seguintes práticas, relacionadas à gestão ambiental, considerada nesta tese uma prática de responsabilidade social:

- The natural step: está relacionado com quatro princípios de sustentabilidade que as empresas devem seguir. São eles: 1) não extrair recursos naturais numa velocidade maior do que podem ser gerados; 2) não produzir substâncias num ritmo mais rápido do que possam ser decompostas e integradas no ecossistema; 3) o ecossistema não pode ser devastado e, 4) as necessidades humanas básicas devem ser satisfeitas em todo o mundo;
- Inserção da sustentabilidade na estratégia da empresa;
- Seguir princípios e códigos socialmente responsáveis, como, por exemplo, os do Pacto Global e adotar indicadores de sustentabilidade. O Pacto Global advoga princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção;
- Adotar tecnologias sustentáveis;
- Implementar produção mais limpa, que é uma ferramenta de gestão para a produção de bens e serviços. A produção mais limpa procura usar os recursos naturais de forma eficiente, minimizando resíduos e a poluição e os riscos para a saúde e segurança humanas. Em suma, busca prevenir a geração de resíduos, efluentes e emissões (NASCIMENTO et. al., 2008). Tem como foco a prevenção;
- ecoeficiência: proposta de se fazer mais com menos. Para Almeida (2003), práticas como reciclagem, energia renovável e efluente zero são inovações radicais, mas que podem fazer a diferença. Almeida (2003, p. 137) destaca os elementos da ecoeficiência. São eles:
  - a redução do gasto de materiais, de energia com bens e serviços;
  - redução de emissão de substâncias tóxicas;
  - intensificação de reciclagem de materiais;
  - maximização do uso sustentável de recursos renováveis;

- prolongamento da durabilidade dos produtos;
- agregação de valor aos bens e serviços.
- sistema de produtos: procura integrar *design*, manufatura e processos, considerando fatores de confiabilidade, sustentabilidade e competitividade no mercado. Sendo assim, os aspectos socioambientais são considerados desde a fonte das matérias-primas ao descarte (visão do berço a cova, segundo Furtado, 2003);
- engajamento das partes interessadas;
- elaborar relatórios de sustentabilidade e auditorias;
- seguir padrões de certificação.

Gameiro et al. (2005) revelam que o grau de maturidade de gestão ambiental está relacionado à conscientização dos trabalhadores, que auxiliam no processo de manutenção do sistema.

Outras oportunidades para as empresas com fins lucrativos, são:

- Incentivo fiscal: Conforme Maimon (2005), há uma necessidade de revisão do atual modelo de incentivos, já que os incentivos fiscais direcionados para ações sociais são pouco expressivos, tanto em valor de renúncia fiscal quanto em opções. Há uma tendência de baixa utilização quando se trata da área social e um direcionamento para a atividade cultural.
- Parcerias com comunidade de entorno: a comunidade vizinha e a sociedade têm que sentir que o crescimento e expansão da empresa se traduzem em transferência de melhorias para todos, destaca Maimon (2005);
- Parcerias com terceiro setor: Siqueira et al. (2005) declaram que uma prática ambiental organizacional pode produzir efeitos que vão além da cadeia de negócios, ao gerar parcerias com o terceiro setor;
- Desenvolvimento de educação ambiental no ambiente de trabalho: Gameiro et al. (2005) evidenciaram algumas práticas da empresa Siemens para disseminar a consciência ambiental na comunidade. Desta forma, foram realizadas tardes de educação ambiental, em que crianças em idade escolar são recebidas na empresa para que visitem o bosque que circunda a organização. Lá assistem a peças de teatro, filmes e participam de outras atividades relacionadas ao tema. Há também um programa de visita às trilhas ecológicas da Siemens, para empregados, familiares e comunidade e a semana da qualidade e meio ambiente, que pode ser implementado em outras empresas. A organização também oferece treinamentos específicos.

Conforme Almeida (2003), esforços têm sido feitos com o objetivo de formulação de diretrizes para a atuação empresarial sustentável. No Brasil, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) está diretamente envolvido com esta questão e destacam alguns elementos que são estratégicos para o alcance deste desenvolvimento. São eles:

- encorajar a eficiência e a inovação;
- ter corretas condições estruturais: possibilitar a democracia, respeitar as leis, a propriedade física e intelectual, não haver corrupção, respeitar contratos, investir em educação e tecnologia, aumentar a taxação sobre atividades que poluem e produzem resíduos e incentivar o emprego são práticas que auxiliam na busca pelo desenvolvimento sustentável;
- mudança cultural das empresas: valorizar a capacitação dos empregados, preocupar-se com os *stakeholders*, com a questão ambiental, com a transparência são requisitos para a sustentabilidade;
- parcerias: estabelecer diálogo com as partes interessadas para reduzir incertezas, mal-entendidos e riscos. Almeida (2003) destaca que as parcerias tendem a ser mais complexas, incluindo cada vez mais governo, empresas e ONGs;
- informação: os empresários devem informar, divulgar os aspectos socioambientais de seu negócio, já que a demanda por informação torna-se decisiva para que se obtenha a fidelidade do consumidor ao seu produto ou serviço. Consumidores cada vez mais informados e responsáveis passam a exigir também postura socioambientalmente responsável das empresas, e não só qualidade, preço e segurança dos produtos ou serviços oferecidos;
- inovação: o autor destaca que sem mudança nos padrões de consumo e de produção, não haverá desenvolvimento sustentável. Portanto, necessita-se consumir e produzir de forma eficiente e isto abre espaço para inovações. O autor entende inovação não apenas tecnológica, mas institucional, econômica e social que devem ser discutidas com a sociedade, respeitando padrões éticos, morais, sociais e ambientais. Questões sobre como atender mais pessoas com água potável e não produzir esgotos? Ou como produzir mais energia sem liberar tanto carbono na atmosfera abrem caminho para as inovações;
- valor dos bens naturais: atribuir valor de mercado aos recursos naturais pode levar ao uso sustentável destes. Experiência deste tipo já é feita com relação à água em

algumas regiões. No entanto, o autor alerta para que se tome cuidado para não prejudicar as classes mais pobres com esta ação. Ele sugere taxaço e incentivos e salienta que muitas vezes o problema de uso inadequado dos recursos naturais é gerado por uso de tecnologia equivocado e baixa qualidade de gestão. Percebe-se que a noção antropocêntrica de que o homem pode explorar o ambiente natural. No entanto, tem-se sugerido que o uso de tais “recursos” seja mais racional, consciente.

Como pode se perceber, vários autores têm apontado formas de contribuir para o desenvolvimento integral. Em suma, questões que foram destacadas são as seguintes: governança corporativa, a existência de espaço para inovações, devido à relação entre as necessidades da sociedade e os problemas dos escassos “recursos” naturais e dos problemas sociais; a necessidade de apoio ao desenvolvimento de tecnologias sustentáveis; a relevância de se estabelecer parcerias entre empresas e outros atores sociais; a questão da ecoeficiência, da educação ambiental no ambiente de trabalho e fora dele. Estas e outras práticas revelam um caminho possível a ser trilhado pelas empresas com fins lucrativos.

Seria possível ilustrar outras sugestões de práticas, princípios e de indicadores socioambientais para as empresas com fins lucrativos adotarem, mas não se trata disto. Idéias, exemplos e sugestões existem. O problema está em colocá-las de fato em prática, sem que a questão econômica seja dominante.

Sabe-se que há limites para a atuação empresarial brasileira. No entanto, é premente que estes sejam entendidos e tratados como oportunidades para a transformação efetiva do contexto empresarial e societal brasileiro. Para tanto, faz-se necessária vontade política (do governo, dos representantes empresariais e demais atores sociais). É preciso investimentos em educação cidadã e capacitadora para o trabalho, entre outras ações. A práxis responsável das organizações com fins lucrativos na dimensão socioambiental pode contribuir ou impossibilitar a sustentabilidade destas e do Brasil.

Acredita-se numa contribuição mais efetiva da academia para com as empresas e partes interessadas, a partir de uma aproximação maior entre teoria e prática e do fortalecimento do debate crítico referente ao modelo de desenvolvimento com enfoque econômico. Ao demonstrar que a linha de pensamento economicista ainda é predominante (e não sustentável a longo prazo) e que o discurso socioambiental ainda está longe de ser uma prática adotada pela maioria, pretende-se contribuir para o desenvolvimento integral.

Por fim, este capítulo procurou evidenciar a discussão sobre sustentabilidade e o papel das empresas e das partes interessadas neste contexto. Assim, salientou-se a responsabilidade socioambiental corporativa, com destaque para o estado da arte sobre o tema. Neste sentido,

abordaram-se conceitos como o de *stakeholders*, gestão ambiental e cidadania corporativa, entre outros.

## 4. MÉTODO

Este capítulo é destinado à descrição do modo como foi realizada a pesquisa de campo. A seguir faz-se uma explanação sobre as decisões metodológicas para então apresentar a estratégia adotada e a justificativa para a adoção desta. Destacam-se ainda os critérios para escolha da empresa estudada. No caso, a pesquisada foi a Aracruz Celulose. Cabe salientar que para analisar a gestão socioambiental da empresa foi necessário avaliar as práticas de diferentes áreas desta organização, responsáveis pelo cumprimento desta estratégia. Por isto, detalha-se também neste capítulo o plano de coleta e de análise das informações obtidas em cada uma destas diferentes áreas, assim divididas: 1) área de Gestão de Pessoas, 2) de Relações com a Comunidade, 3) Florestal e, 4) Qualidade e Meio Ambiente. Vale ressaltar ainda que cada uma dessas áreas se relaciona com diferentes *stakeholders*, que também foram objeto de estudo, conforme descreve-se mais adiante. Por fim, apontam-se as limitações da pesquisa.

### 4.1. AS DECISÕES METODOLÓGICAS

Silva e Neto (2006) destacam que tanto Lewis e Grimes (1999) quanto Schultz e Hatch (1996) se preocupam em difundir a emergência de um novo olhar para a utilização de modelos de pesquisa no campo das organizações, para se possa compreender a complexidade dos fenômenos. Cabral (1998) aponta que o pesquisador não precisa abandonar as rotas tradicionais de pesquisa, mas sim buscar novos caminhos, adotando uma postura científica diferenciada, mais analítica, reflexiva e menos intransigente. Dissemina-se a noção de uma perspectiva multiparadigmática em uma mesma pesquisa. Mas esta discussão serve para alertar os pesquisadores para a noção de que o objetivo e subjetivo, o quantitativo e qualitativo podem ser complementares. Estas são apenas formas diferentes de ler a realidade. Os pesquisadores que adotam procedimentos quantitativos estudam os fenômenos na região visível, concreta e os que adotam procedimentos qualitativos entram no universo dos significados.

Seguindo esta lógica, procurou-se utilizar no presente estudo diferentes técnicas de coleta e de análise das informações, umas complementando as outras, a fim de obter melhor compreensão dos fenômenos. Para Minayo (1994 apud Silva, 2008) as perspectivas

qualitativas e quantitativas não são incompatíveis e podem ser integradas num mesmo projeto. Segundo o autor, a pesquisa quantitativa pode levar o pesquisador à escolha de um problema particular que pode ser analisado em toda sua complexidade, a partir de métodos e técnicas qualitativas e vice-versa.

Bogdan e Biklen (1984 apud Silva, 2008) também defendem que as abordagens qualitativas e quantitativas podem ser complementares. E dizem que em alguns estudos isto é desejável. Ainda, exemplificam, ao destacar a possibilidade de utilizar estatística descritiva, apresentando-se conjuntamente a interpretação de dados qualitativos. A esta prática de conjugar diferentes técnicas denomina-se triangulação metodológica.

Nesta tese as questões foram predominantemente analisadas de uma perspectiva qualitativa, com apoio da quantitativa. Portanto, vale destacar a seguir características da abordagem qualitativa, buscando algumas comparações com a quantitativa.

#### **4.1.1. Características da pesquisa qualitativa**

Creswell (1998) apresenta cinco formas de desenvolver a pesquisa qualitativa. São elas: a biografia, a fenomenologia, a Ground Theory, etnografia e o estudo de caso. O presente trabalho adota o estudo de caso como estratégia, com abordagem predominantemente qualitativa para coleta e análise das informações, embora tenha adotado técnicas quantitativas também. Sendo assim, vale ressaltar os pressupostos das abordagens qualitativas e quantitativas apontados por Goulart et. al. (2005). As autoras se basearam em Creswell (1994) para demonstrar as diferenças entre estas duas abordagens, revelando a carga de subjetividade da pesquisa qualitativa, que se reflete no design da pesquisa. Vale ressaltar que há uma seção específica neste capítulo que trata da estratégia adotada (estudo de caso).

Quanto ao pressuposto ontológico (qual a natureza da realidade), a realidade da abordagem quantitativa é objetiva e singular e a da qualitativa é subjetiva e múltipla. Quanto aos pressupostos epistemológicos, a relação do pesquisador com objeto ou sujeitos do estudo é neutra na abordagem quantitativa e na qualitativa há interação com estes.

Já os pressupostos axiológicos revelam que os valores são evitados ou ignorados e excluídos do estudo na abordagem quantitativa. E na abordagem qualitativa os valores são assumidos e compõe o estudo. No entanto, Santos (1987, p. 36) defende o conhecimento científico como socialmente construído e que a objetividade não implica neutralidade.

Percebe-se que o cientista social ao observar, não pode se libertar dos valores que informam sua prática em geral, independente da perspectiva que adotar.

Com relação aos pressupostos metodológicos, o processo de pesquisa é dedutivo na abordagem quantitativa, sendo a relação de causa e efeito. Ainda, as generalizações levam à predição, explanação e ao entendimento e a consistência se dá pela validade e confiabilidade. Já a abordagem qualitativa tem processo indutivo. Conforme Godoy (2005), os dados são organizados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias. Desta forma, a análise indutiva dos dados possibilita a identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias.

Pode-se dizer que o objetivo do estudo qualitativo básico é o de “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas” (MERRIAM, 2002, p. 6 apud GODOY, 2005). Autores tais como Miles e Huberman (1994) reconhecem que a árvore dos métodos qualitativos é composta de muitas vertentes, como indica Godoy (2005). Merriam (1998 apud GOULART et al., 2005) apontou que a pesquisa qualitativa abriga várias formas de investigação que auxiliam o pesquisador no entendimento do sentido de fenômenos sociais, buscando ruptura mínima possível do ambiente natural em que ocorrem.

Nas pesquisas quantitativas são adotados termos como validade, confiabilidade, que não parecem adequados às qualitativas. Portanto, Lincoln e Guba (1985 apud GODOY 2005) sugerem que se substituam estes termos por outros mais específicos e adequados. Os autores lembram que a pesquisa qualitativa parte de um paradigma interpretativo, representando uma determinada forma de entender o mundo e fazer ciência. O que Godoy (2005) procura mostrar em seu estudo é que há preocupação dos pesquisadores que adotam a linha qualitativa em garantir que os resultados obtidos nas pesquisas são íntegros e que devem ser considerados. Lincoln e Guba (1985 apud GODOY 2005) sugerem que sejam substituídas expressões convencionais (adotadas nos estudos quantitativos) e que sejam adotadas as palavras credibilidade (substituindo a validade interna), transferibilidade ou passível de transferência (substituindo a noção de validade externa), confiança (em substituição à noção de fidedignidade) e confirmabilidade (substituindo objetividade).

Para que tais critérios acima sejam cumpridos, o pesquisador pode adotar algumas condutas. Com relação à credibilidade, pode-se obtê-la com a permanência no campo, pois desta forma pode-se detectar e corrigir interpretações falsas ou enviesadas elaboradas anteriormente pelo pesquisador ou identificar distorções nas informações apresentadas pelos



sujeitos pesquisados. Com a permanência no campo, o pesquisador pode esclarecer pontos obscuros já que está próximo ao informante.

Godoy (2005) evidencia que da mesma forma que no estudo quantitativo, há também no qualitativo a preocupação em expor o método, de forma detalhada, para que se possa julgar se a pesquisa é adequada e se faz sentido. Para tanto, apresentam-se e discutem-se os pressupostos orientadores do paradigma e do método adotado. É relevante, segundo a autora, que se justifiquem as escolhas e que se mostre que elas são coerentes ao objetivo do estudo.

Outra característica que procura garantir a qualidade do trabalho é a da existência de um estudo piloto e de contatos preliminares com o campo. Segundo a autora, um estudo piloto e contatos preliminares permitem ao pesquisador certificar-se de que sua questão de pesquisa faz sentido na realidade social e não se constituem num problema artificial. A checagem em diferentes ocasiões também permite ao investigador ter maior consistência nas categorias que são atribuídas às informações obtidas (SILVERMAN, 2000 apud GODOY, 2005).

Goetz e LeCompte (1988) destacam que o pesquisador deve ser vigilante em todas as fases da atividade, questionando-as e avaliando-as continuamente. Lincoln e Guba (2000 apud GODOY, 2005) também apontam para a relevância de uma prática reflexiva, em que se explicita a posição do pesquisador e de suas escolhas por meio da interrogação constante sobre seus valores, visões de mundo, pressupostos e orientações teóricas.

Um pesquisador qualitativo deve assumir uma postura que permita realização de um estudo consistente. Para tanto, deve ser paciente, saber ganhar a confiança dos que estuda, conhecer o tema a que se propõe estudar, além de verificar e contrastar constantemente suas interpretações. Assim, para se elaborar um desenho de pesquisa deve-se formular o problema, que seja passível de investigação; decidir e selecionar os casos, contextos e ter critérios para obter os dados de forma a saturá-los; selecionar as estratégias metodológicas e as técnicas de coleta e análise para obtenção e compreensão das informações mais adequadas para alcançar seus objetivos. As pesquisas qualitativas têm algumas características, apontadas por Bogdan e Biklen (1984 apud SILVA, 2008). São elas: tende a ser mais descritiva, há mais interesse pelo processo do que pelos resultados ou produtos; a análise das informações tende a ser feita de forma indutiva; o significado é de importância vital para as abordagens qualitativas.

Feitas as ressalvas sobre as abordagens qualitativas e quantitativas, faz-se a seguir considerações sobre a estratégia da pesquisa adotada.

#### 4.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como apontado anteriormente, na presente pesquisa adotou-se a estratégia do estudo de caso. Este tipo de pesquisa, segundo Yin (2001) permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

Pode-se classificar uma pesquisa como um estudo de caso se há desejo de compreender fenômenos mais complexos. Mas para isto, há que reter as características significativas e holísticas de eventos da vida real, salienta Yin (2001). Para o autor, há características consideradas essenciais para que estudo de caso seja exemplar. São elas: caso completo, ou seja, fazer distinção entre o que está sendo estudado e seu contexto. Para ser completo deve-se: considerar a complexidade do contexto no qual está inserido; fazer esforço exaustivo para coletar as evidências consideradas relevantes; finalizar o trabalho não por determinação do tempo ou por limites de recursos. Sendo assim, o presente estudo, embora tenha limitações, procurou esgotar as informações. Vale lembrar que muitos destes dados não foram obtidos por dificuldade em ser recebida por alguns informantes, no caso pelos fornecedores de mudas de eucalipto e de máquinas industriais, como é explicado mais adiante.

O autor destaca que ao realizar triangulação de métodos/técnicas, aumenta-se a validade do estudo. Para o autor, esta estratégia de pesquisa é usada como etapa exploratória na pesquisa de fenômenos pouco explorados ou também como estudo-piloto para orientar o desenho de estudos de casos múltiplos.

Um estudo de caso, quando bem elaborado, seguindo os critérios indicados por Yin (2001) ou Stake (2005), dois especialistas no assunto, pode trazer resultados relevantes para o meio científico. Conforme Alves-Mazzotti (2006), Yin (2001) tem uma abordagem mais coerente com o pós-positivismo, enquanto Stake (2005), com o construcionismo social. Assim, eles apresentam o estudo de caso como uma estratégia com características distintas, mas com alguns pontos em comum, que devem ser observados pelo pesquisador que o adotar. Segundo a autora, os estudos de caso mais comuns focam um indivíduo, grupo, instituição, um programa ou evento. Neste sentido, para Stake (2005) e Alves-Mazzotti (2006), o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, que podem ser vários, qualitativos ou quantitativos. Conforme Stake (2005), este tipo de estudo pode ter três finalidades. São elas: intrínseca, instrumental e coletiva.

No estudo de caso intrínseco procura-se compreender um caso particular, sendo que o objetivo não é construir teoria. Não se escolhe o caso por ele representar outros. Já o estudo de caso instrumental é aquele que desperta o interesse do pesquisador por este crer que o caso pode facilitar a compreensão de algo mais amplo, seja fornecendo insights sobre um tema, seja para contestar uma generalização aceita com um caso que não se encaixa nela, destaca

Alves-Mazzotti (2006). E o estudo de caso coletivo é um estudo instrumental estendido a vários casos. Tanto os estudos de caso instrumental quanto coletivo servem para favorecer ou contestar uma generalização aceita. Para Stake (2005), há uma variedade de preocupações e orientações metodológicas relacionadas ao estudo de caso, sendo que o pesquisador, ao destacar algo comum e o que é particular no caso, ressalta algo original, devido aos vários aspectos: natureza do caso, histórico do caso, contexto no qual está inserido e os informantes.

No estudo de caso predominam questões sobre relações complexas, situadas e problemáticas, conforme Stake (apud ALVES-MAZZOTTI, 2006). Ainda, adota-se esta estratégia quando as questões de pesquisa giram em torno do como e por que, conforme Yin (2001). Para o autor, há situações em que o estudo de caso é indicado. São elas: quando o caso em questão é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada; quando o caso é extremo ou único, ou seja, quando não há teorias que expliquem o fenômeno; quando há situações raras e que requeiram análise em profundidade; ou quando o caso é revelador, em que o pesquisador tem acesso a um fenômeno até o momento inacessível para investigação.

Embora existam pré-conceitos com relação à estratégia de estudo de caso, em razão da pouca base para generalização, Yin (2001 apud ALVES-MAZZOTTI, 2006) destaca que em um experimento também não há como generalizar se basearem-se em um único experimento. O que ocorre é que são realizados vários experimentos. Assim, o autor sugere que para futuras generalizações, sejam realizados estudos de casos múltiplos, tendo a idéia não de amostragem, mas de replicação. Ou seja, pode-se a partir de um conjunto de resultados, gerar proposições teóricas que podem ser aplicáveis a outros contextos. Alves-Mazzotti (2006) salientam que tanto para Yin (2001) quanto Stake (2005), não é fácil realizar um estudo de caso, pois eles são revestidos de grande complexidade, exigindo vários recursos e técnicas de coleta de dados para tentar oferecer uma visão holística do fenômeno estudado.

Após estas considerações sobre esta estratégia de pesquisa, pode-se classificar o presente estudo de caso como crítico, seguindo a linha de Yin (2001), já que procura testar uma teoria previamente explicitada. No caso, a teoria sobre o desenvolvimento sustentável como algo insustentável pela ênfase na dimensão econômica. Único, por tratar somente do caso da Aracruz Celulose. Ainda, com finalidade instrumental, seguindo a linha de Stake (2005), pois serve para contestar uma generalização aceita. Segundo Alves-Mazzotti (2006), estudo de caso exploratório e crítico (denominado assim por Yin) são formas de estudo de caso instrumental (denominado por Stake).

A escolha do caso se deu após análise de empresas que têm se destacado no cenário nacional e internacional com relação à questão da responsabilidade socioambiental e

sustentabilidade. Alguns critérios para a seleção foram seguidos. A empresa a ser escolhida deveria fazer parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, já que são poucas as empresas que fazem parte deste índice. Além disso, deveria figurar no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Pressupõe-se que as empresas que fazem parte destes índices já têm suas práticas de responsabilidade socioambiental mais estruturadas. Assim, percebeu-se que a Aracruz Celulose seria um caso relevante para estudo, num primeiro momento, por preencher os requisitos acima. Mas outras questões fizeram com que esta organização fosse selecionada para a pesquisa. A atuação econômica e ambiental da Aracruz tem sido destacada há alguns anos. Além de ser a única empresa brasileira a ter ações negociadas em Nova Iorque em 1995, é a única do setor que integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, da bolsa de Valores de Nova Iorque. Ainda, está entre as trinta e quatro empresas que compõe o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Por essas razões, a empresa se destacou em 2007 entre as vinte empresas-modelo em sustentabilidade, eleitas pela Revista Exame. Das vinte, a Aracruz se sobressaiu também por ser a primeira empresa na América Latina a adotar metas de redução de emissões de gases de efeito estufa. A empresa, que é uma indústria florestal que produz celulose, tem reconhecimento internacional em seu setor e seu produto está presente na vida da sociedade em escala mundial (é a partir da celulose que se obtém o papel consumido pelas pessoas). Outro fator que a torna relevante para estudo é que se trata de uma empresa polêmica, por ter como matéria-prima um recurso advindo da natureza, no caso o eucalipto. Sendo assim, ela enfrenta diversas críticas de ambientalistas e comunidades (tais como os sem-terra, por exemplo). Em contrapartida, adota o modelo de gestão ambiental a fim de minimizar os impactos ambientais e declara ter práticas socialmente responsáveis. Por todas essas razões, percebeu-se a oportunidade de estudá-la.

Para que o estudo fosse realizado, foi preciso construir um cenário de pesquisa, que é descrito a seguir.

#### **4.2.1. Construindo o cenário da pesquisa**

Para que se construísse um cenário de pesquisa na Aracruz, elaborou-se antes um estudo exploratório. Nesta fase, pretendeu-se compreender em parte como a empresa vem se relacionando com os *stakeholders*. Para tanto, analisaram-se trabalhos acadêmicos realizados na Aracruz nos últimos cinco anos, relacionados aos temas responsabilidade socioambiental e sustentabilidade, bem como materiais institucionais disponíveis no site da empresa referentes ao mesmo assunto.

Esta etapa exploratória deu subsídios para a preparação e entrada no campo. Após as análises, partiu-se para a pesquisa junto aos gestores da empresa envolvidos diretamente com a questão da sustentabilidade.

A construção do cenário de pesquisa tem o objetivo, conforme apontado por Rey (2005), de apresentar a pesquisa aos possíveis sujeitos que vão participar dela. Conforme o autor, cria-se um clima de comunicação e participação, que facilita o envolvimento das pessoas. O primeiro contato, feito com o gestor de Qualidade e Meio Ambiente, foi em maio de 2008 e a pesquisadora foi recebida em junho do mesmo ano por um analista desta área.

Ao apresentar a proposta do estudo, o pesquisador deve possibilitar um momento de reflexão por parte dos participantes e provocar a discussão, de forma criativa. Neste sentido, seguindo o protocolo de pesquisa, houve a apresentação da pesquisa individualmente, momento em que se perguntou à pessoa sobre a disponibilidade de participação. Rey (2005) salienta que ao estabelecer um diálogo, o pesquisador deve levar o sujeito a sentir interesse em participar, já que o indivíduo escolhido para participar pode ter muito a contribuir com a pesquisa. O autor ainda ressalta que a criação do cenário não significa que se consiga produzir os resultados desejados, já que o processo de pesquisa é vivo, ou seja, há imprevistos, dificuldades, e o pesquisador deve saber tomar decisões que podem alterar o rumo do estudo. Portanto, o pesquisador deve entrar no campo da forma mais flexível e aberta que puder. Foi com este posicionamento que se iniciou a pesquisa de campo. Vale ressaltar que tal postura flexível foi adequada, já que se encontraram algumas dificuldades ao longo do estudo que obrigaram a mudar o rumo da pesquisa. A dificuldade estava relacionada ao momento histórico vivenciado no final do ano de 2008, quando houve a crise financeira mundial. Houve tentativa de entrevistar empresas fornecedoras e parceiras da Aracruz, mas com a crise econômico-financeira não foi possível. As empresas sofreram impactos diretos com a crise e não puderam receber a pesquisadora.

Cabe destacar que o processo de construção de informação se dá a partir da conversação, ou seja, da entrevista em uma perspectiva qualitativa. O pesquisador deve ser o facilitador da dinâmica que favorece o diálogo, conduzindo a pessoa estudada a campos significativos de sua experiência pessoal. Os relatos expressam seu mundo, suas necessidades e conflitos e suas reflexões: processo que envolve emoções, segundo Rey (2005). O pesquisador explica a pesquisa e oferece um tema para conversar. Ao apresentar o tema-objeto da pesquisa, deve abrir espaço para que se desenvolva a conversa, delimitando-a mediante a própria conversação, captando indicadores e elementos que permitam dar continuidade à expressão da pessoa sobre temas de seu interesse.

Vale ressaltar que a pesquisa qualitativa coloca a responsabilidade de participação no sujeito, que se posiciona e por isto a relevância de se criar um clima, construir o cenário. Ao impor seus instrumentos, de forma padronizada, o pesquisador consegue avançar na construção do conhecimento de forma comparativa-descritiva, mas ao estimular o diálogo, o posicionamento e a reflexão dos participantes, segue um processo construtivo-interpretativo. Isto por que o clima favorece o aparecimento de sentidos subjetivos. Mas para que isto ocorra, o papel do pesquisador não deve ser o de controlador, aplicador de instrumentos e direcionador das entrevistas, e sim de facilitador do diálogo e dos questionamentos e comentários. Adotando esta postura foi possível descobrir questões importantes com relação aos interesses específicos de cada ator social investigado. Os pesquisados são evidenciados a seguir. Salienta-se que da mesma forma que se construiu um ambiente para pesquisa com os gestores, foi construído com os demais participantes da pesquisa.

#### 4.3. PLANO DE COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A seguir apresenta-se o plano de coleta e análise das informações tanto da fase exploratória da pesquisa quanto do estudo de caso propriamente dito.

##### **4.3.1. Plano para coleta, produção e análise das informações: fase exploratória**

Cabe salientar que esta seção apresenta as técnicas de coleta e de análise das informações obtidas na fase exploratória da pesquisa. Esta etapa, de coleta de dados, constitui-se de dados secundários, via análise documental. No caso, foram analisados livros, artigos, monografias de final de curso de graduação, mestrado e doutorado sobre a Aracruz relacionados ao tema responsabilidade socioambiental, além de pesquisa em materiais institucionais sobre a empresa.

Foi realizada análise de conteúdo, observando os resultados obtidos nos trabalhos acadêmicos e as práticas socioambientais da empresa. A análise de conteúdo possibilita que se faça uma leitura do contexto e das circunstâncias em que a mensagem foi feita, a partir de uma leitura subjacente, que vai além do que é manifesto (omissões, ignorâncias consentidas, preferências por palavras, entre outros).

Segundo Bardin (1977), análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos (que estão em constante aperfeiçoamento), que se aplicam a conteúdos em um

esforço de interpretação. A autora também conceitua análise de conteúdo como sendo “um conjunto de técnicas de análise de comunicações” (BARDIN, 1977, p. 31). Assim, compreende-se criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo e significações tanto explícitas quanto ocultas. Os procedimentos para conseguir interpretar o significado da comunicação podem ser a decomposição do texto em unidades léxicas ou em categorias (CHIZZOTI, 2001). No caso, optou-se por identificar categorias relacionadas à atuação socioambiental da Aracruz.

A seguir apresenta-se o plano de coleta e análise referentes ao estudo de caso propriamente dito, realizado na Aracruz.

#### **4.3.2. Plano para coleta, produção e análise das informações: estudo de caso**

Na fase do estudo de caso, a pesquisa constitui-se tanto de dados primários quanto secundários. Como dados primários foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, observação direta e aplicado questionário. Como dados secundários foram analisados principalmente materiais institucionais sobre a Aracruz e sobre as empresas parceiras (fornecedoras), comunidades beneficiadas pelos projetos socioambientais, comunidades impactadas pela atuação da empresa e outras partes interessadas descritas mais adiante. Essas diferentes técnicas se entrelaçaram no desenvolvimento da investigação. Os dados foram produzidos num esforço de interpretação em que se buscou compreender o fenômeno do ponto de vista do participante em ação, em vez do observador.

Com relação à análise das entrevistas, foi realizada análise do discurso (uma perspectiva mais qualitativa). Trata-se de uma análise de um conjunto de idéias, de um modo de pensar, ou de um corpo de conhecimentos expressos em uma comunicação textual ou verbal, segundo Chizzoti (2006). Para o autor, pode-se determinar segmentos do texto para análise, que podem ser termos, trechos, capítulos e o nível de análise que se quer: descrição, análise semântica ou ideológica do conteúdo. O autor ainda revela que há várias escolas de análise do discurso, com pressupostos filosóficos e orientações teóricas diferentes. Para o presente estudo, segue-se a tendência de considerar o discurso como algo situado em um contexto histórico, social e que só pode ser compreendido quando relacionado ao processo cultural, socioeconômico e político no qual o discurso acontece, crivado, segundo o autor, pelas relações ideológicas e de poder.

Quanto aos participantes da pesquisa, apresenta-se uma justificativa para a participação de diferentes sujeitos. A diversidade de posições e interesses com relação ao

problema (no caso a relação entre a prática socioambiental e o desenvolvimento buscado pelos diferentes atores sociais), entre os componentes do grupo que se forma, possibilita a definição de múltiplos elementos envolvidos, com sentidos subjetivos, conforme Rey (2005). Portanto, realizar um estudo com os diversos atores sociais que se envolvem com a Aracruz (no caso, comunidade, parceiros florestais, órgãos governamentais e não governamentais, federações, fornecedores) e que estão envolvidos de uma forma ou de outra com a questão da sustentabilidade, permite que se desvendem elementos que não são obtidos somente com a pesquisa exploratória (no caso, a análise de outros estudos e do material institucional).

Cabe destacar que conforme a pesquisa foi se desenvolvendo, surgiram outros participantes que não haviam sido pensados antes de entrada no campo. Tais participantes pertencem à comunidade, que foi percebida como um grupo heterogêneo, que ora se beneficia com as ações da Aracruz, ora ajuda a empresa a solucionar problemas ambientais, ora exige que a empresa assuma responsabilidades que são do Estado. Assim, este ator assume um papel cooperativo, conflitivo e/ou de beneficiado, dependendo de seus interesses. Tal encaminhamento da pesquisa vai ao encontro do que Rey (2005) aborda. Segundo o autor, o pesquisador define os grupos participantes da pesquisa em função das necessidades que vão aparecendo no decorrer da pesquisa. O autor lembra que se deve escolher os sujeitos que tenham participação mais significativa em relação aos objetivos da pesquisa. Portanto, a sugestão para que se envolva no campo para observar, conversar e conhecer as peculiaridades do contexto em que a pesquisa será desenvolvida foi seguida pela pesquisadora.

A seguir detalham-se os demais planos de coleta e análise para cada uma das áreas da empresa.

#### 4.3.2.1. Plano de coleta e análise das informações referentes à sustentabilidade na Aracruz

Como foi salientado anteriormente, a análise dos materiais institucionais e de trabalhos acadêmicos realizados na empresa deram subsídios para que se iniciasse a discussão com o responsável pelas questões voltadas à sustentabilidade na Aracruz. No caso, foi realizada entrevista com o diretor de sustentabilidade, que se encontra no escritório de São Paulo. O roteiro encontra-se em anexo. A entrevista foi realizada no local e horário de trabalho do diretor e durou cerca de 1h30min. Posteriormente foi realizada análise do discurso.



Após esta etapa, foram realizadas também entrevistas com os gestores de Pessoas, de Relações com a Comunidade, da Área Florestal e de Qualidade e Meio Ambiente, ocorridas na fábrica de Guaíba-RS, como pode-se observar a seguir.

#### 4.3.2.2. Plano de coleta e análise das informações referentes à área de Gestão de Pessoas

Foi realizada em setembro de 2008 entrevista semi-estruturada com a gestora de pessoas da Aracruz. O roteiro da entrevista encontra-se em anexo. Após, foi realizada análise do discurso sobre as informações obtidas. Com tais informações e com base na literatura também, foi possível elaborar um questionário para ser aplicado junto aos demais trabalhadores posteriormente. Vale ressaltar que o questionário só foi distribuído ao empregados no início de 2009, pois na época em que deveria ter sido aplicado, ocorreu a crise financeira mundial. Tal crise, que foi relatada no início deste trabalho, gerou impactos na gestão das empresas de todo o mundo. Sendo assim, a Aracruz também foi afetada por ela. Por esta razão resolveu-se aguardar a adaptação da empresa aos novos acontecimentos econômico-financeiros. Assim, esperou-se que as decisões estratégicas relacionadas à produção e exportação do produto (celulose), bem como ao projeto de ampliação da fábrica de Guaíba fossem tomadas, já que tanto a produção de novas mudas de eucalipto para produção da celulose quanto à ampliação da fábrica foram afetadas pela crise. E tais mudanças no planejamento podiam impactar diretamente na força de trabalho da empresa. Assim, o instrumento junto aos empregados foi aplicado somente em março de 2009. Antes disso, o questionário foi refinado e passou por dois testes pilotos, que são explicados a seguir.

A aplicação do questionário vai ao encontro da idéia apresentada anteriormente neste capítulo sobre o uso de técnicas quantitativas para complementar as qualitativas e vice-versa. Goulart et. al. (2005) questionam se seriam os métodos quantitativos e seus procedimentos estatísticos suficientes para a compreensão da complexidade que envolve as questões organizacionais (em analogia aos símbolos e rituais simbólicos). Por considerá-los importantes para o entendimento de um fenômeno, foi aplicado o questionário. Por concordar com Goulart et. al. (2005), sobre a insuficiência dos procedimentos estatísticos, procurou-se realizar uma triangulação dos dados. Assim, os resultados dos questionários foram comparados com as informações obtidas na entrevista com a gestora de Pessoas e com as informações contidas nos documentos e relatórios da empresa disponíveis no site. Desta

forma, foi possível conhecer as práticas de gestão de pessoas. Procurou-se também observar a consciência socioambiental dos trabalhadores.

Quanto ao questionário, ele encontra-se no final deste trabalho e foi composto por questões fechadas, escalares e abertas. As questões escalares foram respondidas com base na Escala do tipo Lickert, que é uma medição ordinal, mas que pode ser trabalhada como medição intervalar, com escala de 5 pontos (de 01 a 05). Foi solicitado aos respondentes que preenchessem dados que possibilitassem a caracterização da amostra (dados pessoais) com garantia do anonimato. O objetivo do questionário era o de verificar a percepção dos empregados com relação às práticas socioambientais da Aracruz bem como o nível de consciência e atuação destes trabalhadores com relação às questões socioambientais.

O instrumento foi revisado pela gestora da Aracruz e depois validado com relação ao conteúdo, a partir de aplicação junto a cinco empregados da empresa, de diferentes áreas. Foi realizado o encontro da pesquisadora com estas pessoas no horário e local de trabalho destas. Com o encontro foi possível reformular várias questões, tanto do ponto de vista estrutural, ao transformar questões de grau de importância em escalares, quanto de conteúdo, ao complementar e esclarecer frases, para que o entendimento fosse facilitado. Tais sugestões foram importantes já que a amostra que poderia participar da pesquisa era composta por pessoas tanto da área operacional quanto administrativa.

Foi também neste primeiro teste piloto que surgiu a possibilidade de criação de cinco blocos com assuntos distintos no questionário. Assim, não houve necessidade de realizar análise fatorial, que é uma forma de agrupar questões similares via tratamento estatístico. Os próprios empregados que participaram do piloto auxiliaram na separação por temas, que estavam relacionados ao: entendimento sobre responsabilidade social enquanto indivíduo, entendimento sobre meio ambiente, realização de trabalho voluntário, práticas ambientais dos indivíduos no dia-a-dia e percepção dos empregados com relação às ações socioambientais da Aracruz.

Após a validação do conteúdo, foi realizado outro teste piloto com os empregados da Aracruz. Desta vez para verificar a consistência interna do instrumento. No caso, foram aplicados 38 questionários, sendo que alguns foram excluídos por não terem sido respondidos completamente. Vale destacar que esse teste busca observar a correlação entre as questões do instrumento de pesquisa a partir do cálculo do Alpha de Cronbach. Ressalta-se que quanto maior a correlação entre as questões, maior será o valor do Alpha. Após o cálculo do Alpha, foi necessário excluir algumas questões que pareciam não ter correlação com as demais. Após a exclusão, o Alpha teve seu valor melhorado.

O cálculo do Coeficiente Alpha de Cronbach é realizado para que se determine a confiabilidade interna do instrumento, ou seja, é um coeficiente de consistência interna que mede a correlação inter-ítem de uma escala e seu resultado será maior quanto maior for a homogeneidade do conteúdo expresso através dos itens. Tal coeficiente é a medida responsável pela escala de 0 a 1, sendo que os valores de 0,60 a 0,70 são considerados limites baixos de aceitabilidade (HAIR *et al.*,1998). Entretanto, coeficientes mais baixos como o de 0,60 são válidos em pesquisas exploratórias (FACHEL, CAMEY; 2000).

Para cada um dos cinco blocos identificados no primeiro teste piloto, foi calculado o Alpha de Cronbach e excluídas algumas questões, com o objetivo de tornar o questionário consistente. A seguir apresentam-se cinco quadros, com as questões originais, destacando-se as que foram excluídas em cada bloco e o Alpha encontrado após a exclusão. Com relação às questões do bloco 1, foram validados 36 (95%) dos 38 casos, como pode ser percebido a seguir.

	<b>Excluídas</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N</b>
É uma contribuição <b>voluntária</b> para melhorar a sociedade e o meio ambiente.		4,03	1,341	36
É respeitar os direitos humanos.		4,42	1,025	36
É uma <b>obrigação</b> de melhorar a sociedade e o meio ambiente.		4,25	1,251	36
É uma atitude ética de não causar danos a terceiros.		4,39	1,022	36
É uma forma de caridade.		1,94	1,264	36
Deve ser de todos cidadãos comuns, comunidades.		4,53	1,000	36
Deve ser apenas do governo.	<b>X</b>			
Deve ser principalmente das empresas privadas.	<b>X</b>			
Deve ser também das organizações não governamentais (ONGs).	<b>X</b>			
Deve ser tanto da comunidade, quanto do governo, das ONG's e das empresas.		4,86	,543	36
			<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
			,722	7
	<b>Mean</b>	<b>Variance</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N of Items</b>
	28,42	21,907	4,681	7

**Quadro 4 - Questões do bloco 1**

Fonte: coleta de dados

Com relação às questões do bloco 2, também foram validados 36 (95%) dos 38 casos. A seguir as questões investigadas.

<b>Questões</b>	<b>Excluídas</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N</b>
-----------------	------------------	-------------	-----------------------	----------

Para você ter cuidado com o meio ambiente é desnecessário.	X			
Para você ter cuidado com o meio ambiente é uma obrigação.	X			
Para você ter cuidado com o meio ambiente é uma necessidade.		4,92	,280	36
Para você ter cuidado com o meio ambiente é ter compromisso com a geração presente e as futuras.		4,94	,232	36
Para você ter cuidado com o meio ambiente é uma questão de ter consciência dos problemas ambientais.		4,81	,401	36
			<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
			,644	3
	<b>Mean</b>	<b>Variance</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N of Items</b>
	14,67	,514	,717	3

**Quadro 5 - questões do bloco 2**

Fonte: coleta de dados

Para o bloco 3 foram validados 35 (92%) dos 38 casos. A seguir as questões investigadas.

<b>Questões</b>	<b>Excluídas</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N</b>
É difícil realizar trabalho voluntário por falta de tempo.		3,17	1,175	35
Não tenho preparo para fazer trabalho voluntário.		2,29	1,152	35
Não tenho interesse em fazer trabalho voluntário.	X			
Não tenho conhecimento/informação que me ajudem a realizar trabalho voluntário.		2,17	1,175	35
Para fazer trabalho voluntário é preciso recursos financeiros.		2,37	1,165	35
Executo ou executaria trabalho voluntário para me realizar pessoalmente.		3,57	1,539	35
Executo ou executaria trabalho voluntário se tivesse mais informações sobre este tipo de atividade.	X			
Executo ou executaria trabalho voluntário para desenvolver habilidades.		2,57	1,119	35
Executo ou executaria trabalho voluntário para contribuir com o desenvolvimento social.	X			
			<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
			,615	6
	<b>Mean</b>	<b>Variance</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N of Items</b>
	16,14	18,597	4,312	6

**Quadro 6 - Questões do bloco 3**

Fonte: coleta de dados

Para o bloco 4 todos os 38 casos foram validados.

Questões	Excluídas	Mean	Std. Deviation	N
Eu levo em consideração o preço ao realizar compras.		4,00	,771	38
Eu levo em consideração se o produto é ecologicamente correto ao realizar compras.		3,21	,935	38
Eu levo em consideração a qualidade do produto ao realizar compras.		4,45	,645	38
Eu consumo produtos ecologicamente corretos quando há oferta destes produtos.		3,45	1,083	38
Eu dou maior importância para o fator econômico na hora de comprar.	X			
Eu faço coleta seletiva em casa.		4,11	1,247	38
Faço doações de alimentos ou dinheiro para instituições carente.	X			
			<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
			,644	5
		<b>Mean</b>	<b>Variance</b>	<b>Std. Deviation</b>
		19,21	9,522	3,086
				<b>N of Items</b>
				5

**Quadro 7 - Questões do bloco 4**

Fonte: coleta de dados

Com relação às questões do bloco 5 foram excluídos dez casos, havendo 28 (74%) válidos.

Questões	Excluídas	Mean	Std. Deviation	N
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é desnecessário.		1,21	,787	28
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é um custo.		2,93	1,386	28
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é cumprir com uma obrigação legal.		3,82	1,156	28
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é cumprir uma exigência do mercado.		3,93	1,152	28
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é uma questão de marketing, de imagem publicitária.		3,39	1,449	28
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é ter responsabilidade social para com a geração presente e as futuras.		4,82	,390	28
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é um compromisso assumido com a comunidade.		4,75	,441	28

Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é essencial para a sustentabilidade do negócio.		4,89	,315	28
A Aracruz atua de forma ética e responsável para com seus funcionários.		4,82	,390	28
A Aracruz estimula a consciência <b>ambiental</b> em seus funcionários.		4,75	,441	28
A Aracruz estimula a consciência <b>social</b> em seus funcionários.		4,64	,488	28
A Aracruz se preocupa com a comunidade vizinha à fábrica.		4,82	,390	28
A Aracruz se preocupa com a comunidade vizinha às áreas florestais.		4,61	,567	28
A Aracruz oferece educação ambiental aos funcionários.		4,50	,793	28
A Aracruz treina os funcionários da fábrica para realizarem suas atividades sem causar riscos ambientais.		4,71	,659	28
Os prestadores de serviços (terceiros) que atuam na Aracruz têm o mesmo conhecimento que os empregados sobre educação ambiental.		3,96	,999	28
Os prestadores de serviços (terceiros) que atuam na Aracruz têm o mesmo conhecimento que os empregados sobre os programas de responsabilidade socioambiental da empresa.		3,93	,900	28
A Aracruz atende às reclamações da comunidade próxima à fábrica.		4,82	,390	28
A Aracruz atende às reclamações das comunidades próximas às áreas florestais.		4,75	,441	28
A Aracruz valoriza os seus empregados.		4,61	,497	28
A Aracruz estimula os funcionários a participarem de trabalhos voluntários.		4,50	,694	28
A Aracruz se preocupa com o meio ambiente.		4,89	,315	28
A Aracruz divulga aos funcionários suas <b>ações sociais</b> (em escolas, ONG's e na comunidade em geral). Ex.: doação de cadernos, etc.		4,68	,548	28
A Aracruz mantém boa relação com a comunidade vizinha.		4,79	,418	28
Para a Aracruz a preocupação econômica é mais importante do que a social ou ambiental.	X			
Para a Aracruz a preocupação social é mais importante do que a econômica e ambiental.	X			
Para a Aracruz a preocupação ambiental é mais importante do que a social e econômica.	X			
Para a Aracruz a questão ambiental é tão importante quanto à econômica.		3,93	1,120	28

Para a Aracruz as questões econômicas, sociais e ambientais têm a mesma importância.		3,75	1,206	28
A Aracruz desenvolve campanhas a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança (por exemplo: campanhas para cuidados com saúde).		4,71	,535	28
A Aracruz realiza pesquisas de clima e satisfação a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança.		4,64	,678	28
A Aracruz promove capacitação contínua dos funcionários.		3,96	,999	28
A Aracruz incentiva, por meio de bolsas de estudo ou similares, a aquisição de conhecimentos.		2,93	1,489	28
			<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
			,771	30
	<b>Mean</b>	<b>Variance</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N of Items</b>
	127,46	78,628	8,867	30

**Quadro 8 - Questões do bloco 5**

Fonte: coleta de dados

Vale ressaltar que as questões foram excluídas para fins de análises estatísticas mais refinadas, explicitadas mais adiante. No entanto, permaneceram no questionário após o teste-piloto para que pudessem fazer parte da estatística descritiva, pois elas ajudam a compreender alguns dos resultados obtidos.

Após esse teste piloto com trinta e oito empregados, foi enviado um e-mail à coordenadora de pessoas, com um *link* que direcionava para o questionário para que os demais trabalhadores pudessem respondê-lo. Este *link* foi reencaminhado pela coordenadora, via e-mail, aos empregados.

A amostra não-probabilística (já que não foi realizado sorteio para responder), por conveniência, foi de 102 casos válidos. Vale ressaltar que a empresa tem em seu quadro 450 trabalhadores. Desta forma, obteve-se a resposta de aproximadamente 23% dos empregados. Para Stevenson (1981), a amostragem tem como finalidade possibilitar fazer inferências sobre a população após examinar apenas parte dela.

Com a amostra final foram aplicadas técnicas de estatística descritiva tais como média, mediana, percentis, distribuições de frequências e gráficos a fim de caracterizá-la, seja pelas variáveis demográficas observadas, seja pelas respostas coletadas nas diferentes escalas. Tratando-se de escalas aditivas, optou-se pelo somatório dos itens de cada escala a fim de criar um índice por temática abordada. Foi então calculada a média da escala para cada sujeito

entrevistado e depois a média entre todos os sujeitos, criando assim os diferentes itens por tema abordado.

A fim de identificar grupos de sujeitos com resultados similares foi utilizado o procedimento de análise de cluster. Este procedimento consiste em identificar subgrupos homogêneos de casos de forma que seja minimizada a variabilidade de respostas intra-grupos e maximizada a variabilidade de respostas entre grupos (GARSON; 2008). Ainda, tal análise consiste na formação de grupos (de indivíduos ou casos), em que se toma como base medidas de similaridade ou distância entre estes. É calculado com base nas variáveis fornecidas.

No caso, foi adotado o procedimento Two-Step cluster para a identificação dos clusters e o critério Akaike's Information Criterion (AIC) para a definição do número de Clusters. Comparações entre os clusters foram efetuadas para todas as variáveis (dos diferentes blocos de questões).

A fim de comparar os resultados entre os sujeitos pertencentes a cada cluster, foi utilizado também o procedimento de comparações de médias. O objetivo era verificar a existência de diferenças significativas entre as diferentes escalas mensuradas através do questionário. As suposições de normalidade e homogeneidade das variâncias destes procedimentos de comparações de médias foram verificadas através dos testes de Lilliefors K-S e Levene. Quando do não atendimento das suposições, foi utilizado um procedimento de comparações de médias não-paramétrico.

Todas as análises foram efetuadas considerando o nível de significância de 5%, exceto para normalidade e homogeneidade de variâncias onde o nível adotado foi de 1% (MONTGOMERY, 2001; MULLIKEN, JOHNSON, 1992).

#### 4.3.2.3. Plano de coleta e análise das informações referente à área de qualidade e meio ambiente

No mesmo dia em que se realizou entrevista com a gestora de Pessoas, foi entrevistado também o Gestor da Qualidade e Meio Ambiente. O roteiro da entrevista encontra-se em anexo e foi elaborado a partir da análise do material institucional e da entrevista com o diretor de sustentabilidade.

Após a análise da entrevista e dos materiais institucionais foi possível identificar os *stakeholders* diretamente relacionados com esta área. São eles: a Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luis Roessler (FEPAM), como um órgão do governo que fiscaliza as ações ambientais da empresa; o Rotary, que é uma organização não-



governamental, parceira da área no combate ao odor emitido pela fábrica à comunidade do entorno; a empresa Vida, que atua como parceira na educação ambiental de empregados e comunidade do entorno das áreas florestais da Aracruz, bem como na reciclagem dos resíduos da fábrica para comercialização; e a Demuth, que é uma empresa fornecedora de equipamentos industriais para a Aracruz.

Após a identificação destes *stakeholders* e análise da entrevista com o gestor de Qualidade, partiu-se para a elaboração dos roteiros de entrevistas a serem realizadas com estes atores. Os roteiros encontram-se em anexo. Em outubro e novembro de 2008 ocorreram as entrevistas com estes públicos. A primeira entrevista foi realizada na sede da FEPAM, com o engenheiro responsável pela coordenação da fiscalização ambiental na Aracruz. A segunda entrevista ocorreu na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), local em que trabalha o presidente do Rotary e articulador da parceria entre Aracruz e Rotary no Programa Rede de Percepção de Odor. Esta parceria é detalhada no capítulo da análise dos resultados. Já a terceira entrevista, com uma gestora da empresa Vida, responsável pelos projetos de educação ambiental da Aracruz, foi realizada na sede da Aracruz, já que a empresa Vida atua neste local. Por fim, com relação à empresa Demuth, não foi possível realizar entrevista, pois não foi obtido retorno sobre o pedido para pesquisá-la. Sendo assim, realizou-se uma análise da relação da Demuth com a Aracruz a partir de dados secundários (material institucional da Aracruz, site da Demuth, publicações em jornais de grande circulação e internet) e da entrevista com o gestor de qualidade da Aracruz.

Para todas as entrevistas foi feita análise do discurso.

#### 4.3.2.4. Plano de coleta e análise das informações referentes à área de relações com a comunidade

Da mesma forma que ocorreram as entrevistas com a gestora de Pessoas e o gestor da Qualidade, foi realizada a entrevista com o gestor de Relações com a Comunidade. Participou também da entrevista outra funcionária da área.

Após a análise da entrevista, bem como de um estudo encomendado pela própria Aracruz, para identificar a percepção da comunidade sobre a ampliação da planta de Guaíba; da identificação das comunidades que se relacionam com a Aracruz; e, dos projetos sociais da empresa, elaboraram-se os roteiros de entrevistas para estas diferentes comunidades. Vale ressaltar que quando se trata de comunidade relacionada à Aracruz, têm-se diferentes grupos:

a comunidade do entorno da fábrica, em Guaíba, que é afetada pelas ações da empresa; a comunidade de entorno das áreas florestais, que é afetada pelo plantio de eucalipto; e as comunidades foco dos projetos sociais, que podem ser tanto do entorno da fábrica quanto da área florestal. Cada uma dessas comunidades exerce relação diferente com a empresa. Sendo assim, foram realizadas entrevistas por telefone (gravadas) com os presidentes ou outros representantes de três das nove associações de bairros de Guaíba, pertencentes a comunidades do entorno da fábrica. Com três entrevistas foi possível obter informações relevantes e consideradas suficientes para a pesquisa, já que as três associações salientaram questões semelhantes. O roteiro da entrevista encontra-se em anexo. As conversas foram gravadas e transcritas posteriormente. Para todas as entrevistas foram realizadas análise do discurso. Os projetos voltados às comunidades que se relacionam com a Aracruz foram analisados via documentos institucionais, disponibilizados pelo gestor da área.

#### 4.3.2.5. Plano de coleta e análise das informações referentes à área florestal

Para encerrar o ciclo de entrevistas com os gestores diretamente envolvidos com a sustentabilidade na Aracruz, foi entrevistada a gestora da Área Florestal, no mesmo período em que foram entrevistados os demais gestores. O roteiro da entrevista encontra-se em anexo.

A partir da análise da entrevista com a gestora e da análise documental sobre as práticas florestais da Aracruz foi possível identificar a existência do Programa Produtor Florestal, no qual se abre espaço para a parceria entre agricultores e a Aracruz para o plantio de eucalipto. Assim, considerou-se relevante realizar entrevista com este público. Ao analisar a lista com cento e vinte contratos entre a empresa e os produtores, observou-se que estes contratos foram fechados com noventa e cinco produtores florestais, considerando o período de 2004 até 2008. No entanto, percebeu-se que apenas cinco produtores parceiros têm feito novos contratos a cada ano, por três anos consecutivos ou mais. Os outros noventa produtores realizaram um ou dois contratos ao longo do período (2004-2008). Cada contrato equivale a um novo plantio, em determinado espaço de terra, com previsão para colheita em sete anos. Sendo assim, foram realizadas entrevistas com os produtores, que mais contratos têm com a Aracruz, ou seja, que iniciaram três plantios distintos ou mais no período. No caso, foram entrevistados três produtores florestais, de cidades diferentes, por telefone. As entrevistas foram gravadas e transcritas para a posterior realização da análise do discurso.

Com relação ao fornecedor de mudas de eucalipto, não foi possível realizar entrevista visto que esta empresa sofreu impacto direto em seu negócio devido à crise financeira mundial. Em contato telefônico a assessora do diretor da empresa informou que a Aracruz havia suspenso novos plantios de eucalipto para o ano de 2009 e com isto a fornecedora precisou realizar algumas demissões. Por esses motivos, a assessora informou que não seria possível no momento realizar entrevista com o diretor. Sendo assim, só foi possível fazer análise do material disponível no site desta empresa sobre suas práticas socioambientais e obter informações sobre a relação dela com a Aracruz a partir da entrevista com a gestora desta última.

Para fins didáticos, segue a figura que sintetiza as diferentes fases da pesquisa.

<b>PREPARAÇÃO PARA ESTUDO DE CASO</b>
Análise de pesquisas/estudos sobre Aracruz e do material institucional disponível no site da Aracruz ⇒ Elaboração de roteiro para entrevistas com gestores Aracruz e contato com empresa
<b>PRIMEIRA FASE ESTUDO DE CASO</b>
Análise documental (material institucional da empresa e outros); Realização de entrevistas semi-estruturadas com gestores da Aracruz; Análise das entrevistas – análise do discurso Elaboração de roteiro de entrevistas com os seguintes <i>stakeholders</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• comunidade do entorno da fábrica;</li> <li>• órgão ambiental (FEPAM);</li> <li>• ONG (Rotary) e FIERGS;</li> <li>• fornecedor industrial e fornecedor florestal (embora se tenha elaborado roteiro, não foi possível realizar entrevista com estes atores. Foi realizada então análise via dados secundários);</li> <li>• produtores florestais;</li> <li>• empresa VIDA – responsável pelo programa de Educação ambiental da empresa.</li> </ul>
<b>SEGUNDA FASE ESTUDO DE CASO</b>
Realização das entrevistas com <i>stakeholders</i> Análise do discurso
<b>TERCEIRA FASE ESTUDO DE CASO</b>
Elaboração do questionário para empregados Aracruz Validação de conteúdo pelos empregados Aracruz Avaliação preliminar de fidedignidade (piloto) Aplicação do instrumento ⇒ Tratamento estatístico ⇒ Análise de dados (análise de conteúdo e estatística)
<b>QUARTA FASE – FINALIZAÇÃO DA TESE</b>

**Figura 3 - As fases da pesquisa**

Como pode-se perceber, houve receptividade por parte dos empregados da Aracruz, que facilitaram o acesso às informações. Seguindo esta lógica de facilitar o acesso, a maioria dos demais atores sociais contatados para a realização da entrevista também foram receptivos à pesquisa. As dificuldades de acesso estiveram relacionadas aos fornecedores, que não

participaram da pesquisa. Se for traçada uma comparação, percebe-se que são essas partes interessadas que estão diretamente relacionadas com a dimensão econômica. Sendo assim, foram afetados pela crise financeira mundial.

Por fim, acredita-se que com a realização da pesquisa exploratória e depois do estudo de caso, que privilegia a perspectiva interpretativista, pode-se compreender melhor a complexidade que envolve a questão da responsabilidade socioambiental.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nas páginas que seguem, apresentam-se informações sobre o mercado de papel e celulose no Brasil e alguns dados históricos sobre o início da produção destes materiais, já que a empresa estudada nesta tese atua neste segmento. Após, evidencia-se o caso propriamente dito da Aracruz Celulose. Neste sentido, apresenta-se o histórico da empresa, destacando a composição acionária e a relação dos acionistas com a temática da responsabilidade socioambiental. Destacam-se as diferentes unidades fabris, localizadas em três estados brasileiros, dando ênfase à unidade de Guaíba, localizada no Rio Grande do Sul, já que esta é a fábrica pesquisada. Explicam-se as razões para a escolha desta unidade para estudo.

Visando compreender como se dá a gestão socioambiental na Unidade Guaíba, que é guiada pelas diretrizes da Diretoria de Sustentabilidade da Aracruz, salienta-se o funcionamento do processo florestal e industrial. Desta forma, evidencia-se no processo florestal o trabalho da gerência florestal, bem como sua relação com diferentes prestadores de serviços e destes com a temática da responsabilidade socioambiental e da sustentabilidade. Da mesma maneira, destaca-se no processo industrial o trabalho da gestão de qualidade e meio ambiente, da gestão de pessoas e de relações com a comunidade. No caso, também se aborda a relação destas áreas com diferentes *stakeholders*.

### 5.1. DADOS SOBRE PRODUÇÃO E MERCADO DE PAPEL E CELULOSE NO BRASIL E NO MUNDO

Segundo informações contidas no site da Votorantim<sup>11</sup> (empresa acionista da Aracruz), o primeiro papel produzido no Brasil foi feito no Rio de Janeiro, em 1809. Esta informação foi relatada em documento enviado ao Príncipe Regente D. João. Em 1838 foi produzida uma pasta de palha branqueada. Na Alemanha, a partir de 1840, desenvolve-se um processo para trituração de madeira e as fibras começam a ser separadas e transformadas em "pasta mecânica" de celulose. Nos anos de 1860 cria-se o papel cuchê, lança-se o papel higiênico em forma de rolo, e surge na Finlândia as primeiras leis sobre práticas de silvicultura. Já em 1954, na Inglaterra, é patenteado o processo de produção de pasta

---

<sup>11</sup> Disponível em: [www.memorialvotorantim.com.br](http://www.memorialvotorantim.com.br). Acesso em: outubro de 2008.

celulósica a partir do tratamento com soda cáustica. Assim, surge a primeira pasta química oriunda do processo de misturar a lignina (cimento orgânico que une as fibras) com a soda.

Sobre o mercado de papel e celulose neste século XXI ressalta-se que o setor no Brasil é um dos mais competitivos do mundo, sendo o sétimo maior produtor de celulose e líder mundial em celulose de fibra curta de eucalipto, conforme o site da Votorantim. As condições do solo, o clima e o desenvolvimento de tecnologia permitem alta produtividade e sustentabilidade da produção de celulose, que é feita a partir de florestas plantadas de eucalipto e pinus. A Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa) declara que o Brasil é também o 11º maior produtor de papel.

A Bracelpa evidencia alguns impactos sócio-econômicos gerados com a plantação de florestas de eucaliptos. Conforme dados desta associação, o setor de celulose e papel gera 108 mil empregos diretos e milhares de indiretos em 220 empresas, somando as áreas florestal e industrial. O programa de investimentos até 2012, segundo a associação, prevê a criação de novos 60 mil empregos diretos. Os efeitos da economia florestal, segundo a associação, distribuem-se por 450 municípios, em 16 estados brasileiros e somente em impostos, as empresas de celulose e papel recolheram US\$ 805,4 milhões em 2004. Segundo a associação, isto eleva os orçamentos públicos, permitindo ampliar o atendimento da saúde, educação, segurança pública.

O setor destina, cerca de US\$ 2,1 bilhões, a cada ano, ao pagamento de impostos, salários e contribuições sociais, bem como aos investimentos em preservação ambiental e na saúde, alimentação, educação e desenvolvimento profissional dos trabalhadores das comunidades em que atua, ressalta a Bracelpa. Ainda, o setor atua em prol da comunidade, em iniciativas de educação e cultura, desenvolvimento econômico, esporte e lazer, voluntariado, apoio à saúde e educação ambiental.

Evidenciada a posição de destaque do setor de celulose brasileiro e sua contribuição sócio-econômica, apresenta-se a seguir o caso da Aracruz Celulose.

## 5.2. A ARACRUZ CELULOSE

A Aracruz Celulose é uma empresa brasileira considerada a maior produtora mundial de celulose branqueada de eucalipto, respondendo por 24% da oferta global do produto. Ela tem como principais mercados a Europa e a América do Norte, conforme informações

contidas em seu site<sup>12</sup>.

O controle acionário é exercido pelos grupos Safra (28%), Votorantim (56%, sendo que 28% da participação foi adquirida da Mondi em 2001 e os outros 28% foram adquiridos da Lorentzen em 2009) e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (12,5%). As ações preferenciais da empresa são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri. Até 1995 a Aracruz era a única empresa brasileira a ter ações negociadas na Bolsa de Nova York, conforme informações obtidas no site da empresa.

A seguir apresentam-se as empresas acionistas e sua relação com a responsabilidade socioambiental. Conforme Ashley (2002), uma empresa que se diz socialmente responsável deve exigir de seus *stakeholders* mesma postura. Da mesma maneira, espera-se que seus acionistas sigam esta linha.

### **5.2.1. Acionista 1: Grupo Safra**

O Grupo Safra<sup>13</sup> é constituído por uma rede internacional de empresas controladas pela família Safra e está presente nos Estados Unidos, Europa, Oriente Médio, América Latina e Caribe, segundo informações obtidas no site da empresa. As atividades bancárias constituem o principal foco de atuação, além de produção de papel e celulose. No caso, o grupo declara que por meio de uma associação, alicerçou o desenvolvimento da Aracruz.

Quanto à responsabilidade social, conforme o Relatório Anual de 2007, a organização apóia projetos de interesse comunitário e social. Neste sentido, mantém parceria com o Instituto Ethos. Esse instituto é uma organização não-governamental que visa mobilizar e auxiliar empresas a incorporarem o conceito de responsabilidade social em suas ações. No Brasil, o Safra também apóia o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) que é uma associação de origem privada que se dedica a levantar recursos para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. A empresa ainda declara apoiar projetos culturais, através do Instituto Cultural Safra, além de ações voltadas à educação e de ajudar obras beneficentes.

### **5.2.2. Acionista 2: Votorantim**

---

<sup>12</sup> Disponível em: [www.aracruz.com.br](http://www.aracruz.com.br). Acesso em junho de 2008.

<sup>13</sup> Disponível em: [www.safra.com.br/portugues/internas/default sobre.htm](http://www.safra.com.br/portugues/internas/default sobre.htm). Acesso em: maio 2008.

Em 1918, o português Antonio Pereira Ignácio assumiu a Fábrica de Fiação e Tecelagem no distrito de Votorantim, em Sorocaba. Assim criou-se a Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim. Ao longo dos anos os negócios se multiplicaram e a Votorantim tornou-se um dos maiores conglomerados privados da América Latina, conforme material institucional<sup>14</sup>.

A questão da responsabilidade social aparece logo no início da apresentação da história do grupo. No caso, a Votorantim destaca que sua história é formada pelo “trabalho, empreendedorismo, conduta empresarial responsável, crença no país, busca constante de soluções inovadoras para o crescimento contínuo e competência para conciliar os interesses do grupo e da família”, conforme informações contidas no site memória Votorantim.

O Grupo Votorantim tem diferentes unidades de negócios, divididas em área industrial, finanças e novos negócios. Segundo informações institucionais, todas unidades são unidas por um único modelo de governança e gestão, compartilhando a mesma visão, valores, aspiração e conduta. Na área industrial atua em diversos segmentos e dentre eles o de Celulose e Papel, conhecido como VCP.

Conforme o site da empresa, a VCP é uma das líderes do setor de celulose e papel do Brasil e também um dos maiores empreendimentos do Grupo Votorantim. Opera desde a produção da madeira até a distribuição de produtos ao consumidor final, tal como a Aracruz. A VCP declara que se preocupa com a qualidade do produto antes do cultivo do eucalipto, investindo no melhoramento genético.

A empresa mantinha em 2006 duas unidades integradas de celulose e papel (uma em Jacareí e outra em Luiz Antônio), além de duas unidades de papel (sendo uma em Piracicaba e outra em Mogi das Cruzes), todas no Estado de São Paulo. Além disso, detinha 50% de participação nos ativos da Ripasa Celulose e Papel e 28% do capital da Aracruz Celulose. Como evidenciado anteriormente, em 2009 adquiriu outros 28% da Aracruz, totalizando 56% das ações. Vale salientar que a compra de outros 28% das ações da Aracruz pela Votorantim foi afetada pela crise financeira mundial. Conforme informações disponibilizadas no site da Aracruz, em agosto de 2008 a Arapar (holding do grupo Lorentzen) aceitou proposta apresentada pela Votorantim Industrial para compra dos 28% das ações ordinárias da Aracruz. O grupo Safra tinha prioridade na compra, mas este não exerceu o direito de preferência, possibilitando a compra pela VCP. No entanto, em outubro de 2008 a VCP comunicou ao mercado que a data para fechamento da aquisição das ações, que estava prevista para o dia 6

---

<sup>14</sup> Disponível em: [www.vcp.com.br](http://www.vcp.com.br). Acesso em: junho de 2008.



daquele mês, seria postergada<sup>15</sup>. E somente em janeiro de 2009 o negócio foi efetivado. A transação foi possível após a Aracruz concluir as negociações para pagamento de uma dívida com bancos, gerada por operações com derivativos cambiais que sofreram as conseqüências da crise financeira mundial, iniciada em setembro de 2008. Aracruz levou alguns meses para negociar as dívidas, conforme informações contidas no site do jornal o Estadão<sup>16</sup>.

Conforme o jornal, a VCP contou com o apoio financeiro de sua controladora, a Votorantim Industrial (VID), e do BNDES para a compra das ações. Vale destacar que o BNDES é acionista da VCP e da Aracruz. Desta forma, o banco vai dividir por três anos com a VID o controle da VCP.

Percebe-se que a Votorantim Celulose adota práticas similares as da Aracruz por atuar no mesmo segmento. No caso, ela também exporta cerca de 90% de seu produto e tem ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Além disso, integra desde dezembro de 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). O grupo possui projetos de expansão, assim como a Aracruz. Neste sentido, a VCP em 2007 realizou permuta de ativos com a International Paper (IP), que envolveu uma unidade de celulose e papel e uma base florestal na região de Luiz Antônio (SP). Assim, recebeu em troca terras e florestas plantadas no entorno de Três Lagoas, no Estado do Mato Grosso do Sul, e uma fábrica de celulose em construção, que deverá estar concluída em 2009.

Outra semelhança é que a VCP declara que a sustentabilidade faz parte de sua estratégia de negócios. Neste sentido, conta com programas de fomento florestal, assim como a Aracruz. No caso, realiza parcerias com produtores rurais, que passam a cultivar também o eucalipto. E a VCP declara ter um manejo sustentável das florestas, atentando para questões ambientais. Na parte industrial, declara produzir a celulose seguindo os princípios da ecoeficiência. Vale ressaltar que todas as práticas já eram adotadas antes da Votorantim ter aumentado a sua participação no controle acionário da Aracruz.

Assim como a Aracruz, a VCP demonstra, a partir de sua visão, a preocupação com a sustentabilidade, mas dá ênfase ao acionista, seguindo a lógica econômica. Sua missão é: ser referência como empresa de celulose e papel, criando oportunidades e diferenciais competitivos, gerando valor sustentado para os acionistas, alinhada ao Sistema de Gestão Votorantim. Seus valores, que são os mesmos do grupo Votorantim, são: solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união.

---

<sup>15</sup> Disponível em: <http://www.vcp.com.br/NR/rdonlyres/5D8149EA-B5A2-4CFE-BD4E-C70CE99FF1E3/0/FatoRelevante03Out2008final.pdf>. Acesso em: outubro de 2008.

<sup>16</sup> Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,fusao-da-aracruz-com-vcp-destrava-apos-acordos,309965,0.htm>. Acesso em: janeiro de 2009.

Quanto à visão do grupo Votorantim sobre seus negócios, percebe-se que ela apresenta a noção do tripé da sustentabilidade, criado por Elkington (2000). No caso, a companhia declara que sua visão é “Assegurar crescimento e perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade onde atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social”<sup>17</sup>.

Quanto à responsabilidade social corporativa, a Votorantim revela ter preocupação com seus empregados (público interno) e familiares, ao oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal, profissional e de elevação da qualidade de vida. Há um programa de visita para os familiares, em que estes recebem orientação sobre educação ambiental e cidadania, entre outras atividades, conforme material institucional.

Os investimentos na área social são concentrados em ações que se identificam com a natureza dos negócios da empresa, assim como na Aracruz. Assim, a organização declara visar o aprimoramento dos diálogos sociais e das políticas públicas. No caso, percebe-se que as ações sociais empresariais vão ao encontro de seus interesses, ou seja, elas atuam pautadas na racionalidade do mercado, como evidenciado por Fischer (2006).

O foco dos investimentos sociais externos é na área de educação e geração de trabalho e renda. A empresa aponta que este foco se deve ao interesse dela no desenvolvimento das regiões onde atua.

Vale observar um ponto destacado no site, que também vai ao encontro da prática social empresarial como algo que visa retorno de imagem, como ressaltado por Melo Neto e Fróes (2001). No caso, a Votorantim declara que a partir de 2005, suas ações, diretrizes, políticas e procedimentos de responsabilidade social começaram a ser conduzidos pela área de Comunicação. Embora esta área seja vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional, que segundo a empresa, é a área responsável por executar esses programas de “forma integrada, orgânica e sustentada, para criar riquezas a todos os atores da cadeia com os quais se relaciona”<sup>18</sup>, parece que o investimento em marketing se destaca.

A empresa conta com o trabalho do Instituto Votorantim, que orienta as diferentes unidades de negócio tanto na condução quanto qualificação dos investimentos sociais. E com relação à questão ambiental, a organização destaca esta como uma prioridade na gestão do grupo, já que as atividades industriais utilizam matéria-prima extraída de florestas em seus processos.

---

<sup>17</sup>Disponível em: [http://www.votorantim.com.br/PTB/Responsabilidade\\_Social/Investimento\\_Social\\_Interno](http://www.votorantim.com.br/PTB/Responsabilidade_Social/Investimento_Social_Interno). Acesso em: junho 2008.

<sup>18</sup> Disponível em: <http://www.votorantim.com.br>. Acesso em: junho de 2008.

O grupo destaca seus investimentos na área cultural também, a partir de patrocínio a projetos culturais, da realização de programa de democratização cultural (incentiva produtores a facilitarem o acesso de jovens aos eventos culturais) e de projetos de preservação do patrimônio histórico. Ele acredita que tais ações contribuem para o desenvolvimento do Brasil.

Percebe-se que a acionista da Aracruz, que se tornou majoritária no início de 2009, também segue a mesma linha de práticas, visando a sustentabilidade. Mais adiante será possível constatar tal afirmação. A seguir apresenta-se o terceiro acionista da Aracruz.

### **5.2.3. Acionista 3: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social é uma empresa pública federal criada em 1952 e vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O objetivo desta organização é apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país, segundo material institucional<sup>19</sup>. A proposta do banco é a de melhorar a competitividade da economia brasileira e elevar a qualidade de vida da população. Assim, ele declara que financia empreendimentos industriais e de infra-estrutura, apoiando investimentos na agricultura, comércio e serviço tanto em micro, quanto pequenas e médias empresas. A organização ainda revela que contribui com investimentos sociais nas áreas de educação e saúde, agricultura familiar, saneamento básico e ambiental e transporte coletivo.

Tais ações, de contribuição para a economia do país e desenvolvimento social, estão explicitadas em sua missão, que é a de “promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais”, conforme consta em seu site. A visão da organização é de “ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da sociedade”. E sua política é a de observar os princípios ético-ambientais ao dar apoio às empresas, assumindo, conforme o site, o compromisso com os princípios do desenvolvimento sustentável.

O banco informa que disponibiliza linhas de crédito voltadas ao desenvolvimento social e urbano, destinadas a investimentos com impactos diretos na melhoria da qualidade de

---

<sup>19</sup> Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: junho de 2008.

vida da população brasileira. Os principais investimentos apoiados pelo banco são aqueles voltados à infra-estrutura urbana, aos serviços sociais básicos, ao desenvolvimento local e à modernização da gestão pública, conforme informações obtidas no site. Além disso, a empresa salienta que estimula o exercício da responsabilidade social nos projetos apoiados e procura promover a melhoria das relações entre empregado e empregador, bem como a qualidade dos postos de trabalho nesses projetos.

Vale ressaltar que o banco declara contribuir para o fortalecimento da estrutura de capital de empresas privadas e desenvolvimento do mercado de capitais. Ainda, financia a comercialização de máquinas e equipamentos. Junto com as subsidiárias Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME) e o BNDES Participações (BNDESPAR) constitui o Sistema BNDES.

Além de operar diferentes modalidades de financiamento às empresas, o banco pode também participar como subscritor de valores mobiliários, em empresas de capital aberto ou em empresas que, no médio prazo, possam ingressar no mercado de capitais, incluídas aí as operações de internacionalização, de reestruturação de empresas competitivas, fusões e incorporações. Por isto, pode ser acionista da Aracruz e da Votorantim e apoiar as operações de compra destas.

Com relação aos seus princípios, o BNDES considera a preservação, conservação e recuperação do meio ambiente como condições essenciais para a humanidade e assume a relevância de observar os princípios ético-ambientais na concessão de crédito. O banco ainda destaca que tem em vista o compromisso com as gerações presente e futuras. Para ele, investir na melhoria do desempenho ambiental de atividades produtivas e de infra-estrutura induz ao desenvolvimento econômico e social.

Sua política ambiental considera mais do que os aspectos legais, conforme material institucional. Neste sentido, o objetivo é preservar a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio ecológico ao apoiar financeiramente projetos, programas, empresas. Conforme o site da instituição, em todos os setores de atividade econômica há oportunidades de investimento ambiental.

Para cumprir sua política ambiental, o banco estabelece diretrizes. Estas orientam sua atuação. As diretrizes, segundo o banco, contemplam a promoção da ecoeficiência, visando: o uso de tecnologias mais limpas, o aumento da eficiência energética, o uso de recursos renováveis, a prevenção e controle de poluição, a redução de rejeitos, a recuperação de recursos naturais e a reciclagem de materiais. Além disso, busca aperfeiçoar os instrumentos de avaliação do risco ambiental de crédito; apoiar projetos que equacionem os passivos

ambientais; incentivar a implementação de produtos e processos ambientalmente mais adequados e a adoção de sistemas de gestão ambiental em toda a cadeia produtiva. Ainda, contrata estudos e realiza eventos, programas de treinamento e capacitação para apoiar a ampliação do conhecimento sobre meio ambiente dos setores que apóia.

Existem outras diretrizes para seguir a política ambiental, mas vale ressaltar uma diretriz direcionada especificamente aos projetos de silvicultura, já que o banco é um dos acionistas da Aracruz. No caso, o BNDES apóia projetos relacionados à abertura de novas áreas para plantio somente quando em consonância com o Zoneamento Ecológico-Econômico.

Pode-se dizer que a preocupação BNDES em destacar as exigências ambientais em seu site, bem como seu objetivo de contribuir com a economia e desenvolvimento social, demonstra que o banco adota o conceito de desenvolvimento sustentável em seu discurso. Vale resgatar que o conceito engloba essas três dimensões (social, econômica e ambiental). Vale lembrar ainda que o BNDES é um banco de desenvolvimento e, portanto, a questão ambiental e social devem estar presente, segundo Sachs (1996). Para o autor, o desenvolvimento deve englobar essas e outras dimensões já evidenciadas na revisão da literatura.

Há no banco um grupo de trabalho responsável por disseminar o conhecimento sobre meio ambiente, além de reforçar o corpo técnico com as questões ambientais. Há eventos e programas de treinamento e capacitação para seus empregados. Além disso, a organização destaca que adota em seu edifício sede algumas ações, visando contribuir com aspectos ambientais e com a qualidade de vida dos empregados. Assim declara que usa materiais ambientalmente corretos, que investe em segurança do trabalho e higiene ocupacional, além de aspectos ergonômicos e realiza programa de coleta, entre outros.

O BNDES destaca que assumiu diferentes compromissos, tais como: assinou a Declaração Internacional das Instituições Financeiras sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, passando a integrar o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente; é signatário do Protocolo Verde - Carta de Princípios Para o Desenvolvimento Sustentável, assinado em 1995 pelo Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia. Assim, segue o princípio de privilegiar de forma crescente o financiamento de projetos que não sejam agressivos ao meio ambiente ou que apresentem características de sustentabilidade; de considerar os riscos ambientais nas análises e nas condições de financiamento; entre outras questões. Conforme a Lei nº 9.638/81, o BNDES deve condicionar a aprovação de projetos ao licenciamento ambiental, além de

exigir o cumprimento dos requisitos do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA).

Após observar o histórico das empresas acionistas, seus objetivos e estratégias socioambientais, percebe-se que estas organizações (duas privadas e uma pública) demonstram em seus discursos a preocupação com os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Neste sentido, parecem alinhadas com o discurso da Aracruz sobre sustentabilidade. Do ponto de vista teórico, o alinhamento entre as ações socioambientais da empresa e o pensamento dos acionistas é uma prática desejável quando se trata da responsabilidade socioambiental.

Compreendida a composição acionária da Aracruz, cabe ressaltar a seguir como a empresa esta estruturada.

#### **5.2.4. As unidades da Aracruz**

A Aracruz possui florestas próprias, fábricas que produzem a celulose, além de um terminal portuário para exportação do produto. Neste sentido, suas atividades se dividem em dois processos: o florestal e o industrial. Ambos são apresentados de forma mais detalhada adiante.

Conforme material institucional, a Aracruz conta um complexo industrial no Espírito Santo, que produz cerca de 2,3 milhões de toneladas anuais de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto. No caso, são três fábricas localizadas em Barra do Riacho. A primeira delas iniciou suas atividades no ano de 1978, a segunda em 1991 e a terceira em 2002. As fábricas, segundo o site da empresa, são integradas aos plantios e ao porto privativo, chamado Portocel, que foi criado em 1985. Vale destacar que a empresa iniciou suas atividades em 1967, com a implantação dos primeiros plantios de eucalipto. E a Aracruz Celulose foi de fato fundada em 1972, conforme linha do tempo disponível no site.

Há também uma fábrica no Rio Grande do Sul, localizada no município de Guaíba, que foi adquirida em 2003. Esta unidade é responsável pela fabricação de 450 mil toneladas de celulose por ano. Parte desse volume serve para a produção de 50 mil toneladas anuais de papel para impressão e escrita que é destinado ao mercado doméstico, segundo a empresa.

A Aracruz ainda conta com um terceiro complexo fabril, localizado no estado da Bahia. Trata-se da Veracel Celulose, que tem capacidade de produção de 900 mil toneladas de celulose por ano. Esta fábrica é uma parceria com a Stora Enso (grupo sueco-finlandês) e cada uma das empresas detém 50% de participação acionária, conforme dados contidos no

histórico da empresa. Esta unidade foi inaugurada em 2005.

A Aracruz também detém um terço da fábrica que produz madeira para o setor moveleiro. Esta unidade também está localizada na Bahia e é uma parceria com o grupo Weyerhaeuser, dos EUA e foi criada em 1999.

Dentre as unidades da Aracruz que produzem celulose, optou-se por analisar as práticas socioambientais da fábrica de Guaíba-RS. Um dos motivos para estudar esta unidade se deve ao fato de que ela tem uma história marcada por questões ambientais. Os problemas enfrentados na década de 1970 e que são explicitados a seguir, forçaram a fábrica a modificar sua forma de produzir, além de ter que reconstruir uma relação com a comunidade. Além disso, é uma unidade que tem investido em um projeto de ampliação de sua planta. Embora o projeto tenha sido suspenso temporariamente, em função da crise financeira mundial (anunciada em setembro de 2008), pode-se perceber que tal processo reflete na dinâmica econômica e social do município onde está inserida. Por essas razões, percebe-se a oportunidade de analisar como as práticas socioambientais são afetadas pelo macroambiente e como influenciam o desenvolvimento da empresa, bem como das partes interessadas. Adiante apresenta-se a história da unidade de Guaíba para melhor compreensão do caso.

### **5.2.5. História da Fábrica de Guaíba**

A fábrica de Guaíba existe desde 1972 e chamava-se Indústria de Celulose Borregaard S.A. Tal empreendimento era considerado o maior investimento industrial do estado do Rio Grande do Sul, segundo a Revista Aracruz Especial (2008).

Após dois anos de funcionamento, foi decretado seu fechamento pela Secretaria Estadual de Saúde em função de problemas ambientais oriundos de seu processo produtivo. Vale salientar que neste período, início da década de 1970, ainda era incipiente a discussão sobre o meio ambiente, como pôde-se constatar no início desta tese. Sendo assim, o fechamento desta fábrica representou um marco para a história da indústria da celulose no Brasil. Segundo material institucional, foi somente após o fechamento da Borregaard que surgiram as tecnologias disponíveis para cuidados ambientais nas indústrias de celulose. O gestor de qualidade e meio ambiente da Aracruz aponta que a Borregaard viveu “um momento muito novo... Imagina uma fábrica no Brasil, naquela época, ser fechada por pressão social. Isto não existia”. Ele ainda destaca o contexto da época, apontando ser período em que não se falava em sustentabilidade, que recém estavam começando a discutir a questão

do meio ambiente, especificamente na conferência ocorrida na Suécia, em 1972, de onde nasceu o movimento ecologista, segundo o entrevistado.

Após elaborar estudos, firmar compromisso de adotar cuidados ambientais e ficar cem dias fechada, a fábrica voltou a funcionar, conforme dados da revista da Aracruz. Ainda na segunda metade da década de 1970 a Borregard passou por uma mudança de controle acionário. Essa seria a primeira mudança, das cinco que sofreu ao longo de sua história, de acordo com informações contidas na revista. Assim, o Montepio da Família Militar (grupo nacional) adquiriu a fábrica, que passou a ser chamada Riocell. Mais tarde, a Riocell passou a ser controlada pelos grupos Klabin, Iochpe e Votorantim. Cabe salientar que na década de 1990 a Klabin se tornou a principal acionista da empresa.

E em 2003, a Aracruz adquiriu a fábrica da Riocell (Klabin), conforme edição especial da Revista da Aracruz (2008). Depois da aquisição, a Aracruz conseguiu ampliar a produção de 400 para 430mil toneladas/ano de celulose. Com a ampliação da fábrica de Guaíba, prevista para o ano de 2011, a Aracruz pretende elevar para 1,8 milhões de toneladas/ano. Vale ressaltar que a expansão da unidade estava prevista para 2010, mas foi adiada para 2011 em decorrência de problemas relacionados à crise financeira mundial, que é evidenciada a seguir. Uma das razões para estudar a Aracruz Unidade de Guaíba está relacionada à política de expansão desta, como salientado no início deste trabalho. Percebeu-se a oportunidade de observar como as variáveis econômicas, sociais e ambientais são pensadas no projeto de ampliação. Tal análise contribui para a compreensão da gestão socioambiental da empresa. Ao observar as ações adotadas, procura-se também compreender se estas contribuem para o desenvolvimento integral, proposto por Sachs (1986). Assim, apresentam-se a seguir informações sobre o projeto.

#### **5.2.6. Projeto de Expansão da Aracruz Unidade de Guaíba**

Conforme informações obtidas no site Celulose OnLine<sup>20</sup>, o investimento previsto gira em torno de R\$ 4,9 bilhões, incluindo a estrutura para a utilização das hidrovias do Rio Jacuí (para o transporte de madeira) e da Lagoa dos Patos (para o transporte de celulose), além da construção de um terminal portuário marítimo para a exportação de celulose, em São José do Norte. O site destaca que a produção da Unidade Guaíba será direcionada à Ásia e que segundo o diretor-presidente da Aracruz, Carlos Aguiar, trata-se de um projeto que vai além

---

<sup>20</sup> Disponível em: [celuloseonline.com.br](http://celuloseonline.com.br). Acesso em: janeiro 2009



da estratégia de crescimento da empresa, pois possibilita o crescimento do Estado também. O diretor destaca que o investimento contribui com a revitalização da economia gaúcha, gerando benefícios econômicos e sociais para a região.

No caso do projeto de expansão da base florestal, foi feito um diagnóstico sócio-econômico das propriedades adquiridas. Com isto, a empresa buscou aprofundar o conhecimento sobre a realidade regional e obter subsídios para o planejamento de ações que contemplem os aspectos sociais, ambientais e econômicos, conforme o plano de manejo da Aracruz (2007).

Considerando que a produção florestal envolve questões políticas, culturais, econômicas, ambientais, pergunta-se à analista da Aracruz como a empresa elabora a estratégia de crescimento dos plantios de forma sustentável. Neste sentido, a analista confirma o que está contido no plano de manejo da empresa. Ela ressalta que antes de iniciar o processo de compra de terras, a Aracruz realizou uma análise macro, buscando compreender como é a realidade sócio-econômica da região. Mas a analista complementa os dados do plano de manejo, ressaltando que foi analisada também como é a questão logística (distância de transporte), qual a produtividade potencial das áreas, a fim de selecionar as regiões mais interessantes, tendo por trás uma premissa ambiental de produzir o máximo possível dentro da menor área. No mapeamento foi possível, segundo a entrevistada, identificar onde é a região de agricultura familiar, onde estão as grandes propriedades (que estavam de certa maneira ociosas), buscando minimizar conflitos, pois zerar é impossível, ressalta. Buscou-se também diminuir o potencial de impactos, afirma a analista. Ela evidencia que foi realizado também um estudo de campo sobre o impacto ambiental, com formadores de opinião (poder público, sindicatos, associações, entre outros) procurando entender como é a percepção da comunidade sobre o negócio da empresa. A idéia da empresa é direcionar as ações de comunicação e relacionamento. Tal afirmação sobre direcionar ações de comunicação e relacionamento vai ao encontro do que foi destacado pelo diretor de sustentabilidade da empresa. Para o diretor, a empresa precisa buscar constantemente a melhoria de suas relações com a comunidade.

Ao investigar quais seriam os prós e os contras do aumento da área de plantio de eucalipto, a analista ressalta que o estudo realizado na Aracruz, citado anteriormente, analisou além dos aspectos sócio-econômicos, o aspecto biótico (fauna e flora) e o meio físico (alteração de clima, solo, hidrologia). Quanto ao meio físico, a analista florestal aponta que quando se mantém boas práticas de manejo não há potencial de impactos negativos com significância. Quanto ao meio biótico, existe um potencial de impacto quando se fala em substituir mata nativa por plantios, independente do tipo, se silvicultura ou agricultura. Mas

ela ressalta que a empresa não entra em nenhuma área virgem para plantar eucaliptos. Com relação ao meio sócio-econômico, a empresa identificou tanto no EIA/RIMA<sup>21</sup> quanto no processo de caracterização de cada fazenda adquirida, qual é o padrão de geração de empregos nas propriedades antes da aquisição. Descobriu-se que havia um emprego para cada 250 hectares, diferente da realidade encontrada em regiões com predomínio de agricultura familiar. E a analista afirma que não é objetivo da empresa atuar nestas regiões onde há agricultura familiar para não desconfigurar essa matriz familiar. Mas na área comprada pela empresa, com os plantios, a relação de empregos passa de um a cada 33 hectares e se tem o emprego formal, regularizado. Assim, observa-se um impacto econômico para as regiões. A analista também ressalta a geração de tributos, que também são relevantes.

O presidente do Sindicato das Indústrias do Papel, Papelão e Cortiça do Rio Grande do Sul (SINPASUL<sup>22</sup>), Sr. Júlio André Ruas Tedesco, destaca que a ampliação da planta da Aracruz, em Guaíba, bem como os investimentos da Votorantim e Stora Enso no estado possibilitarão que a cadeia produtiva da base florestal seja triplicada em dez anos. Para ele, esses investimentos representam uma oportunidade para o estado de ter um grande pólo madeireiro, como os existentes no Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Percebe-se que o discurso do sindicato é no sentido dos investimentos trazerem benefícios econômicos e sociais (geração de empregos) para a região. O presidente da SINPASUL ainda salienta que o faturamento da cadeia produtiva do setor passará de R\$ 3,5 bilhões anuais para mais de R\$ 8,0 bilhões/ano e que o número de empregos passará de 200 mil para mais de 400 mil. Ele também destaca que os benefícios se estenderão para o setor moveleiro, que importa parte da madeira de outros estados, podendo atrair mais indústrias moveleiras para a região.

Uma terceira vantagem da ampliação das florestas no estado, segundo o presidente do sindicato, é que haverá maior espaço para a produção do etanol a partir da celulose. Ele ressalta que já existe tecnologia para isto. O diretor de sustentabilidade da Aracruz também destacou esta possibilidade.

Quanto aos ganhos sociais, o projeto de ampliação da planta de Guaíba, prevê

---

<sup>21</sup> Conforme esclarecimento dado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o EIA significa Estudo de Impacto Ambiental e RIMA é o Relatório de Impacto Ambiental. O RIMA é elaborado com base nas conclusões do EIA e por essa razão são citados em conjunto, sendo considerados instrumentos complementares. A licença ambiental para empreendimentos e atividades consideradas efetiva ou potencialmente causadoras de significativa degradação do meio depende de prévio estudo de impacto ambiental e respectivo relatório de impacto sobre o meio ambiente. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/ambiente/faq.asp>. Acesso em: Outubro 2008.

<sup>22</sup> Sindicato fundado em 1944, para fins de estudo, coordenação, proteção e representação legal da categoria econômica das indústrias de celulose, papel, papelão e cortiça do Estado, conforme informações contidas no site do SINPASUL. (Disponível em: <http://www.sinpasul.org.br>. Acesso em: setembro de 2008)

investimento em educação. No caso, a Aracruz, em parceria com o governo do Estado, prefeituras municipais e entidades, pretende capacitar 10 mil trabalhadores. O projeto de capacitação visa criar cursos de qualificação em 40 modalidades, em aproximadamente 24 municípios. A idéia é de que 40% dos trabalhadores sejam absorvidos para trabalhar na ampliação da fábrica, conforme material institucional. Há um curso de alfabetização em São José do Norte, região onde será construída a área portuária da Aracruz. Neste sentido, a empresa realizou parceria com a Universidade Luterana do Brasil para que esta elaborasse os projetos de capacitação de professores na área de alfabetização de adultos, conforme material publicado no jornal Zero Hora. No mês de maio de 2008 o jornal publicou uma série de três encartes especiais destacando os ganhos econômicos, sociais e ambientais oriundos da ampliação.

Tais informações sobre capacitação também estão disponíveis na Aracruz em Revista, edição de junho de 2008. Na revista é destacado que o curso de alfabetização tem duração de quatro meses e que ao final, aqueles aprovados serão selecionados para participar do programa de qualificação profissional da empresa. Tal programa visa capacitar trabalhadores na área da construção civil para que atuem na construção do terminal marítimo.

Conforme o site da Aracruz, em dezembro de 2008, 428 participantes receberam certificado referente aos dois primeiros módulos do curso de formação de mão-de-obra feminina para construção civil. A empresa ainda informa que o terceiro módulo, com 109 alunas, encerrou no final do mesmo mês. O programa, gratuito, é destinado a mulheres residentes em Guaíba, com idade acima de 18 anos, que tenham cursado até a 4ª série do Ensino Fundamental. A capacitação é realizada na Escola Estadual Augusto Meyer, em Guaíba. Para viabilizar o curso, a empresa construiu dez salas de aula e reformou o galpão de atividades culturais do colégio. As vagas oferecidas são de carpinteira, pedreira, armadora de ferragens, eletricista predial, pintora predial e instaladora hidrossanitária.

Ainda sobre os investimentos voltados à ampliação da fábrica, estimava-se em maio de 2008 a contratação de serviços terceirizados, totalizando mais de 300 milhões de dólares. Tal contratação contribui para a geração de renda e emprego no estado, segundo a empresa.

Conforme os gestores entrevistados (da área florestal e industrial), a expansão da fábrica propicia a ampliação das parcerias com os fornecedores locais. Neste sentido, observam-se alguns benefícios. Um deles é o de contribuir com o negócio dos parceiros da região. Tal prática é considerada socialmente responsável, segundo o Instituto Ethos. Outro benefício do projeto é o de contribuir com a economia do estado.

Quanto às possíveis dificuldades após a ampliação (do ponto de vista ambiental) o gestor de qualidade e meio ambiente da Aracruz ressalta a questão de serem duas fábricas, “então se uma coisa pode dar problema, agora a gente tem duas coisas que podem dar problema”. No entanto, ele destaca que a nova fábrica contará com tecnologias mais modernas, que serão adotadas na planta existente também. Um exemplo desta melhoria será a substituição dos picadores atuais, que geram ruídos, por outro em uma única linha de picadores para as duas fábricas. Na parte de redução de emissão de odores da fábrica também haverá inovação.

Estes são alguns dados que a empresa considera relevantes sobre o investimento e que foram divulgados na mídia ao longo do ano de 2008. Percebe-se que o projeto de ampliação envolve diferentes partes interessadas e visa benefícios econômicos e sociais, com respeito à questão ambiental, conforme destacam os entrevistados e consta no material institucional. Porém, cabe evidenciar que o empreendimento, assim como todas as ações da empresa, são influenciadas pelo macroambiente, como evidencia Nascimento et. al. (2008). Neste sentido, o projeto de ampliação, que já havia iniciado algumas operações, precisou ser suspenso temporariamente em função da crise financeira mundial, anunciada em setembro de 2008. A crise iniciada nos Estados Unidos, afetou e ainda afeta a economia mundial.

Em outubro de 2008 o Diretor de Relações com Investidores da Aracruz declarou que pela

necessidade de preservar a liquidez da Companhia, seu Conselho de Administração deliberou suspender temporariamente o projeto de expansão da unidade fabril localizada no município de Guaíba, Estado do Rio Grande do Sul, até ulterior deliberação daquele órgão da Companhia. A ARACRUZ mantém sua intenção de retomar os investimentos no projeto assim que as condições de mercado os justificarem<sup>23</sup>.

A Aracruz publica nota em seu site, explicando que reduziu o ritmo de crescimento para enfrentar a crise mundial. Neste sentido, ressalta que

Diante do agravamento da crise sistêmica no mercado financeiro global, com a conseqüente restrição e encarecimento de linhas de crédito e financiamento e o desaquecimento das principais economias, a Aracruz Celulose, líder mundial em celulose de eucalipto, decidiu ajustar ao novo cenário seus projetos de crescimento para os próximos anos.

---

<sup>23</sup> Disponível em: [www.aracruz.com.br](http://www.aracruz.com.br). Acesso em: outubro de 2008.

### O painel florestal<sup>24</sup> destaca que a empresa

foi uma das primeiras empresas no país a anunciar prejuízo com a crise financeira. No final de 2008 a empresa acumulava perdas de US\$ 2,13 bi devido à especulação no mercado financeiro e à queda nas exportações.

Como consequência da crise financeira, a empresa precisou reduzir o quadro de trabalhadores terceirizados envolvidos com a ampliação da fábrica. Em um segundo momento, houve redução do quadro de trabalhadores diretos na planta atual de Guaíba, ainda que em menor proporção. Com relação aos empregados diretos, houve corte de trinta e sete pessoas na unidade de Guaíba. Mas a empresa explica que tais demissões se deram em função da necessidade de adequar a sua estrutura à realidade de mercado bem como ao adiamento da expansão da fábrica, que é de dois anos. A Aracruz, por meio de nota ao jornal Correio do Povo no dia 10 de março de 2009, salienta que além da suspensão da ampliação da fábrica, houve queda no consumo e exportação de celulose e por isso houve a necessidade de cortes em seu quadro funcional. Além destas demissões, desde janeiro outros 20 trabalhadores foram dispensados, conforme informação do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Papel, Papelão e Cortiça de Guaíba. Mas a Aracruz destaca (na mesma nota ao jornal) que entre os dispensados estavam empregados que se preparavam para a aposentadoria. A pesquisadora pôde constatar esta realidade em visita à fábrica, quando encontrou uma ex-funcionária que se aposentou diante desta situação. Ela estava visitando os colegas naquele dia. A empresa ainda ressalta que tais demissões dos empregos diretos não podem ser consideradas em massa, visto que foram 57 demissões de um total de 485 postos de trabalho.

Ainda no mês de março de 2009 outros meios de comunicação divulgaram notas sobre as demissões que estariam ocorrendo na fábrica de Guaíba. Conforme o painel florestal, as terceirizadas que prestam serviços para a Aracruz registraram 1,2 mil demissões na unidade de Guaíba, sendo o plantio de eucalipto o setor que mais demitiu. Isto gera reflexos econômicos e sociais. Tal notícia sobre as demissões vai ao encontro da informação obtida ao entrevistar a gestora (terceirizada) responsável pelo programa de educação ambiental da Aracruz. Durante a entrevista, ocorrida em novembro de 2008, a gestora declarou que em função da crise, a área florestal seria afetada e que possivelmente não haveria novos plantios no ano de 2009. A própria área de educação ambiental sofreu redução de seu quadro de

---

<sup>24</sup> Disponível em:

[http://painelflorestal.com.br/exibeNews.php?id=3559&cod\\_editorial=&url=news.php&pag=0&busca](http://painelflorestal.com.br/exibeNews.php?id=3559&cod_editorial=&url=news.php&pag=0&busca). Acesso em: 04 de Março de 2009

prestadores de serviço e a verba destinada aos projetos socioambientais para 2009 também foi reduzida ou cortada em alguns casos, salienta a entrevistada. A relação com a comunidade continua, mas não com a mesma intensidade que vinha ocorrendo, complementa a gestora.

A Aracruz também emitiu nota à Agência Estado<sup>25</sup>, explicando mais uma vez que os cortes foram realizados “face aos efeitos da crise global que vem afetando fortemente a empresa, com redução nas vendas e, conseqüentemente, no ritmo das atividades produtivas”. A empresa ainda adotou outras medidas a fim de proteger o caixa, suspendendo, além dos investimentos tais como a ampliação da fábrica, o pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio e revisando contratos com fornecedores e prestadores de serviço. Percebe-se que as ações da Aracruz impactam diretamente na vida dos *stakeholders*, tais como: empregados, fornecedores, comunidade. A revisão de contratos com fornecedores, por exemplo, traz impactos diretos no quadro funcional destas empresas prestadoras de serviço, que também tem que dispensar trabalhadores. Da mesma forma, a suspensão da ampliação da fábrica faz com que a comunidade tenha suspensa a chance de conseguir emprego na construção da nova planta. Observa-se uma perda social e econômica para várias partes interessadas.

Além de suspender temporariamente a ampliação da fábrica no Rio Grande do Sul, a empresa suspendeu a compra de terras e formação de florestas na Bahia e Minas Gerais. Com isso, consegue reduzir em cerca de US\$ 900 milhões o desembolso com investimentos até 2009, conforme informações contidas no site da empresa. Assim, o presente estudo confirma que o macroambiente influencia diretamente nas decisões da empresa. Neste sentido, a questão econômica reflete diretamente na dinâmica das quatro áreas da Aracruz ligadas à sustentabilidade. Ainda, o trabalho destaca que o empreendimento (e a paralisação temporária deste) impacta diretamente na rotina dos diferentes atores sociais que se relacionam com a Aracruz.

Mas a própria Aracruz já havia reconhecido antes do início da crise que alterações na economia impactam no mercado de celulose, como pode-se observar a seguir, em uma afirmação inserida no site da empresa em 2007

A indústria da celulose é altamente competitiva e também sensível às alterações da capacidade da indústria, estoques dos produtores e alterações cíclicas das economias mundiais, todas as quais poderão afetar significativamente o preço da celulose e

---

<sup>25</sup> Disponível em: <http://noticias.br.msn.com/artigo.aspx?cp-documentid=18675444>. Agencia Estado - 19/3/2009 11:39. Acesso em: março 2009

conseqüentemente a lucratividade da companhia. O preço da celulose geralmente aumenta à medida que as economias no mundo inteiro se expandem.

Tal afirmação vai ao encontro da realidade que se está presenciando com relação ao mercado financeiro, que afetou os negócios da empresa nos últimos meses de 2008 e neste primeiro semestre de 2009.

Ainda sobre a influência do macroambiente nos negócios da empresa, ressalta-se que a variável tecnológica contribui para o desempenho da Aracruz. A empresa declara em seu site que o desenvolvimento tecnológico é uma ferramenta indispensável para a competitividade das empresas e que ele é um dos fatores que ajudam a Aracruz a ser líder no mercado de celulose de eucalipto. Conforme o site, a tecnologia permite à empresa ter produtividade alta e qualidade superior do produto.

A empresa ressalta que seu Centro de Pesquisa e Tecnologia realiza estudos em todas as áreas de atividade. Com relação à área florestal observam desde a seleção genética do material, até as técnicas de silvicultura e manejo. Realizam também estudos de solo e clima. Com relação à área industrial analisam os processos de produção da celulose, o controle de efluentes e de emissões, além dos processos de produção de papel, conforme as tecnologias adotadas por seus clientes.

A seguir apresenta-se a visão da empresa sobre sustentabilidade.

### **5.2.7. A visão da Aracruz sobre sustentabilidade**

Visando ser sustentável, a empresa necessitou inserir a preocupação socioambiental em seus processos florestal e industrial de forma mais estruturada, conforme informação obtida durante entrevista com o Diretor de Sustentabilidade da empresa. Segundo o entrevistado, a organização precisou estruturar um plano de sustentabilidade. Para tanto, passou a contar com uma diretoria específica sobre o assunto, que trabalha de forma interligada com quatro diferentes gerências, nas seguintes áreas: qualidade e meio ambiente; florestal; gestão de pessoas e relações com a comunidade.

Segundo o diretor, em 2004 a Aracruz chegou a conclusão de que sendo líder, ela atraía maior visibilidade. Por isso, ela precisava atacar os problemas de uma forma estruturada. Então a organização resolveu desenvolver um plano para “construir o caminho de sustentabilidade da Aracruz”, salientou o diretor. Para ele, “não adianta atacar um problema aqui, atacar outro problema ali”.

O pesquisado declara que a preocupação com a questão da sustentabilidade se deve a

vários fatores. Ele revela que preocupar-se com a sustentabilidade é importante para que a empresa consiga operar, para que tenha acesso ao capital, para reduzir custos (com a antecipação e prevenção de problemas), para motivar empregados, para melhorar imagem e reputação e para manutenção do *market share*.

O diretor explica que as empresas “sempre atuam de olho no mercado em termos de riscos e de oportunidades”. Sendo assim, ele concorda que a Aracruz estruturou a área socioambiental também em função da pressão do mercado.

Para ele, a globalização alterou as relações entre empresa e fornecedores, clientes, investidores, empregados, governo e comunidade. Ele exemplifica a mudança das relações com o caso da relação com as comunidades. Ele destaca que

antigamente você podia tratar um problema com uma comunidade local como aspecto caracteristicamente local. Hoje para certas empresas aquele problema que é local se transforma logo num assunto global. Nós tivemos aí uma questão longa com os índios... É um problema local ou é um problema global? Quer dizer, onde tá a fronteira? Então o universo ele se expandiu muito ... e por se expandir tanto ... ele levou as empresas a adotarem, a se prepararem para conviverem num mundo diferente...

Ao questionar se os clientes da Aracruz, que estão predominantemente fora do país, exigiram uma postura socioambiental da empresa, o diretor afirma que não. Ele reforça que foi o mercado como um todo (incluindo investidores) que passou a exigir.

O diretor ressalta que para colocar em prática um plano estruturado de sustentabilidade, a Aracruz precisou reformular sua missão e visão. Esta foi, segundo o entrevistado, uma indicação da consultoria inglesa contratada, a SustaintAbility. A revisão envolveu consultas internas e externas, que englobou diversas partes interessadas. Conforme material institucional cedido pelo diretor, apresentam-se a seguir a missão e visão anteriores ao plano de sustentabilidade e as atuais.

	<b>ANTERIOR</b>	<b>ATUAL</b>
<b>MISSÃO</b>	O propósito da Aracruz é gerar um retorno excelente para seus acionistas, promovendo o eficiente uso de fibras de madeira renováveis para satisfazer à demanda do mercado global de papel e celulose, produtos de madeira sólida, e outros usos futuros.	Ofertar produtos obtidos de forma sustentável a partir de florestas plantadas, gerando benefícios econômicos, sociais e ambientais, contribuindo desta forma para o bem estar e a qualidade de vida das pessoas.



<b>VISÃO</b>	Perseguir uma posição cada vez mais destacada entre os melhores produtores globais de produtos de base florestal, concentrando-nos em segmentos de mercado de porte significativo e alto valor agregado.	Ser reconhecida como líder no mercado mundial de celulose.
--------------	--	--

**Quadro 9 - Missão e Visão da Aracruz**

Fonte: A Aracruz e os desafios da sustentabilidade (2008). Apresentação interna realizada para os empregados da empresa pelo diretor de sustentabilidade.

Ao excluir a questão do retorno excelente aos acionistas, por exemplo, a empresa deixa de ter um tom arrogante, salienta o diretor. Além disso, passa a considerar outros aspectos importantes para o negócio, tais como as questões ambiental e social.

Com a orientação da SustainAbility, a Aracruz abandonou a idéia inicial de fazer um plano cheio de indicadores e passou a “olhar a casa inteira”, segundo o diretor. Como evidenciado no referencial teórico, a SustainAbility, tem uma matriz-resumo que correlaciona dez dimensões do desenvolvimento sustentável com dez medidas do sucesso empresarial. Suas indicações se baseiam na teoria dos três pilares (“Tripple Bottom Line”), desenvolvido por Elkington (2000). Assim, a consultoria recomendou que a Aracruz não se fixasse em indicadores inicialmente, pois isto é o “show-room”. Conforme o diretor de sustentabilidade

Você não pode mexer no “show-room”... você tem que ver de trás. Como é que você começa uma casa? Você começa pelas fundações. Então você tem que começar a rever a coisa desde lá de baixo, ainda que isso vá demorar um tempo até mostrar resultados. Mas pra ser completo, pra você poder mostrar, ter resultado de fato, você precisa mexer nos teus fundamentos.

A consultoria fez uma análise e salientou que tinham várias questões que o público nem percebe (o que se nota é o “show-room”, salienta o diretor), mas que são fundamentais. São elas: a governança, a transparência, o relacionamento com partes interessadas e estas são questões “que mexem com cultura interna, inclusive”, declara o pesquisado. Assim, a Aracruz procurou trabalhar estas questões. Conforme o entrevistado, o plano de sustentabilidade da empresa

tem várias dimensões, mas principalmente tem essas dimensões, tem a dimensão de governança, de transparência, de relacionamento com as partes interessadas, de gestão, de aspectos ambientais, de aspectos sociais... No fim, quando você tá mexendo nisso você tá preparando melhor a empresa para uma série de coisas...

Tais dimensões se referem aos fundamentos, que precisam ser trabalhados primeiramente. O diretor declara que trabalhar estas dimensões vai ao encontro do que os

investidores querem. Para ele, os investidores e o índice Dow Jones são um reflexo disso e ressalta que “o investidor não quer ver só lá se você tem uma reserva bonita, se você tem um índice”. E ainda revela que os investidores e o próprio questionário elaborado pela bolsa de New York (para ver se a empresa fará parte ou não do Índice Dow Jones de Sustentabilidade) querem saber como é que a empresa lida com as questões de uma forma geral e não apenas se ela tem um índice. Isto denota uma avaliação mais aprofundada, qualitativa, que ultrapassa a questão do “show-room”. Vale ressaltar que a empresa integra o Dow Jones Sustainability Index World para empresas florestais desde 2005, sendo que em 2007 foi a única empresa do segmento no mundo a figurar no índice, das treze que concorreram naquele ano (Relatório Anual de Sustentabilidade ARACRUZ, 2007).

Vale destacar a seguir as ações da empresa em cada uma das dimensões da sustentabilidade, sugeridas pela SustainAbility. Com relação à governança, segundo material institucional, foi realizada a reestruturação do Comitê de Sustentabilidade do Conselho, que conta com três membros independentes. Além desta mudança, foi reestruturado também o Departamento de Sustentabilidade, como citado anteriormente e realizadas a revisão da visão, missão e princípios. Ocorreu também a revisão do Código de Conduta, que é composto por três partes. A primeira compreende os princípios de integridade, transparência, proteção do patrimônio e meio ambiente. A segunda engloba o relacionamento com as partes interessadas (empregados, acionistas, clientes, fornecedores e prestadores de serviços, concorrentes, poder público e comunidades). A terceira parte do código apresenta dados sobre a gestão deste, que cabe ao Comitê de Conduta. No caso, o comitê deve zelar pelo cumprimento do código e adequá-lo à realidade do ambiente de negócios da Aracruz (CÓDIGO DE CONDUTA ARACRUZ, p. 19).

Quanto à transparência, foi dada ênfase à revisão de todos os materiais de comunicação e lançou-se uma Home Page. Além disso, houve integração do Relatório de Sustentabilidade no Relatório Anual.

A Aracruz investiu em divulgação de um número cada vez maior de informações sobre sua atuação em seu site. Vale destacar que o portal Aracruz ficou em quinto lugar no ranking “Estudos dos Melhores Websites sobre Sustentabilidade ou Responsabilidade Social do Brasil 2007”, realizado pela revista Razão Contábil (Relatório Anual, 2007).

Visando ainda a transparência, a Aracruz aboliu, segundo o diretor, o tom arrogante e de auto-elogio, expondo suas falhas, discutindo questões críticas e dilemas, analisando opiniões das partes interessadas. Para ele, ao reconhecer as fragilidades, a empresa adquire maior credibilidade.

Percebe-se que a questão da transparência está presente na fala de outros gestores da empresa, que também consideram esta dimensão relevante para a sustentabilidade do negócio. No caso, a analista florestal declara que o papel de qualquer empresa privada é fazer sua operação com transparência, principalmente com os atores com os quais ela tem o potencial de causar impacto. Não é fácil administrar as relações com a comunidade, mas a sustentação do negócio e dessas relações tem que estar baseadas nesta transparência, salienta.

Quanto à dimensão do relacionamento com partes interessadas, a empresa inseriu programas de mudança de cultura e de conduta e como resultado, revela ter aprendido a ouvir. Além do programa, foi realizado um mapeamento das partes interessadas. Ainda, a Aracruz desenvolveu um modelo de relacionamento estruturado e integrado com as comunidades e participa de diálogos multilaterais em âmbito regional, nacional e internacional. A empresa declara que dialoga diretamente com organizações não governamentais e partes interessadas, conforme consta em material institucional. Parece que a empresa considera tais mudanças estratégicas para o sucesso de seu plano de sustentabilidade, indo ao encontro do que é sugerido pelos teóricos que tratam do assunto. No caso, o processo estratégico socioambiental de uma empresa abarca a gestão de um conjunto de relações desta com os *stakeholders* a fim de assegurar a operação da organização. Tal gestão visa fazer com que estes atores apóiem a legitimidade da empresa diante da sociedade (Stainer e Stainer, 1998 apud Andrade, 2002). Resumindo: para garantir a sua legitimidade, a empresa tem que negociar com as diferentes partes envolvidas e/ou impactadas pelo seu negócio.

Quando foi perguntado ao diretor sobre as dificuldades para gerenciar a sustentabilidade, ele revelou que a relação com as comunidades necessita ser melhorada. A empresa se mostra aberta para aprender e declara que aprendeu e ainda aprende muito com a experiência da antiga Riocell, que foi comprada pela Aracruz em 2003. O diretor evidencia que a Aracruz aprendeu ao observar a relação da fábrica de Guaíba com a comunidade. Ele declara que talvez o pessoal de Guaíba não tivesse certos fundamentos teóricos, certas questões que a Aracruz estava implantando nas fábricas do Espírito Santo e Bahia, e que passou a levar para Guaíba, mas o fato é que a unidade do Rio Grande do Sul já tinha a prática da sustentabilidade, já tinha a prática de considerar que a sustentabilidade é importante.

O diretor também abordou a relação com seus fornecedores industriais e florestais, e declarou que a empresa tem feito

um trabalho de aprimoramento no relacionamento, que é sempre com duas pernas, que uma é de... colocar uma série de exigências e a outra é de você tentar trabalhar educativamente pra que esses parceiros possam também enfim se aprimorar.

Andrade (2002) destaca que as empresas e *stakeholders* apresentam objetivos distintos, o que também foi observado e confirmado no presente estudo. Segundo o autor, as relações apresentam conflitos de interesses e por isto ele buscou compreender em seu estudo como a Aracruz formula processos que integrem *stakeholders* heterogêneos ao formar suas estratégias socioambientais. Vale ressaltar que a pesquisa realizada por este autor se deu em um momento em que a empresa estava reformulando a visão sobre sustentabilidade e a área voltada à essa questão ainda não tinha sido estruturada. Conforme o diretor de sustentabilidade, a diretoria que trata especificamente deste assunto foi constituída em 2004 e o estudo de Andrade foi finalizado em 2002.

O autor ressalta que “os atores sociais estratégicos entram em conflito para buscar cooperação, por meio de jogos que mesclam momentos de conflito e cooperação” (ANDRADE, 2002, p. 77). A questão lançada pelo pesquisador é: como alcançar a cooperação já que as estratégias são construídas de forma individual, por cada ator? Neste sentido, a pesquisa realizada por ele tenta, a partir da teoria dos jogos, responder a esta pergunta. Andrade (2002) ainda evidencia que as interações dos atores são como jogos de interdependência estratégica, em que o interesse de cada um é maximizar seu ganho individual. Tal afirmação vai ao encontro do que se aborda na teoria dos *stakeholders*. Borger (2001) salienta que cada um dos envolvidos tem demandas diferentes e que estas podem afetar de forma positiva ou negativa as ações da empresa ou os atores podem ser afetados por tais ações. Ferreira (2007) também ressalta a questão de cada grupo ter seus interesses e que para a empresa é um desafio conciliar tais interesses.

Neste sentido, de defender seus interesses, a Aracruz procura influenciar os jogos socioambientais de mercado, conquistando espaço político, ressalta Andrade (2002). A empresa aproveita este espaço para se manifestar, salienta o autor. Pode-se dizer que a empresa procura estar envolvida em todos órgãos ambientais e sociais e desta forma consegue defender melhor seu ponto de vista.

Quanto às dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade, a Aracruz destaca algumas ações, tanto em seu material institucional, quanto na fala do diretor de sustentabilidade. Com relação às questões ambientais, a empresa revela ter criado três reservas particulares do patrimônio natural (RPPNs), num total de 2800ha e há um estudo para elaborar mais duas reservas. Além disso, houve, segundo material institucional, o desenvolvimento de uma visão de estratégia de conservação da biodiversidade. Tal estratégia

vai ao encontro da proposta do relatório de Brundtland, que indica esta medida para que se alcance o desenvolvimento sustentável. Mas vale destacar que segundo o diretor, a Aracruz tem vários desafios, por lidar com matéria-prima advinda de florestas. Segundo ele, “a floresta é uma coisa que está no coração das pessoas”. Vale destacar que com relação às práticas de produção, a empresa adota a gestão ambiental em seus processos. Tanto o processo florestal quanto o industrial são detalhados mais adiante.

Com relação às ações sociais, a empresa revela ter buscado resolver a questão da disputa de terras com os índios e sabe que precisa reconstruir as relações com eles. O diretor evidenciou que antes teve uma relação paternalista com os índios e depois comercial (cederam terras que eram da empresa por direito, segundo informações institucionais, e estabeleceram uma relação comercial, em que compravam os eucaliptos plantados pelos índios). Mas esta relação comercial ficou prejudicada com a constante disputa de terras. Cabe destacar que a questão da disputa de terra foi resolvida definitivamente em 2007, com acordo entre empresa e índios, com intermediação do ministério da justiça. Ficou acordado que as reservas indígenas não seriam mais ampliadas, como vinha acontecendo nos últimos anos. De um lado a Aracruz conquistou segurança jurídica de que as terras foram definitivamente demarcadas e de outro, os índios obtiveram o direito a tal demarcação de terras. Vale destacar que o problema ocorrido com os índios não era no estado do Rio Grande do Sul, onde foi realizado o presente estudo.

Ainda destacando os aspectos sociais, a Aracruz tem programas sociais voltados à comunidade em que prioriza a educação, saúde e geração de renda. Segundo o diretor, a empresa não quer adotar ações assistencialistas. O entrevistado também revela que já avançaram em várias áreas, mas reforça que ainda necessita melhorar o relacionamento com a comunidade.

Como se pode perceber, a Aracruz tem procurado seguir várias das práticas e princípios socioambientais evidenciados neste trabalho. No caso, segue princípios indicados na Agenda 21, bem como aqueles apontados por Mancini (2005), entre outros, além daqueles abordados pela SustainAbility. Vários estudos apresentados nesta tese indicam a governança, a relação com partes interessadas e a gestão socioambiental como práticas a serem seguidas.

Ao procurar responder aos objetivos da pesquisa, foi possível compreender o que a empresa entende por responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Apresenta-se a seguir a visão dos gestores diretamente envolvidos com a questão da sustentabilidade. Evidenciam-se também as declarações contidas em diferentes documentos da empresa.

Conforme material institucional, a Aracruz percebe que a principal responsabilidade de uma empresa é gerar riquezas e, por conseqüência, empregos e impostos. Para ela, isto se dá por meio de investimentos e pelo exercício de suas atividades em benefício da sociedade, em harmonia com o meio ambiente. A empresa declara que além de contribuir com pagamento de impostos, dentre outras contribuições oferecidas pela própria natureza de sua atividade econômica, ela tem ações sociais nas regiões em que atua.

A Aracruz destaca que a responsabilidade social é um de seus princípios e declara que a exerce ao:

- disseminar conhecimento e induzir o desenvolvimento sustentável das comunidades;
- estabelecer parcerias, investindo em projetos e apoiando redes de relacionamento com o setor privado, entidades da sociedade civil e setor público;
- contribuir para a melhoria da governança pública;
- apoiar e fortalecer os participantes da cadeia produtiva.

A empresa evidencia em seu site que estimula os parceiros de negócios a adotarem os mesmos princípios, visando a sustentabilidade da cadeia produtiva. A Aracruz entende que as empresas aprenderam que as parcerias, seja com fornecedores, clientes, empregados, investidores são o melhor caminho para trabalhar. Mas ainda precisam saber construir e fortalecer estas parcerias com partes interessadas.

Com relação ao desenvolvimento sustentável, apresenta-se a seguir a visão da empresa. Conforme o diretor de sustentabilidade,

Para a organização, a sustentabilidade é um novo valor das sociedades modernas que precisa ser incorporado pelas empresas como um valor central. A sustentabilidade afeta o valor da empresa (A Aracruz e o desafio da sustentabilidade, p. 35).

O diretor considera que “a sustentabilidade é uma estrada com um final que se desloca e que embora pareça que o fim nunca chega, é necessário continuar em frente”. A gestora de Pessoas destaca que o

Desenvolvimento sustentável é algo que interessa para a empresa e à comunidade. A empresa estando inserida em uma comunidade, e especialmente uma empresa do âmbito da Aracruz, que é uma empresa grande, que tem bastante impacto na comunidade, é fundamental trabalhar a questão da sustentabilidade.

Conforme a gestora, a empresa se organiza de forma que cada área possa fazer o seu papel no trato da questão, destacando o papel da área de recursos humanos, que ela coordena. No caso, ela ressalta que a área tem importância por que ajuda no desenvolvimento das pessoas, ampliando a visão delas sobre a questão. Ela considera esta uma parte fundamental da questão da sustentabilidade. E ainda complementa destacando que muitas vezes é na

empresa que as pessoas acabam descobrindo o seu papel como cidadão, como uma pessoa da comunidade. Tal afirmação vai ao encontro do que sugere Werlang (2001), do gestor desenvolver o trabalhador como profissional, mas também como cidadão.

No entanto, a analista florestal destaca que em tese o mercado de trabalho deveria oferecer pessoas cientes do seu papel e isto passa a ser responsabilidade direta da empresa que está contratando. No caso, entende-se que é a empresa quem dá condições, disponibiliza conhecimentos para preparar o trabalhador com relação aos aspectos ambientais, por exemplo, a partir de programas de educação ambiental. Da mesma forma, a empresa compartilha esse conhecimento nas comunidades, papel que também deveria ser do estado em conjunto com as empresas e outros atores, na visão da analista.

Já que o estado não assume integralmente aquilo que seria sua responsabilidade, as empresas que tem como premissa atuar com responsabilidade social acabam assumindo estas lacunas, mas não na mesma proporção que o estado atuaria. Mas a especialista considera que esta atuação empresarial, embora seja uma “via torta”, contribui de alguma forma para a sustentabilidade da região.

O gestor da qualidade e meio ambiente aponta que a lógica da sustentabilidade da Aracruz

tá calcada em cima do... tripé, aquele clássico, do econômico, social e ambiental. Então nenhum consegue existir sem o outro e depois eles estão desdobrados e calcados em cima de alguns conceitos internamente. Então o social, se tu fores olhar dentro do mapa estratégico da empresa lá, o social não, o econômico não é, ele é o motivador inicial da primeira linha do mapa estratégico que é o retorno ao acionista, e esse negócio ele só vai se sustentar se ele conseguir alcançar valor pra quem investe nele (GESTOR DA QUALIDADE, 2008).

No entanto, o gestor salienta que a operação da empresa só é possível por que existe uma licença ambiental. No caso, ele destaca que a licença é um ato formal construído com o órgão ambiental do estado, que representa o governo nesse momento. E que os padrões e os limites estabelecidos por este órgão são formas de minimizar e defender a sociedade com regramento ambiental adequado. A questão de defender a sociedade é compreensível, especialmente no caso da unidade de Guaíba, já que a fábrica está instalada dentro da área urbana e, portanto, seus vizinhos são moradores da região, lembra o gestor.

Além disso, a empresa necessita de licença para operar. Segundo o gestor, não há um órgão que licencie isso. Assim, ele ressalta que a empresa precisa buscar continuamente renovar junto à comunidade a questão da aceitação social, mostrando que a organização é um

ente qualquer da sociedade. Tal afirmação vai ao encontro do que Andrade (2002) aponta. O autor ressalta que as partes contestam a legitimidade da empresa constantemente.

Segundo a analista da área florestal, atuação ambiental é um dos pilares da sustentabilidade para a empresa, a partir de melhorias em suas ações. Ao interagir com as comunidades, buscando contribuir para a geração de renda, contribui-se com a questão ambiental e por isso é importante investir na comunidade. A analista aponta que a pobreza é um fator relevante de degradação ambiental e que investir em programas de geração de renda contribui para minimizar este problema. A entrevistada ainda considera que apoiar a educação também contribui. Mas a analista destaca que a empresa precisa delimitar um foco para atuação. Existem várias lacunas a serem preenchidas, mas para ela, a empresa tem que ter coerência entre o foco do negócio e aquilo que se trabalha para a melhoria da comunidade. Esta decisão de direcionar as ações de acordo com o negócio da empresa parece seguir a lógica da racionalidade do mercado, como aponta Fischer (2006). A autora destaca a existência da crítica à responsabilidade socioambiental corporativa, já que geralmente as ações sociais das empresas não intervêm em causas que geram a pobreza e exclusão. Segundo a autora, desta forma, as ações não provocam efetivos impactos sociais. No entanto, a Aracruz, mesmo ligando suas ações com o negócio da empresa, focando prioritariamente as ações ambientais, parece buscar minimizar os problemas da pobreza, com programas de geração de renda.

Vale salientar uma contribuição relevante sobre o conceito de desenvolvimento sustentável. A analista da área florestal salienta que este é um termo que caiu no modismo. A entrevistada demonstra dúvidas sobre alguém ter conseguido comprovar que consegue fazer um desenvolvimento efetivamente sustentável. Para ela, vive-se um desafio constante para buscar operações e ações cada vez mais sustentáveis.

Após apresentar a visão da empresa sobre sustentabilidade e qual o caminho para alcançá-la, evidenciam-se a seguir os processos florestal e industrial da Aracruz. Desta forma, pode-se identificar de forma mais aprofundada quais são as práticas adotadas nos diferentes processos, visando a sustentabilidade.

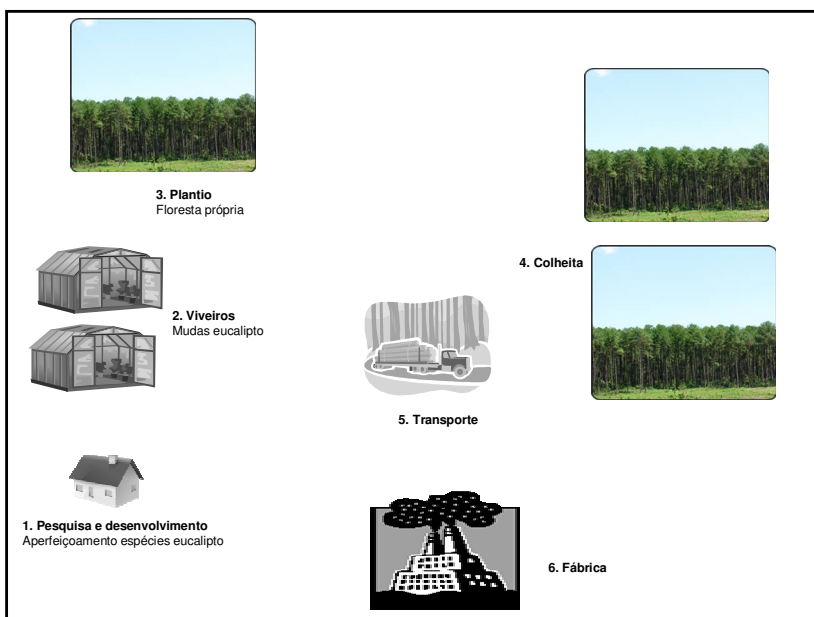
#### **5.2.8. Produção de madeira de eucalipto: o processo florestal**

O início do processo de produção de madeira se dá com a formação de mudas no viveiro florestal. A produção de mudas de eucalipto tem dois processos: o de reprodução vegetativa (ou por estaquia) e germinação de sementes. Vale evidenciar que a Aracruz conta



com viveiro próprio e também com um fornecedor de mudas para suprir suas necessidades de plantio de eucalipto.

Na produção de mudas por estaquia as brotações de eucaliptos são coletadas no jardim clonal ou em áreas de multiplicação clonal. O jardim clonal é uma área implantada e manejada exclusivamente para produção de brotações para o viveiro. Já as áreas de multiplicação clonal são plantios operacionais, que tem o objetivo de fornecer madeira para o processo industrial. Com relação às mudas produzidas por germinação de sementes, estas têm origem em pomares de produção implantados nas áreas da própria empresa, conforme o site da Aracruz. A seguir apresenta-se o fluxograma da produção de madeira.



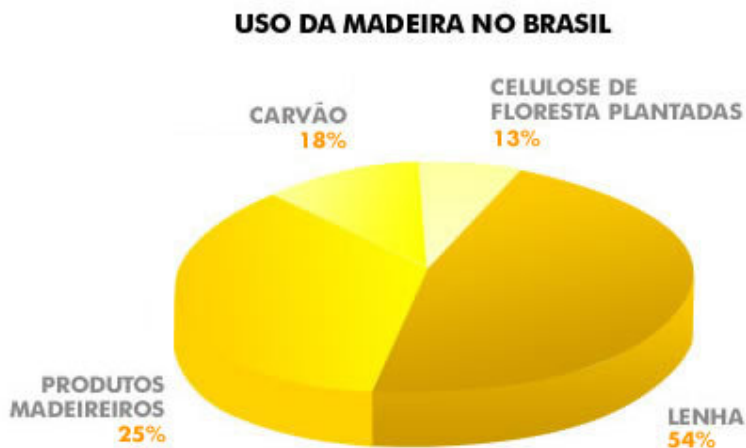
**Figura 4: Fluxograma de produção da madeira**

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado do site da Aracruz. Disponível em: [http://www.aracruz.com.br/show\\_prd.do?act=stcNews&id=646&lang=1](http://www.aracruz.com.br/show_prd.do?act=stcNews&id=646&lang=1). Acesso em: junho 2008

#### 5.2.8.1. Polêmica sobre florestas plantadas de eucalipto

A Aracruz convive com uma questão polêmica, do uso da madeira como matéria-prima, em um contexto de redução do número de florestas. Neste sentido, a empresa esclarece que a indústria de papel e celulose não é a maior consumidora de madeira no Brasil. Conforme informações contidas no site institucional, cerca de 62% da demanda de madeira no Brasil é destinada ao uso energético, na forma de lenha e carvão. Estes são consumidos pelos

setores de transformação, residencial, agropecuário, industrial e outros. E a indústria de celulose e papel consome cerca de 13%. Além disso, ela destaca que a madeira necessária para produção de celulose advém de plantios de eucalipto e pinus. Em seu site, a Aracruz disponibiliza a seguinte figura para melhor visualização:



Fonte: Sociedade Brasileira de Silvicultura (2005)

**Figura 5 – Uso da madeira no Brasil**

Fonte: sociedade Brasileira de Silvicultura (2005). Disponível em: [www.aracruz.com.br](http://www.aracruz.com.br). Acesso em: março 2009

A Aracruz ainda ressalta que o plantio de eucalipto não contribui para a destruição da floresta tropical nativa. Segundo a empresa, os plantios de eucalipto devem ser vistos como um complemento da floresta nativa, e não como um substituto. Para ela, os plantios florestais de rápido crescimento podem contribuir para reduzir o déficit de madeira no Brasil e no mundo.

Esta questão da plantação de eucalipto é criticada pela rede de atores socioambientais<sup>26</sup>, segundo o estudo de Andrade e Dias (2003). Na pesquisa, os autores destacam que a relação entre estes atores e a Aracruz em torno da discussão sobre o manejo sustentável de plantações de eucalipto se divide em três fases. A primeira corresponde ao período de 1949 a 1989. No início deste período, ambientalistas salientavam os impactos socioambientais causados pela substituição de florestas nativas por florestas plantadas. Em 1966, o governo incentivou a produção de florestas, a partir do Programa de Incentivos

<sup>26</sup> Conforme Andrade e Dias (2003), os atores pertencem a diferentes grupos de representação de interesses. Dentre os grupos estão: a rede de ONGs da Mata Atlântica; o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE); a Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE); o Greenpeace; o museu de Biologia Prof. Mello Leitão, além de grupos que formam o Fórum Socioambiental do Extremo Sul da Bahia, entre outras ONGs e representações.

Fiscais ao Florestamento e Reflorestamento, conforme o estudo de Andrade e Dias (2003). Tal incentivo contribuiu para o desenvolvimento do setor agroindustrial de celulose. No entanto, as críticas continuavam sendo feitas de tal modo que a Aracruz, em 1975, encomendou um estudo para demonstrar argumentos favoráveis à eucaliptocultura.

Os autores ressaltam que o período de 1966 a 1988 foi marcado pela busca da Aracruz de um ambiente político-institucional, numa relação com o Estado. Já no segundo período, de 1990 a 1996, a Aracruz procura garantir fontes alternativas de suprimento de madeira. Desta forma, implanta o Programa Fomento Florestal na região do Espírito Santo. E a terceira fase, que vai de 1997 a 1999 caracteriza-se pela negociação entre Aracruz e os atores para encerrar o processo de ação civil pública instaurado em 1993 pelos atores socioambientais da região do Espírito Santo e Bahia. A ação visava embargar as atividades florestais de duas empresas do setor agroindustrial de celulose. No caso, o objetivo era embargar a implantação de eucaliptos no extremo sul da Bahia e o Programa de Fomento Florestal no norte e nordeste mineiro.

A pesquisa salienta que os atores socioambientais discutem a questão da sustentabilidade de um ponto de vista diferente da Aracruz. No caso, os atores abordam os impactos ambientais do plantio comparando a mata nativa e a floresta artificial de eucaliptos introduzida no local, enquanto a Aracruz compara a sustentabilidade da eucaliptocultura com outras culturas. Os atores socioambientais destacam o ponto da diversidade biológica natural das florestas nativas, que não existe nas plantadas. No entanto, a empresa se defende, argumentando que o plantio de eucaliptos se deu em solo ocupado por terras degradadas e que as primeiras matas já haviam sido extraídas antes do plantio de eucaliptos.

Em suma, a sustentabilidade do modelo de exploração florestal de eucaliptos, conforme o estudo, foi uma das principais discussões que estiveram na raiz dos conflitos socioambientais (entre a empresa e os atores socioambientais) das regiões do Espírito Santo e Bahia, onde a Aracruz tinha suas plantações. Os pesquisadores revelam que se por um lado a Aracruz não reconhece como legítimo o argumento da não-sustentabilidade das florestas plantadas evidenciado pelos atores socioambientais, por outro lado, reconhece que ao tratar da sustentabilidade das florestas plantadas nada é suficiente. No caso, a empresa percebe que para continuar atuando neste campo precisa negociar constantemente contratos ou acordos socioambientais com sua rede de *stakeholders*. E isto foi percebido na fala dos gestores da Unidade de Guaíba.

Andrade (2002) resalta que a Aracruz adota a uma estratégia para tratar da questão polêmica da não-sustentabilidade das plantações de eucalipto. No caso, a empresa construiu uma rede de jogadores formada por diferentes instituições, tais como a Embrapa, o Instituto

de Pesquisas e Estudos Florestais, o International Union of Forestry Research Organizations, entre outros, para suprir e disseminar informações com base científica sobre a sustentabilidade do processo de plantio de eucalipto.

Além da polêmica do uso da madeira como matéria-prima e das florestas plantadas, há também a crítica com relação às áreas que a plantação de eucalipto ocupa. Muitos atores, tais como ambientalistas, perguntam se tais áreas poderiam ser aproveitadas para o cultivo de alimento, por exemplo. Neste sentido, a Aracruz esclarece que o plantio da empresa não compete com os demais cultivos agrícolas em nenhum dos estados onde atua. Este esclarecimento foi dado pelo diretor de sustentabilidade, pela gerência florestal e está também no site da empresa. O diretor de sustentabilidade disponibilizou um quadro com dados que demonstram a área ocupada pelo plantio de eucalipto comparado com o uso do solo para outros fins, que é apresentado a seguir.

Uso do solo (alguns exemplos)	Área (em milhões de ha)
Pasto (gado )	220,0
Soja	20,7
Milho	13,2
Cana de Açúcar	6,6
Florestas Plantadas (1)	5,5
Reforma Agrária (terras desapropriadas/devolutas)	70,9
Terras Indígenas (2)	105,6
Total Brasil (3)	851,5
Eucalipto (3,5); Pinus (1,7) – 0,6 % da área do país Demarcadas ou em demarcação Não é a soma das áreas acima Fontes: EMBRAPA, IBGE, INCRA, FUNAI, ABRAF	

**Quadro 10 – Uso do solo**

Fonte: A Aracruz e o Desafio da Sustentabilidade. Apresentação elaborada pelo Diretor de Sustentabilidade da Aracruz. Maio de 2008.

A questão da monocultura é criticada por ambientalistas. Sendo assim, a Aracruz, como produtora de eucalipto sofre críticas. Mas a especialista da área florestal e o gestor de relações com a comunidade salientam que as florestas plantadas são como qualquer outra atividade agrícola desenvolvida pelo homem. Neste sentido, o discurso da Associação

Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa)<sup>27</sup>, também segue esta linha, de defender a produção de eucalipto, apontando que o cultivo do solo sempre representa uma simplificação do ecossistema natural, independente do que se quer cultivar, independente da espécie (se alimentar ou florestal). Na área plantada troca-se a diversidade pela monocultura, salienta a associação.

Tanto a Bracelpa quanto a Aracruz procuram desmistificar a crença de que o eucalipto “seca o solo”. Segundo a associação, desde que começou a ser plantado intensivamente, discute-se o efeito negativo do eucalipto sobre a disponibilidade de água. Isto porque com o crescimento acentuado, aumenta o consumo de água pela planta.

Com relação ao consumo de água pelos maciços florestais, Paula Lima (1993 apud Bracelpa, 2008) elaborou um estudo e concluiu que as plantações de eucaliptos não diferem de outras espécies florestais. O que prejudica a conservação da água é o desmatamento contínuo. Mas as florestas devem se basear no manejo sustentável e manter matas nativas para contribuir com o balanço hídrico e ecológico das microbacias, conforme a associação. A pesquisadora salienta que não há nada diferente nessa matéria de uso da água entre a agricultura e a silvicultura, ou seja, as árvores de eucalipto consomem mesma quantidade de água que outras espécies, mas a usa de forma mais eficiente, já que produz mais madeira com mesma quantidade de água.

Segundo dados da Bracelpa, as florestas plantadas são a principal matéria-prima para a produção de celulose e papel no Brasil. O manejo destas se dá a partir de avançadas técnicas da silvicultura. A associação confirma a informação que é dada pela Aracruz, sobre as plantações de eucalipto para fins industriais ocuparem áreas anteriormente degradadas pela agricultura e pecuária intensiva. Tal afirmação corrobora para derrubar a tese de que as plantações de eucalipto ocupam áreas de mata nativa.

A Bracelpa complementa destacando que a exclusiva utilização de florestas plantadas pela indústria de celulose e papel, além de diminuir a pressão sobre as florestas nativas, fornece a proteção de recursos hídricos por matas ciliares. E ainda contribui para a preservação da biodiversidade com a adoção de técnicas de plantios consorciados com matas nativas (corredores ecológicos).

A associação ainda informa que a base florestal do setor (de pinus e eucalipto) é de 1,7

---

<sup>27</sup> Entidade responsável pela representação institucional do setor de papel e celulose no Brasil e no exterior. Tem em seu Conselho Deliberativo os oito Sindicatos e Associações Estaduais existentes no Brasil. Tem como objetivo oferecer melhores condições de resultados a seus associados, possibilitando a geração de empregos e os benefícios sociais decorrentes do desenvolvimento econômico. Disponível em: [www.bracelpa.org.br](http://www.bracelpa.org.br). Acesso em: julho de 2008.

milhão de hectares e que as empresas do setor mantêm, recuperam e preservam outros 2,7 milhões de hectares de áreas naturais. Esta área abrange a totalidade das áreas de preservação permanente e de reserva legal, o que supera o mínimo exigido pela legislação ambiental brasileira.

#### 5.2.8.2. Vantagens do uso do eucalipto

A Aracruz revela, tanto em seu site quanto na fala dos gestores participantes da pesquisa, ter escolhido o eucalipto como matéria-prima por que este oferece vantagens em comparação a outras espécies florestais utilizadas para a produção de celulose. A partir de pesquisas e investimento em tecnologia florestal, aliada ao clima favorável do Brasil, a Aracruz pode colher eucaliptos em sete anos, quando atinge 35 metros de altura. A empresa destaca que o eucalipto tem o dobro da produtividade, se comparado a outras espécies plantadas no país. A vantagem da árvore de eucalipto produzir maior volume de madeira por unidade de superfície, em ciclo curto, permite que se cultive em uma área reduzida. Além disso, a fibra do eucalipto possui características que possibilitam produzir papéis de alta opacidade, maciez e boa absorção, ideais para a produção de papéis sanitários, para impressão e escrita. Todos esses fatores, segundo material institucional, tornam a empresa competitiva. A empresa ainda aponta que a celulose de eucalipto fez com que o Brasil passasse de importador à exportador do produto e se tornasse o maior produtor mundial deste material. Outra vantagem do plantio de eucalipto e pinus, apontada pela Bracelpa, é o de reduzir a pressão sobre as florestas nativas como fonte de matéria-prima para produção de móveis e na construção civil, por exemplo.

#### 5.2.8.3. Outros usos para o eucalipto

Vale destacar que o eucalipto tem várias aplicações industriais, segundo material institucional da Aracruz. Assim, algumas espécies servem para produção de celulose e de outras extraem-se óleos essenciais para fabricação de produtos de limpeza, alimentícios, perfumes e medicamentos. A própria madeira serve para produzir tábuas, sarrafos, lambris, ripas, vigas e postes, entre outros. Diante de tal versatilidade, a Aracruz começou a produzir itens nobres (móveis e design de interiores) a partir da subsidiária a Aracruz Produtos de Madeira. Desta forma, desenvolveu e produz a marca Lyptus®, que é comercializada no

Brasil e exterior.

A seguir apresenta-se o plano de manejo florestal da Aracruz a fim de verificar quais são os cuidados referentes às questões ambientais. Com relação à preocupação social da Aracruz nas áreas de plantio, está será tratada na seção que aborda as práticas da gerência de relações com a comunidade.

#### 5.2.8.4. Plano de Manejo Florestal da Aracruz Guaíba

A Aracruz declara ter compromisso com o desenvolvimento sustentado e para tanto revela utilizar árvores de eucalipto cultivadas em área de reflorestamento, o que é investigado nesta tese. No caso, ela declara que obedece aos requisitos da Norma ABNT NBR 14790 - Manejo Florestal - Cadeia de Custódia, conforme documento disponível no site da empresa. A organização afirma que obedece tais requisitos a fim de demonstrar a rastreabilidade da matéria-prima (madeira) usada para fabricar seu produto final (celulose branqueada de eucalipto) desde a sua origem. Assim, visa comprovar que essa matéria-prima provém de fontes de manejo sustentável.

O Plano de Manejo Florestal da Aracruz Celulose Unidade Guaíba (2007) é um documento que inclui os objetivos, responsabilidades, práticas e estratégias para alcançar a sustentabilidade do manejo florestal realizado nesta unidade. A área florestal da empresa, conhecida como PSM (Produzir e Suprir Madeira) “é responsável pela gestão dos processos necessários para o plantio, condução, colheita e transporte da madeira (PLANO DE MANEJO FLORESTAL ARACRUZ, 2004; 2007). Os processos que compõe o manejo florestal da empresa são: o planejamento do suprimento da madeira; implantação da floresta; colheita; transporte da madeira; suprimento de madeira de fontes alternativas; desenvolvimento e integração de operações florestais e gerenciamento de licenças ambientais florestais.

Os objetivos do manejo florestal são ligados à missão da empresa, explicitada anteriormente. Sendo assim, o objetivo de longo prazo é assegurar a sustentabilidade e a competitividade do empreendimento. Para tanto, busca garantir o cumprimento das demandas projetadas, a produtividade florestal, a melhoria social, o retorno do investimento e a qualidade ambiental das áreas em que atua.

As áreas manejadas são próprias, arrendadas ou contratadas em regime de parceria. Mais adiante se aborda esse regime de parceria. O documento que contém o plano de manejo da empresa é direcionado às áreas próprias ou arrendadas.

Quanto ao planejamento florestal, este é tratado corporativamente. Há uma gerência florestal para atender as demandas de todas unidades de consumo de madeira, conforme material institucional. Os objetivos desta gerência, conforme o plano de manejo (2007), são:

- garantir o abastecimento de madeira de forma sustentada para as unidades industriais. Para tanto deve minimizar os custos e aumentar as características produtivas e qualitativas dos plantios de eucalipto;
- garantir a qualidade das informações sobre as terras e florestas da empresa;
- garantir um plano de abastecimento de curto prazo otimizado, considerando o manejo sustentado, as limitações operacionais;
- garantir o uso adequado do solo adotando sistema de planejamento de uso da terra.

Para tanto, esta gerência deve desenvolver as seguintes atividades:

- apoiar a manutenção da base de dados de informações florestais;
- atualizar a base territorial da empresa e avaliar áreas de interesse;
- montar planos de suprimento de madeira (de curto, médio e longo prazo);
- apoiar o desenvolvimento e atualização de modelos de crescimento e de projeção da produção futura;
- apoiar estudos estratégicos, táticos e operacionais;
- apoiar na discussão e operacionalização do plano de manejo.

A Aracruz realiza monitoramento do clima, bem como da quantidade e qualidade da água superficial e subterrânea em microbacias de Guaíba e em áreas de plantio terceirizados, conforme o relatório anual (2007). No caso, as informações sobre os recursos hídricos possibilitam a avaliação de eventuais alterações na água que possam estar relacionadas ao plantio de eucalipto. Da mesma forma, o monitoramento do clima permite à empresa determinar os riscos de mudanças climáticas e incêndios, bem como se orientar para adquirir novas terras.

No caso da preservação da biodiversidade, a empresa declara reconhecer a importância de tal preservação nas regiões onde atua. No caso, ela declara ter consciência de que opera dentro do domínio da Mata Atlântica e que este é um dos ecossistemas com maior biodiversidade e um dos mais ameaçados também. Ela ainda aponta que suas atividades são diretamente dependentes da água, do ar e da qualidade do solo. Sendo assim, ela parece estar atenta ao cuidado ambiental. O relatório anual (2007) aponta que o modelo de manejo



florestal da Aracruz tem permitido a manutenção das comunidades de aves nos locais estudados. O relatório ainda aponta que em Guaíba a presença de aves, nas regiões em que planta eucalipto, chega ser três vezes maior do que na Unidade de Barra do Riacho, revelando riqueza biológica no local.

Há na Aracruz unidades de conservação, conhecidas como Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs). Trata-se de unidades de conservação criadas em terrenos particulares por iniciativa do proprietário da área, conforme material institucional. Para que sejam criadas, o órgão governamental de meio ambiente deve reconhecer a unidade. O objetivo é conservar a Mata Atlântica, em um contexto em que cerca de 80% das florestas remanescentes da Mata encontra-se em propriedades particulares. O proprietário que transformar sua propriedade em RPPN tem isenção do Imposto Territorial Rural sobre a área, além de proteção contra incêndio e invasão por parte do Estado. E conta ainda com preferência em crédito rural e na mecanização agrícola, segundo informações obtidas no relatório anual da Aracruz (2007).

Há, segundo a empresa, vantagens ambientais em ter uma unidade de conservação. Ao conservar uma área, obtém-se maior equilíbrio ecológico (pela presença de agentes naturais), contribui-se para a redução de pragas e doenças, além de haver maior disponibilidade de recursos hídricos. Assim, adotar esta prática de criar RPPNs contribui também para a sustentabilidade do negócio.

Quanto ao uso de defensivos agrícolas, a política da empresa é de usar o mínimo possível. Assim, adota diferentes tecnologias de controle para minimizar o risco de pragas e doença. Uma das práticas, por exemplo, é a de selecionar e plantar clones de eucalipto tolerantes às pragas. Assim, usa-se menos defensivos. A busca pelo aperfeiçoamento da clonagem permite ainda redução do uso de água e energia, além do tratamento e aproveitamento dos efluentes e do emprego preferencial de materiais biodegradáveis, conforme informações do relatório anual (2007).

Quanto aos resíduos deixados no solo após a colheita, a Aracruz revela que os deixa para ajudar na fertilização deste. Galhos, cascas e folhas sofrem processo de mineralização gerando um composto essencial para a fertilidade do solo, segundo dados contidos na revista *Diálogo com a Comunidade* (2008). Este composto serve para equilibrar os nutrientes, ressalta a empresa.

Quanto à qualidade do ar, desde 2003, a organização monitora a quantidade de carbono que retém e que emite no ar, conforme dados contidos na Revista da série Aracruz Responde. Em 2006, a produção de celulose emitiu 930mil toneladas de CO<sub>2</sub> para o ar e em

contrapartida, as suas florestas contabilizaram 36 milhões de toneladas de carbono no solo, segundo a revista. Além disso, as florestas nativas da Aracruz contabilizaram 5,2 milhões de toneladas de carbono no solo.

Um pesquisador da Embrapa<sup>28</sup> destaca que a indústria brasileira de celulose como um todo é ambientalmente responsável, uma vez que todas investem na questão ambiental tanto nos processos de tratamento de efluentes, conservação de solos, sustentabilidade florestal, manutenção de nascentes quanto em pesquisas de flora e fauna nas áreas em que atuam. Em geral, as empresas conservam 50% ou mais da área que é efetivamente plantada, ressalta o pesquisador em entrevista ao Jornal Zero Hora, edição especial (2008) sobre a ampliação da fábrica da Aracruz Guaíba. Ele ainda ressalta que a preocupação ambiental da indústria de celulose se dá por três motivos, pelo menos. São eles: 1) o próprio aspecto da sustentabilidade do negócio ser baseado em floresta. Sendo assim, as empresas só existirão se forem ambientalmente corretas; 2) a exigência dos clientes (internacionais) por um selo verde e, 3) a necessidade de manter os certificados florestais. Ao abordar a questão dos certificados, cabe salientar algumas informações a seguir.

#### 5.2.8.5. Certificação Florestal

Quanto à certificação florestal, a Bracelpa revela que o setor de celulose e papel possui a maior área de florestas certificadas entre os setores de base florestal do Brasil. O setor segue os critérios de certificação florestal do Forest Stewardship Council (FSC) e o Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC), ao qual o Sistema Brasileiro de Certificação Florestal (Cerflor) é afiliado. São certificadas tanto as florestas plantadas, quanto as áreas de reserva legal e de preservação permanente manejadas pelo setor. Conforme a Associação, as certificações asseguram a utilização de critérios de sustentabilidade na gestão de áreas florestais, com práticas ecologicamente adequadas, economicamente sustentáveis e socialmente justas.

Conforme a revista *Diálogo com a Comunidade* (2008), da Aracruz, a Cerflor estabelece cinco critérios e indicadores para avaliação das operações florestais em termos de:

---

<sup>28</sup> Empresa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento que tem a missão de viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira. Para viabilizar soluções conta com um Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, que é constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações. Estes atores executam pesquisas, de forma cooperada, nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico. Disponível em: [www.embrapa.br](http://www.embrapa.br). Acesso em: julho 2008

- 1) atendimento à legislação;
- 2) uso racional dos recursos florestais;
- 3) zelo pela diversidade biológica;
- 4) respeito às águas, ao solo e ao ar;
- 5) desenvolvimento ambiental, econômico e social das regiões em que a empresa exerce atividade florestal.

No caso, a Aracruz declara cumprir todos esses requisitos. Conforme o relatório anual (2007), a empresa ressalta que foram realizadas auditorias de manutenção das certificações de manejo florestal e da cadeia de custódia pelas normas da CERFLOR em 2007. As auditorias foram feitas pelo Bureau Veritas Certification. Desta forma, a certificação atesta que toda matéria-prima utilizada tem no mínimo 70% da madeira oriunda de manejo florestal sustentável. E ainda, que o restante provém de fontes não controversas, conforme o relatório anual (2007).

#### 5.2.8.6. Fomento Florestal

Como abordado anteriormente, a Aracruz não conta somente com florestas próprias. Ela também tem parceiros que fornecem a madeira. Trata-se dos produtores florestais independentes. Em 2004 a Aracruz institui o Programa Produtor Florestal em Guaíba. O programa fornece mudas, fertilizantes, assistência técnica ao produtor rural e a partir de um contrato, garante a compra da madeira, conforme material institucional. Vale salientar que o produtor é livre para negociar a venda dos eucaliptos para outras empresas a partir da segunda colheita, dado confirmado por produtores entrevistados.

Ao final de 2007 a Aracruz (unidade Guaíba) contava com 3,6 mil hectares de área contratada. Em 2008 a previsão era de que o programa respondesse por 23% do total do suprimento de madeira, conforme relatório anual (2007). No entanto, vale ressaltar que a empresa não pretende aumentar este percentual, pois segundo a especialista florestal entrevistada, a empresa precisa ter garantia de suprimento e esses contratos não dão segurança de abastecimento. A premissa da Aracruz, segundo a analista, é que a empresa tenha 70% de áreas próprias e 30% através de contratos de parceria. A analista aponta que se o plantio fosse 100% terceirizado a empresa teria benefícios do ponto de vista financeiro, pois não teria imobilização de recursos para aquisição de terras, além de não serem intitulados latifundiários, mas não se teria controle ambiental. Há uma questão de análise de risco-

benefício e chegou-se a proporção de 70% de florestas próprias e 30% de terceiros.

Segundo a analista florestal, a vantagem em ter este tipo de programa para a empresa é de relacionamento, já que possibilita um aporte de ganho para as regiões. Para o produtor, pode significar economicamente uma vantagem expressiva, desde que entre como uma atividade que complemente as demais já existentes, salienta a entrevistada. E a analista ainda aponta um benefício maior, que é ambiental e para todos, já que a empresa acaba incentivando e até forçando algumas adequações ambientais que nem sempre são respeitadas no dia-a-dia dos produtores.

A Aracruz mantém cento e vinte contratos desde o início do programa no Rio Grande do Sul, com noventa e cinco produtores rurais, em vinte e nove municípios, conforme dados do relatório anual e material repassado pela gerência florestal. Observa-se que os produtores têm de um a quatro contratos com a empresa (no caso, fecham um novo contrato a cada ano). Verifica-se que destes noventa e cinco produtores, apenas vinte e três tem dois ou mais contratos consecutivos. O restante tem contratos em um ano apenas. Priorizou-se para realização da entrevista os produtores que tem mais de três contratos, por terem mais experiência tanto na participação em palestras quanto nas orientações técnicas fornecidas pela Aracruz. Vale ressaltar que nenhum produtor realizou a colheita ainda, pois o eucalipto demora em média sete anos para ser colhido e o programa existe há pouco mais de cinco anos. Neste sentido, pode-se dizer que é um investimento a longo prazo.

Conforme a Bracelpa, as empresas do setor de papel e celulose oferecem a pequenos e médios produtores rurais a oportunidade de plantar florestas em conjunto com suas outras atividades. Para a associação, esta parceria entre empresas e produtores constitui um importante mecanismo para o desenvolvimento dos negócios do setor, já que possibilita a expansão das áreas de florestas plantadas e contribui com o processo de distribuição de renda e fixação do homem ao campo. Quando perguntado ao diretor de sustentabilidade da Aracruz sobre o Programa Produtor Florestal ter um objetivo social, além do econômico, o diretor salientou que o objetivo é econômico, de uma relação comercial. Da mesma forma, os produtores entrevistados apontaram ser uma transação comercial, com finalidade de retorno financeiro. No entanto, a analista florestal acredita que o programa produtor florestal tenha uma contribuição social também.

Quando perguntado sobre os benefícios da parceria com a Aracruz, os produtores entrevistados apontam que é o de aumentar a rentabilidade do negócio, confirmando o objetivo econômico da parceria. Um dos produtores aponta que a Aracruz tem e disponibiliza o conhecimento sobre o plantio e facilita o financiamento para implementar o horto. Outro

produtor entrevistado destaca que

é uma parceria, um negócio que dá bastante tranqüilidade. Primeiro, rentabilidade do negócio, segundo a tranqüilidade, porque mesmo que não tenha nenhum recurso é possível fazer o cultivo e fazer o pagamento no momento da colheita.

Ainda com relação à tranqüilidade, o produtor aponta que com o plantio ele tem uma garantia para o futuro, uma poupança e que este também foi o objetivo de plantar, sendo uma forma de garantir uma aposentadoria mais tranqüila.

Tanto a Bracelpa quanto a Aracruz salientam que as ações de fomento são adequadas do ponto de vista da agronomia e do cuidado ambiental. Neste sentido, transfere-se aos produtores o conhecimento, bem como se dá acesso a novas tecnologias para que a produção tenha o mínimo de desperdícios, que aproveite ao máximo os recursos e respeite a questão ambiental.

Um dos produtores entrevistado aponta que um dos motivos que o levou a ser parceiro da Aracruz no plantio de eucaliptos foi a questão da empresa fornecer a assistência técnica, as mudas e os insumos (adubo, calcário), além da orientação técnica. Ele ainda salienta que a organização “coloca a disposição para o produtor, se ele entender necessário, recursos financeiros e garantia de compra deste produto já corrigido, no preço de hoje, corrigido pela inflação, utilizando o IGPM”.

Ele ainda aponta que

Existe um profissional, que é um engenheiro florestal, se não estou enganado ... que vai até a propriedade, ele orienta, ele mostra, ele diz como deve ser feito, como devem ser aplicados os insumos, a capina, tudo, todo o trabalho... Uma vez, duas por ano ele faz algum tipo de seminário, os produtores são convidados, ele faz palestras. Nestas palestras mostram a realidade da empresa... a situação de mercado, de forma que a gente consegue ficar acompanhando com que está acontecendo com relação a esta atividade.

A analista florestal salienta que o produtor não segue necessariamente a mesma forma de plantio que é realizada na empresa. O próprio plano de manejo da Aracruz não contempla o plano de manejo nas áreas dos produtores independentes. No entanto, a organização repassa as mesmas orientações técnicas adotadas por ela. Ocorre que nem sempre o produtor tem o mesmo maquinário e a mesma estrutura da empresa e então ele adotará soluções alternativas, destaca a analista. Mas o produtor precisa obedecer normas ambientais. Se não obedecer, os produtores independentes não conseguem vender sua produção para a Aracruz. Elas

necessitam do licenciamento da FEPAM<sup>29</sup>, conforme informação contida na revista Diálogo com a Comunidade (2008). Um dos produtores entrevistados salienta que a FEPAM vistoria a área para dar o licenciamento ambiental e que eles precisam preservar matas nativas, preservar nascentes, banhados e plantar somente em áreas autorizadas por este órgão ambiental. O entrevistado ainda declara que a Aracruz faz controle (vistoria) para verificar se estão plantando em local adequado.

Um dos produtores ressalta que a Aracruz

dá o tipo de orientação, por que quando ela fecha o contrato, a FEPAM, ela faz a vistoria pra dar o licenciamento para plantar e ela exige que a gente obedeça todas aquelas regras de utilização do espaço, não derrubar, tem que ter mata nativa, tem que ter 3% do mínimo da propriedade. Se não tiver, ela fornece mudas para que seja plantada. Obedecer mata ciliar, não derrubar as árvores nas fontes de vertentes, essas coisas todas que são normais dentro de uma atividade que obedece as regras do meio ambiente.

Ao investigar se os produtores já tinham conhecimento ambiental antes de participar do programa da Aracruz e se plantavam outras culturas respeitando as normas ambientais, percebeu-se que por se tratar de produtores experientes, tal cuidado já existia. No caso, um produtor entrevistado, que já plantava arroz, salienta que “a lavoura de arroz hoje é a única do estado que precisa de licença ambiental para operar, então a gente tem licença da FEPAM pra poder cultivar arroz”.

Quanto às melhorias sócio-econômicas e ambientais da região onde há o plantio de eucaliptos por terceiros, o produtor salienta que ainda não percebe melhorias ambientais, mas tem certeza de que haverá melhoria econômica. Para ele, “melhorando o nível econômico do município, a qualidade social aumenta também”. Já outro produtor percebe o ganho ambiental desde já, ao salientar que os seminários que a Aracruz faz na localidade são oferecidos também para os produtores rurais que não plantam eucalipto. Neste sentido, ele considera que esses produtores também são beneficiados com os conhecimentos ambientais que são repassados pela empresa. O produtor ainda ressalta que após o plantio de eucaliptos pode-se observar pássaros e bichos na região que não se observavam antes. Tal afirmação vai ao encontro do que foi exposto anteriormente, sobre a contribuição do plantio de eucalipto em

---

<sup>29</sup> Cabe ressaltar que FEPAM significa Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luis Roessler (FEPAM) e é uma instituição vinculada à Secretaria Estadual do Meio Ambiente responsável pelo licenciamento ambiental no estado do Rio Grande do Sul. Este órgão foi instituído pela Lei 9.077 de 4 de junho de 1990 e implantado em 4 de dezembro de 1991. A Fundação é um órgão executivo do Sistema Estadual de Proteção Ambiental (SISEPRA). Este sistema prevê a ação integrada dos órgãos ambientais do Estado em articulação com o trabalho dos municípios. Disponível em: [www.fepam.rs.gov.br](http://www.fepam.rs.gov.br) Acesso em: julho de 2008

conjunto com a preservação de áreas de mata nativa para a biodiversidade da região. Para o produtor entrevistado, a Aracruz contribuiu para o maior conhecimento ambiental dos produtores da localidade.

Com relação aos benefícios sociais na região, após a parceria com a Aracruz, este produtor destaca que

Em uma escola próxima a propriedade a Aracruz apoiou a criação de um espaço físico onde foram plantadas várias mudas de árvores nativas, então houve uma contribuição para a comunidade ali na localidade.

Com relação à crise financeira, investiga-se o impacto desta na vida do produtor rural. No caso, um dos entrevistados revela que a crise não afetou em nada sua vida e demonstra uma visão otimista, ao declarar que

Crise financeira sempre existiu e sempre vai existir. Só que isso é um produto que não vai se deixar de consumir. Papel de escritório, papel de embalagem, papel para uso doméstico, papel higiênico, guardanapo, essas coisas, isso vai se usar sempre. Se não for plantado eucalipto, vai se tirar da onde essa madeira? Mata nativa?

Ao evidenciar o programa de fomento florestal, pode-se perceber a ênfase na dimensão econômica e ambiental. A preocupação ambiental é compreensível, visto que o negócio da empresa está diretamente relacionado ao uso de florestas como matéria-prima. Neste sentido, a Aracruz busca constantemente aperfeiçoar e corrigir eventuais problemas ambientais, visando a sustentabilidade do negócio. Para tanto, conta com parcerias para elaboração de pesquisas, como as expostas a seguir.

#### 5.2.8.7. Parcerias da empresa para solução de problemas ambientais

Uma pesquisa realizada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) em 2004, em parceria com o setor privado, incluindo a Aracruz, possibilitou o combate a uma praga que estava atacando florestas de eucalipto em pelo menos 160 municípios brasileiros. Um inseto conhecido como "piolho-do-eucalipto", com rápida capacidade de dispersão no ecossistema florestal estava provocando significativas perdas econômicas, segundo a EMBRAPA. A organização destaca que as espécies de eucalipto mais atacadas são as utilizadas na produção de lenha, carvão vegetal e na produção de celulose. O inseto, que suga a seiva das folhas novas das árvores, causa desfolha, deformação e redução no tamanho das folhas, secamento de ponteiros e até a morte das árvores.

A pesquisa para combate à praga foi realizada em parceria com a Universidade Estadual Paulista (Unesp) de Botucatu e o Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais (IPEF),

de Piracicaba (SP). E foi financiada pelas empresas florestais Duratex, International Paper, Grupo Suzano-BahiaSul, Aracruz, Klabin, Cenibra, Jari, Eucatex, Votorantim, Lwarcel, Veracel, CAF Arcelor, Satipel e Vallourec & Mannesmann Florestal.

Foi também realizada parceria entre a Aracruz – Unidade de Guaíba e a Universidade Federal de Lavras para mapeamento do solo das áreas em expansão, bem como medições sobre a erosão potencial e o monitoramento do impacto dos equipamentos de colheita, conforme dados do Relatório Anual e de Sustentabilidade da Aracruz (2007). Poderiam ter sido apresentadas outras parcerias. No entanto, o objetivo era apenas o de ilustrar a preocupação da empresa com a questão ambiental.

A seguir apresenta-se uma parceira da Aracruz, no fornecimento de mudas de eucalipto. Um dos objetivos de evidenciar as práticas desta empresa parceira é o de verificar se a Aracruz se relaciona com empresas socialmente responsáveis e que adotam práticas ambientais adequadas. Além disso, procura-se identificar como é a relação da Aracruz com esta fornecedora, assim como foi analisada a relação com os produtores florestais, buscando cumprir um dos objetivos específicos da tese.

#### 5.2.8.8. Fornecedor de mudas de eucaliptos

A Aracruz tem como fornecedora de mudas de eucalipto a empresa Tecnoplanta Florestal. A analista florestal da Aracruz confirma que esta empresa é a principal fornecedora de mudas, já que as mudas oriundas do viveiro próprio da Aracruz não são suficientes para suprir a demanda.

A Tecnoplanta foi fundada em 1991 e está localizada na cidade de Barra do Ribeiro - RS. Seu viveiro possui cerca de 20 hectares, com uma área coberta por casas de vegetação de 30.000 m<sup>2</sup> e 15.000 m<sup>2</sup> de galpões para armazenagens de insumos e linha de produção por semente, conforme material institucional<sup>30</sup>.

O objetivo da empresa é o de prestar serviços terceirizados no departamento de viveiro. Conforme informações fornecidas pela analista da área florestal, a Tecnoplanta foi formada por ex-empregados da Riocell. No caso, a empresa tem dois sócios e contava, até ocorrer a crise financeira mundial, com um quadro de 800 empregados. Após o início da crise, em setembro de 2008, tentou-se entrevistar um dos diretores, mas obteve-se a informação de que isto não seria possível, pois a empresa estava passando por um momento difícil. Na

---

<sup>30</sup> Disponível em: [www.tecnoplantasmudas.com.br](http://www.tecnoplantasmudas.com.br). Acesso em: setembro de 2008.



época, a informação obtida junto a uma empregada da Tecnoplanta foi de que o diretor estava renegociando com a Aracruz os novos contratos de mudas. Com a crise, a Aracruz precisou rever os planos de plantar novas mudas para o ano de 2009 e isto impactou diretamente na situação da Tecnoplanta, que iria demitir alguns de seus trabalhadores, segundo a empregada desta empresa. Houve nova tentativa de contato com o diretor, mas novamente sem sucesso. Desta forma, busca-se apresentar informações a partir da análise de dados secundários.

Conforme dados obtidos no site da Tecnoplanta, com o crescimento do setor florestal, a organização, que fornecia mudas apenas para a Aracruz (na época, Riocell), passou a fornecer para outras duzentas empresas. A empresa revela que é especializada na produção de mudas das mais variadas espécies. Para tanto, declara contar com tecnologia de ponta. A produção de mudas é feita através de sementeira e clonagem. Na produção através por sementes é usado material genético melhorado de empresas consolidadas no mercado.

Ao investigar como ocorreu a abertura da empresa, observa-se que esta ocorreu devido à oportunidade dada pela Riocell, segundo informações do site. Os sócios declaram

Abraçamos a chance como se fosse a única. Encaramos de forma séria, respeitamos os passos aprendidos durante a vida profissional e, transformamos o nosso sonho em realidade. Nas horas difíceis, mãos amigas nos deram o apoio necessário. Como exemplo, os administradores da Klabin, por confiarem a nós a produção de mudas. Incentivados por eles, demos os primeiros passos, avançamos e prospectamos outros clientes. Hoje, reafirmamos a nossa eterna gratidão e apreço por tudo. Apesar de pouca experiência administrativa, alimentávamos a idéia de crescimento, a melhoria contínua e a conquista de novos clientes. A cada dia íamos superando o medo e a insegurança. A cada novo cliente, vinha a certeza de estar no caminho certo. Transformamos fracassos em oportunidades, críticas em desafios, persistindo na qualidade desejada pelo cliente.

Segundo o material institucional, a Tecnoplanta usou a estrutura da Riocell por treze anos e em 2004 iniciou a construção de seu próprio viveiro. Como pode-se observar na fala do diretor, a empresa foca no crescimento econômico, seguindo a lógica de uma empresa privada. Observa-se que o crescimento é possível devido ao aumento da demanda por madeira. A Tecnoplanta salienta que há crescimento elevado na produção de madeira no estado do Rio Grande do Sul e que investir no setor florestal é rentável. Tal declaração vai ao encontro da fala dos produtores rurais entrevistados, já que ambos apontam que há retorno financeiro superior quando se plantam árvores em comparação com outras formas de aplicação no mercado financeiro. No entanto, a empresa evidencia que o negócio no setor florestal só se torna rentável se observada a questão ambiental, de manejo adequado.

Procura-se observar as ações socioambientais da Tecnoplanta. Com relação às práticas voltadas ao público interno, a empresa possui programas de treinamento, capacitação, plano

de saúde, alimentação em refeitório próprio e ginástica laboral, conforme informações obtidas no site da Associação Gaúcha de Empresas Florestais (AGEFLOR)<sup>31</sup>. Percebe-se que a maioria das práticas evidenciadas pela associação parece cumprir a dimensão legal da responsabilidade social, apontada por Carrol (1979). Não foi possível identificar outras ações, além destas.

Quanto à preocupação ambiental, a empresa segue o sistema de gerenciamento ambiental da ISO 14001 e ISO 9001, conforme dados da AGEFLOR. Há na organização um sistema de captação de água da chuva nos telhados e reaproveitamento de grande parte do consumo diário através de circuito fechado de captação de água. Conforme o site da Tecnoplanta, o reservatório tem capacidade para armazenar 45 milhões de litros, sendo este volume de água suficiente para atender a demanda de irrigação das mudas da empresa por mais de 60 dias sem chuva. A analista florestal da Aracruz corrobora, declarando que a fornecedora de mudas é ambientalmente correta e sendo uma prestadora de serviços para a Aracruz, passa por avaliações periódicas. No caso, avaliam-se aspectos trabalhistas, parâmetros de qualidade, enfim, todo conjunto de regras que um terceiro da Aracruz precisa cumprir é verificado para ver se está sendo atendido.

Com relação à prática social, ligada à ambiental, a Tecnoplanta tem programas de preservação da flora, em que produz e distribui anualmente 350mil mudas de árvores nativas e ornamentais e flores. Ainda, realiza atividades de educação ambiental e apóia entidades assistenciais como a Apae, Liga de Combate ao Câncer, ONGs de canoagem, grupos culturais e tradicionalistas, escolas e universidades. Por essas ações, recebeu em 2007 o prêmio Mérito Florestal, concedido pela Associação Gaúcha de Empresas Florestais, conforme o site da associação.

Ao analisar as práticas da Tecnoplanta, percebe-se que ela investe em práticas socioambientais, assim como a Aracruz, o que vai ao encontro de uma prática socialmente responsável (empresa e seus fornecedores atuarem de forma responsável). Ainda, observa-se que a Aracruz está atenta aos procedimentos ambientais da prestadora de serviços, realizando avaliações periódicas de suas práticas.

Após compreender que a Aracruz produz e também compra mudas de eucalipto; que planta as mudas em florestas próprias, mas também compra a madeira de outros produtores, cabe abordar como se dá o processo de produção da celulose.

---

<sup>31</sup> Disponível em: [www.ageflor.com.br/index2.php?p=productMore&Product=1881](http://www.ageflor.com.br/index2.php?p=productMore&Product=1881). Acesso em: Setembro de 2008.

### **5.2.9. O processo de produção de celulose: processo industrial**

Após visita à fábrica de Guaíba, no Rio Grande do Sul, e com auxílio do material institucional, pode-se explicar o processo de produção de celulose. No caso, a Aracruz produz celulose oriunda da madeira de eucalipto da seguinte forma: transforma a madeira em material fibroso, formando uma pasta, polpa ou celulose industrial.

O início do processo se dá com o recebimento das toras com casca. Estas são cortadas ao meio e depois são processadas em descascadores de tambor rotativo. A seguir são conduzidas aos picadores e se transformam em cavacos. Esses cavacos são estocados em pilhas e enviados aos silos digestores para cozimento. Tal cozimento é realizado por meio de uma ação química de soda cáustica com sulfeto de sódio (licor branco forte) e do vapor d'água no digestor. Desta forma, dissocia-se a lignina existente entre a fibra e a madeira. As fibras liberadas são a celulose industrial. Da parte central do digestor para a inferior faz-se uma lavagem para que seja retirada a solução residual, chamado de licor preto fraco (licor branco misturado à lignina dissociada da madeira). Este licor é utilizado como combustível na caldeira de recuperação, seguindo a lógica da gestão ambiental, de aproveitar energia oriunda de materiais obtidos no processo produtivo. O site da empresa destaca que a empresa conta com estações de tratamento de água e geração de energia privativos.

Depois de lavada no digestor, a celulose sofre outra lavagem nos difusores e então é peneirada, removendo as impurezas sólidas que não foram dissolvidas nas lavagens. Após estar livre das impurezas, a celulose é submetida a um processo de branqueamento, em que ela é tratada com peróxido de hidrogênio, dióxido de cloro, oxigênio e soda cáustica em cinco estágios diferentes, com seus respectivos filtros lavadores. Conforme material institucional, o tratamento do branqueamento visa melhorar as propriedades da celulose industrial. Depois do branqueamento, a celulose é depurada novamente e enviada para a secagem, onde se retira a água, ficando composta por 90% de fibras e 10% de água. Após, corta-se a celulose e formam-se fardos com 250kg cada para serem enviados aos clientes.

A seguir apresentam-se as razões para o surgimento da gestão ambiental no processo produtivo da Aracruz, bem como as ações ambientais adotadas. Além disso, apontam-se as dificuldades da área de qualidade e meio ambiente para atuar. Salienta-se a questão da tecnologia, da relação da área com os empregados e com outras partes interessadas. Para tanto, faz-se primeiramente uma apresentação desta área.

#### 5.2.9.1. Área de Qualidade e Meio Ambiente

A área de qualidade e meio ambiente é composta por um gerente, que foi entrevistado e explicou como esta se estrutura. Além dele, a área conta com um consultor, que é um especialista de gestão responsável por cuidar da parte de sistemas de gestão, qualidade e meio ambiente. A área também tem dois assistentes de laboratório, um assistente de produto (que cuida da parte de planejamento e controle da produção), além de um assistente de qualidade ambiental. Abaixo deste assistente, há dois técnicos químicos, que coordenam o laboratório e há também os laboratoristas.

O gestor da área revela que também gerencia tecnicamente a empresa Vida, que é parceira no tratamento de resíduos sólidos. Mais adiante se apresentará de forma mais aprofundada a relação entre a Aracruz e a empresa Vida. No caso, o gestor não gerencia os trabalhadores desta empresa, mas faz a gestão técnica. Sendo assim, tudo o que esta empresa faz é reportado ao gestor.

Por fim, o gestor é responsável por gerenciar outra empresa terceira, que faz todo o controle de documentação e registros da Aracruz Guaíba. Esta empresa atende todas as áreas da Aracruz, mas principalmente gerencia o sistema de gestão, as normas, os procedimentos e biblioteca.

O entrevistado explica que a área de qualidade e meio ambiente da unidade de Guaíba tem uma relação matricial de ligação direta com o diretor de operações da Aracruz (nível estratégico). Este diretor é responsável por todas as operações industriais e florestais, destaca o gestor. Na área industrial, além da área de qualidade e meio ambiente, o diretor de operações coordena outras quatro gerências. São elas: fabricação, recuperação e utilidades, manutenção e papel. No caso, estudou-se especificamente a área de qualidade e meio ambiente porque esta é ligada à questão da sustentabilidade, conforme informação do próprio gestor da área, que explicou quais são as áreas diretamente envolvidas com a questão.

A seguir apresenta-se a forma como a unidade de Guaíba lida com as questões ambientais e com os diferentes grupos com os quais se relaciona.

#### 5.2.9.2 A prática ambiental da fábrica de Guaíba e o envolvimento das partes interessadas

A preocupação com a gestão ambiental na Unidade de Guaíba surgiu ainda na época da Borregaard, ressalta o gestor da qualidade e meio ambiente. Quando a fábrica foi fechada, em 1974, criou-se um programa e uma cultura voltados a “transformar o patinho feio em

cisne”, destaca o entrevistado. Na ocasião, a empresa passou a trabalhar duas questões: o marketing e a solução dos seus problemas. O gestor salienta que desde aquele período foi dada muita ênfase à construção de um relacionamento transparente com a comunidade. Com o fechamento, a empresa entendeu que deveria ter uma performance ambiental adequada com o local onde estava inserida. Criou-se, segundo o entrevistado, um senso de responsabilidade de operação na parte industrial. A fábrica começou a perseguir a lógica de se tornar imperceptível. Por ter vivenciado este período difícil, a empresa adotou tecnologia (sob o ponto de vista ambiental) que, conforme o gestor, é ainda “uma coisa muito pioneira” no setor de celulose. Ele ressalta que a tecnologia tem mais de vinte anos, mas ainda é aplicada em poucos casos e declara que

A questão do tratamento de efluentes líquidos, para dar um exemplo assim: só existem cinco fábricas no mundo que tem tratamento terciário. Tratamento terciário, ele vai até um nível assim, que seria deixar a água sem turvidez, isso não é usual em fábricas. No Brasil é a única.

O gestor ressalta que há *up grade* dos equipamentos, mas que a tecnologia segue a mesma lógica. Então percebe-se que quando a Aracruz comprou a unidade de Guaíba, esta já tinha a tecnologia ambiental. Tal afirmação vai ao encontro do que salientou o diretor de sustentabilidade. No caso, ele relatou que a Aracruz aprendeu muito com a planta de Guaíba, por tudo que ela viveu no passado, pela forma como teve que lidar com os problemas tanto ambientais quanto de relacionamento com a comunidade. A Aracruz, antes de adquirir a unidade de Guaíba, não vivia essa realidade de ter uma fábrica no meio urbano, aponta o gestor da qualidade. Sendo assim, ele concorda com o diretor de sustentabilidade, sobre a Aracruz ter aprendido com a história da planta gaúcha. O diretor destaca que a Aracruz percebeu a importância de ser humilde e de ficar atenta às relações com a comunidade de entorno. A empresa reconhece que faz parte de uma rede, composta por diferentes atores sociais e que estes influenciam e são influenciados pelo seu negócio. Assim, o gestor de qualidade e meio ambiente salienta que a empresa entende que

...hoje o mundo, ele tá montado numa grande rede, no qual a empresa faz parte dessa rede, onde tem uma série de partes interessadas em torno dela, aí que vai desde a comunidade propriamente dita, ONGs, câmara de vereadores, a prefeitura, entidades religiosas, escolas, enfim, toda a representação da sociedade e que todas elas tem algum nível de relacionamento com a empresa e a empresa com elas. E também todas elas, entre si, também se relacionam, em maior ou menor grau. Então existem vínculos e elos que fazem com que qualquer elemento que se mexa nessa matriz também haja perturbação em maior ou menor grau em toda essa matriz (GESTOR DA QUALIDADE, 2008).

Um dos objetivos da área de qualidade e meio ambiente, conforme o gestor responsável, é fazer com que a fábrica tenha um menor impacto na vida da comunidade, buscando minimizar os riscos de insatisfação que possam existir. O gestor ressalta

O nosso ideal é que a fábrica fosse invisível aos olhos de todo mundo que tivesse no nosso entorno. Invisível em todos os aspectos, seja visual, olfativo, que é ... marcante não é, de ruídos e tudo mais. Então a gente utiliza reativamente muitas vezes as informações também de reclamações da comunidade no sentido de ver como a gente tá sendo percebido, nossos impactos lá fora ... para eliminá-los ou minimizá-los. Da mesma forma, também no sentido de tentar atuar preventivamente, também em coisas que a gente percebe... por exemplo, cheiro, que é uma coisa constante. Se a gente for olhar, ao longo de todos os anos, sempre tem uma linha constante visando a redução, a níveis cada vez mais baixos de percepção (GESTOR DA QUALIDADE, 2008).

Neste sentido, a empresa tem duas ferramentas que auxiliam no controle do odor emitido pela fábrica. Uma delas é uma ferramenta interna intitulada ronda ambiental e a outra, externa, conhecida por rede de percepção de odor. A seguir aborda-se cada uma delas.

#### 5.2.9.3. Monitoramento do odor gerado pela fábrica

Sobre a ferramenta interna, chamada de ronda ambiental, o gestor da qualidade revela que é realizada pelos empregados da Aracruz. Trata-se de uma rota no entorno da fábrica, que é realizada de carro pelos empregados da área de laboratório da empresa. O objetivo é “pegar justamente essa primeira vizinhança que tem maior probabilidade de ser impactada por qualquer evento”, destaca o gestor. Desta forma, alguns integrantes da equipe do laboratório param em diversos pontos (entre quinze e dezoito pontos) para perceber se o cheiro está forte, fraco, da mesma forma que os voluntários fazem e planificam as informações. A ronda também serve como um indicador (interno) que é acompanhado dentro do comitê de meio ambiente da empresa. Esta ação possibilita perceber como as ações de melhoria implantadas na fábrica são percebidas fora dela, relata o entrevistado.

Já a rede de percepção de odor é uma ferramenta externa de controle, com participantes da comunidade em caráter voluntário. A rede funciona em parceria com o Rotary de Porto Alegre e segundo o gestor, esta organização disponibiliza rotaryanos que são os “sensores de cheiro” da Aracruz. No caso, os voluntários residem em bairros distintos, que estão em uma região que pode ser afetada pelo odor emitido da fábrica, abrangendo um total de nove bairros em Guaíba e oito bairros em Porto Alegre. O gestor salienta que são trinta e

cinco pessoas espalhadas nesses locais, que planificam diariamente a percepção sobre o odor e mensalmente são enviadas as planilhas para a Aracruz. Na planilha o voluntário relata se naquele dia tinha cheiro, qual a magnitude (forte, fraco), qual a condição climática. A Aracruz trata as informações como um indicador externo para saber como o odor está sendo percebido pela comunidade. O gestor evidencia que a empresa tem elencado ao longo dos anos essa evolução. Com relação à comunidade de Porto Alegre, o gestor de qualidade e meio ambiente considera que a Aracruz está mais invisível, e ressalta que não há nenhuma reclamação de cheiro desde 2002.

Segundo o presidente da Fundação dos Rotaryanos de Porto Alegre-RS, o Rotary, é uma instituição internacional, presente em 186 países e só no estado do Rio Grande do Sul há 250 clubes de Rotary. O entrevistado salienta que os clubes de Rotarys são prestadores de serviços, sendo representantes da sociedade. Há nos clubes representantes de cada setor da economia. E salienta que para poder participar do clube, a pessoa deve exercer alguma atividade profissional. O objetivo maior do Rotary, de acordo com o presidente, é servir a sociedade. No caso, os clubes se envolvem na área de saúde, da habitação, do meio ambiente, da responsabilidade social, entre outros e buscam estabelecer parcerias com empresas para poder atender as principais demandas. Neste sentido é que o Rotary de Porto Alegre exerce parceria com a Aracruz, em prol do meio ambiente.

O presidente da fundação salienta que a parceria com a Aracruz se deu porque esta organização confia na Aracruz, crê que ela é dotada de bons princípios e que seus administradores efetivamente estão preocupados. O clube entende, segundo o entrevistado, que o propósito da Aracruz é tomar providências quando o problema do odor é detectado e é isto que ela tem feito, declara. Da mesma forma, ele acredita que a Aracruz, ao selar a parceria procurou uma entidade transparente, um clube ético, que tenha credibilidade como o Rotary.

Segundo o presidente, a Aracruz mapeou os bairros do entorno da fábrica e o Rotary selecionou rotaryanos (as) moradores desses bairros para monitoram diariamente a percepção da incidência ou não do odor gerado pela fábrica. O pesquisado relata a relevância de tal controle para a empresa, para que ela possa saber se o odor sentido foi de fato gerado por ela. No caso, ele evidencia que as vezes, em determinado dia, a empresa está parada e há informação divulgada pela própria sociedade ou pela imprensa de que a fábrica está produzindo um cheiro forte. Com o monitoramento é possível saber se aquele odor foi produzido ou não por aquela fábrica, já que existem outras indústrias na região (de curtume, cerâmica, entre outras), salienta o presidente. Ele ressalta que este tipo de notícia, ou acusação

por parte de atores externos à empresa era muito comum na época da Borregaard. O monitoramento auxilia a Aracruz a tomar providências sobre aquilo que lhe compete, diz o entrevistado.

Uma das razões de entrevistar o representante do Rotary foi a de investigar quem são as pessoas que participam voluntariamente da rede de percepção de odor da Aracruz e porque participam. Assim, procura-se compreender qual a relação destas com a Aracruz. Foi possível descobrir que em geral são pessoas que permanecem mais tempo em casa as responsáveis pelo monitoramento. O critério para participar é que morem nos bairros mapeados pela Aracruz. A preocupação do Rotary é de que sejam pessoas, maiores de idade e que tenham uma permanência mínima, na parte da manhã ou na parte da tarde, ou na parte da noite nas suas residências. Em cada bairro evidenciado pela Aracruz há um clube do Rotary e neste clube se seleciona uma pessoa para participar da rede. Mas a escolha se dá, primeiro pela disposição da pessoa. O presidente salienta que ninguém é obrigado a participar. Trata-se de um trabalho voluntário como todo trabalho do Rotary. Ele ainda relata que é muito difícil uma pessoa deixar de participar, e pode ocorrer em função de uma mudança de bairro ou por motivo de viagem. Ele recorda que desde que iniciou a parceria, o grupo de voluntários foi trocado apenas uma vez, pois o interesse dos rotarianos é muito grande. Segundo o entrevistado, os voluntários se sentem orgulhosos por participar da rede. Alguns perguntam por que não podem participar e a resposta é simples, segundo o presidente: porque moram em bairros fora do mapa geográfico estabelecido pela Aracruz.

Um ponto relevante sobre a preocupação da Aracruz com os possíveis impactos ambientais que sua atividade possa causar à comunidade é de ter se tornado um modelo para outras empresas com relação à rede de percepção de odor, salienta o presidente do Rotary. Como o entrevistado também é coordenador executivo do conselho de cidadania da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), ele salienta que tem contato com diversas empresas, e desta forma, elas ficam sabendo dos procedimentos e cuidados ambientais adotados pela Aracruz. Ele complementa, revelando que muitas acabam adotando também certos cuidados ambientais. O entrevistado salienta que existe muito a ser feito no campo socioambiental, mas que o bom do processo é que o modelo da Aracruz é replicado.

Ele ainda destaca que dentro da Federação das Indústrias há facilidade na troca de informações, conhecimentos, experiências, e tudo que é feito na FIERGS é repassado para as federações dos outros estados e vice-versa. Tal prática, segundo ele, contribui, pois muitas vezes pode-se pensar que se está “inventando aqui a roda e é uma prática que já tá se dando em outro país”, por exemplo.



O presidente ainda aponta que a

Aracruz hoje, realmente ela é um expoente, ela é um exemplo, não só nessa área, a Aracruz hoje, por exemplo, ela fomenta a criação de bancos de alimentos. Então hoje nós temos excedentes alimentares, que vão pro lixo, quer prejudicam o meio ambiente e o banco de Guaíba foi criado pela Aracruz Celulose. E ela participa conosco e o próprio diretor geral de lá, o Paulo Silveira, ele tem uma atuação específica dentro deste conselho de resíduos, o próprio Clóvis Zimmer também participa desse (PRESIDENTE DO ROTARY PORTO ALEGRE, 2008).

Com esta informação, sobre a participação de empregados da Aracruz em projetos sociais, tais como o do banco de alimentos, da FIERGS, que não estão diretamente ligados com suas atribuições profissionais, consegue-se refletir sobre o quanto estes estão envolvidos com a questão da responsabilidade socioambiental. No caso, estes trabalhadores atuam em uma empresa engajada com as questões ambientais e sociais, o que de alguma forma pode servir de estímulo para a atuação neste campo. Mas cabe a estes empregados decidir se querem se envolver com atividades que vão além do conhecimento técnico, específico para sua função. E o que se percebe é que alguns demonstram disponibilidade para exercer diferentes competências, ao atuar em outros projetos socioambientais.

O presidente ainda complementa dizendo que a alta direção da Aracruz consegue transmitir para seus trabalhadores os princípios da sustentabilidade. Ele declara que

sente essa sensibilidade em todos os funcionários, não é só lá no Paulo, não é só o Zimmer, não é só a Marta, a gente percebe que todos os funcionários, eles estão incluídos e já detém esse conhecimento, essa sensibilidade, de comunidade e por isso eles são tão bem vistos, bem quistos e queridos onde eles estão. Eles mesmos, aqui na FIERGS, eles exercem duas relações diferentes com a comunidade: uma com o banco social, onde eles ajudam a comunidade, e outra com a rede de percepção de odor, que é a comunidade quem ajuda.

Com esta fala confirma-se o que vinha sendo observado no presente estudo: que a comunidade ora exerce o papel de colaboradora, ora de beneficiada pelas ações da empresa. Há ainda um terceiro grupo, que é evidenciado mais adiante, o da comunidade que exerce pressão sobre a empresa.

Ao perguntar qual seria o papel do Rotary na construção da responsabilidade social, o presidente respondeu que

a missão do Rotary é servir. Quer dizer, não existe outro motivo pra que as pessoas participem, se tornem membro de um clube de Rotary. Se você quer participar de atividades sociais, de melhorias da comunidade, na área de saúde, na área de educação, tudo isso nós fazemos dentro do Rotary.

E ao procurar saber qual é o papel das empresas, das indústrias, já que a FIERGS às representa, na construção do desenvolvimento sustentável, o presidente do Rotary declara que as empresas são as atoras desse processo. E complementa, afirmando que tudo gira no ambiente empresarial, tanto industrial, comercial, ou de serviços. Neste sentido, as boas práticas, uma vez observadas e seguidas, vão se transformar em modelos de sustentabilidade.

Da mesma forma, o entrevistado percebe que a sociedade é também atora desse processo, na construção do desenvolvimento sustentável. Ele ressalta que

A sociedade, ela tem que interagir, ela na verdade, ela vai ser também um dos atores desse processo. Isso aí não é uma atividade que se faz a quatro mãos. Um exemplo disso que nós estamos fazendo da percepção de odor, isso aí é um exemplo clássico... Então hoje tu ouves muito, vês muitas iniciativas de pessoas recolhendo óleo pra entregar em determinado local, tu vês pessoas recolhendo papéis, armazenando adequadamente o seu lixo...

Para ele, não tem como se atingir um resultado satisfatório sem que a sociedade tenha um papel de participação efetiva. Ele acredita que a disposição da sociedade, aliada à vontade das empresas e o interesse das universidades (que avaliam e estudam novas possibilidades) contribui para que se tenham novas propostas e se encontrem soluções. Tal afirmação vai ao encontro do que é salientado nesta tese, sobre a relevância da participação de todos atores sociais para que se tenha um desenvolvimento integral. Defende-se que o conceito de desenvolvimento sustentável não deve ser tratado no sentido de ações da empresa para fora e para dentro. Trata-se também da participação direta das comunidades envolvidas, em busca da construção do desenvolvimento.

Dando seguimento às práticas de gestão ambiental da Aracruz, apresentam-se as ações relacionadas ao tratamento de resíduos sólidos.

#### 5.2.9.4. Tratamento de resíduos sólidos

Com relação ao tratamento de resíduos sólidos, o gestor da qualidade ressalta que não há no setor, no mundo, quem trate 99% dos seus resíduos sólidos. Tal afirmação corrobora com o discurso sobre o pioneirismo nas questões ambientais, relacionadas com o histórico de fechamento da planta de Guaíba em 1974. Naquela época contrataram um agrônomo chamado José Antonio Lutzenberger como consultor, já que a empresa buscava resolver o conflito com o movimento ecológico gaúcho, segundo material institucional da empresa Vida<sup>32</sup>. Antes de

---

<sup>32</sup> Disponível em: [www.vida-e.com.br](http://www.vida-e.com.br). Acesso em: outubro de 2008. Cabe ressaltar que a empresa Vida

se tornar consultor da então Riocell, Lutzemberger passou a acompanhar o empenho e investimento financeiro desta empresa, segundo o site da Vida. Enquanto consultor da empresa, dedicou-se à implantação de um parque ecológico na área aterrada para a instalação do tratamento de efluentes. Mas ao mesmo tempo pesquisava a utilização de seus resíduos, especialmente o lodo e os resíduos calcáreos, segundo o site. Ratificando a informação, a gestora da Vida entrevistada relata que o agrônomo levava para casa baldes de lodo para fazer experimentos e observou que a tendência da matéria orgânica é voltar a ser matéria orgânica e no caso do lodo, que é bagaço de madeira sedimentado com o efluente, isto não seria diferente. Assim, surgiu a parceria entre a Riocell e a empresa Vida, para tratamento de resíduos sólidos. Conforme o gestor da qualidade, Lutzemberger fez uma proposta à Riocell, de desenvolver uma forma de tratar os resíduos sólidos da empresa. Vale destacar que o agrônomo era o proprietário da empresa Vida.

O gestor de qualidade salienta que o resíduo sólido na planta de Guaíba não gera passivo, pois é coletado internamente na fábrica, triado (resíduo perigoso vai para incineração: lâmpadas, tambores, entre outros) e o grande volume de resíduos (lodo de tratamento de efluentes líquidos cáustico, alcalino) é tratado através de uma central de resíduos sólidos no horto. Há compostagem deste resíduo, gerando um produto para fins agrícolas, salienta o gestor. O produto é um fertilizante orgânico, uma terra preta, que é comercializado em supermercados e outros estabelecimentos.

Tanto os gestores da qualidade e de relações com a comunidade da Aracruz, quanto a gestora da empresa Vida, salientam as vantagens de se ter um fertilizante orgânico oriundo de resíduos industriais. Segundo os gestores, os benefícios ambientais com a comercialização deste produto são muitos, uma vez que o consumidor tem a possibilidade de deixar de comprar terra preta obtida de uma exploração irregular. O gestor da qualidade salienta que a maior parte dos produtores de terra preta é constituída de proprietários de sítios, que vivem num regime completamente irregular do ponto de vista social-trabalhista, e do ponto de vista ambiental também. No caso, essas pessoas retiram terra de rios, da mata nativa e a comercializam, sem saber o malefício desta extração, destaca o gestor.

---

Produtos e Serviços em Desenvolvimento Ecológico Ltda foi criada em 1979, dedicando-se inicialmente à reciclagem de resíduos industriais em Bento Gonçalves/RS. Lá era realizada a compostagem de casca de acácia proveniente da indústria de tanino para que esta matéria orgânica retornasse à agricultura na forma de fertilizante. No mesmo ano, Lutzemberger também fundou a Tecnologia Convivial - Consultores em Desenvolvimento Ecológico Ltda., dedicando-se à consultorias para indústrias, além de trabalhos de paisagismo e de tratamento de efluentes. Na década de 1990 as empresas Convivial e a Vida se uniram e desde então tem atuado em diversas regiões do Brasil e também no exterior, prestando consultoria e fabricando produtos, conforme o site da Vida.

O tipo de negócio da empresa Vida é um exemplo da união entre questões econômicas e ambientais, já que ao mesmo tempo o produto tem um fim comercial, mas que é criado a partir de resíduos, que se não fossem tratados, seriam descartados de forma a prejudicar o planeta. Procurou-se investigar se a parceria com a empresa Vida poderia ser considerada também como um projeto social. Neste sentido, o gestor da qualidade concorda. Ele ressalta que a Vida é uma empresa estruturada, que gera empregos. No caso, só no horto florestal que trata os resíduos da Aracruz são sessenta pessoas envolvidas, todas com carteira de trabalho assinada, sindicato organizado. O horto florestal José A. Lutzenberger localiza-se em Eldorado do Sul- RS e tem uma área de 100 hectares. Destes, 18 hectares são destinados ao tratamento e reciclagem de resíduos sólidos.

Vale destacar que a partir do índice de reciclagem da unidade de Guaíba, as outras unidades da Aracruz começaram a tratar a questão. O gestor da qualidade salienta que na Unidade de Barra de Barra do Riacho, no Espírito Santo, tem uma empresa que está fazendo o trabalho de tratamento de resíduos. Na localidade não há lodo da estação do tratamento de efluentes, mas tem resíduo de eucalipto, que recebe corretivo de sal. E na Bahia a própria empresa Vida está fazendo o tratamento dos resíduos da Veracel.

A empresa Vida busca a sustentabilidade, segundo a entrevistada, através da consultoria que presta para as empresas sobre educação ambiental e com o tratamento de resíduos. Ela salienta sempre os aspectos ambientais ao abordar o tema sustentabilidade e destaca que a empresa Vida surgiu mais com o foco ambiental do que econômico. Talvez isso explique em parte a visão de sustentabilidade estar relacionada à dimensão ambiental, prioritariamente. A questão econômica surgiu como uma oportunidade, segundo a gestora. Ela relata que a Aracruz (na época, Riocell) queria que o Lutzenberger resolvesse o problema do lodo e que ele poderia ficar com o material.

A contribuição da empresa Vida para a sociedade, segundo a gestora da empresa, é o benefício ambiental, já que o passivo gerado pelos resíduos é absorvido e recuperado. Além disso, a questão da educação ambiental estimula a mudança de comportamento e novas atitudes ambientalmente corretas.

Observa-se que o tratamento de resíduos sólidos tem impacto positivo nas dimensões ambiental, econômica e social. Sendo assim, tanto a Aracruz, quanto a empresa Vida e a comunidade se beneficiam com esta ação.

Dando prosseguimento ao objetivo de conhecer a visão da área de qualidade e meio ambiente sobre qualidade ambiental e quais práticas adota, ressalta-se seguir alguns pontos sobre o assunto.

#### 5.2.9.5. A qualidade ambiental

Segundo o material institucional, a qualidade ambiental está internalizada na empresa. Talvez isso se deva ao fato da questão ambiental fazer parte do negócio empresa. Conforme o gestor da área de qualidade, a preocupação ambiental é uma questão de sobrevivência. O gestor concorda que há custos e que as ações ambientais estão apropriadas dentro da matriz de custo da empresa. No entanto, ele ressalta que não é um custo adicional, ele faz parte do negócio. No caso, a empresa sabe exatamente o que custa a questão do meio ambiente em dólar por toneladas de produto produzido, salienta o entrevistado.

Procura-se saber quais setores se envolvem com a questão da busca por qualidade ambiental. O gestor da área aponta que, de modo geral, todos os setores se envolvem. Com a implantação da ISO 14000 em 1996, a questão foi internalizada pelo sistema de gestão ambiental da empresa, afirma o gestor. Os operadores, por exemplo, conhecem os impactos da atividade que executam e quais são os controles necessários para minimizar tais impactos, conforme a 14000 prevê. Eles recebem treinamento sobre os impactos e os conhecimentos vão sendo reciclados ao longo do tempo, declara o gestor.

Vale salientar que o sistema de gestão ambiental, foi apontado como outra melhoria na qualidade ambiental, além do investimento em tecnologia, citado anteriormente. O gestor aponta que a empresa já tinha um nível de performance alto, mas com a implantação do sistema de gestão da 14000, houve melhor ordenamento de controle, sendo a área mais impactada com a implantação da gestão ambiental a de tratamento de resíduos sólidos. O sistema possibilitou melhorar a coleta seletiva, além de permitir que se pensasse de uma forma diferente a nova central de resíduos que estava sendo projetada.

Ainda sobre o envolvimento dos setores da empresa na busca pela qualidade ambiental, o gestor revela que o pessoal administrativo (que está mais distante dos impactos maiores da fábrica) é incentivado a realizar a coleta seletiva. No caso, as salas dos trabalhadores têm recipientes para cada tipo de resíduo descartado. Na área administrativa, em geral, há treinamento sobre questões ambientais quando os empregados ingressam na empresa (faz parte da integração), ressalta o gestor. E quando assume o posto de trabalho, há um colega tutor que explica os impactos ambientais da atividade que ele vai executar. São realizadas auditorias internas para verificar o grau de aderência do trabalhador ao manual de gestão ambiental, informa o entrevistado. Em síntese, o gestor ressalta que algumas áreas

estão mais próximas a fronteira de controle ambiental e outras menos, mas em matéria de sistema de gestão ambiental todos têm um nível de contribuição.

Após compreender como se dá a busca por qualidade ambiental, cabe destacar a relação da Aracruz com os fornecedores de equipamentos industriais.

#### 5.2.9.6. Relação com fornecedores industriais

Com relação aos fornecedores industriais, procura-se compreender como a Aracruz escolhe seus parceiros e o que exige destas empresas com relação à questão da responsabilidade socioambiental. Vale salientar que incentivar os fornecedores a serem também socialmente responsáveis é uma prática evidenciada na literatura como socialmente responsável. No caso salienta-se a relação da Aracruz com a Demuth, que segundo o gestor de qualidade, foi contratada pra fornecer o pátio de madeira depois da ampliação da fábrica.

A Demuth Máquinas Industriais Ltda. é uma empresa brasileira fundada em 1981, que projeta e produz máquinas e ferramentas industriais. Ela também presta serviços que atendem ao mercado de celulose, serrarias, metalurgia e siderurgia, conforme site institucional<sup>33</sup>.

O gestor da qualidade da Aracruz relata que a Demuth concorreu com a maior empresa do mundo neste ramo para ser a fornecedora na nova planta. A maior empresa perdeu em função da proposta tecnológica. O gestor ressalta que o primeiro quesito para escolha da parceira é a proposta tecnológica, seguido do custo. Questão social, ambiental e outras são requisitos e não critério. O gestor explica que independente da empresa que ganhasse a concorrência, receberia os mesmos requisitos a serem atendidos. Há, segundo o gestor, uma série de questões que são políticas dos projetos que a Aracruz implementa, independente do local. Há uma política para projetos que prevê que pelo menos trinta por cento dos contratos seja com fornecedor local, que 70% da mão-de-obra seja local. No caso da ampliação da planta de Guaíba, por exemplo, os fornecedores farão a montagem da fábrica e precisarão subcontratar também uma série de empresas empreiteiras, para fazer a parte civil, elétrica, entre outras. Neste sentido, para seguir a política de contratar mão-de-obra local, a Aracruz, antes mesmo de iniciar o projeto desenvolveu um plano de qualificação profissional para treinar pessoas da região que possam trabalhar na obra, ressalta o gestor. Tal informação foi ressaltada anteriormente, na seção destinada ao projeto de ampliação. O gestor complementa,

---

<sup>33</sup> Disponível em: [www.demuthmachines.com](http://www.demuthmachines.com). Acesso em: setembro de 2008.

apontando que as pessoas que participaram do curso de qualificação são oferecidas às empresas terceiras para que sejam contratadas.

De acordo com Lemos (2007)<sup>34</sup>, a Demuth incorporou ao seu modelo de gestão o compromisso social e ambiental. Neste sentido, destina recursos para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Uma das ações anuais, segundo Lemos (2007), é a doação de cestas básicas para comunidades carentes da região e para instituições que atendem crianças deficientes e idosos. Há também doação de agasalhos e no Natal, de brinquedos, salienta. Observa-se que as ações têm cunho assistencialista.

A diretora administrativa da Demuth salienta que o modelo de gestão adotado está sintonizado com um mundo globalizado, cada vez mais exigente em relação à sustentabilidade empresarial (LEMOS, 2007). A diretora ainda aponta que a empresa tem procurado investir na área social em ações relacionadas com o seu negócio.

Da mesma forma que a Aracruz, a Demuth concentra os investimentos na área social em ações identificadas com a natureza dos negócios. A diretora da empresa revela que a empresa tem compromisso com o futuro e por isto as atividades envolvem o cuidado com o meio ambiente, empregados, comunidades, clientes, fornecedores e consumidores. A empresa assume que por meio da responsabilidade socioambiental, busca aperfeiçoar seus produtos, diminuir possíveis impactos ambientais e promover o bem estar das comunidades.

A empresa declara em seu site que se preocupa com a preservação ambiental. Neste sentido, revela manter um trabalho de conscientização para o uso racional das matas reflorestadas e para a preservação de matas nativas. Da mesma maneira que ocorreu com o fornecedor florestal, não foi possível entrevistar alguém da empresa. Assim, as informações foram obtidas a partir de dados secundários e da entrevista com o gestor de qualidade da Aracruz.

Ao investigar junto ao gestor de qualidade da Aracruz, a relação com fornecedor de equipamentos industriais, pôde-se constatar que a política da Aracruz é de contratar fornecedores locais, sempre que possível. Neste sentido, ao contratar a Demuth, a empresa seguiu essa política. No entanto, cabe ressaltar que o acordo só foi fechado porque o fornecedor tinha competência para prestar o serviço. Da mesma forma, pode-se perceber que o fornecedor também busca seguir uma postura socioambiental. Neste sentido, ambos parecem estar contribuindo com as dimensões econômicas, sociais e ambientais, embora haja

---

<sup>34</sup> Disponível em: <http://www.celuloseonline.com.br/pagina/pagina.asp?IDItem=15891&IDNoticia=13169>. Acesso em: janeiro 2009.

espaço para melhorias, especialmente no caso das ações sociais da Demuth, que são assistencialistas. A empresa poderia investir em ações voltadas à educação, por exemplo, contribuindo de forma mais efetiva para a resolução dos problemas sociais.

Após abordar a relação da Aracruz com o mesoambiente, especificamente com o fornecedor, aborda-se na próxima seção a relação com outros atores sociais, que também compõe o mesoambiente. No caso, evidencia-se a relação da empresa com o órgão do governo que trata de questões ambientais e com as organizações não governamentais ambientalistas.

#### 5.2.9.7. Relação da Aracruz com outros atores sociais envolvidos com a questão ambiental

Ao procurar identificar quais as dificuldades a área da qualidade e meio ambiente enfrenta com relação às pressões externas, foi possível detectar a relação da empresa com dois atores sociais distintos, também envolvidos com a questão ambiental. Quanto às dificuldades, o gestor aponta algumas. Do ponto de vista do governo, o gestor ressalta que

Apesar da FEPAM ter agilidade em algumas circunstâncias e não ter em outras... acho que ela cumpre o papel dela, com o nível de responsabilidade que ela tem que cumprir, ela é exigente da forma que tem que exigir aqui no Rio Grande do Sul, se não fosse ela ser a coisa seria diferente. Mas ainda tem muito espaço de melhorias no sentido de simplificação da comunicação... Isto agilizaria o tempo dos processos e tudo mais... (GESTOR DA QUALIDADE, 2008)

Ele ressalta que no Rio Grande do Sul o licenciamento ambiental parece mais demorado, embora a nova gestão tenha conseguido agilizar os processos. A questão da demora é um ponto a ser compreendido. Por isso, investiga-se quais são os procedimentos que o órgão ambiental adota a fim de verificar se isto tornaria o processo mais lento ou não. Para tanto, entrevistou-se o engenheiro responsável pelo licenciamento ambiental da Aracruz e realizou-se pesquisa no site da Fundação. Foi possível descobrir como se dá o processo, além de observar como é a relação empresa-estado na dimensão ambiental.

Talvez a demora no licenciamento se deva ao fato da FEPAM seguir vários procedimentos para fornecer a licença. A fundação salienta em seu site que o licenciamento não é apenas a emissão de um documento, consiste em uma série de atividades como a análise técnica preliminar, a abertura de espaços e promoção do debate público e a fiscalização posterior do atendimento aos termos da licença ambiental.

O engenheiro entrevistado declara que a pressão exercida pelas empresas e pelos agricultores, para que o licenciamento ocorra de forma mais rápida, é uma prática comum. E



afirma que a fundação procura ser democrática, trabalhando de acordo com a ordem de chegada dos processos.

No licenciamento ambiental são avaliados impactos causados pelo empreendimento, tais como: seu potencial ou sua capacidade de gerar líquidos poluentes (despejos e efluentes), resíduos sólidos, emissões atmosféricas, ruídos e o potencial de risco, como por exemplo, explosões e incêndios.

As etapas do licenciamento ambiental são:

- Licença Prévia, que deve ser solicitada na fase de planejamento da implantação, alteração ou ampliação do empreendimento. Com a concessão desta licença aprova-se a viabilidade ambiental do empreendimento, não autorizando o início das obras.
- Licença Instalação (LI) é aquela que aprova os projetos e autoriza o início da obra/empreendimento. É concedida depois de atendidas as condições da Licença Prévia.
- Licença de Operação (LO) autoriza o início do funcionamento do empreendimento/obra. É concedida depois de atendidas as condições da Licença de Instalação.

Cabe ressaltar ainda que a licença ambiental é um instrumento para proteção dos ecossistemas e melhoria da qualidade ambiental, conforme o site da FEPAM. É o procedimento administrativo realizado pelo órgão ambiental competente, que pode ser federal, estadual ou municipal, para licenciar a instalação, ampliação, modificação e operação de atividades e empreendimentos que utilizam recursos naturais, ou que sejam potencialmente poluidores ou que possam causar degradação ambiental. As atividades potencialmente poluidoras – que são as principais atividades econômicas e sociais – dependem de licenciamento para operar, ou seja, precisam de autorização dos órgãos ambientais para a implantação e operação das atividades.

A FEPAM salienta que as licenças ambientais estabelecem as condições para que a atividade ou o empreendimento cause o menor impacto possível ao meio ambiente. Por isso, qualquer alteração deve ser submetida a novo licenciamento, com a solicitação de Licença Prévia. Por isso, a Aracruz precisou solicitar licenciamento para ampliar a planta de Guaíba.

Conforme a fundação, as atividades que estiverem em fase de ampliação e não possuírem Licença de Operação deverão solicitar, ao mesmo tempo, a LO da parte existente e a LP para a nova situação. No caso de já possuírem a LO, deverão solicitar LP para a situação

pretendida.

Quanto às possíveis dificuldades da FEPAM ao lidar com a Aracruz, o engenheiro aponta que não há. E explica que isto não ocorre porque o licenciamento ambiental na área de silvicultura é algo relativamente novo tanto para a empresa quanto para a fundação. Neste sentido, houve muita discussão com as empresas e foram criando-se cenários de interesse em comum. A Aracruz ainda tem uma particularidade, segundo o entrevistado, pois havia um funcionário da FEPAM que foi trabalhar na empresa.

O representante da FEPAM declara que os principais problemas encontrados no plantio de eucaliptos estão relacionados aos antigos plantios, que foram realizados em áreas que são protegidas, não observando área de reserva legal, ou seja, ela tem um passivo ambiental. Mas ele afirma que isto vem sendo corrigido ao longo do tempo com a orientação da FEPAM. Tem-se corrigido o passivo anterior, buscando não criar novos passivos. O engenheiro ressalta que há uma moderna Aracruz, depois do licenciamento, e que desta forma não encontram-se problemas, apenas alguns pontuais que são corrigidos. O entrevistado salienta que há mitos sobre a silvicultura, que não são fáceis de serem desfeitos.

Sobre o papel do estado com relação às questões ambientais, talvez um ponto salientado pelo gestor da qualidade da Aracruz, que mereça destaque está relacionado com a questão do governo não “entender direito que hoje tudo passa por meio ambiente”. Esta fala remete à questão que é criticada neste trabalho, da ênfase na questão econômica se sobressair às demais dimensões (sociais, ambientais e outras). Neste sentido, parece que o governo segue esta lógica.

Para o gestor de qualidade da Aracruz, os órgãos ambientais deveriam ter suas secretarias mais bem aparelhadas, por que elas fazem parte justamente da infra-estrutura, para poder viabilizar o governo. Mas o que ele percebe é que normalmente este setor é deixado em segundo plano pelo governo. E desta maneira, “quem paga muitas vezes o preço disso é o empreendedor”, salienta.

Com relação ao governo dar prioridade às questões econômicas em detrimento das ambientais, o engenheiro da FEPAM entrevistado, concorda que o aspecto ambiental é o último a ser observado pelo governo. Ele dá o exemplo do caso de programas de fomento, relacionados à agricultura, que são criados com o objetivo econômico e quando vão analisar os projetos, se deparam com as questões ambientais. Neste sentido, há no próprio governo este embate entre os objetivos econômicos e as barreiras ambientais para viabilizar os projetos. Outra dificuldade está relacionada à falta de pessoal e de estrutura. Não há, por exemplo, automóvel para viajar, não tem pessoas para ir até os locais que devem ser

avaliados. O entrevistado concorda que isto é reflexo do apoio reduzido do governo para a questão ambiental.

Cabe destacar que além da operação do Licenciamento Ambiental das atividades de impacto, a FEPAM:

- aplica a Legislação Ambiental e fiscaliza em conjunto com os demais órgãos da SEMA, Municípios e Batalhão Ambiental da Brigada Militar;
- avalia, monitora e divulga informação sobre a qualidade ambiental;
- apoia, informa, fornece orientação técnica e mobiliza outros atores importantes como os Municípios, os Comitês de Bacia e organizações da sociedade civil.

Conforme informações contidas nos site da fundação, ela é responsável por vários projetos e programas de preservação ambiental, tais como: Programa de Gerenciamento Costeiro (GERCO), Programa Mata Atlântica, Pró-Guaíba, Programa da Rede Associada de Sensoriamento Remoto, Programa Pró-Rural RS, Programa de Educação Ambiental, projeto FEPAM/GTZ (Brasil/Alemanha) e Projeto Carvão e Meio Ambiente. Conta com uma equipe de 137 técnicos de nível superior, 71 técnicos de nível médio e 80 estagiários.

Sobre desenvolvimento sustentável, o engenheiro da FEPAM destaca que é um termo que está na moda, assim como ressaltou a analista florestal da Aracruz. Ele complementa dizendo que a questão de ser socialmente justo, ambientalmente correto e economicamente viável faz parte de um discurso, mas na prática é difícil saber o que é sustentável e como agir, já que cada pergunta que se tenta responder gera uma série de outras questões.

Com relação à responsabilidade socioambiental, este não é um termo usual dentro da fundação, afirma o engenheiro. Ele considera um erro a FEPAM não se preocupar com a economia. Ele explica que a fundação não considera, por exemplo, no caso da Aracruz, se a celulose terá mercado, se não terá, se é um bom negócio, ou não. A preocupação é ambiental, no sentido de verificar o impacto do negócio no solo, água, ar, na flora e fauna. E na parte social a preocupação da FEPAM é com as populações mais frágeis, tais como os quilombolas, indígenas, ribeirinhos que possam ser prejudicados por algum empreendimento. Mas pela falta de pessoal, a FEPAM não tem a preocupação ainda de verificar como é o trabalhador da empresa ou o terceirizado, se eles estão sendo bem tratados, se a empresa cumpre a legislação e o entrevistado afirma que a fundação não tem capacidade para chegar neste ponto. No entanto, ele resalta que foi exigido da FEPAM que ela indicasse os efeitos benéficos e os malefícios para a população atingida e se vai existir ganho para a comunidade local. E isto foi verificado pela fundação.

O entrevistado ressalta que o papel da FEPAM, enquanto um órgão ambiental do estado, não é de julgar se é a favor ou contra alguma ação, tal como ocorre em organizações não governamentais. O papel é de analisar o que vai ser feito, que tecnologia vai ser utilizada, se os benefícios econômicos das atividades empresariais valem as eventuais perdas ambientais. Neste sentido, entende-se que esta organização, ao avaliar uma atividade que repercute no meio ambiente, verifica se pode ser realizada ou não. O pesquisado ressalta que é realizada uma avaliação do custo-benefício de um empreendimento econômico que vai gerar impacto ambiental. “Sempre haverá perda de alguma coisa”, destaca o engenheiro. Neste sentido, a FEPAM avalia esta perda ambiental e qual são os ganhos sócio-econômicos, ressalta. A fundação considera uma perda até mesmo a da paisagem em uma estrada com uma plantação, por exemplo.

O representante da FEPAM foi questionado sobre a relação da fundação com as ONGs, já que houve críticas por parte destas com relação ao licenciamento fornecido à Aracruz para o projeto de expansão da planta de Guaíba. Foram movidas duas ações contra a Aracruz: uma por ONGs e outra pelo Ministério Público. Uma das ações contra a empresa questiona a validade dos licenciamentos para atividades de silvicultura, concedidos pela FEPAM. Neste sentido, o engenheiro da fundação entrevistado declara que as críticas das ONGs ambientalistas servem como se fossem a consciência da FEPAM, no sentido de alertarem que a fundação está, por exemplo, sendo liberal demais. Ele ressalta que as ONGs reivindicaram via processo judicial, que quem deveria fazer o licenciamento era o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e não a FEPAM, pois julgavam que ela não era competente para fazer este trabalho. A crítica também foi feita pela falta de uma análise sócio-econômica na época do zoneamento, já que a FEPAM dá ênfase à questão biótica.

Ao evidenciar a relação com as ONGs, procura-se analisar também a relação destas com a Aracruz, já que foi movido um processo contra a empresa. Percebe-se que esta situação ilustra uma relação de conflito de interesses. O gestor de qualidade e meio ambiente da Aracruz aponta que lidar com as organizações não governamentais ambientalistas é uma das dificuldades da área. Para ele, são poucas as

que se dispõe a serem de fato atuantes no sentido da construção de uma agenda comum. Pode até ver muitas delas querendo fazer esse discurso, mas quando tu vai sentar, na prática tu vê muitas vezes um comportamento dual. Dual no sentido de que ela transparece na sua frente a possibilidade de fazer uma agenda conjunta, mas em qualquer situação que a gente queira colocar, uma situação que seja nova, volta o ranço de: ah, não, mas é o modelo, somos contra o modelo de desenvolvimento da sociedade (GESTOR DA QUALIDADE, 2008).

Neste caso, o gestor concorda que com esta postura, acaba sendo gerada uma situação de conflito insolúvel, ficando difícil o avanço do diálogo. Ele declara que há tentativa de diálogo com algumas ONGs do estado, mas que no período da entrevista (período de início de expansão da planta de Guaíba) se encontravam mais num momento de ruptura do que diálogo. O gestor explica que ONGs abriram processos contra a empresa relacionado com o aumento da base da silvicultura. Para ele, este é um lado não unânime do negócio. Ele reconhece que a Aracruz não tem unanimidade e “com as ONGs de fato a gente não tem”, destaca.

Quando a empresa sinaliza problemas com estes atores, fica evidente a oposição de interesses, como ressalta Andrade (2002). Neste sentido, a empresa precisa saber lidar com isto.

Mas fora a questão do governo não dar mais apoio aos órgãos que trabalham com a questão do meio ambiente, no sentido de melhor aparelhar suas secretarias, e as ONG's terem posição contrária a da Aracruz, o gestor revela não haver, de um modo geral, outras dificuldades. Pelo contrário, ele aponta a boa relação que existe com a comunidade de entorno. Com esta fala, demonstra como a área de relações com a comunidade acaba exercendo interface com as demais áreas (florestal, qualidade e meio ambiente e gestão de pessoas). Há neste sentido um programa de educação ambiental na empresa, que é direcionado para o público interno e externo, que conta com o auxílio da empresa Vida em conjunto com as quatro áreas da Aracruz, supracitadas, que estão diretamente envolvidas com a sustentabilidade.

O gestor da qualidade revela que há certa relação de proximidade entre a área de qualidade e meio ambiente e a florestal na questão da educação ambiental, já que as áreas compartilham a equipe responsável por este trabalho. Mas que a educação ambiental é muito mais voltada para a área florestal do que para a parte industrial. Nas demais atividades, as áreas trabalham de forma separada, já que os processos florestal e industrial são distintos.

A seguir apresenta-se o trabalho de educação ambiental realizado na empresa.

#### 5.2.9.8. Educação Ambiental

Vale destacar que a empresa Vida atua também na área de educação ambiental, embora seja a parte de tratamento de resíduos o carro-chefe da empresa, segundo a gestora da Vida entrevistada. Ela foi contratada pela Aracruz para gerenciar os programas de educação ambiental. Vale ressaltar que a empresa Vida trabalha com a questão da educação ambiental

na Aracruz desde 1992, quando ainda era a Riocell, segundo o seu site.

Com relação ao público interno, há no momento de integração do novo empregado uma apresentação do programa de sistema de gestão ambiental. Não há envolvimento dos trabalhadores nos projetos ambientais, segundo a gestora. O que existe é um programa de voluntariado voltado à questão social. No caso, os voluntários visitam uma creche para fazer uma pintura, fazer doações, mas não tem o foco ambiental. Mas dentro da empresa há consciência sobre a coleta seletiva, que foi implantada em 1996. O problema que ocorre eventualmente com a coleta seletiva está relacionado aos prestadores de serviços, já que existe uma rotatividade significativa dos prestadores temporários, talvez por falta de conhecimento ou de apego à empresa. Esses temporários permanecem pouco tempo trabalhando na Aracruz, ressalta a entrevistada.

No caso das práticas de integração Empresa-Comunidade, são estabelecidas parcerias com órgãos municipais, públicos e comunitários. A Vida destaca que a capacitação de multiplicadores e divulgação de práticas de produção mais limpa e do sistema de gerenciamento ambiental nas áreas florestal e industrial são realizadas com visitantes, escolares e empregados.

A analista florestal da Aracruz revela que é a coordenadora do programa de educação ambiental nesta área e na área industrial, a coordenação compete ao gestor da qualidade e meio ambiente. Ambos trabalham em conjunto com a empresa Vida.

O programa de educação ambiental tem diversos subprogramas, ressalta a gestora da Vida. Há, por exemplo, programas de visita para estudantes de Guaíba à fábrica. No caso, a empresa fornece o transporte a estes alunos. Há também o “Caminhos da Madeira”, para alunos de qualquer município de abrangência da Aracruz, com visita na área florestal e depois na fábrica. Já o programa “Trilhas Volantes”, que também é de visita, é voltado aos formadores de opinião, explica a gestora. A Aracruz convida instituições, associações da comunidade para conhecer o horto florestal. Assim, as pessoas podem perceber as áreas de preservação dentro do horto e os cuidados ambientais que a empresa adota. Além de solucionar o problema do lixo, já que muitas pessoas o descartam no horto, pensando ser um mato. Então a empresa faz um trabalho de informar que ali é uma propriedade particular que precisa ser conservada e que se colocarem fogo no lixo podem conseqüentemente queimar toda a floresta de eucalipto. Mas há, no entanto, um pouco de dificuldade de reunir esses adultos, já que as trilhas ocorrem geralmente durante a semana. Quanto à mudança de mentalidade destas pessoas, questiona-se a facilidade ou não de mudar os hábitos de jogar lixo, fazer queimadas. Neste sentido, a gestora revela que em geral as pessoas se

conscientizam após receber as informações. Mas para que se obtenham resultados, há a necessidade da Aracruz ter uma parceria com a prefeitura, por exemplo. No caso do lixo, não adianta dizer para não jogá-lo na floresta se não der uma alternativa para o descarte.

Existem subprogramas que procuram informar a comunidade do entorno da área florestal, por exemplo, sobre os riscos de determinada atividade que a Aracruz irá realizar. Um exemplo é quando vai ocorrer uma colheita. A empresa comunica que vai aumentar o trânsito de caminhões, pois tem muita criança brincando na rua e esta atividade altera a rotina destas crianças. Então a empresa entende que precisa avisar a comunidade, salienta a gestora da Vida. Outro exemplo está relacionado com o uso de agrotóxicos em determinado período. No caso, a empresa reúne a comunidade e informa o que vai ser feito para que não haja nenhum problema de intoxicação. A gestora disse que isto não ocorre porque o produto utilizado tem baixa toxicidade e há muito cuidado ao aplicar o produto. Há um projeto novo, de engajamento, que prevê a avaliação do programa de educação ambiental, mas que temporariamente foi suspenso em função da crise financeira mundial. A gestora ressalta que o benefício do programa de educação ambiental não deve ser unilateral, ou seja, tanto empresa quanto comunidade devem ser beneficiadas.

Pode-se perceber que muitos dos programas voltados à comunidade foram evidenciados nesta seção, mas existem relações com a comunidade que ainda não foram apresentadas. Sendo assim, cabe destacá-las a seguir como parte do trabalho realizado pela área de relações com a comunidade da Aracruz.

#### **5.2.10. Área de Relações com a comunidade**

A partir deste estudo, pode-se perceber que a comunidade, seja aquela localizada nas proximidades da fábrica ou das florestas de eucaliptos, seja a comunidade em geral, exerce diferentes tipos de relação com a Aracruz. São elas: as relações de cooperação/benefício e conflito.

Quanto à relação de cooperação/benefício, observam-se as ações socioambientais que a comunidade adota em prol da empresa e as que a empresa adota em benefício das comunidades. Em ambos os casos, tanto a empresa quanto a comunidade se beneficiam. Com relação à ação da comunidade em prol da empresa e do meio ambiente, pode-se ressaltar o caso dos integrantes voluntários da comunidade de entorno da fábrica. Estes participam da rede de percepção do odor, evidenciada anteriormente. Neste caso, o trabalho exercido pelos

voluntários contribui com a comunidade na questão ambiental e com a empresa, na questão do gerenciamento dos impactos ambientais que possa estar causando. Ainda, possibilita que a Aracruz continue se mantendo “invisível aos olhos da comunidade” e possa continuar operando, que é um dos objetivos da empresa, segundo o gestor de qualidade e meio ambiente.

Com relação aos projetos socioambientais da Aracruz voltados à comunidade, percebe-se que a empresa contribui para que a comunidade tenha maior consciência ambiental, maior contato com as florestas, além da oportunidade de capacitar-se para o mercado de trabalho, entre outras questões. Em contrapartida, a empresa busca melhorar sua imagem, ao executar os projetos. Para tanto, investe em programas voltados especificamente para formadores de opinião, como será salientado a seguir.

Quanto à relação de conflito observada, destaca-se o caso das comunidades (do entorno ou não) que exigem atitudes/soluções para problemas que deveriam ser resolvidos pelo estado (questão política). Englobam esse grupo algumas ONGs, os sem-terra e os índios, por exemplo, que demonstram interesses contrários aos da empresa. Mas pode-se considerar que até mesmo a relação com os vizinhos da fábrica ou das áreas florestais pode se tornar conflituosa, uma vez que eles sofrem diretamente os impactos das ações da empresa. Para esse público, a Aracruz revela ter uma política de manter um bom relacionamento, procurando ouvi-lo e resolver os problemas que possam ter sido causados por ela. Mas vale ressaltar que, muitas vezes, esses vizinhos exigem da empresa a solução para problemas que deveriam ser resolvidos pela prefeitura. Pôde-se observar que esta situação ocorre ao entrevistar o gestor da área de relações com a comunidade e representantes de associações de bairros do município de Guaíba.

A seguir detalham-se essas relações de cooperação e conflito, com exceção do caso da rede de percepção de odor, que já foi apresentada na seção destinada à área de qualidade e meio ambiente.

#### 5.2.10.1. Relação de cooperação no caso dos projetos socioambientais da Aracruz voltados à comunidade

Além dos projetos de educação ambiental destacados pela gestora da empresa Vida, a Aracruz realiza uma série de outros, que são evidenciados a seguir. Em geral, são projetos sociais com o objetivo de sensibilizar os participantes sobre questões ambientais. Pode-se compreender o foco dos projetos na questão ambiental a partir da entrevista com a analista



florestal. Ela salienta que a empresa busca realizar programas que tenham relação com o foco do negócio. O gestor de relações com a comunidade destaca que o foco é ambiental em função da realidade do estado do Rio Grande do Sul. Nas outras unidades da Aracruz, no Espírito Santo e Bahia, a realidade é outra, necessitando de projetos voltados à área social.

Observa-se a existência de alguns projetos voltados para a capacitação, visando a preparação de estudantes para o mercado de trabalho, mas trata-se da minoria. Pode-se constatar também que alguns projetos apresentam baixo investimento financeiro e outros, um investimento significativo. Parece que os projetos que dão maior visibilidade à empresa, que divulgam a sua imagem têm investimentos maiores. Talvez isso se deva ao fato de que a área de relações com a comunidade surgiu como uma área de relações públicas, tanto para o público interno quanto externo, segundo o gestor. E salienta que foi a Aracruz, ao adquirir a Riocell, que trouxe o “conceito de trabalhar uma área de relações com a comunidade”. Neste sentido, o público interno passou a ser trabalhado pela área de recursos humanos. Parece que buscar retorno de imagem é um dos objetivos de algumas empresas que atuam socialmente, segundo Melo Neto e Fróes (2001). No entanto, tal atitude é questionada por alguns autores, tais como Pena (2003). Talvez, ao procurar melhorar ou disseminar sua imagem, a empresa esteja seguindo o conceito de responsabilidade social sob o ponto de vista da escola gerencial, estratégica apontada por Kreitlon (2004). No caso, quem segue esta escola de pensamento trata a questão da resolução dos problemas sociais como vantagem competitiva.

Ainda buscando compreender as razões ou o interesse da empresa na atuação socioambiental, percebe-se que a Aracruz sente necessidade de ter “consentimento da sociedade para poder trabalhar”, segundo o gestor de relações com a comunidade. Tanto este gestor quanto o gestor de qualidade e meio ambiente e o diretor de sustentabilidade ressaltam que a empresa precisa ter a licença para operar. O gestor de relações com a comunidade salienta que a Aracruz tem a parte legal, que é cumprida, mas que isto não é suficiente. As vezes a empresa quer fazer algo que está dentro da lei, mas a sociedade não quer, então ela precisa do consentimento desta para atuar.

O gestor ainda afirma que o objetivo da atuação social da Aracruz é a melhoria da sociedade e da percepção da própria empresa por esta sociedade. E salienta, seguindo a lógica do crescimento, que se a empresa cresce, a sociedade cresce também.

A seguir apresentam-se os projetos socioambientais realizados pela Aracruz, conforme material institucional. Ao total são vinte e sete projetos, sendo seis voltados aos estudantes de escolas públicas, do ensino fundamental e médio (com ações variadas) e um voltado aos

universitários. Outros quatro são voltados para a comunidade do entorno da fábrica (área industrial), relacionados à questão ambiental.

Há um programa relacionado à questão social, de saúde preventiva para as comunidades próximas às áreas florestais. A empregada da área de relações com a comunidade, que acompanhou a entrevista com o gestor da área, ressalta que a empresa faz contato com a secretaria municipal de saúde para verificar qual a prioridade no município. Ela cita que em 2007, por exemplo, foram realizadas muitas palestras sobre dengue, que era um problema na época. A Aracruz, segundo a entrevistada, encaminha os palestrantes de acordo com a demanda.

Existe também um projeto voltado à comunidade do município de Porto Alegre, que contribui para disseminar a preocupação da empresa com o meio ambiente e para fortalecer a imagem da empresa (adoção de árvores). Ainda tem um projeto voltado à comunidade florestal, que tem foco no esporte.

Existem seis projetos voltados à educação ambiental, tanto para a comunidade florestal quanto a do entorno da fábrica. Há ainda três programas voltados à capacitação de estudantes, visando prepará-los para o mercado de trabalho. Por fim, há três projetos direcionados especificamente aos formadores de opinião. Mas percebe-se que todos beneficiados com os programas da Aracruz são potenciais divulgadores da imagem da empresa.

Quanto aos projetos voltados especificamente aos estudantes, destacados no quadro a seguir, observam-se ações assistencialistas (doações de cadernos), culturais e educativas do ponto de vista ambiental. A Aracruz faz um investimento de cerca de R\$ 360.000,00 nestes projetos.

**Projeto Barco-Escola Martim Pescador**

Trata-se do patrocínio de passeios de barco, realizados pela orla do Lago Guaíba com grupos de escolas públicas e particulares de Porto Alegre, mediante inscrição voluntária e gratuita junto à Superintendência de Portos e Hidrovias. O objetivo é o de promover a conscientização sobre atividade portuárias, transporte hidroviário e relações com o meio ambiente.

Investimento: R\$ 60.000,00

**Projeto Educação**

O projeto consiste na distribuição de três cadernos para cada estudante e pacotes de folhas A4 para as escolas públicas municipais e estaduais do ensino fundamental dos municípios de abrangência da empresa (industrial e florestal). O objetivo, segundo a empresa, é o de contribuir com a formação de crianças e jovens nas regiões de abrangência da empresa.

Investimento: R\$ 198.000,00

**Projeto Muda Mundo**

O projeto oferece oficinas de sensibilização para professores de 1ª a 4ª séries de escolas estaduais e municipais da Zona Sul de Porto Alegre e de algumas cidades que possuem atividades florestais da Aracruz. São tratadas questões relacionadas à cidadania, responsabilidade social e ambiental, além de informações sobre o cultivo do eucalipto e demais operações da planta da Aracruz em Guaíba. Ao final de cada oficina, os professores recebem livros sobre o projeto e uma cartilha para auxiliá-los em sala de aula, quando trabalharem os temas das oficinas com os alunos.

Investimento: 60.000,00

**Fantástica Fábrica de Celulose**

Trata-se de um concurso cultural realizado duas vezes ao ano. O primeiro é para os alunos de 5ª séries das escolas estaduais e municipais da Zona sul de Porto Alegre e segundo para as escolas particulares da mesma região.

Os alunos devem desenvolver dois cartazes (um com o tema água e outro com o tema lixo), além de uma redação alusiva ao tema. Cada escola terá um aluno premiado, que conhecerá a fábrica a bordo do barco-escola Martim Pescador. Numa segunda etapa, haverá votação para escolha de um único premiado entre as escolas. Este aluno ganha um computador e as três escolas que tiverem os trabalhos de seus alunos mais votados, ganha uma biblioteca da L&PM Editores com 200 títulos.

Investimento: 20.000,00

**Livro de Geografia on-line**

O objetivo do projeto é fornecer às escolas municipais e estaduais da zona sul de Porto Alegre um livro de geografia on-line, para que os professores de geografia e/ou ciências trabalhem com seus alunos de 4ª séries.

Desta forma, a Aracruz busca oferecer subsídios para que os professores trabalhem em sala de aula os assuntos relacionados ao estado do Rio Grande do Sul, evidenciado a localização, tipos climáticos, vegetação, relevo, hidrografia e atitudes ambientais.

Investimento: R\$ 20.000,00

**Programa de visita de universitários**

Visita guiada por técnico na planta industrial de Guaíba. Público: professores e alunos universitários dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Investimento: 3.000,00

**Quadro 11 - Projetos voltados aos estudantes**

Quanto aos projetos voltados à comunidade em geral, tanto do entorno da fábrica, quanto das áreas florestais, observa-se que alguns visam conscientizar a comunidade sobre a relevância da questão ambiental. Outros procuram, além disso, fortalecer a imagem da empresa como uma organização preocupada com o meio ambiente (no caso da adoção de árvores). Outros ainda objetivam atingir um público representativo da comunidade. Há um programa específico que contribui com a geração de renda (foco social).

A Aracruz procura, em vários de seus projetos, melhorar a relação com as comunidades, aproximando-as de sua realidade, a partir de convites à visitação. Neste sentido, o gestor relata que o programa de visitação, aberto também aos vizinhos mais próximos, segue a idéia de “não perder o espírito” da fábrica de Guaíba, que tem uma história marcada por problemas ambientais e por isso precisou se esforçar para construir uma boa relação com a comunidade.

Destaca-se que o investimento da Aracruz em projetos voltados à comunidade gira em torno de R\$ 615.500,00, sendo que os maiores valores são destinados àquelas atividades que conseguem evidenciar a imagem da empresa junto à população (shows, projetos em shoppings, adoção de árvores em locais de trânsito intenso). Além disso, esses investimentos mais elevados estão voltados para o público próximo à fábrica. Isto vai ao encontro do que ressaltou a analista florestal, quando declarou que a relação com as comunidades da área florestal deveria ser intensificada. Talvez o investimento em projetos socioambientais para este público também possa ser intensificado. A seguir, apresentam-se os projetos voltados às comunidades para que se possa visualizar o que foi ressaltado sobre estes.

**Cubra o Mundo de Verde**

É um projeto de distribuição de mudas de árvores nativas e ornamentais para pessoas (que tiverem interesse) que circulam no Shopping Center Iguatemi, em Porto Alegre-RS. O objetivo é o de colaborar na arborização da cidade e incentivar a consciência ecológica nas pessoas. Além disso, promovem-se aulas para alunos das escolas particulares de Porto Alegre. A Aracruz fornece transporte da escola ao shopping.

Investimento: R\$ 219.000,00

**Florescer Aracruz**

É uma ação cultural realizada em praça da zona sul de Porto Alegre em Comemoração ao Dia da Árvore destinada ao público em geral. As atrações variam, podendo ocorrer um show, apresentação de uma peça de teatro, dança, entre outros. Distribuem-se mudas neste dia. O objetivo é aproximar-se de entidades representativas da zona sul de Porto Alegre.

Investimentos: R\$ 210.000,00

**Mel para as Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs)**

População atingida: crianças com necessidades especiais, familiares e professores das APAEs;

Para compreender o projeto precisa-se explicar primeiramente que a Aracruz permite que apicultores extraiam mel em seus hortos florestais. E em contrapartida, a empresa recebe 8% da produção para doar para as APAEs nos municípios de abrangência. Além das APAEs, duas escolas de Guaíba, que atendem crianças portadoras de necessidades especiais, recebem o mel. A empresa destaca que o projeto possibilita uma melhora nutricional dos alunos das APAEs, além de geração de renda para apicultores e para as APAEs, que também podem vender o produto. Os empregados da Aracruz podem se envolver nesta ação.

Investimento: R\$ 43.700,00

**Parceiros Voluntários**

A Aracruz apóia o trabalho desta ONG, doando papel. Com essa ação, visa contribuir com o trabalho desta organização. O papel contribui com entidades beneficiadas pelos programas de voluntariado coordenados pela Parceiros Voluntários.

Investimento: R\$ 17.000,00

**Visitas de Barcos à Aracruz Celulose**

O passeio é destinado aos alunos e moradores da zona sul de Porto Alegre. O barco leva a comunidade para visitar a fábrica da Aracruz. O objetivo é aproximar os vizinhos para que conheçam a realidade da empresa. Cabe salientar que a Aracruz fica no município de Guaíba e Lago Guaíba divide a fábrica do município de Porto Alegre. Sendo assim, este público da zona sul também é considerado vizinho da fábrica.

No documento fornecido pela Aracruz não havia informação sobre o valor do investimento.

**Adoção de árvores**

A Aracruz adotou as árvores da terceira perimetral, no município de Porto Alegre, cuidando da rega e adubação. Objetivo: mostrar a preocupação com o meio ambiente, para que outras empresas e pessoas em geral adotem a idéia, além de embelezar a cidade. Público: moradores e população que passa pela região. A Aracruz estima que passam por ali cerca de 900mil pessoas/ano.

Investimento: R\$ 75.000,00

**Cross Country Florestal Aracruz**

O projeto é anual, itinerante e consiste em provas de corrida (a pé) dentro de um horto florestal. Participam atletas de todo o Brasil, inscritos através de federações esportivas estaduais, além de crianças e familiares.

Investimento anual: R\$ 38.500,00

**Programa de saúde preventiva**

Contribuir para a melhoria da saúde da comunidade das regiões florestais a partir de palestras em parceria com as prefeituras municipais e secretarias de educação, saúde e meio ambiente.

Investimento: R\$ 12.280,00

**Quadro 12 - Projetos voltados à comunidade**

Quanto aos projetos voltados especificamente aos formadores de opinião, percebe-se também um investimento elevado da Aracruz, especificamente no projeto que debate temas sobre o setor de celulose e papel. Pode-se verificar no próximo quadro que a Aracruz investe mais no projeto VRM, que abrange um público maior e com poder de disseminação de informações também maior. Percebe-se que outros dois projetos, voltados aos formadores de

opinião das regiões florestais têm um investimento reduzido. Talvez isso ocorra porque o público atingido não tenha tanto poder para disseminar as informações repassadas pela empresa. O que se pode dizer, é que há um espaço para melhorias, no caso desses dois últimos projetos.

**Projeto VRM**

Projeto voltado aos formadores de opinião (jornalistas, pesquisadores, políticos e representantes de órgãos governamentais). Os participantes discutem, via conferência na internet, diferentes temas relacionados ao setor de papel e celulose. Há um fórum a cada dois meses. O objetivo do projeto é o de aproximar os formadores de opinião da empresa.

Investimento: R\$ 280.000,00

**Trilhas volantes**

São trilhas realizadas nos hortos florestais com explanações para divulgar o manejo florestal da empresa. O projeto foi apresentado na seção relacionada à educação ambiental. Público: principalmente órgãos públicos dos municípios próximos onde se encontram as áreas florestais da Aracruz (conselho municipal do meio ambiente, agricultura, saúde, educação) e sindicatos.

Investimento: R\$ 2.000,00

**Bom vizinho**

Este projeto também foi apresentado na seção relacionada à educação ambiental. Trata-se das palestras para as comunidades próximas às áreas florestais sobre assuntos relacionados às necessidades destas (palestra sobre primeiros socorros, animais peçonhentos, entre outros).

Investimento: R\$ 3.000,00

**Quadro 13 - Projetos para formadores de opinião**

Quanto aos projetos voltados especificamente para a educação ambiental, percebe-se que são direcionados ao público externo predominantemente, embora exista um voltado ao interno. Observa-se que são realizados investimentos menores nestes programas. Em geral, são feitas trilhas nos hortos florestais, visitas à fábrica e realizadas palestras. Mas também constata-se que em alguns projetos, os participantes colocam em prática o conhecimento ambiental adquirido em alguma ação que beneficie a comunidade, como no caso da coleta de lixo realizada às margens do Lago Guaíba e a implantação de projeto ambiental em uma escola. No campo acadêmico, a Aracruz apóia a elaboração de um estudo sobre educação ambiental, que contribui com a formação de universitários. Vale ressaltar que todos esses projetos somam aproximadamente R\$ 120.000,00. A seguir, explica-se cada um desses programas.

**Conhecendo a Aracruz**

Visita à fábrica por alunos da 5ª série ensino fundamental das escolas públicas de Guaíba. Procura-se enfatizar os aspectos ambientais adotados pela empresa. Objetivo: motivar esses estudantes a adotarem atitudes que beneficiem o meio ambiente.

Investimento: 1.000,00

**Trilha caminhos da madeira**

Divulgar para professores e alunos do ensino fundamental e médio o processo de fabricação de celulose. Foco: educação ambiental

Investimento: 5.000,00

**Campanha Floresta é Vida**

Público-alvo: alunos e professores do ensino fundamental dos municípios de abrangência florestal. Incentiva-se a elaboração de projetos ambientais voltados à comunidade.

Investimento: 40.000,00

**Semana do Meio ambiente**

São realizadas palestras, apresentação de filmes para despertar a importância da preservação ambiental. Direcionado aos funcionários e prestadores de serviço da Aracruz, autoridades locais, supervisores das secretarias municipais de educação, professores das escolas do entorno e coordenadores do projeto ambiental da Campanha Floresta é Vida.

No documento fornecido pela Aracruz não havia informação sobre o valor do investimento.

**Programa de Educação Ambiental Compartilhada**

É um projeto em parceria com a Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), a Secretaria de Educação do RS, a Associação dos Círculos de Pais e Mestres, Aracruz, Gerdau e Vival. No caso, cada empresa parceira indica cinco escolas que desenvolvem projetos ambientais e seus professores os apresentam em seminários regionais. Além disso, os professores participam de encontros e capacitação para a formação dos agentes preventivistas. O objetivo é o de incentivar a implantação de projetos ambientais no Estado visando contribuir com formação de uma cultura preventivista com relação às questões ambientais.

Investimento: R\$ 26.000,00

**Parceria com associações de canoagem**

O objetivo do projeto é integrar os alunos de canoagem dos municípios de Guaíba e Barra do Ribeiro, regiões em que a empresa está presente, sensibilizando-os para a questão ambiental. A fábrica fica às margens do Lago Guaíba e o horto florestal fica em Barra do Ribeiro, onde há a prática da canoagem. Os alunos fazem a coleta de lixo em trechos das margens do Lago Guaíba e Laguna dos Patos (Barra do Ribeiro).

Investimento: R\$ 20.000,00

**Parceria com a Pontifícia Universidade Católica (PUC)**

A PUC efetuará estudo sobre ética ambiental e avaliação da educação ambiental que servirá como instrumento de tecnologia científica socioambiental para variadas formas de intervenção de educação ambiental. Público atingido: professores e alunos universitários, professores da região carbonífera

Investimento: R\$ 27.800,00

**Quadro 14 - Projetos de educação ambiental**

Por fim, apresentam-se, no próximo quadro, projetos sociais voltados à capacitação, nos quais a empresa investe também o valor de R\$ 120.000,00. Percebe-se que o projeto pescar é bem abrangente, procurando formar o aluno enquanto cidadão e profissional.

**Projeto Pescar**

Formação pessoal e profissional de adolescentes de baixa renda do município de Guaíba, encaminhando posteriormente para o mercado de trabalho. A Aracruz oferece curso envolvendo atividades teóricas e práticas sobre hidráulica, caldeiraria, metrologia, entre outros, além de noções de cidadania, saúde e meio ambiente, relacionamento humano, entre outros.

Investimento: R\$ 102.200,00

**Curso técnico de celulose e papel**

Parceria entre Aracruz e Governo do Estado do RS. São realizadas aulas teóricas no Instituto de Educação, em Guaíba e as aulas práticas ocorrem na fábrica da Aracruz. O curso tem duração de dois anos. Todos os professores são ligados à Aracruz, sendo empregados ou prestadores de serviços. O objetivo é formar mão-de-obra qualificada nas indústrias do setor.

Investimento: R\$ 10.000,00

**Projeto oficinas**

Capacitação para alunos do ensino médio da e a Escola Augusto Meyer, em parceria com o Serviço Social da Indústria (Sesi-RS), Sindus (empresa especializada em manutenção em indústrias) e a Aracruz. Objetivo: formar técnicos nos módulos de segurança, materiais, elétrica, serralheria, entre outros.

Investimento: R\$ 8.000,00

**Quadro 15 - Projetos de capacitação**

Para encerrar a parte dos projetos socioambientais, vale salientar que alguns projetos evidenciados pelo gestor da área não estão listados no material repassado por ele. Durante a entrevista, pôde-se conhecer pelo menos dois projetos que não são divulgados. Um deles refere-se a um projeto cultural intitulado “Aracruz comunidade”, que começou em 2007 e ocorre uma vez por mês para os vizinhos da fábrica. Trata-se de apresentação de musicais. No caso, a empresa contrata músicos reconhecidos no estado para realizar shows em seu auditório, segundo o gestor.

O outro projeto envolve doação de folhas para campanhas eleitorais. O gestor ressalta que o papel é um insumo importante para a campanha dos candidatos. A Aracruz segue, segundo o entrevistado, princípios eleitorais transparentes, não tendo preferência por partido. Desta forma, a empresa doa papéis para todos que tiverem bons programas e dispostos a ajudar uma determinada sociedade, salienta o gestor. Ele ainda aponta que é uma ajuda simbólica, mas considera que a empresa precisa participar politicamente. Para ele, “grande parte dos problemas que o Brasil tem hoje é muito disso, de corrupção e de tantas outras más práticas de gestão política” e atribui os problemas também ao fato das empresas ficarem alheias ao processo eleitoral. O gestor defende que a empresa tem que participar da escolha de governantes que vão atender a população.

A seguir, apresenta-se de uma forma mais aprofundada a relação da área com as comunidades vizinhas.

### 5.2.10.2. Relação de possível conflito com as comunidades vizinhas, afetadas pelas ações da fábrica e das áreas florestais

Essas relações podem gerar conflito se não forem bem administradas. Por isto, a área de relações com a comunidade adota uma linha de trabalho específica para tratar a questão. A área conta com o auxílio de uma assistente social, que monitora os bairros vizinhos à fábrica para saber se eles têm alguma reclamação sobre a empresa, por exemplo. A assistente foi entrevistada e relatou que há na empresa um canal de comunicação direta com comunidade para identificar possíveis problemas ou insatisfações deste público com a rotina da fábrica. A situação mais recente é a dos transtornos causados com as obras de ampliação da fábrica de Guaíba. No caso, a empresa precisa estar atenta às reivindicações destas comunidades e atender seus pedidos, caso ela tenha modificado a rotina do bairro.

Visando evitar conflitos com a comunidade de entorno, a empresa procurou envolvê-la no processo de ampliação da planta de Guaíba, informando o que ia ocorrer e investigando a percepção deste público com relação ao projeto. Segundo informações repassadas pelo gestor de qualidade e meio ambiente, a empresa, realizou quarenta fóruns para apresentar e esclarecer dúvidas sobre o processo de licenciamento da nova fábrica. Ele resume, declarando que, de modo geral, houve amplo apoio da comunidade. Brauwert (2007) realizou um trabalho acadêmico a fim de identificar a percepção da comunidade sobre a empresa e constatou que 80% (104) da comunidade pesquisada por ela considera importantes os fóruns públicos de debate promovidos pela empresa.

Vale destacar que as associações de bairro do município de Guaíba participaram das reuniões de esclarecimento sobre o projeto. E a tesoureira de uma das associações ressalta que um dos benefícios de participar desses encontros é o de ter respostas para dar aos moradores do bairro. Além disso, como participante ela pode comunicar a empresa sobre as questões que estão interferindo na vida dos moradores, como por exemplo, a questão do trânsito de caminhões. A representante de outra associação de bairro, no caso representante de um condomínio, também salienta que as reuniões são muito esclarecedoras e que considera o projeto bom para o município. Mas ela destaca que após o início da crise financeira mundial não houve mais nenhuma reunião e que algumas ações que foram iniciadas na obra foram paralisadas abruptamente, prejudicando o bairro. Para iniciar o processo de construção da fábrica foi preciso retirar árvores próximas ao condomínio vizinho, além de ser retirada toda a vegetação existente no caminho que leva até o condomínio, salienta a entrevistada. Com isto, a questão visual da região ficou prejudicada, o que pode desvalorizar o patrimônio dos



moradores. Com a paralisação da obra, o processo ficou pela metade. Ela reclama do problema da poeira, que permanece. Mas destaca que informalmente a Aracruz entrou em contato avisando que vai procurar resolver as questões, embora não tenha feito nenhuma reunião. A representante de uma terceira associação de bairro também reclama das condições do bairro, após a paralisação, pois uma das ruas ficou interditada, gerando problemas de escoamento da água.

Vale ressaltar que a Aracruz encomendou uma pesquisa para o Instituto Ethos para verificar o nível de aceitação do empreendimento. Obteve-se como resultado 93% de aceitação do projeto. Este estudo foi disponibilizado pelo gestor de relações com a comunidade, para contribuir com a presente pesquisa. Uma representante de bairro entrevistada corrobora com este resultado ao afirmar que percebe os benefícios da ampliação para o município, pois gera emprego, renda e lamenta que a obra tenha sido suspensa temporariamente.

O gestor da qualidade reconhece que há 7% de não aceitação e este público, por diversos motivos, não vai mudar sua posição. Sendo assim, a empresa tem que conviver com essa diversidade de idéias, salienta.

Os resultados do estudo foram apresentados em dezembro de 2007. Dos resultados obtidos, cabe ressaltar que 80% da comunidade pesquisada, de uma amostra de 800 pessoas, acredita que o projeto beneficiará o comércio do município, que gerará empregos e desenvolvimento econômico para a região. Como vantagens adicionais, a maioria percebe a questão da arrecadação de impostos na cidade, além do desenvolvimento na área de educação e a pavimentação das ruas.

A maioria dos participantes da pesquisa aponta que se preocupa com o aumento da poluição do ar e da água, além do mau cheiro com a ampliação da planta. Neste sentido, os pesquisados demonstram interesse em obter mais informações sobre estes aspectos. Eles querem saber se com a ampliação haverá este tipo de problema. Da mesma forma, demonstram interesse em saber sobre outros aspectos da obra, tais como: número de empregos criados, cursos de capacitação oferecidos, quais locais a nova fábrica vai ocupar, que tipo de profissionais serão contratados e quais as áreas de desapropriações. Além disso, se interessam em saber quanto tempo vai durar a obra e se haverá alterações no trânsito e quais fornecedores serão mais solicitados.

O gestor da qualidade salienta que em geral, há bom nível de relacionamento com a comunidade de entorno. E destaca que nas comunidades vizinhas (bem próximas à fábrica) existem algumas situações de insatisfação relacionadas à obra. São reclamações sobre ruídos e

poeira, por exemplo. Mas o gestor ressalta que a empresa vai até o local onde está havendo o problema, pára a obra e dá um retorno ao vizinho que reclamou. Cabe salientar que após esta entrevista, a obra foi paralisada, o que gerou uma série de reclamações por parte da comunidade.

Há na empresa um sistema de comunicação com a vizinhança, conforme destacou o gestor da qualidade, e que pôde ser comprovado na pesquisa. Durante entrevista com a assistente social da empresa, foi possível verificar que ela faz visitas aos moradores da região para saber se a obra está influenciando o dia-a-dia dessas pessoas, além de receber diariamente ligações destes moradores, que informam possíveis irregularidades ou problemas. Além disso, o gestor da qualidade revela que

a informação chega na fábrica e a ela é dada um tratamento muito rápido... o coordenador de turno ou alguém no mesmo dia já entra em contato com a pessoa, as vezes no mesmo dia pra ver o que está acontecendo, tenta resolver em loco a situação. Independente disso, se abre no sistema um registro de uma não-conformidade que aí vai para o gerente responsável da área, que ai vai designar uma pessoa pra fazer uma análise das causas que levaram a este problema... (GESTOR DA QUALIDADE, 2008)

São definidas ações corretivas, nas quais o responsável da área tem um prazo de até três meses pra implantar tais ações e ao final o gestor da qualidade verifica a eficácia destas. Depois disso, o gestor afirma que a empresa vai até o reclamante para avaliar qual é o nível de satisfação dele depois do problema ter sido resolvido. Este trabalho é considerado importante para a empresa, pois cria maior credibilidade na relação empresa-comunidade.

Com este relato, percebe-se que a área da qualidade e meio ambiente está diretamente envolvida com a área de relações com a comunidade. Neste sentido, o gestor da qualidade declara que uma área é quase uma extensão da outra e que isto é inevitável, pois os impactos da fábrica refletem no social. Portanto, “muitas coisas são alinhadas entre nós, sistemas são compartilhados”, destaca.

Tanto o gestor de relações com a comunidade quanto o de qualidade afirmam que procuram resolver os problemas que a empresa ocasiona na vizinhança. No entanto, percebe-se que certos integrantes da comunidade esperam da empresa uma postura de solucionadora de todos os problemas enfrentados pela comunidade, mesmo que não tenham sido causados pela Aracruz. Observa-se isto no relato de alguns representantes das associações de bairros de Guaíba, entrevistados, e na fala de uma empregada da Aracruz, da área de relações com a comunidade.

A integrante de uma das associações de bairro segue esta postura de solicitar que a Aracruz solucione os problemas que não tem relação com a operação da empresa. No caso, a

entrevistada relata que pediu várias vezes para a empresa cercar a área da associação com telas, pois algumas pessoas deixavam seus cavalos naquela área. Quando perguntado se os cavalos eram da Aracruz, a entrevistada afirmou que não, mas demonstrou um tom de indignação por não ter recebido as telas da empresa. No caso específico de outra associação de um bairro bem próximo à fábrica, a tesoureira declara que não precisa solicitar ajuda da Aracruz para interceder pelos moradores junto à prefeitura, mas que se fosse o caso, ela pediria auxílio. Talvez ela não peça ajuda, por ser uma integrante da associação bem atuante, como ela mesma ressaltou, que cobra soluções tanto da prefeitura quanto da Aracruz, de acordo com a responsabilidade de cada uma.

No caso, a funcionária da Aracruz explica que a empresa mantém um canal aberto de comunicação com a comunidade do entorno e que muitas vezes eles ligam para solicitar, por exemplo, que as lâmpadas da rua onde moram sejam trocadas. Então ela orienta a pessoa para que solicite à prefeitura, mas o indivíduo prefere que a empresa entre em contato com a prefeitura e faça o pedido. Muitas vezes a comunidade faz esse tipo de pedido considerando que a Aracruz terá mais influência na prefeitura do que ela. Neste sentido, duas integrantes de associações de bairros de Guaíba, entrevistadas concordam que a empresa tem mais influência do que as associações para reivindicar alguma melhoria.

O pessoal da área de relações com a comunidade refletiu, conforme relato da entrevistada, que seria bom que a comunidade tivesse a mesma atitude de cidadania que ela tem com a Aracruz com os órgãos públicos. Ela ainda aponta que a comunidade passa a enxergar a empresa como “a solução dos seus problemas”. O gestor da área explica que talvez a comunidade de Guaíba confunda um pouco o papel da empresa e do poder público por que a empresa é muito representativa no município. Ele salienta que 60% do PIB de Guaíba é da empresa, fazendo com que ela tenha “uma presença forte demais”.

O gestor da qualidade salienta que a área de relações com a comunidade está envolvida com as demais áreas ligadas à questão da sustentabilidade da empresa, tendo uma interface muito próxima com a florestal. Neste sentido, nas áreas florestais, há também uma preocupação em informar a comunidade sobre possíveis alterações na rotina dos moradores. As alterações podem ocorrer no momento do plantio ou colheita dos eucaliptos, por exemplo, conforme foi salientado pela gestora da empresa Vida, anteriormente. No entanto, a analista florestal destaca que a relação com as comunidades do entorno florestal precisa ser melhorada.

A seguir apresentam-se as principais relações de conflito enfrentadas pela Unidade de Guaíba.

### 5.2.10.3. Relações de conflito

Enquanto a Unidade da Aracruz de Barra do Riacho, no Espírito Santo, enfrenta problemas com os índios, a Unidade de Guaíba tem que administrar conflitos com as ONGs ambientalistas, contrárias ao projeto de expansão, como foi abordado pelo gestor de qualidade e meio ambiente. Além disso, destaca-se a existência de conflito com o movimento dos sem-terra, por exemplo. Em 2006, houve invasão de integrantes da Via Campesina no laboratório de pesquisas da empresa. A seguir uma foto cedida pela empresa ilustra o episódio de destruição.



**Figura 6 - Destruição de Laboratório de Pesquisa no Rio Grande do Sul - Março de 2006**  
Fonte: A Aracruz e o Desafio da Sustentabilidade. Apresentação elaborada pelo Diretor de Sustentabilidade da Aracruz. Maio de 2008.

Na época, as federações que representam as indústrias, a agricultura, o comércio e serviços, emitiram nota ao jornal Correio do Povo, criticando a invasão dos sem-terra no laboratório da Aracruz. As federações destacaram que esse ato desrespeita o direito de propriedade<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Disponível em: [http://www.aracruz.com.br/show\\_press.do?act=news&id=1000105&lang=1](http://www.aracruz.com.br/show_press.do?act=news&id=1000105&lang=1) acesso em: julho de 2008.

Vale ressaltar que a “Via Campesina é um movimento internacional que coordena organizações camponesas de pequenos e médios agricultores, trabalhadores agrícolas, mulheres rurais e comunidades indígenas e negras da Ásia, África, América e Europa”. Uma de suas principais políticas é a defesa da soberania alimentar (direito dos povos de decidir sobre sua própria política agrícola e alimentar, conforme cartilha). Neste sentido, eles procuram ter uma produção de alimentos saudáveis, de qualidade, mantendo um sistema de produção camponês diversificado, que respeite a biodiversidade, a capacidade produtiva das terras, o valor cultural e preserve os recursos naturais, conforme consta na cartilha<sup>36</sup>.

A soberania alimentar supõe, conforme a cartilha, o acesso à terra e a disponibilidade de créditos públicos para que camponeses(as) consigam produzir e vender seus produtos a um preço justo. Eles defendem que as políticas agrícolas não podem ser definidas pelo Banco Mundial ou a Organização Mundial do Comércio, pois estes órgãos, segundo a Via Campesina, atendem aos interesses de corporações multinacionais.

Para a Via Campesina, a participação dos movimentos camponeses no processo de definição de políticas agrícolas e alimentares é indispensável. Os temas que ganharam importância nos últimos anos, tais como a regulamentação e aproveitamento da biodiversidade, o uso e conservação dos recursos genéticos e a liberação dos organismos transgênicos (que afetam a saúde da população) estão, segundo a Via Campesina, estreitamente ligados à vida dos camponeses.

A Via Campesina defende que as causas da pobreza, da desigualdade social, do subdesenvolvimento (dependente da economia) são consequência de não ter sido realizada a reforma agrária. Criticam a concentração de terra por uma minoria, a postura dos governos que aceitam políticas econômicas neoliberais e a questão das economias agrícolas terem sido subordinadas aos interesses do latifúndio. Mas ela afirma que a reforma não deve ser um processo de distribuição de terras somente. Deve haver uma distribuição sustentada por mudanças no modelo econômico, social e político. Conforme o site Rede Social, “os camponeses acreditam que o acesso à terra é uma forma de garantir a valorização de sua cultura, a autonomia das comunidades e a visão de preservação dos recursos naturais, para a humanidade e para as gerações futuras”.

Com o discurso da Via Campesina é possível perceber a divergência entre os interesses dos camponeses e das empresas privadas. Pode-se compreender também que se

---

<sup>36</sup> Disponível em: <http://www.social.org.br/cartilhas/cartilha003/cartilha012.htm>. Acesso em março de 2009.

trata de uma questão política, que é uma variável do macroambiente, que acaba influenciando a gestão das empresas, conforme aponta Nascimento et. al. (2008).

Esta seção procurou evidenciar como a área de relações com a comunidade atua. Além disso, buscou-se observar as razões da Aracruz para a atuação no campo socioambiental bem como os benefícios e dificuldades do relacionamento com a comunidade. Como pode-se perceber, o presente trabalho contemplou as práticas de três das quatro áreas envolvidas com a sustentabilidade. No caso, abordou a área florestal, a de qualidade e meio ambiente e por último a de relações com a comunidade. Para finalizar a pesquisa, cabe ressaltar a seguir o trabalho de gestão de pessoas da Aracruz, que é a quarta área diretamente envolvida com a questão.

#### **5.2.11. Gestão de Pessoas**

Esta seção visa contemplar três dos oito objetivos específicos da tese. No caso, busca analisar como é a disseminação das ações socioambientais da Aracruz internamente, na visão dos próprios empregados. Em contrapartida, apresenta-se a visão da área de gestão de pessoas sobre o assunto. Utilizam-se também informações, disponíveis nos materiais institucionais, para complementar a investigação.

Para responder parcialmente ao sexto objetivo da tese, procura-se analisar como os empregados percebem as práticas socioambientais da empresa. Busca-se também responder parcialmente ao sétimo objetivo, já que os empregados representam um dos diversos atores que tem relação com a empresa. Vale resgatar que o sétimo objetivo é o de caracterizar a relação dos *stakeholders* da Aracruz com a responsabilidade socioambiental.

Mas antes cabe ressaltar o perfil dos empregados da Aracruz – Unidade Guaíba que participaram da pesquisa. Após, evidencia-se a o entendimento destes sobre responsabilidade social e o cuidado com o meio ambiente. Apresentam-se resultados sobre a participação destes indivíduos em trabalhos voluntários. Ainda, apontam-se as práticas socioambientais do dia-a-dia deles e qual a percepção em relação às ações da Aracruz.

##### **5.2.11.1. O quadro funcional da Aracruz**

A Aracruz contava em 2006 com 11.659 empregados diretos, dos quais 2.361 eram funcionários próprios e 9.298 terceiros. Conforme material institucional, os empregados

próprios têm em média 38 anos e atuam na empresa há 13 anos. Além disso, 53,4% têm pelo menos o 2º grau completo e 78% são naturais do Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Bahia. Já em 2007 havia 12010 empregos diretos, sendo 2495 próprios e 9515 terceiros, conforme o Relatório de Sustentabilidade de 2007. A unidade de Guaíba propiciava ao final de 2007, 496 empregos diretos, além de 2550 indiretos.

Vale destacar que a terceirização na Aracruz é utilizada como uma ferramenta de gestão, visando agregar valor ao seu negócio, desde o início da década de 1990, conforme material institucional. No início eram terceirizadas atividades não essenciais, tais como as áreas de apoio (restaurante e limpeza). Mas com o passar do tempo o número de terceiros cresceu, passando a corresponder a aproximadamente 70% da mão-de-obra necessária para o exercício de atividades que têm impacto nos resultados da Aracruz. Em 1999 foi criado um comitê para colocar em prática o modelo de terceirização escolhido pela empresa. E em 2002 a empresa conseguiu operacionalizar de forma mais estruturada o modelo que prioriza as contratações de serviços permanentes.

A gestora da área explica que a empresa não pode terceirizar a atividade fim, que é produção de celulose. Neste sentido, procurou-se compreender a questão dos terceiros serem contratados para atividades que têm impacto nos resultados da Aracruz, conforme está evidenciado no site. Que atividades seriam estas, que tem impacto, mas que não são atividades fim? A gestora esclarece que a empresa contratava serviço de limpeza, segurança, alimentação e pensou em o que mais poderia ser terceirizado e por que faria isso. O objetivo, segundo a entrevistada, não era minimizar o valor da mão-de-obra. Ela diz que era ao contrário. Quando se pensou em revisar o conceito de terceiros é porque se usava mão-de-obra terceirizada nas florestas de uma maneira quase escravizada, no setor como um todo. E a idéia era pensar em como a Aracruz poderia melhorar a questão dos terceiros e quais setores da empresa poderiam ser terceirizados. E se pensou nisso também porque a estrutura da empresa era grande, declara a gestora. Segundo o relato da entrevistada, era uma forma de pensar uma administração diferente. A partir daquele momento começaram a terceirizar toda a parte florestal, visto que esta não é considerada a atividade fim, ressalta a gestora. Mas ela destaca que a empresa objetivava terceirizar de forma a garantir que os terceiros mantivessem as mesmas condições dos empregados. “Não era para desvalorizar a condição do ser humano”, era uma forma diferente de administrar, que é preservada pela empresa até hoje, afirma a gestora. No caso, a área de gestão de pessoas monitora a forma como as empresas que fornecem os terceiros os tratam. Para tanto, realizam auditorias. Se a empresa contratada não segue os princípios que a Aracruz valoriza, ela é descartada.

Quanto ao projeto de expansão, a área de gestão de pessoas acompanha a forma como os terceiros trabalham da mesma maneira que faz na fábrica existente, segundo a entrevistada. A gestora explica que faz uma atuação gerencial e não operacional com relação aos contratos de terceiros na obra, no sentido de garantir que as regras serão cumpridas. Ela ressalta que não pode destruir a relação com os sindicatos em função da obra. Ela acompanha também a questão de segurança.

Esclarecida a questão da contratação de terceiros, vale ressaltar que no presente estudo foi pesquisada somente a percepção dos empregados diretos sobre o tema responsabilidade social. A seguir apresenta-se a amostra obtida.

A Aracruz - unidade de Guaíba conta com 450 empregados em seu quadro, conforme informações atualizadas no mês de março de 2009. Destes, 102 participaram da pesquisa, obtendo-se uma amostra de aproximadamente 23%.

Quanto ao gênero, 97 pesquisados que responderam a esta questão, sendo que 17 (18%) são mulheres e 80 (83%) são homens. Observa-se uma diferença significativa. Com relação à idade, percebe-se que a maioria dos respondentes tem 41 anos ou mais, sendo que entre 41 e 45 anos estão 19 (19%) dos respondentes e outros 30 (30%) têm 45 anos ou mais. O restante, 30 (30%), encontra-se na faixa etária que vai de 26 a 35 anos e 17 (17%) encontra-se na faixa entre 36 e 40 anos.

Quanto à escolaridade, percebe-se que a maioria tem terceiro grau incompleto (35=35%) ou completo (41= 41%). Dos que tem superior completo, vinte e um tem pós-graduação concluída e quatro incompleto. Vale destacar que 19 (19%) concluíram o segundo grau, 3% tem segundo grau incompleto e apenas um tem primeiro grau completo.

Percebeu-se que a maioria reside em Guaíba (58%), o que equivale a 57 trabalhadores. Verifica-se que 28% (28) mora em Porto Alegre, 6% (6) em Charqueadas e 8% (8) em outras cidades (São Leopoldo, Rio Pardo, Canoas e São Paulo). Tal resultado vai ao encontro da prática socialmente responsável de empregar pessoas das proximidades da empresa.

Conforme Lubke (2006), visando garantir melhor qualificação da mão-de-obra disponível na região, a Aracruz buscou em 2005 desenvolver um programa de qualificação em parceria com o governo estadual, a prefeitura de Guaíba, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Sistema Nacional de Empregos (SINE). Pode-se constatar que tal ação já fazia parte do projeto de ampliação, que necessitaria de mão-de-obra qualificada. É possível concluir isto após observar que a empresa possibilitou a qualificação nas áreas de construção civil e eletromecânica. Vale destacar que a área não cuida dos



projetos de capacitação para a nova planta. Há uma estrutura organizada em São Paulo que administra estas questões.

Percebe-se que o tempo de atuação dos trabalhadores na Aracruz é variado, sendo que 22% (22) trabalha de 1 a 5 anos na empresa, 21% (21) de 6 a 10 anos e 14% (14) entre 16 e 20 anos e cerca de 32% está na empresa há mais de 20 anos.

Quanto à área de atuação, 20% (20) dos respondentes é da área administrativa. Vale destacar que o total de trabalhadores desta área é de 182 empregados, conforme informação fornecida pela analista da área de gestão de pessoas. Neste sentido, obteve-se resposta de 11% dos empregados da área. A maior parte dos respondentes, ou seja, 69% (68), pertence à área industrial da empresa, que é a maior da empresa. No caso, a área conta com 295 trabalhadores. Sendo assim, a amostra obtida seguiu a mesma proporção de empregados da empresa, sendo a área industrial a maior, seguida pela administrativa e da florestal, denominada PSM (produzir e suprir madeira), que é menor, contando com 61 empregados. A PSM é a área responsável pela gestão dos processos necessários para o plantio, condução, colheita e transporte da madeira, conforme informações contidas no documento Plano de Manejo Florestal da Aracruz. No caso da pesquisa, 10 empregados desta área responderam ao questionário.

Na parte industrial, responderam ao questionário os empregados das seguintes áreas:

**Tabela 2 – Área industrial**

<b>Área Industrial</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Engenharia e manutenção	6	8,45
Planta Química/Efluentes	11	15,49
Produção de Celulose	18	25,35
Produção de Papel	13	18,31
Qualidade e Meio Ambiente	6	8,45
Recuperação e Utilidades	17	23,94
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,00</b>

Já a área administrativa teve uma amostra assim distribuída:

**Tabela 3 – Área administrativa**

<b>Área Administrativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Recursos Humanos	6	31,58
Suprimento	1	5,26
Outras Áreas Administrativas	12	63,16
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Dos 96 respondentes, 64 (66%) estão no nível operacional e 13 (13%) no nível administrativo. Os demais, 14 (14%) são consultores, coordenadores ou especialistas. Participaram da pesquisa 5 (5%) gestores também.

A seguir apresenta-se uma análise descritiva com relação às questões dos quatro blocos (percepção sobre responsabilidade social, cuidado com o meio ambiente, trabalho voluntário e percepção sobre práticas socioambientais da Aracruz). Vale resgatar o que está explicitado no método, sobre a necessidade de exclusão de algumas questões após o cálculo do Alpha de Cronbach. Sendo assim, para fins de análise de clusters tais questões foram excluídas. Mas para a análise descritiva as questões foram mantidas, pois ajudam a explicar outras questões dos mesmos blocos.

#### 5.2.11.2. Entendimento dos trabalhadores sobre a responsabilidade socioambiental

Como evidenciado no capítulo do método, o questionário era composto por quatro temas distintos. Para fins de tratamentos estatísticos, cada tema teve um número de respostas válidas diferente. Dos 102 empregados que responderam ao questionário, foram consideradas respostas válidas para o tema responsabilidade social do trabalhador, 95 casos válidos; para o cuidado com o meio ambiente, 99 casos válidos; para as questões relacionadas ao trabalho voluntário, 90 casos válidos; para as práticas do dia-a-dia, 101 casos válidos; e para a percepção sobre as práticas socioambientais da empresa, apenas 68 casos válidos.

A fim de compreender qual o entendimento dos trabalhadores sobre responsabilidade social, foram feitas dez perguntas a respeito. A maioria, cerca de 85% (86), concorda parcialmente ou plenamente que trata-se de uma contribuição voluntária para melhorar a sociedade e o meio ambiente. Apenas 14% (14) discordam da questão. Observa-se ainda que a predominância da questão da não obrigatoriedade, isentando-se da responsabilidade. Para testar se os respondentes compreendem o que é a responsabilidade social, perguntou-se também se eles concordavam com a seguinte afirmação: responsabilidade social é uma obrigação de melhorar a sociedade e o meio ambiente. No caso, 69% (70) concordaram plenamente com a questão e 20% (20) concordaram parcialmente.

Embora haja certa confusão entre a responsabilidade ser uma obrigação ou ser um ato voluntário, parece que os empregados compreendem que responsabilidade social é respeitar os direitos humanos, já que 94% (96) concordam com a afirmativa. Neste sentido, torna-se contraditória a resposta anterior, de que a responsabilidade social é algo voluntário. Afinal, respeitar os direitos humanos é uma opção ou um dever? Vale destacar que três respondentes

(3%) discordam sobre a questão da responsabilidade social como respeito aos direitos humanos.

Da mesma forma, concordam que a responsabilidade social é uma atitude ética de não causar danos a terceiros, sendo que 25% (25) concordam parcialmente e 66% (66) concordam totalmente. Somente 6% (6) discordam.

Quando perguntado se a RS seria uma forma de caridade, 54% (54) discordaram totalmente e 16% (16) discordaram parcialmente. No entanto, 18% (18) concordaram parcialmente e 6% (6) concordaram totalmente.

Os empregados entendem que a responsabilidade social deve ser de todos, na medida em que 98% (99) concordaram que tanto a comunidade, quanto o governo, as ONG's e as empresas devem ser socialmente responsáveis. No entanto, quando perguntado sobre a responsabilidade de cada um dos atores sociais, separadamente, obteve-se um resultado distinto. No caso, 14% considera que a responsabilidade deve ser somente do governo, 33% (32) concorda que a responsabilidade deve ser principalmente das empresas privadas.

#### 5.2.11.3. Práticas do dia-a-dia dos empregados enquanto consumidores

Os empregados demonstram que freqüentemente (48%=49) levam em consideração o preço ao realizar compras, independente da idade, com exceção daqueles que tem entre 20 e 25 anos, que declaram sempre considerar o preço. Há um grupo menor, que sempre leva em consideração o preço (29%=29) e outro que às vezes considera (23%=23). Ao analisar a questão por nível, percebe-se que tanto os gerentes quanto os especialistas ou consultores consideram o preço freqüentemente e os do nível operacional dividem-se entre raramente, às vezes e freqüentemente. O pessoal do administrativo divide-se entre às vezes e freqüentemente.

Já com relação à levar em consideração se o produto é ecologicamente correto ao realizar compras, estes resultados são um pouco diferentes. Alguns freqüentemente (38%) levam em consideração, enquanto 36% (36) às vezes considera a questão. E outro grupo raramente considera, perfazendo um total de 21% (21) da amostra. Não há diferença significativa quando se analisam as respostas por faixa etária, tempo de atuação na empresa e nível que se encontra na empresa.

Vale destacar a freqüência do consumo quando há oferta de produtos ecologicamente corretos (pois nem sempre há). A seguir a tabela que representa isto:

**Tabela 4- frequência de consumo de produtos ecologicamente corretos**

Eu consumo produtos ecologicamente corretos quando há oferta destes produtos		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Nunca	2	1,98
Raramente	9	8,91
As vezes	35	34,65
Frequentemente	39	38,61
Sempre	16	15,84
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,00</b>

No entanto, se nem sempre consideram o preço e com menos frequência consideram se o produto é ecologicamente correto, os indivíduos observam a qualidade ao realizar compras. No caso, 49% (50) sempre considera a qualidade e 45% (46) considera frequentemente esta questão. O restante, apenas 6% (6) considera às vezes.

Parece que a questão ambiental tem sido considerada quase na mesma proporção da questão econômica. Ainda, parece que o consumidor, trabalhador da Aracruz, tem se preocupado com a qualidade do produto. Isto também pode ser considerada uma atitude correta, visto que um produto com mais qualidade dura mais, não necessitando ser trocado frequentemente, o que vai ao encontro da lógica da sustentabilidade. No entanto, vale destacar que com este trabalho não investigou o nível de consumo dos indivíduos. Assim, não quer dizer que preocupar-se com a qualidade e com o meio ambiente faça com que os pesquisados consumam menos (isto não foi investigado). Talvez esta seja uma oportunidade para estudos futuros.

Se de maneira geral os respondentes parecem demonstrar consciência ecológica na hora de consumir, vale apresentar o entendimento deles sobre o cuidado com o meio ambiente.

#### 5.2.11.4. Entendimento dos empregados sobre o cuidado com o meio ambiente

Foi perguntado aos trabalhadores se ter cuidado com o meio ambiente é desnecessário, é uma obrigação, uma necessidade e/ou um compromisso com a geração presente e as futuras. Percebeu-se que a totalidade dos pesquisados considera uma necessidade e 81% (83) concorda que é uma obrigação cuidar do meio ambiente. Além disso, 94% concordaram plenamente com a afirmação: Para você ter cuidado com o meio ambiente é ter compromisso com a geração presente e as futuras. Cerca de 77% dos participantes da pesquisa concorda plenamente e 21% concorda em parte com a afirmação: ter cuidado com o meio ambiente é

uma questão de ter consciência sobre os problemas ambientais. Apenas 3% discorda da afirmação.

A fim de verificar se na prática estes trabalhadores adotam práticas que contribuem com o meio ambiente, questionou-se sobre a coleta seletiva. Assim, pode-se evidenciar que 39% (40) sempre fazem coleta seletiva em suas casas e 29% (30) frequentemente. Os demais fazem as vezes (17%=17), raramente (8%=8) ou nunca (7%=7). E para constatar se esta consciência ecológica é uma influência das práticas da Aracruz, que adota a coleta seletiva em suas fábricas, ou se é uma atitude adotada antes de observar a prática da empresa, foi perguntado se a coleta seletiva iniciou antes ou depois de verificar a prática da empresa. No caso, 59% (45) afirma ter começado antes de observar se a empresa faz coleta e 41% (31) depois.

Quando perguntado por que o empregado da Aracruz faz coleta seletiva em casa ou por que não faz, pode-se perceber que muitos declaram fazer por que tem consciência e por que aprenderam a fazer na empresa. Outros declaram não fazer a separação do lixo por que não existe coleta seletiva em sua cidade. No entanto, existe um grupo que faz a separação mesmo não tendo coleta em seu município, conforme as declarações a seguir:

Sou natural de Porto Alegre e, atualmente, morador da cidade de Canoas. Quando vim para Canoas iniciei um trabalho de conscientização entre vizinhos e familiares para adotarmos o hábito de separarmos o lixo e me encarreguei de transportá-lo, inicialmente, levando até pontos de coleta. Posteriormente, participei de campanha para instituir a regularidade da coleta no município. Hoje ela funciona muito bem! Faço a coleta por ter a consciência dos reflexos positivos que ela traz.

Na minha cidade não tem coleta seletiva, mas existem os catadores que reviram meu lixo. Baseado nesta necessidade comecei a separar os materiais recicláveis, os secos e os orgânicos utilizo na horta.

Faço porque tenho a consciência de que todos temos que fazer a nossa parte para preservar o meio ambiente, aqui em Guaíba infelizmente não temos coleta seletiva, mas mesmo assim procuro deixar o lixo separado para os catadores! Estou com um projeto de coletar a água da chuva e de utilizar energia solar para aquecimento de água!

Costumo separar materiais para os catadores, mas o pessoal da coleta municipal (prefeitura) não tem como recolher os materiais separados.

Fazemos por consciência. Era servido por um serviço de coleta seletiva e o fim deste serviço não mudou os hábitos da casa e família.

No meu município não tem coleta seletiva, separo garrafa pet, latinhas e lixo orgânico coloco no jardim.

**Quadro 16 – Motivos para fazer a coleta seletiva**

Vale destacar no quadro a seguir as declarações de trabalhadores que dizem fazer reciclagem por ter consciência ambiental:

Porque tenho consciência da importância. Porque dou exemplo para minha família, comunidade etc. A produção de húmus com a parte orgânica é pra mim até um lazer.

Implantei a coleta seletiva no meu prédio por ter consciência.

Estou tentando aplicar a prática de coleta seletiva (ou melhor, separação dos resíduos) no condomínio onde resido, em Porto Alegre. Percebo uma certa resistência dos demais moradores. Como em POA há a possibilidade de solicitarmos a, de fato, coleta seletiva, preciso que todos os moradores se mobilizem.

Faço hoje em dia por uma questão de consciência ecológica, para que possa ser feita a reciclagem, para propiciar novos empregos e para cuidar do meio ambiente.  
Ao fazer a coleta seletiva, estou fazendo a minha parte em preservar o ambiente.

**Quadro 17 - Reciclagem por consciência**

Os que não fazem por que não tem coleta seletiva na cidade dão a seguinte justificativa para não separar o lixo:

Teve um tempo em que eu até fazia, mas quando vi os coletores atirarem as sacolas no caminhão e pensar tudo junto ai parei, se na cidade os coletores fossem preparados pra separar o lixo, acredito que funcionaria.

Primeiro por não ter adquirido dois tipos de lixeira para separar as coletas. Segundo porque na cidade não temos coleta seletiva

Por que não há coleta seletiva pela prefeitura

Porque em Guaíba não temos coleta seletiva. Pouco adianta a separação.

Na minha cidade não há este tipo de coleta.

A casa onde eu moro não é minha e embora eu sempre comente a importância da coleta seletiva com os responsáveis, é difícil a mudança de hábito

Onde moro não tem coleta seletiva...

No meu bairro não existe coleta seletiva de lixo.

Não há esse serviço na cidade.

Por ainda termos uma coleta seletiva muito fraca.

Não tem coleta seletiva no meu bairro

No meu bairro não há uma sistemática estabelecida para recolhimento do lixo.

Pq não temos coleta seletiva da prefeitura!!!

Em particular porque o bairro onde resido os lixos não são separados no caminhão do lixo, ou seja, pouco adianta eu separar se o pessoal coloca tudo junto no caminhão, sei que este pensamento esta errado não posso me basear pelos outros.

Porque não temos pontos de coletas. Temos a coleta seletiva, mas muito precária. Gostaria que tivéssemos pontos estratégicos para coleta para evitarmos depender da coleta seletiva ou do descarte no lixo comum.

**Quadro 18 - Justificativa para não fazer coleta seletiva**

Mas mesmo não tendo coleta seletiva, existem alternativas na cidade de Guaíba, como aponta um trabalhador

Apesar de não haver coleta seletiva oficial na cidade de Guaíba, a coleta seletiva é feita por catadores informais, que disputam os produtos já selecionados, principalmente papéis e plásticos.

Os empregados declaram que gostariam que o município tivesse a coleta seletiva. Um exemplo é a frase deste trabalhador

Separo lata e plástico para doar. A cidade não tem coleta seletiva, mas seria muito interessante para contribuir mais ainda com o meio ambiente que a cidade tivesse a sua própria coleta e uma usina.

Daqueles que fazem coleta por que foram influenciados pela Aracruz, alguns deram a seguinte declaração:

Faço coleta seletiva por que, é uma questão de consciência e depois que comecei a trabalhar na Aracruz. Faço porque criei o hábito já que na empresa isso é uma constante

Desde a implantação desta situação na empresa, se tornou algo regular também em casa, pois fica no "sangue" do indivíduo.  
 Na minha casa, a coleta seletiva é feita desde quando foi feito o trabalho de conscientização com todos os funcionários da empresa na implantação do FSC (aproximadamente 10 anos).  
 Faço coleta seletiva em função da cultura adquirida aqui na empresa, porém não me sinto incentivado em função de em meu município não haver coleta seletiva.

**Quadro 19 - Coleta seletiva e consciência socioambiental**

Algumas respostas sobre as razões para fazer coleta seletiva vão ao encontro da preocupação com as gerações futuras.

Por influência da minha filha e a coleta seletiva da Aracruz  
 Para facilitar a reciclagem e educar meu filho.  
 Também nossos filhos nos cobram programas escolares, onde já ensinam e fazem eles nos policiarem.  
 Eu faço coleta seletiva em casa pensando nas nascentes e rios, para manter nosso ar limpo e saudável, e também para dar exemplo aos meus filhos parentes e amigos.  
 Entendo que cada um deve fazer a sua parte e esse tipo de coisa já deve ser ensinada em casa desde cedo para contribuir por um ambiente mais saudável.  
 A coleta seletiva é uma maneira de contribuir para a redução do esgotamento dos recursos naturais; entre eles a preservação da água, a redução do efeito estufa no planeta e a redução do volume de lixo gerado na sociedade moderna.  
 Faço porque é importante e para dar exemplo as futuras gerações.

**Quadro 20 – Coleta seletiva em função da preocupação com gerações futuras**

Há aqueles que percebem a coleta seletiva como uma oportunidade de contribuir para a geração de renda dos catadores de lixo, demonstrando além da consciência ambiental, a social. No caso, fazem as seguintes declarações:

Faço, para ajudar os mais carentes, e também o planeta, reciclando os materiais  
 Faço coleta seletiva, pois acredito que esta seja uma forma inteligente de preservar o ambiente e principalmente de gerar empregos a outras pessoas.  
 Além do fator ecológico, é uma fonte de renda extra para cooperativas.  
 Pelos seguintes motivos: representa uma preocupação com o meio ambiente, representa uma fonte de renda para pessoas que vivem desse tipo de trabalho e é um sinal de responsabilidade social.  
 Faço porque é uma maneira simples e fácil de ajudar o meio ambiente e ajudar a quem faz o recolhimento dos mesmos.  
 Faço a coleta seletiva porque é importante para respeitar o meio ambiente e principalmente respeitar o trabalho do pessoal que recolhe o que nos descartamos no dia a dia .  
 Fazemos lá em casa por ser algo natural em nossa índole e conscientização, não só para a natureza, mas também para ajudar aos catadores recicladores que sobrevivem desta atividade precária e um tanto pouco valorizada socialmente.

**Quadro 21 - Coleta seletiva para contribuir com geração de renda**

Inúmeras outras citações seguem a linha de contribuição com o meio ambiente. No entanto, a pesquisa revela que embora os empregados tenham demonstrado um nível de consciência ambiental elevado, tenham buscado consumir (às vezes ou frequentemente)

produtos ecologicamente corretos e realizem coleta seletiva, ainda atuam pouco no campo do voluntariado. Pode-se constatar esta afirmação na seção seguinte.

#### 5.2.11.5. Percepção sobre trabalho voluntário

No caso, a maioria (71%=72) declara que não realiza trabalho voluntário. Dos 29 (29%) indivíduos que fazem algum tipo de trabalho voluntário, 79% (23) atuam voluntariamente em ações que não estão ligadas ao programa de voluntariado da Aracruz. E apenas 15% (14) da amostra afirma participar de trabalho voluntário vinculado ao programa da Aracruz.

Procura-se entender o que os trabalhadores pensam sobre o trabalho voluntário, quais os motivos que dificultariam a atuação neste campo e por que atuariam. Neste sentido, pode-se constatar que 40% (40) concordam parcialmente que é difícil realizar este tipo de trabalho por falta de tempo. No entanto, 25% (25) discordam em parte da questão e 13% (13) discordam totalmente, perfazendo um total de 38% de discordância. Sendo assim, o fator falta de tempo nem sempre é um motivo que impede a atuação social. Da mesma forma, não é a falta de preparo que os impede de atuar socialmente, já que 61% (62) discordam da afirmação: Não tenho preparo para fazer trabalho voluntário. Cerca de 19% não discorda, nem concorda com a afirmação. O restante (20%) concorda em parte ou totalmente.

A maioria ainda revela que tem interesse em realizar trabalho voluntário. No caso, apenas 17% (16) concordam que não tem interesse em realizar esta ação. O restante, 38% (38) discorda totalmente da afirmação: não tenho interesse em realizar trabalho voluntário, ou discorda parcialmente, com 24% (24) das respostas.

Mas se não há falta de interesse, se a falta de tempo não é um problema para boa parte dos respondentes, o que está faltando para que mais pessoas atuem socialmente?

A maioria também discorda (74%=75) da afirmação: não tenho conhecimento/informação que me ajudem a realizar trabalho voluntário. Mas mesmo tendo informações e mesmo que tivessem mais informações sobre este tipo de atividade, 40% (40) não a executariam. Percebe-se que 27% não discordam, nem concordam com a questão de que se tivessem mais informações executariam esta atividade.

Ainda, a maioria não concorda (68%) que para fazer trabalho voluntário é preciso recursos financeiros. Apenas 21% (21) concorda parcialmente com a necessidade de se ter recursos financeiros.



Sobre os motivos para executar algum tipo de trabalho voluntário, 64% (63) o fariam para se realizar pessoalmente e 22% não fariam por esse motivo. Os demais não concordam, nem discordam da questão. No entanto, cerca de 60% (58) executam ou executariam este tipo de trabalho para desenvolver habilidades. Os demais não executariam com este fim (24%=24) ou não concordam, nem discordam da questão (16%). Talvez o motivo que mais estimule os respondentes a executar algum tipo de trabalho voluntário seja a contribuição com o desenvolvimento social, já que 29% (29) concordam em parte com a afirmação e 63% (63) concordam totalmente com a mesma.

A seguir apresentam-se as atividades nas quais os empregados que fazem trabalho voluntário estão vinculados, conforme informações disponibilizadas por eles.

Qual atividade	Onde
Participa do conselho fiscal Projeto de preparação e capacitação de pessoas para o mercado de trabalho informal.	Associação Semeando para o Futuro de Guaíba
Práticas culturais Foco sócio-cultural: a inclusão social de crianças e adolescentes	Entidade tradicionalista: CTG Raízes da Tradição em Charqueadas
Aulas no projeto oficinas	Aracruz
	Associação Comunitária de Bairro
Estruturação de ONG, Acompanhamento de ONG, Apoio a Crianças e Adolescentes.	ONG
	Asilo de idosos
	Secretaria de meio ambiente de Charqueadas
Depende da demanda das entidades	Nas instituições cadastradas na Aracruz
Assistência fraterna aos necessitados de alimentos, roupas, gêneros de higiene pessoal e doméstica. Cursos e palestras da doutrina Espírita de Allan Kardec, atendimento fraterno de apoio emocional e familiar e fluidoterápico.	Centro espírita
Ministrou aulas no Pescar.	
Coordenador da equipe de voluntários da Aracruz. . Atua junto a entidades assistenciais do município. Doações, transporte de artigos doados, horas de trabalho voluntário, etc.	Na cidade de Canoas
	Igreja Aparecida na Alvorada e Nossa senhora da Paz no Bairro Alegria.
Projeto Oficinas na escola e projeto pescar	
Como engenheiro florestal ensino técnicas de bonsai e matemática	Casa da criança com câncer e Pão dos Pobres - Porto Alegre
	Comunidade católica Nossa Senhora de Fátima – Guaíba
Contribuição	Centro espírita Irmã Terezinha
Visita a lares de idosos e participa fora em ações como por ex. coleta de alimentos em eventos com	Eventos da Aracruz e fora dela.

esta finalidade.	
Doação de objetos e sacola de alimentos	
	Fazenda de recuperação de dependentes químicos e no asilo
	Igreja Católica
PROJETO DE CAPOEIRA	PROJETO ESCOLA ABERTA NA ESCOLA AGLAI KEL
Colaboro na parte de assistência	associação no bairro
Prática esportiva relacionada a crianças e adolescentes com necessidades especiais	CIANE ( Guaíba/RS )
Trabalho com jovens no esporte	Na minha comunidade.

**Quadro 22 - Trabalhos voluntários realizado pelos trabalhadores**

Embora seja a minoria dos participantes da pesquisa que realizam trabalho voluntário, a maioria faz doações de alimentos ou dinheiro para instituições carentes, conforme a frequência evidenciada a seguir:

**Tabela 5 – Frequência das doações para instituições carentes**

Faço doações de alimentos ou dinheiro para instituições carentes.		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Nunca	6	5,88
Raramente	15	14,71
As vezes	38	37,25
Frequentemente	30	29,41
Sempre	13	12,75
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100,00</b>

#### 5.2.11.6. A percepção dos empregados sobre a preocupação econômica, ambiental e social da Aracruz

Visando observar a lógica de sustentabilidade adotada pela Aracruz, na visão de seus empregados, buscou-se compreender o que eles pensam a respeito da preocupação econômica, social e ambiental da empresa. Assim, procura-se entender se tais preocupações são equilibradas ou se uma é mais relevante do que a outra.

No caso, 25% (25) discordam parcialmente e 23% (23) discordam totalmente da afirmação: para a empresa a preocupação econômica é mais importante do que a social ou ambiental. Outros 16% (16) nem concordam, nem discordam. E o restante, 29% (29) concorda em parte ou totalmente (6%). Da mesma forma, os trabalhadores não consideram que a questão social é mais importante do que as demais e nem a ambiental é mais importante do que as demais, sendo que 40% concorda que a dimensão ambiental é mais importante do que as demais. O que de fato parece relevante ressaltar é que os empregados percebem que para a Aracruz a questão ambiental é tão importante quanto à econômica, já

que 32% (32) concordam em parte com a questão e 49% (49) concordam plenamente. Da mesma forma, eles concordam que as questões econômicas, sociais e ambientais têm a mesma importância para a empresa. No caso, há 84% (84) de concordância com a questão.

Tais resultados vão ao encontro da teoria do Triple Bottom Line, que dá a ideia de um tripé da sustentabilidade. Mas cabe salientar que isto não permite afirmar que se está contribuindo para um desenvolvimento integral, visto que é preciso considerar também a influência do macroambiente nas ações da empresa. Sendo assim, não é suficiente considerar as três dimensões importantes. Há que se investigar que práticas estão sendo adotadas de fato e se a dimensão econômica tem sido uma limitadora ou facilitadora das ações socioambientais.

#### 5.2.11.7. Percepção dos trabalhadores com relação às práticas socioambientais da Aracruz

Antes de destacar a percepção dos empregados, vale apresentar a forma como a Aracruz entende a responsabilidade social e como age com relação aos seus empregados, conforme material institucional e relato da gestora de pessoas.

Um dos princípios da Aracruz, expostos no site da empresa, é a valorização dos empregados a partir do(a):

- Promoção de um ambiente de trabalho seguro, saudável e motivador, que não tolera discriminação de qualquer natureza;
- Respeito a liberdade de associação;
- Oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal;
- Promoção de crescimento profissional baseado no mérito;
- Incentivo ao exercício da cidadania.

A empresa afirma que busca constantemente a melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores. Em contrapartida, fornece ao empregado um código de conduta a ser seguido. O código prevê a valorização dos empregados e estabelece regras de conduta no exercício das funções e nos relacionamentos entre colegas. Assim, cabe a todos, de acordo com o Código de Conduta (2008, p. 13):

- zelar pela sua segurança no trabalho e de seus colegas, observando as normas legais,
- as regras internas aplicáveis e as melhores práticas de prevenção de acidentes;

- contribuir para um ambiente sadio, estimulante e democrático onde o direito à negociação coletiva e à liberdade de opinião, expressão e associação sejam respeitados e no qual se cultive um clima de cortesia, confiança e cooperação;
- estimular o trabalho em equipe e o diálogo como forma de solucionar problemas;
- respeitar e reconhecer a autoria de trabalhos ou idéias alheios;
- avaliar candidatos a admissão ou promoção nos quadros da empresa com base em suas condições de atender aos requisitos e expectativas do cargo. Na contratação ou promoção de parentes e cônjuges de empregados, deve ser observado o critério do mérito e de igualdade de condições com os demais candidatos e as normas internas da Empresa; e
- não admitir o porte ou uso de bebidas alcoólicas e drogas ilícitas nas dependências da empresa, nem de armas de qualquer espécie, salvo por profissionais autorizados.

#### 5.2.11.8. Percepção sobre o cuidado ambiental da Aracruz

Embora os trabalhadores percebam que para a Aracruz cuidar do meio ambiente é algo necessário (98%), 40% percebem que a empresa considera um custo. No entanto, 56% (56) não pensam que a Aracruz considera um custo. E 75% (75) concordam que para a empresa cuidar do meio ambiente significa cumprir uma obrigação legal, além de ser um cumprimento de uma exigência do mercado (78% = 78). Em menor proporção, 61% (62) percebem que para a Aracruz cuidar do meio ambiente trata-se de uma questão de marketing, de imagem e 30% (31) discorda. Mas vale ressaltar que quase a totalidade 98% (99) percebe que para a Aracruz cuidar do meio ambiente é ter responsabilidade social para com a geração presente e as futuras, o que vai ao encontro do conceito de desenvolvimento sustentável. Ainda, 100% concorda que para a empresa cuidar do meio ambiente é um compromisso assumido com a comunidade e 98% (100) concorda que é essencial para a sustentabilidade do negócio. Tais resultados vão ao encontro do discurso da empresa, seja pela fala do diretor de sustentabilidade, seja pela fala dos demais gestores ou dos materiais institucionais disponíveis para consulta. Percebe-se que esta consciência sobre o cuidado ambiental como algo relevante para a sustentabilidade do negócio, das comunidades, das gerações futuras, está bem disseminada na empresa.

Em suma, para 99% (100) dos respondentes, a empresa se preocupa com o meio ambiente. Tal resultado vai ao encontro da pesquisa de Lubke (2006), já que na época 99% concordaram totalmente ou parcialmente com a questão

Seguindo a linha do cuidado ambiental, investiga-se a existência de treinamento dos trabalhadores para que estes realizem suas atividades sem causar riscos ambientais. No caso, 81% (81) dos pesquisados concorda plenamente sobre a Aracruz treinar seus empregados neste sentido. Outros 17% (17%) concordam em parte. Apenas uma pessoa discordou da questão. Neste sentido os resultados vão ao encontro da pesquisa realizada por Lubke (2006). Na ocasião 83% dos trabalhadores do nível operacional, participantes da pesquisa, concordaram totalmente com a questão da empresa considerar importante o treinamento dos empregados para minimizar os efeitos relacionados ao meio ambiente.

#### 5.2.11.9. Percepção sobre atuação socialmente responsável da empresa para com os empregados

A Aracruz declara que segue a Declaração Universal dos Direitos Humanos, traduzindo em suas políticas e práticas as diretrizes contidas no documento, conforme informações contidas no site. A fim de identificar como a empresa atua com relação aos seus trabalhadores, procurou-se verificar algumas práticas de gestão de pessoas consideradas socialmente responsáveis, de acordo com os Indicadores Ethos de Responsabilidade social. No caso, observa-se que 80% (80) dos empregados pesquisados concordam plenamente com a afirmação de que a Aracruz atua de forma ética com eles. Outros 16% (16) concordam em parte. Apenas 1% discordou parcialmente e outros 3% nem concordam, nem discordam.

Mas quando se pergunta sobre a valorização dos empregados pela empresa, a proporção modifica um pouco. No caso, 72% (73) concordam totalmente sobre a empresa valorizar seus trabalhadores e 25% concorda em parte. O restante discorda parcialmente (2%) ou não concorda nem discorda.

É investigado também se a empresa desenvolve campanhas a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança (por exemplo: campanhas para cuidados com saúde). Percebe-se que 81% (81) concorda plenamente com a afirmação e outros 16 (16%) concorda parcialmente. Apenas uma pessoa discordou parcialmente.

Com relação à realização de pesquisas de clima e satisfação a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança, 85% dos pesquisados concorda

plenamente que a Aracruz as realiza. Outros 14% concorda em Parte e apenas 1% discorda parcialmente.

Com o objetivo de cuidar da saúde de seus empregados, a Aracruz tem um Programa de Qualidade de Vida em Guaíba, conforme a Aracruz em Revista (2008). Uma parte do programa visa a reeducação alimentar. Este programa existente em Guaíba desde 2005 e começou a ser estendido para a unidade de Barra do Riacho, pois detectou-se problema de obesidade entre os empregados de lá. A idéia é incentivar a prática da alimentação saudável, desenvolver a habilidade de prevenção e melhorar a condição de saúde do trabalhador e de seus familiares, conforme salienta a coordenadora de relações com empregados da Unidade Barra do Riacho. Em Guaíba há acompanhamento de uma nutricionista e do médico do trabalho. De 2005 a 2008 cerca de 230 trabalhadores já passaram pelo programa, segundo dados da empresa. Mas não é só a redução de peso o objetivo do programa e da procura dos empregados. Há também a necessidade de diminuir o colesterol, combater a hipertensão e controlar o diabetes, entre outros.

A gestora da área, entrevistada, confirma essas informações e as complementa. Sobre a questão da saúde, a gestora declara que ela e sua equipe trabalham no sentido de conscientizar as pessoas. O foco é no processo de educação. Ela destaca que tem programas de prevenção de saúde, com exame periódico bem amplo, com uma lista que avalia a saúde geral do empregado. Além disso, tem programa de controle de estresse (com massagens). Ela explica que se o médico constata que o empregado está estressado, ele encaminha para o programa. Há o gabinete odontológico para prevenção bucal. Ainda, a empresa paga 50% da academia para os empregados fazerem exercícios físicos. Há também programa de controle de alcoolismo e drogas.

A entrevistada salienta que o trabalho relacionado à saúde é bem reconhecido pelos empregados. A alimentação tem 86% de índice de satisfação. Transporte e o plano de saúde também têm bons níveis de satisfação. E tudo isto é considerado qualidade de vida, ressalta a gestora. A área “procura deixar as pessoas mais tranquilas para que elas possam trabalhar sem preocupar com o que não precisa se preocupar”, declara a gestora.

Além desse programa voltado à qualidade de vida, a empresa tem também o programa Vida Plena, que trata da preparação para a aposentadoria. No caso, há palestras de sensibilização, orientação individual e em grupo, reuniões motivacionais e seminário para ajudar a definir o planejamento para esta nova fase. E também existe o programa de aposentadoria complementar.

No relatório anual e de sustentabilidade de 2007 a Aracruz destaca a existência da semana interna de prevenção de acidentes integrada e do programa anual de vacinação contra a gripe. Quanto à questão de segurança, a gestora salienta que há uma equipe formada por engenheiro e por cinco técnicos de segurança. Ela explica que existe a questão física, que é responsabilidade da empresa e a outra que é da pessoa. Neste sentido, a área precisa trabalhar esses dois aspectos, procurando conscientizar sobre a questão e criar trabalhos preventivos para evitar acidentes. Esta prática é adotada da mesma forma com os terceiros. Neste sentido, a entrevistada destaca que as empresas que tem maior índice de acidentes são chamadas para fazer plano de ação.

Quando se trata da promoção de capacitação contínua, os resultados variam no seguinte sentido:

**Tabela 6 – Capacitação contínua na Aracruz**

A Empresa promove capacitação contínua dos funcionários.

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo plenamente	3	2,94
Discordo parcialmente	10	9,80
Nem concordo, nem discordo	7	6,86
Concordo Parcialmente	39	38,24
Concordo Plenamente	43	42,16
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100,00</b>

Percebe-se que nem todos, cerca de 13% (13), concordam que exista capacitação contínua. Na fase de realização do teste piloto para refinamento do questionário, um dos trabalhadores que participou do teste salientou que esta questão poderia dar um resultado negativo devido a situação vivenciada naquele período. Ele relatou que a empresa investe em capacitação, mas que por conta da crise financeira mundial a Aracruz fez cortes nos investimentos nesta área no início de 2009. O entrevistado ainda ressaltou que uma pesquisa geralmente observa o momento vivido de forma estática, como se fosse tirada uma fotografia do momento, o que nem sempre traduz a conduta da empresa ao longo dos anos.

A empresa declara manter um programa de treinamentos a fim de aprimorar a qualificação dos empregados. Assim, investiu cerca de R\$ 5 milhões em 2006, numa média de 37 horas de treinamento por empregado. Ainda sobre a qualificação, houve a partir de 2007 uma ampliação nos investimentos em atividades de desenvolvimento profissional, conforme relatório anual. No caso, a empresa proporcionou uma média de 42 horas de treinamento por empregado. No nível gerencial, há o programa de desenvolvimento de gestores Aracruz (PDGA) desde 2003.

Com relação ao incentivo da Aracruz à aquisição de conhecimentos, por meio de bolsas de estudo ou similares, cerca de 20% (20) discorda parcialmente que exista tal incentivo. Outros 18% discorda totalmente, perfazendo um total de 38% (38) de discordância. Os demais, 32% (32) concordam em parte ou plenamente (22%=22). Mas se não há incentivo por meio de bolsas, pode-se dizer que há outro tipo de incentivo. Especificamente na unidade de Guaíba há o programa de sugestões de melhoria. Das 59 idéias cadastradas em 2007, 10 foram implementadas e R\$ 18mil foram distribuídos em prêmios aos participantes.

Com estas questões procurou-se identificar se a empresa desenvolve seus empregados como profissionais. A seguir, apresenta-se a percepção destes trabalhadores sobre o estímulo que a empresa dá para que estes se conscientizem e adotem práticas socioambientais. Assim, quer-se verificar se a empresa, a partir de suas políticas de gestão, está focando o desenvolvimento do ser humano também como cidadão, conforme sugere Werlang (2002). Acredita-se que o papel dos gestores é relevante para o sucesso das práticas e responsabilidade socioambiental. Neste sentido, a gestora de pessoas ressalta que

Olhando a área de recursos humanos, a gente tem importância sim por que a gente ajuda no desenvolvimento das pessoas e esta é parte fundamental da questão da sustentabilidade... E muitas vezes é na empresa que elas acabam descobrindo até o seu papel, é como cidadão, como uma pessoa da comunidade.

No caso, percebe-se que a gestora considera importante o papel da área no desenvolvimento das pessoas enquanto cidadãos também, indo ao encontro do que Werlang (2002) salienta como um desafio.

#### 5.2.11.10. A percepção sobre o estímulo da Aracruz para a prática socioambiental dos empregados

Foi perguntado aos empregados se a empresa estimula a consciência social deles e 76% (76) concordam totalmente com a questão. O restante, 23% concorda parcialmente. Com relação à consciência ambiental, o nível de concordância foi maior. No caso, 83% (83) concordam totalmente sobre a empresa estimular tal consciência. Talvez a questão da consciência ambiental seja percebida por mais trabalhadores pelo fato do negócio da Aracruz estar diretamente relacionado com um produto que advém das florestas. Sabe-se que a atividade da Aracruz pode trazer impactos negativos à natureza se não forem adotados mecanismos de gestão ambiental em todos seus processos (florestal e industrial).



Vale destacar que há na Aracruz, desde abril de 2008, um grupo de aproximadamente quinze pessoas, responsáveis pelos projetos socioambientais da empresa, que se reúnem mensalmente na Unidade de Guaíba, conforme matéria disponível na Aracruz em Revista, de agosto de 2008. Eles têm como foco a atuação na área florestal e objetivam fazer a articulação entre os projetos, para que se aumente a efetividade das ações. Os integrantes do grupo pertencem aos vários setores da empresa, mas participam também os prestadores de serviço responsáveis pela operacionalização dos projetos. No caso participam do grupo representantes da Sustent, PSM, Recursos Humanos, empresa Vida, Maki Comunicação, Mais Comunicação, Foco Estudos Socioambientais, Atexpressa e Sgni – estratégias para a sustentabilidade.

O grupo trabalha para alinhar os projetos socioambientais com o negócio da empresa, buscando aperfeiçoar o relacionamento com as comunidades próximas às áreas florestais onde a empresa atua. Procuram também melhorar o relacionamento com outros públicos, tais como clientes, mídia, poder público, ONG's e entidades de classe. Em suma, a Aracruz procura melhorar sua imagem bem como maior receptividade das comunidades, declara Maurem, a coordenadora do grupo e também participante da presente pesquisa, considerada informante chave com relação às questões do processo florestal da empresa.

Quanto à educação ambiental, 72% (72) dos trabalhadores concorda plenamente e 20% (20) concorda em parte sobre a Aracruz educar ambientalmente seu quadro de empregados. Apenas 3% discorda e outros 6% nem concordam, nem discordam da questão. Cabe ressaltar que a Aracruz conta com o apoio de um parceiro para realizar a educação ambiental tanto dos empregados quanto da comunidade do entorno da fábrica e das áreas florestais. Trata-se da empresa Vida, que também foi foco deste estudo. Maiores detalhes sobre o trabalho desta empresa na Aracruz será evidenciado adiante, quando será apresentado o trabalho da gerência: Relações com a comunidade.

Lubke (2006) aponta em seu estudo que 87% dos empregados do nível operacional da Aracruz, participantes da pesquisa, concordam com a seguinte afirmação: é muito importante para a empresa oferecer educação ambiental aos seus trabalhadores.

#### 5.2.11.11. Percepção dos empregados sobre responsabilidade social da Aracruz com outros *stakeholders*

Procura-se evidenciar nesta seção a percepção dos trabalhadores sobre a relação da Aracruz com os prestadores de serviço que atuam na empresa, já que ela tem um percentual

alto de mão-de-obra deste tipo. Aponta-se também a percepção com relação ao relacionamento com as comunidades que se relacionam com a empresa, sejam elas do entorno da fábrica ou das áreas florestais.

Já que a educação ambiental é uma preocupação da Aracruz e que nela atuam prestadores de serviços de diferentes empresas, cabe analisar se estes têm o mesmo conhecimento que os empregados diretos sobre o tema na percepção destes últimos. Sendo assim, 41% (41) dos empregados diretos concordam plenamente com a questão dos terceiros terem o mesmo conhecimento deles sobre o assunto. Outros 41% concordam em parte e 9% (9) discorda em parte.

Com relação ao conhecimento sobre os programas de responsabilidade socioambiental da empresa, 50% (50) dos empregados concordam parcialmente sobre os terceiros terem o mesmo conhecimento que eles sobre tais programas e 34% (34) concordam totalmente, mas 7% (7) discordam parcialmente. Uma prática considerada socialmente responsável é a de disseminar as práticas e a consciência socioambiental na cadeia de negócios. Neste sentido, talvez seja o caso da Aracruz investir mais na divulgação para este público.

Como evidenciado anteriormente, há na Aracruz a gerência de relações com a comunidade, que tem diferentes ações voltadas às comunidades. Para fins de confirmação sobre a preocupação da empresa com este público, buscou-se saber qual a percepção dos trabalhadores da empresa sobre o assunto. Assim, o resultado obtido pode ser comparado com as informações disponibilizadas pela da diretoria de sustentabilidade e pela própria gerência de relações com a comunidade.

Cerca de 85% (86) dos trabalhadores pesquisados concorda plenamente sobre Aracruz se preocupar com a comunidade vizinha à fábrica. O restante, 15% (16) concorda em parte. Da mesma maneira, consideram que a empresa mantém boa relação com esta comunidade. No caso 78% (79) concorda plenamente e 20% (20) em parte.

Mas quando se trata da comunidade vizinha às áreas florestais esta proporção diminui. No caso, 76% (74) concorda totalmente com a preocupação da empresa com este público e 23% (22) concorda parcialmente. Cabe salientar, que conforme a gerente da área florestal, o trabalho socioambiental da empresa para com essas comunidades tem potencial para melhorias e a área está trabalhando para isto. Ela ainda ressalta que é mais fácil direcionar ações com a comunidade de entorno da fábrica por se tratar de um público menor. As comunidades vizinhas das áreas florestais estão espalhadas por diversos municípios do estado do Rio Grande do Sul.

Os trabalhadores também concordam plenamente sobre a Aracruz atender as reclamações da comunidade próxima à fábrica com um total de aproximadamente 85% (86) das respostas neste sentido. Os outros 15% (15) concordam em parte. Da mesma forma, em 2006 os empregados já concordavam com esta afirmação, conforme resultados do estudo de Lubke (2006). Na época 97,5% concordaram totalmente ou parcialmente com a questão. Assim, percebe-se que a relação da Aracruz com a comunidade parece estar bem estruturada devido ao trabalho de envolvimento realizado ao longo do tempo.

Da mesma forma, 81% (72) concordam plenamente e 18% (16) concordam em parte sobre a empresa atender as reclamações das comunidades próximas as áreas florestais. Cabe ressaltar que treze empregados não responderam esta questão, talvez por falta de conhecimento a respeito.

De modo geral, pode-se perceber que os trabalhadores consideram a Aracruz uma empresa preocupada com as questões socioambientais e que adota ações socialmente responsáveis para com eles e com a comunidade do entorno. Com isso, observa-se que a questão da responsabilidade socioambiental parece estar sendo trabalhada na empresa de forma aberta, explícita e bem disseminada entre os empregados. Talvez isso se deva ao fato de que a empresa tem investido de forma mais estruturada na questão da sustentabilidade desde 2004 e tem procurado adotar práticas socioambientais condizentes com a proposta de sustentabilidade reconhecida pela academia.

#### 5.2.11.12. Análise de Clusters

Executou-se, para o agrupamento dos casos (análise de *clusters*) um método iterativo para a obtenção do número de grupos (*clusters*). Este processo inicia-se com a construção de dez *clusters* que depois foram reduzidos para dois. O agrupamento considerou apenas 88 casos válidos, pois em 20 casos existia algum tipo de *missing data* (respostas faltantes ou erro de preenchimento) em alguma das questões. Como o método necessita de casos completos, casos com dados faltantes são excluídos por completo desse tipo de análise.

Em relação aos dois *clusters* encontrados, estes não apresentam diferenças significativas em termos de caracterização da amostra, ou seja, não há diferenças entre o perfil dos sujeitos. O cluster 1 é composto por cerca de 72% (63) dos participantes da pesquisa e o cluster 2, pelo restante (28%=25).

A maior parte das mulheres encontra-se no cluster 1. Entretanto, observa-se que a maior parte dos homens também se encontra neste cluster e apesar de estarem distribuídos em proporções um pouco diferentes, não há suficientes indícios de que exista uma associação significativa entre os clusters e a distribuição por gênero. O mesmo vale para as outras variáveis demográficas. Da mesma forma, não foram percebidas diferenças entre os clusters nas questões relacionadas à percepção dos empregados sobre a responsabilidade social, sobre o cuidado com o meio ambiente e trabalho voluntário.

Somente observam-se diferenças entre os dois clusters nas questões da percepção dos empregados com relação às práticas socioambientais da Aracruz. No caso, as questões que apresentam diferença são:

- Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é ter responsabilidade social para com a geração presente e as futuras.
- Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é um compromisso assumido com a comunidade.
- A Aracruz atua de forma ética e responsável para com seus funcionários.
- A Aracruz estimula a consciência ambiental em seus funcionários.
- A Aracruz estimula a consciência social em seus funcionários.
- A Aracruz se preocupa com a comunidade vizinha à fábrica.
- A Aracruz se preocupa com a comunidade vizinha às áreas florestais.
- A Aracruz treina os funcionários da fábrica para realizarem suas atividades sem causar riscos ambientais.
- A Aracruz atende às reclamações da comunidade próxima à fábrica.
- A Aracruz atende às reclamações das comunidades próximas às áreas florestais.
- A Aracruz valoriza os seus empregados.
- A Aracruz se preocupa com o meio ambiente.
- A Aracruz mantém boa relação com a comunidade vizinha.
- Para a Aracruz a questão ambiental é tão importante quanto à econômica.
- Para a Aracruz as questões econômicas, sociais e ambientais têm a mesma importância.
- A Aracruz desenvolve campanhas a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança (por exemplo: campanhas para cuidados com saúde).
- A Aracruz realiza pesquisas de clima e satisfação a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança.

Observa-se que os trabalhadores do cluster 1 apresentam maiores médias nestas questões, parecendo acreditar nas ações da empresa relacionadas às questões ambientais e de responsabilidade social. No entanto, os empregados do cluster 2 discorda mais das questões. Vale ressaltar que trata-se de um público menor (28%).

No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais, bem como as limitações da pesquisa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou investigar como a atuação relacionada à sustentabilidade, da Aracruz Celulose (unidade de Guaíba-RS) e das partes interessadas, impacta no alcance do desenvolvimento. Considera-se esta questão de pesquisa pertinente, visto que a discussão sobre a forma como o desenvolvimento tem sido buscado na sociedade, com ênfase na dimensão econômica, parece ser insustentável a longo prazo. Embora a questão venha sendo debatida desde a década de 1970, e que se tenha construído o conceito de desenvolvimento sustentável (englobando também as dimensões sociais e ambientais), parece que na prática o problema ainda não foi resolvido.

Com a pesquisa, foi possível perceber como a Aracruz compreende os conceitos de responsabilidade socioambiental e de desenvolvimento sustentável. Conforme o diretor de sustentabilidade da Aracruz, “a sustentabilidade é uma estrada com um final que se desloca e que embora pareça que o fim nunca chega, é necessário continuar em frente”. Seguindo esta linha, a analista da área florestal salienta que o desenvolvimento sustentável é um termo que caiu no modismo e demonstra dúvidas sobre alguém ter conseguido comprovar que consegue fazer um desenvolvimento efetivamente sustentável. Tais declarações corroboram com a discussão teórica apresentada e defendida nesta tese, de que o desenvolvimento perseguido pela sociedade ainda parece não ser integral. Sachs (1996) salienta que o desenvolvimento só será integral se forem consideradas diferentes variáveis na atuação das empresas e da sociedade como um todo. Parece que os entrevistados consideram o desenvolvimento sustentável como algo difícil de ser atingido, mas que precisa ser buscado.

Observa-se com este estudo que a dimensão econômica continua sendo determinante para a atuação ou não no campo socioambiental e que o equilíbrio entre as três dimensões, como propõe Elkington (2000), com o tripé da sustentabilidade, muitas vezes não ocorre. Assim, percebe-se espaço para melhorias das ações das empresas e das partes interessadas para contribuir com o desenvolvimento proposto por Sachs (1996).

Para responder à questão de pesquisa (citada acima) foi traçado o seguinte objetivo geral: analisar a gestão socioambiental da empresa, observando a relação com os níveis micro, meso e macro organizacional. Neste sentido, investigou-se, entre outras questões, a relação da organização com os diferentes atores sociais. Para cumprir o objetivo geral, foram delineados objetivos específicos.

Foram identificadas as práticas socioambientais voltadas ao público interno e externo, possibilitando que se respondesse ao primeiro objetivo específico. Foram também identificadas as razões para a implantação das práticas socioambientais na Aracruz bem como as dificuldades para atuação. Neste sentido, cumpriu-se o segundo objetivo específico. No caso, o diretor de sustentabilidade da Aracruz e os gestores das diferentes áreas envolvidas com a questão apontaram as razões e dificuldades.

Quanto às razões, percebe-se que a empresa parece adotar práticas socioambientais para satisfazer os seus próprios interesses. Neste sentido, a gestora de pessoas da Aracruz confirma esta linha de atuação, quando declara que a atuação no campo socioambiental interessa à empresa. Tal afirmação demonstra a lógica da responsabilidade social estratégica, utilitarista seguida pela empresa [idéia presente na terceira escola que trabalha o conceito de responsabilidade social, segundo Kreitlon, (2004)]. Pode-se perceber que a Aracruz, embora tenha ações que contribuam para as questões socioambientais, procura retorno de imagem, além de cumprir com a legislação e com as exigências do mercado, dos investidores (parece que estas são as razões para a atuação neste campo). Para tanto, investe em certificações, integra diferentes Índices de Sustentabilidade de Bolsas de Valores, concorre à prêmios, entre outras práticas.

Após as entrevistas com os gestores, foi divulgada a crise financeira mundial, quando pôde-se observar melhor como a variável econômica (macroambiente) impacta na forma da empresa gerenciar seu negócio e como conseqüência, pôde-se acompanhar as dificuldades encontradas para atuação no campo social. Observou-se que com a crise, a empresa precisou modificar algumas ações, a fim de preservar a liquidez da Companhia, conforme o Diretor de Relações com Investidores. Uma alteração nos planos da Aracruz foi a suspensão temporária do projeto de expansão da fábrica de Guaíba. Tal ação refletiu diretamente na relação da organização com diferentes partes interessadas. No caso, foi necessário reunir-se com alguns fornecedores tanto de equipamentos industriais quanto de mudas para plantio de eucaliptos, já que algumas atividades seriam paralisadas. A gestora da empresa Vida, responsável pelos programas de educação ambiental, evidenciou a possibilidade de suspender novos plantios, por exemplo, o que afetaria o fornecedor de mudas. Da mesma forma, ao paralisar a obra, foram também suspensas reuniões com a comunidade do entorno da fábrica, o que gerou descontentamento por parte de alguns representantes de associações de bairro de Guaíba entrevistados. As reuniões ocorriam em função da interferência da obra na vida dos moradores e serviam, por exemplo, para avisá-los sobre alguma ação a ser realizada pela empresa, que pudesse alterar a rotina dos bairros. Os encontros também serviam como um

espaço para a comunidade fazer reivindicações, se fosse o caso. Ainda, a questão da crise econômica refletiu nos postos de trabalhos, havendo demissões de terceiros e de alguns empregados diretos. Ao analisar o projeto de expansão da Unidade de Guaíba e os impactos que este sofreu com a crise, pôde-se perceber que embora a dimensão social seja relevante para a organização (evidenciou-se no trabalho os investimentos em capacitação e geração de emprego e renda), parece que esta é a primeira a ser afetada quando se enfrentam problemas econômicos. A dimensão ambiental, no caso da Aracruz, não é prejudicada já que o negócio da empresa está diretamente ligado a esta questão. Sendo assim, ela precisa estar atenta à qualidade ambiental em seus processos, se quiser se manter no mercado.

Em outras práticas da empresa, também observa-se que independente da crise, a dimensão social é trabalhada de forma menos intensa. É o caso dos programas voltados à comunidade. A ênfase maior é na questão da conscientização ambiental, tanto em projetos educacionais quanto em ações pontuais de doações de cadernos ou mudas de árvores, por exemplo. Dos vinte e sete projetos que a Aracruz – Unidade de Guaíba informou gerenciar, foi possível perceber que três contribuem com a capacitação de profissionais para o mercado de trabalho e um para a geração de renda (projeto do mel, que contribui tanto com os apicultores quanto com as APAEs). A analista florestal já havia feito essa ressalva, sobre as ações estarem voltadas ao foco do negócio, que é ambiental. Mas cabe destacar que a questão social é tão relevante quanto a ambiental e a Aracruz poderia procurar trabalhar mais projetos neste sentido. Foi evidenciado neste trabalho e vale resgatar que os problemas ambientais não têm raiz nas contradições ecológicas, geralmente, conforme Foladori (2001), mas nas que se estabelecem entre classes e setores sociais. Neste sentido, a analista florestal da Aracruz contribui apontando que a pobreza é um fator relevante de degradação ambiental e que investir em programas de geração de renda contribui para minimizar este problema. Com essa observação sobre a conexão entre os aspectos sociais e ambientais, fica a sugestão para que se apoiem mais projetos sociais que contribuam para a geração de emprego e renda. No presente estudo pode-se constatar que os investimentos nestes programas são inferiores aos investimentos direcionados aos projetos de distribuição de mudas de árvores, por exemplo, que ocorre poucas vezes ao ano e contribui mais com a divulgação da imagem da empresa do que para a resolução de problemas socioambientais. Assim, está-se em última instância sugerindo que a empresa observe e adote o conceito de responsabilidade social sob a ótica da escola de pensamento denominada mercado e sociedade aliada à ótica gerencial e estratégica, que parece ser adotada pela Aracruz. Kreitlon (2004) defende que ainda que sejam escolas que partam de princípios distintos, essas correntes podem se reforçar mutuamente. A autora



destaca que as escolas de pensamento que tratam a questão da responsabilidade social corporativa promovem no fim a mesma ideologia de apropriar questões de interesse público e político pelas empresas privadas. Neste sentido, não é contraditório sugerir que a Aracruz alie estas duas escolas de pensamento sobre o tema.

Outra justificativa para a atuação no campo social está relacionada à questão do desenvolvimento integral ser incompatível com o crescimento econômico, mesmo que exista preocupação com os impactos ambientais e que os mantenha sob controle, se houver desigualdade social crescente, conforme aponta Sachs (1996). Com projetos voltados à geração de emprego e renda pode-se contribuir para a redução da desigualdade social.

Visando responder ao objetivo específico, de analisar como é a disseminação das ações socioambientais internamente, descobriu-se que a área de gestão de pessoas procura estimular os empregados a terem consciência socioambiental, mas estes não são envolvidos diretamente nos projetos da empresa, coordenados pela área de relações com a comunidade, conforme a gestora de pessoas. Observa-se que o envolvimento dos empregados, se dá a partir do programa de voluntariado da empresa, que é gerenciado pela área de recursos humanos. Neste sentido, há uma atuação social, com viés assistencialista, de doações, visita à creches, asilos, entre outros. No entanto, cabe ressaltar que a maioria dos trabalhadores pesquisados não realiza nenhum tipo de trabalho voluntário. Daqueles que atuam, a maioria participa de atividades não vinculadas ao programa de voluntariado da empresa. Com isto, pode-se perceber que a questão da cidadania pode ser mais estimulada na empresa, embora já seja, segundo a gestora de pessoas. Ela ressalta que a empresa, a partir de suas políticas de gestão, está focando o desenvolvimento do ser humano também como cidadão, conforme sugere Werlang (2002). Para ela, o desenvolvimento das pessoas é parte fundamental da questão da sustentabilidade. Destaca-se neste trabalho que o papel dos gestores é relevante para o sucesso das práticas e responsabilidade socioambiental.

O objetivo específico de identificar como é a relação da Aracruz com diferentes atores sociais e com o meio ambiente (relação da empresa com o microambiente) também foi cumprido. Na literatura tem-se evidenciado que a sustentabilidade das empresas depende da sustentabilidade de quem com elas se relacionam, conforme aponta Boechat (2005). Desta forma, as empresas precisam aperfeiçoar o relacionamento com os diferentes *stakeholders*. Neste sentido, a Aracruz exerce relações comerciais (com produtores florestais, fornecedores de mudas, de equipamentos industriais, por exemplo), relações sociais e políticas.

A Aracruz investe, por exemplo, em várias frentes para se resguardar das críticas sobre o plantio de eucaliptos, realizando parcerias com universidades, órgãos governamentais, entre

outros, para comprovar que este é um negócio sustentável. Mas a empresa salienta que é sustentável se observado o manejo adequado, que não prejudique o solo, o ar ou a água, por exemplo. A empresa investe também nas relações políticas, participando de órgãos representativos sobre o tema da sustentabilidade.

A empresa também exerce parceria para gerenciar os impactos ambientais na fabricação da celulose. Desta forma, associa as questões econômica e ambiental à social. Com o tratamento de resíduos, por exemplo, consegue exercer um trabalho que envolve essas três dimensões. No caso, a empresa Vida faz o tratamento, solucionando o problema dos resíduos gerados pela Aracruz e em contrapartida o comercializa em forma de terra para jardinagem. Observa-se uma relação de parceria entre as duas empresas com benefícios nos três campos, já que resolve um problema ambiental e gera renda e emprego.

Pode-se perceber com o presente estudo a existência de práticas pontuais que possibilitam o equilíbrio dessas três dimensões, mas em outros, predomina a questão econômica, ambiental ou as questões econômica e ambiental, em conjunto. E a social, fica por vezes em segundo plano, como explicitado anteriormente.

A Aracruz entende, segundo o diretor de sustentabilidade, que as empresas aprenderam que as parcerias, seja com fornecedores, clientes, empregados, investidores são o melhor caminho para trabalhar. Mas ainda precisam saber construir e fortalecer estas parcerias com partes interessadas.

Após compreender como a Aracruz se relaciona com as partes interessadas, procurou-se entender como é o pensamento e ação dessas partes (empregados, fornecedores, comunidade, governo, ONGs) com relação à sustentabilidade. Defende-se que ambos, empresas e *stakeholders*, devem atuar de forma sustentável para haver desenvolvimento integral. Neste sentido, observa-se que o discurso de alguns representantes da comunidade, por exemplo, é de que todos os cidadãos têm um papel social a ser cumprido, mas na prática, esperam que as empresas solucionem os problemas sociais da região. A visão de duas integrantes de associações de bairro entrevistadas é a de que a responsabilidade social deve ser de todos, que não depende só da empresa. No entanto, elas esperam que a empresa contribua com os moradores do município, solicitando à prefeitura melhores condições de vida para a população (seja solicitando melhor calçamento, ciclovias, iluminação, entre outros).

Mas constata-se que as empresas privadas, sozinhas, mesmo que busquem ações sustentáveis, não conseguem dar conta de resolver todos os problemas sociais. Conforme a analista florestal, as empresas têm assumido responsabilidades que são do Estado, mas que

não atuam na mesma proporção que este faria. Para ela, vive-se um desafio constante para buscar operações e ações cada vez mais sustentáveis.

Parece que tanto a empresa, quanto os produtores florestais e os fornecedores têm a dimensão econômica como direcionadora de sua atuação socioambiental, não havendo muitas vezes equilíbrio entre as três dimensões. E mesmo o órgão governamental (FEPAM) estudado, que tem sua atuação voltada à dimensão ambiental, com o objetivo de satisfazer os interesses da sociedade em geral, também apresenta pontos a serem melhorados. Sua atuação segue a lógica fragmentada, de atuar dando ênfase a uma dimensão do desenvolvimento. Em todos os casos, parece que a atuação não segue a lógica do desenvolvimento proposto por Sachs (1996).

Ressalta-se que cada um dos atores sociais pesquisados defende um ponto de vista. No entanto, entende-se que o cenário de agravamento dos problemas econômicos e socioambientais requer uma nova postura, não só dos gestores, mas da sociedade como um todo. Vale retomar a questão lançada no início do trabalho: será necessário ampliar o conceito de responsabilidade social corporativa para a responsabilidade socioambiental compartilhada, colaborativa?

Para Sachs (1996), colocar em prática um conceito sistêmico-complexo de desenvolvimento pressupõe a construção de novos projetos de sociedade, com esforço para consolidar um “estilo de planejamento contextual, participativo e pactuado”, conforme Vieira (2007, p. 27).

Parece que a Aracruz gerencia as questões socioambientais em um contexto de desenvolvimento fragmentado, parcial. O que se percebe são ações, que consideram as questões ambientais (predominantemente) e sociais, mas que são impactadas pela dimensão econômica. Ainda, observa-se que a atuação dos diferentes atores pode ser melhorada, no sentido deles passarem a considerar que também têm responsabilidade social.

Em síntese, por tudo que foi exposto ao longo do trabalho, observa-se que a atuação da empresa e das partes interessadas, parece contribuir por vezes com um desenvolvimento desequilibrado (que pode ser o prejuízo de um dos aspectos: social ou ambiental), conforme classificação de Sachs (1986). Desta maneira, procurou-se responder à questão de pesquisa.

Como limitação do estudo, ressalta-se a questão de não ter conseguido investigar todos os *stakeholders*. Como trata-se de uma empresa com operações florestais e industriais, há relações com diferentes atores, em diferentes municípios. Sendo assim, há dificuldades de contatar todos os grupos. No entanto, procurou-se englobar *stakeholders* representativos de diferentes segmentos (incluindo órgão governamental, não governamental, empresa privada,

comunidade, fornecedores, produtores rurais e empregados) que estivessem envolvidos nos dois processos (florestal ou industrial). Ressalta-se que a Aracruz exporta mais de 90% do seu produto e desta forma os clientes não foram pesquisados. No entanto, foi possível descobrir que não foram os clientes que exigiram postura socioambiental da empresa, segundo o diretor de sustentabilidade. Ele destacou que os investidores têm assumido este papel.

Como o presente estudo procurou abranger todo o processo da Aracruz (florestal e industrial) e suas relações com os diferentes atores sociais e com o macroambiente, foi possível observar pontos que podem ser aprofundados em futuras pesquisas. Embora já existam trabalhos acadêmicos sobre as relações com a comunidade na Aracruz, como por exemplo, o de Andrade (2002) e o de Brauwiers (2007), além do presente estudo, nenhum investiga em profundidade todas as relações que a comunidade exerce com a empresa. O estudo de Andrade (2002), por exemplo, investiga com profundidade a relação de conflito com os índios no Espírito Santo e Brauwiers (2007) analisa a percepção dos moradores de Guaíba sobre a Aracruz. E esta tese procura evidenciar a relação (de conflito e cooperação) com as diferentes comunidades de abrangência da Unidade de Guaíba. No entanto, não foi possível estudar todas as comunidades envolvidas. Neste sentido, sugere-se que a pesquisa seja ampliada. Pode-se investigar, por exemplo, os beneficiados pelos projetos socioambientais (tanto comunidade do entorno da fábrica quanto do entorno florestal) e os sem-terra.

Outra sugestão de pesquisa está relacionada à questão do trabalho voluntário dos empregados da Aracruz. Os pesquisados revelam que não seria a falta de interesse, nem de tempo os limitadores para a atuação social. Neste sentido, valeria aprofundar a investigação para compreender o que está faltando para que mais pessoas atuem socialmente. Por fim, sugere-se que sejam englobados os terceiros em futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Aracruz e o Desafio da Sustentabilidade. Apresentação elaborada pelo Diretor de Sustentabilidade da Aracruz. Maio de 2008

Agenda 21 Brasileira – Ações Prioritárias / Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. p167

Agenda 21 Brasileira – Resultado da Consulta Nacional / por Maria do Carmo de Lima Bezerra, Marcia Maria Facchina e Otto Toledo Ribas, Brasília MMA/PNUD 2002. p156

ALMEIDA, Fernando. O mundo dos negócios e o meio ambiente no século XXI. **Meio ambiente no século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003

ALVES-MAZZOTTI, Alda. Usos e abusos dos estudos de caso. In: Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set/dez 2006

ALVES, Rubem. **Filosofia da Ciência: Introdução ao jogo e a suas regras**. São Paulo: Loyola, 2000.

Ampliação da Aracruz. Investimento impulsiona economia no Estado. Informe Comercial, Zero Hora, 19 de maio de 2008.

Ampliação da Aracruz, 2ª edição. Novos desafios para o desenvolvimento do RS. Informe Comercial, Zero Hora, 26 de maio de 2008.

Ampliação da Aracruz, 3ª edição. A busca do equilíbrio entre crescimento econômico e responsabilidade social. Informe Comercial, Zero Hora, 02 de junho de 2008.

ANDRADE, José Célio S. Fomação de Estratégias Socioambientais Corporativas: os jogos da Aracruz Celulose - Partes interessadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, Maio/Agosto 2002: p. 75-97

ANDRADE, José Célio S. DIAS, Camila Carneiro. **Conflito e cooperação: análise das estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S.A.** Ilhéus, BA: Editus, 2003.

Aracruz Especial. Há 40 anos fazendo um bonito papel no mundo inteiro. Edição especial. Janeiro 2008.

Aracruz em Revista. Ano 16. Nº 183. Junho de 2008

Aracruz em Revista. Ano 16. Nº 185. Agosto de 2008.

ARAMBURÚ, Juliane Viégas. **As práticas de gestão de organizações certificadas como socialmente responsáveis no sul do país: em busca do exercício da cidadania**

**organizacional.** 2005. 192 f. : il. . Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

ARAMBURÚ, Juliane Viégas. CLOSS, Lisiane. ANTUNES, Elaine. O Modo de Fazer Pesquisa sobre Responsabilidade Socioambiental no Brasil Contribui para o Desenvolvimento Sustentável? IX ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Curitiba, novembro de 2007.

ARAMBURÚ, Juliane. ANTUNES, Elaine. **Os Caminhos da Sustentabilidade Empresarial: O Caso da Aracruz Celulose.** Encontro de Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Porto Alegre, 2008.

ASHLEY, Patrícia Almeida. (Coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002

ASHLEY, Patricia. COUTINHO, Renata. TOMEI, Patricia. Responsabilidade Social Corporativa e cidadania organizacional: uma análise conceitual comparativa. **XXIV Encontro Anual da ANPAD, 2000.**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977

BARRETO, Tulio Velho. Positivismo, positivismos. Da tradição francesa ao positivismo instrumental. Disponível em: [www.ufpe.br/eso/revista8/positivismo.html](http://www.ufpe.br/eso/revista8/positivismo.html). Acesso em: 8 abril 2005

BOECHAT, Cláudio. MARQUES, Maria Raquel. HORTA, Paulo. Estratégias empresariais brasileiras a luz da sustentabilidade. In: **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BOERGER, Fernanda G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2001.

BRAUWERS, Ana Paula. **Percepção e atitude da comunidade guaiabense em relação à empresa Aracruz Celulose S.A.** Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

BRESSERMAN, Sérgio. A lacuna das informações ambientais. In: TRIGUEIRO, André (Coord.) **Meio ambiente no século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento.** Rio de Janeiro: Sextante, 2003

BURREL, G. MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life.** London: Heinemann, 1979.

CABRAL, A. Reflexões sobre a pesquisa nos estudos organizacionais: em busca da superação da supremacia dos enfoques organizacionais. **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. ENANPAD: Foz do Iguaçu, 1998

CAMAROTTI, Ilka. **O que as empresas podem fazer pela erradicação da pobreza**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003

CARVALHO, Alissandra Nazareth de. ALBERTON, Anete. A Responsabilidade Social em Estabelecimentos Turísticos de Hospedagem: um Estudo na Estrada Real/MG. **30º Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração**, Bahia, 2006

CÉSAR, Constança M. Responsabilidade e cosmos. In: **Paul Ricoeur: Ensaios**. São Paulo: Paulus, 1998, p. 67-75.

CHAUI, M. **Convite à filosofia**. 13 ed. 2º impr. São Paulo: Editora, Ática, 2004.

CHIZZOTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CLOSS, Lisiane. ARAMBURÚ, Juliane. ANTUNES, Elaine. **Produção Científica sobre o Ensino em Administração: uma Avaliação Envolvendo o Enfoque do Paradigma da Complexidade**. 30º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. ENANPAD: Salvador, BA, 2006.

Código de Conduta da Aracruz. Março, 2008.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper. Brussels, 2001. Disponível em: [http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf). Acesso em: Out. 2004

COLTRO, Alex. Estímulos de mercado às ações institucionais sócio-ambientais. **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CRESPO, Sâmara. Uma visão sobre a evolução da consciência ambiental no Brasil nos anos 1990. In: TRIGUEIRO, André (Coord.) **Meio ambiente no século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003

CUNHA, Icaro. O JOGO DA SUSTENTABILIDADE. In: **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo, FGV, USP, 2003

CUOCO, Luciana. TOSINI, Maria de Fátima. VENTURA, Elvira. Carbono Social: Desenvolvimento Sustentável via Mecanismo de Desenvolvimento Limpo? **30º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. ENANPAD: Salvador, BA, 2006.

D'ARAÚJO, Maria Celina Soares. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

DEMO, Pedro. **Charme da exclusão social**. Campinas, SP: Autores associados, 1998.

\_\_\_\_\_. Complexidade e aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2002.

Diálogo com a comunidade Aracruz Bem de Raiz. Julho/Agosto 2008.

DIAS, Patrícia. RIBEIRO, Lauro. BRESSAN, Lia. LEMOS, Maurício. NASCIMENTO, Felipe. Desenvolvimento sustentável: análise das efetivas conquistas. **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DOWNING, D. e J. CLARK. **Estatística aplicada**. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.

DUARTE, Marcela. Aracruz amplia demissão de funcionários em Guaíba. Jornal Correio do Povo, 10 de março de 2009.

EPELBAUM, Michel. A INFLUÊNCIA DA GESTÃO AMBIENTAL NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: FATOS, RUMOS E TENDÊNCIAS. In: **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo, FGV, USP, 2003

ESQUIVEL, Adolfo P. **Os desafios de nosso tempo**. Disponível em: <http://www.aojesp.org.br/TRIBUNA/t3c.htm>. Acesso em: 26 fev. 2004

FACHEL, J. M. G.; CAMEY, S. Avaliação psicométrica: a qualidade das medidas e o entendimento dos dados. In: **Psicodiagnóstico-V**. CUNHA, J. A. Porto Alegre: ArtMed Editora, 2000.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, Érica. **A crise da natureza e a crise do homem**. Disponível em: <http://www.verbo21.com.br/verde/verde27.htm>. Acesso em: julho 2006.

FERREIRA, Almiro. **Responsabilidade social corporativa : uma proposta de relatório anual de responsabilidade social para a Sindus Manutenção e Sistemas Industriais Ltda**. Trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2002, 103 f.

FERREL, OC. FRAEDRICH, John. FERREL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001

FINK, Arlene. **The survey handbook**. Thousand Oaks: Sage, 1995.



FISCHER, Afonso Carlos. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria Tereza. FISCHER, Rosa Maria. **Processos e relações de trabalho no Brasil: movimento sindical**. São Paulo: Atlas, 1985.

FISCHER, Rosa Maria. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora gente, 2002

\_\_\_\_\_. Novas dimensões da Responsabilidade Social: a responsabilidade pelo desenvolvimento. In: **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

FOLADORI, Guillermo. **Limites do desenvolvimento sustentável**. Campinas/São Paulo: Editora da UNICAMP: Imprensa Oficial, 2001.

FONT, Mario Fernández. Visão geral sobre alguns dos principais problemas do mundo atual. Palestra ocorrida na Escola de Administração (UFRGS), 2006

FORTES, Fábio. MANCINI, Sérgio. Gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável e participação de stakeholders. **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FREIRE, Lúcia M. B. **Reestruturação Produtiva e Desestruturação Social do Trabalho no Brasil no Limiar do Século XXI**. Disponível em: <http://pessoal.bridge.com.br/sindicalismo/luciafreire.doc>. Acesso em: 26 fev. 2004

**FREIRE, Robson. SOUZA, Maria José**. Responsabilidade Social Corporativa: Estado-da-Arte da Produção Científica no Exterior e no Brasil. **Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), Porto Alegre, 2008**.

FREITAS, Henrique. OLIVEIRA, Mírian. SACCOL, Amarolinda. MOSCAROLA, Jean. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo v. 35, p. 105-112, julho/setembro 2000

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Advances in Strategic Management, p. 31-60, 1983.

FURTADO, Celso. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. Teoria e política do desenvolvimento econômico. São Paulo: Paz e Terra, 2000

GAMEIRO, J. GIOVANNI, W. GOMES, A. Educação ambiental no ambiente corporativo. **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

GARSON, G. D. Cluster Analysis. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/cluster.htm>. Acesso em: março 2009.

GERALDES, E. DUDZJAK, E. CULTURA, MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. In: **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo, FGV, USP, 2003

GIACÓIA, JR. Oswaldo. Hans Jonas: O Princípio da Responsabilidade. In: OLIVEIRA, Manfredo. A de (Org.). **Correntes fundamentais da ética contemporânea**. 2ª ed. Pretópolis/RJ: Vozes, 2001, p. 133-162

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GLADWIN, Thomas. KENNELLY, James. KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, 1995. Vol. 20. Nº. 4, 874-907.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Volume 3, Número 2, mai/ago 2005. Disponível em: [gestaoorg.dca.ufpe.br](http://gestaoorg.dca.ufpe.br). Acesso: janeiro 2009.

GODOY, Amalia Goldeberg. O clube de Roma: evolução histórica. In: Economia e meio ambiente. Disponível em: <http://amaliagodoy.blogspot.com/2007/09;desenvolvimento-sustentvel-evolu.html>. Acesso em: Julho 2008.

GOULART, Sueli. CARVALHO, Cristina Amélia. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em Administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GUATTARI, Félix. **As três ecologias**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1990.

HAIR JR, J.F.; R.E. ANDERSON; R.L. TATHAM e W.C. BLACK. **Multivariate Data Analysis**. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, 730p.

HOURNEAUX Junior, Flavio. BARBOSA, Maria. KATZ, Sergio. Gestão Ambiental Nas Indústrias Brasileiras: Um Estudo De Caso. **VII SEMEAD, Seminários em Administração, FEA-USP, 2004**. Disponível em: [http://www.fiec.org.br/iel/bolsaderesiduos/Artigos/gestao\\_ambiental\\_nas\\_industrias\\_bras.pdf](http://www.fiec.org.br/iel/bolsaderesiduos/Artigos/gestao_ambiental_nas_industrias_bras.pdf). Acesso em: janeiro 2009.

HOLANDA JUNIOR, A .CARLOS, M. OLIVEIRA, F. Gestão ambiental: sintonia entre discurso e prática. **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. Curitiba/PR, **XXVIII EnANPAD**, 25 a 28 setembro de 2004, vol. 1, p. 1-16

LIMA, Hermano Machado. Ciência e complexidade. In: **CASTRO, Gustavo (Coord.) Ensaios de Complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002, 3ª ed.. 246 p.

LUBCKE, Nelci. **A gestão sócio-ambiental da Aracruz Unidade de Guaíba: as percepções dos funcionários do nível operacional**. Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

MAIMON, Dália. Desafios e dilemas da responsabilidade social corporativa nas empresas brasileiras. In: **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MANCINI, S. HOURNEAUX, F. KRUGLIANSKAS, I. Práticas de gestão da responsabilidade socioambiental em diferentes contextos: estudo de casos em empresas brasileiras. **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MILANO, Miguel S. **Responsabilidade Social – o meio ambiente faz parte de nosso negócio**. Fundação O BOTICÁRIO de Proteção à Natureza: Curitiba, 2002.

MILLIKEN, G. A.; JOHNSON, D. E. Analysis of Messy Data. Volume 1: Design of Experiments. Chapman & Hall/CRC, Boca Ratón, 1992.

MONTGOMERY, D. Design and Analysis of Experiments. Hoboken: John Willey & Sons, 2001

MORAES, Sandra. TUROLLA, Frederico. Uma Visão Geral dos Problemas Ambientais e da Política Ambiental no Brasil (2003). In: **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo, FGV, USP, 2003

MORATELLI, Rafael. SOUZA, Maria José Barbosa de. A responsabilidade social no setor hoteleiro de Santa Catarina: uma aplicação da análise fatorial. **30º Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração**, Bahia, 2006

MORIN, Edgar. A incerteza ética. In: **O Método 6: Ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005, p. 40-59

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

\_\_\_\_\_. Método I: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2ed., 2003.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

MOUSINHO, Patrícia. Glossário. In: TRIGUEIRO, André (Coord.) **Meio ambiente no século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003

NASCIMENTO, Felipe. LEMOS, Angela D. MELLO, Maria Celina. **Gestão Socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008

NOVAES, Washington. Agenda 21: um novo modelo de civilização. TRIGUEIRO, André (Coord.) **Meio ambiente no século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003

PASSADOR, Cláudia. CANOPF, Liliane. PASSADOR João Luiz. Apontamentos sobre a responsabilidade social no ENANPAD: a construção de um conceito? . **29º Encontro Anual da ANPAD**, 2005.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative research and evaluation methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Califórnia: Sage Publications, 2002.

PEGORARO, Olinto. O que é uma sociedade justa? (p. 99-132) In: **Ética é justiça**. Petrópolis/ RJ: Vozes, 1995.

PEREIRA, Rita de Cassia. **Explorando Conceitos e Perspectivas da Meta-Análise em Marketing**. **28º Encontro Anual da ANPAD**, 2004.

PENA, Roberto. **Responsabilidade social da empresa e Business Ethics: uma relação necessária?** Atibaia/SP, XXVII EnANPAD, 2003, p. 1-13

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. **Survey research in management information systems: an assesment**. *Journal of Management Information System*, 1993

Plano de Manejo Florestal da Aracruz Celulose Unidade Guaíba, 2007. RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1989.

Projetos da Aracruz Celulose Unidade Guaíba, 2007.

Relatório Anual e de Sustentabilidade Aracruz, 2006.

Relatório Anual e de Sustentabilidade Aracruz, 2007.

GONZÁLES REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2005.

RUEDIGER, Marco Aurélio. RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo M. F. ZOUAIN, Deborah M. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade social e desenvolvimento integral, 1996. In: VIEIRA, Paulo Freire (Org.). Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007

SACHS, Ignacy; VIEIRA, Paulo Freire (Org.). Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007

SANTOS, Boaventura de Sousa. Um discurso sobre as ciências. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SCHARF, Regina. *Manual de negócios sustentáveis: como conciliar rentabilidade e meio ambiente*. Colaboração de Mário Monzoni. Caderno Acadêmico do Professor Rubens Mazon da FGV-EAESP. São Paulo: Editora Amigos da Terra - Amazônia Brasileira e CES/FGV, 2004.

SILVA, Anielson. ROMAN NETO, João. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: SILVA, Anielson. GODOI, Christiane. BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Anielson. GODOI, Christiane. BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Rosalina. **A Falsa Dicotomia Qualitativo -Quantitativo: Paradigmas que Informam nossas Práticas de Pesquisas.** Disponível em: <http://www.usp.br/nepaids/Dicotomia.pdf>. Acesso em: novembro, 2008

SILVEIRA, L. ROCHA, V. WANDERLEI, L. MELO, M. Comunicação em marketing social e domínios de responsabilidade social. In: **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SIQUEIRA, E. SPERS, V. GIULIANI, A. Gestão ambiental e a responsabilidade social: um estudo de caso. In: **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STAKE, Robert. Qualitative case studies. In: DENZIN, H. LINCOLN, Y. (eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research.** Third Edition. London: Senge, 2005, p. 443-266

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TEIXEIRA, Maria Luisa. ZACARELLI, Laura. Os desafios da atuação socialmente responsável. In: **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** Organizadoras: HANASHIRO, D. ZACARELLI, L. (et. al.). São Paulo: Saraiva, 2007.

TEIXEIRA, Maria Luisa. Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. In: **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** Organizadoras: HANASHIRO, D. ZACARELLI, L. (et. al.). São Paulo: Saraiva, 2007.

TENORIO, Fernando G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIGUEIRO, André (Coord.) **Meio ambiente no século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento.** Rio de Janeiro: Sextante, 2003

VARGAS, Paulo Rogério. O insustentável discurso da sustentabilidade. In: **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** BECKER, Dinizar Fermiano (Org.). 4 ed. – Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VIEIRA, Liszt. Cidadania e globalização. Rio de Janeiro: Record, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. As ambigüidades do capitalismo e o juízo ética. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. 3ª ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2000, p. 42-58

**ANEXOS**



## ANEXO A - Roteiro para entrevista com diretor sustentabilidade Aracruz – São Paulo

1. O que é desenvolvimento sustentável na percepção da empresa?
2. Qual o papel da empresa na busca do desenvolvimento sustentável (DS)?
3. Como a Aracruz busca contribuir com o DS?
4. O negócio da empresa é utilizar matéria-prima extraída da natureza – florestas. Assim, usa o ambiental a serviço do econômico e isto não é sustentável a longo prazo. Quando a empresa percebeu que deveria modificar a cultura do plantio e extração tradicional, trocando para o plantio renovável?
5. Quando e por que surgiu a preocupação da empresa com questões socioambientais? Pressões externas, internas?
6. O que vem antes: a preocupação/consciência socioambiental ou a pressão por ações? Pró-ativa ou reativa?
7. Quando surgiu a área específica voltada à sustentabilidade na Aracruz?
8. De que forma esta diretoria se envolve/pensa nos diferentes processos, em todo o ciclo do produto (florestal, industrial, exportação)?
9. Qual a influência do mercado externo na elaboração das estratégias que visam a sustentabilidade da Aracruz?
10. O fato de ter clientes fora do país exigiu uma postura socioambiental?
11. Quem são os principais clientes?
12. Qual é o papel da comunidade, dos parceiros da empresa na construção do desenvolvimento sustentável? Os *stakeholders* têm exercido esse papel?
13. Como vocês sensibilizam e envolvem os diversos *stakeholders* com relação ao desenvolvimento sustentável?
14. Como atingir o desenvolvimento sustentável se cada *stakeholder* tem um objetivo diferente?
15. Ao que você atribui o fato da Aracruz ser a única empresa deste segmento a figurar o índice Dow Jones de sustentabilidade?
16. Quais dificuldades para implementar a gestão socioambiental?
17. O que a empresa entende por responsabilidade social? É responsabilidade com a comunidade? E com os funcionários?
18. Como você percebe o crescimento da empresa = ampliação da planta de Guaíba?

19. Como esta ampliação impacta na vida da comunidade e dos diversos *stakeholders* (fornecedores, parceiros – produtores rurais)?
20. Como o desenvolvimento sustentável se insere nesta lógica de expansão?
21. Como é possível conciliar crescimento e desenvolvimento sustentável?
22. Como é disseminada a prática socioambiental entre os funcionários? E entre as fábricas?
23. Conforme site, os terceiros correspondem a 70% da força de trabalho necessária para as atividades que tem impacto nos resultados da empresa. Quais são essas atividades?
24. Em 2002 a empresa estruturou melhor o modelo conceitual de terceirização. Como foi este processo? Esta ação priorizou contratações de serviços permanentes. Como fica a questão social – direitos trabalhistas, entre outros?
25. Hoje: o que a empresa entende por terceirização? Quem são os terceirizados da Aracruz atualmente?
26. Quais dificuldades a empresa enfrenta com relação às diferentes pressões externas (da comunidade, do governo, dos ativistas ambientais, dos sem-terra...)?
27. A produção florestal envolve questões políticas, culturais, econômicas, sociais, ambientais. Como é estratégia de crescimento da produção florestal? De que forma considera tais questões na elaboração da estratégia?
28. Como envolve os stakeholders – comunidade, parceiros, governo – neste processo de ampliação da produção florestal?
29. Como é a relação com os produtores rurais (relação social e comercial), com os indígenas, sem-terra, órgãos ambientais, ONG's?
30. O programa produtor rural pode ser considerado um projeto social ou uma relação essencialmente econômica?
31. Todos os produtores independentes plantam de forma renovável?
32. Quais dificuldades com relação a gestão florestal?
33. Há diferença entre ações nas diferentes regiões onde a empresa está inserida?
34. Qual o foco das ações? Assistencialista, educacional, geração de renda?

## ANEXO B - Roteiro para entrevista com gestora de pessoas - Guaíba

1. Qual o papel da empresa na construção do desenvolvimento sustentável?
2. Como atingir o DS se cada *stakeholder* tem um objetivo diferente?
3. O que você entende por responsabilidade socioambiental empresarial? Como ela ocorre na empresa Aracruz?
4. A gestão socioambiental é um valor internalizado pela organização? Se sim, como? Exemplifique.
5. A gestão socioambiental é um valor internalizado através da gestão de pessoas? Se sim, como?
6. Como a ampliação da planta de Guaíba influenciará nas práticas da área de RH e na gestão socioambiental?
7. Quais os papéis desempenhados pelo gestor de pessoas das diferentes áreas na construção da gestão socioambiental?
8. Os gestores estão envolvidos com ações internas e externas de responsabilidade socioambiental? Especifique?
9. Quais os papéis desempenhados pelo profissional de RH na construção da gestão socioambiental?
10. A área de gestão de pessoas possui políticas voltadas à gestão socioambiental? Quais as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que contribuem com a gestão socioambiental da empresa?
11. Quais desafios (dificuldades) encontrados pelos gestores de pessoas e pelos profissionais de recursos humanos para implantar e implementar a gestão socioambiental corporativa?
12. Envolvem os trabalhadores nas ações socioambientais desenvolvidas pela empresa? Por que?
13. Como é disseminada a prática socioambiental entre os empregados? E entre as fábricas?
14. Os empregados recebem treinamento em responsabilidade socioambiental (profissionais próprios e terceirizados)?
15. Os empregados possuem responsabilidades ambientais? Essas estão documentadas, difundidas e são cobradas?
16. O setor de RH oferece algum programa de Educação Ambiental?

17. A Aracruz revela preocupação com as condições de trabalho, saúde e segurança. De que forma isto pode ser percebido?
18. Quanto à capacitação: proporciona aos empregados oportunidades para aquisição de conhecimentos? Há dificuldades com relação à capacitação? Quais?
19. O tratamento com relação aos trabalhadores terceirizados é o mesmo com relação aos benefícios básicos gozados pelos empregados regulares (transporte, alimentação, creche, ambulatório)?
20. Como é a relação com os trabalhadores terceirizados?
21. Conforme site, os terceiros correspondem a 70% da força de trabalho necessária para as atividades que tem impacto nos resultados da empresa. Quais são essas atividades?
22. Por que foi tomada a decisão de usar mão-de-obra terceirizada em atividades diretamente relacionadas ao negócio da empresa?
23. Antes os terceiros eram restritos às áreas de apoio – restaurante, limpeza. Por que isto mudou?
24. Quais os riscos que esta estratégia oferece? Vantagens e desvantagens?
25. Em 2002 a empresa estruturou melhor o modelo conceitual de terceirização. Como foi este processo? Esta ação priorizou contratações de serviços permanentes. Como fica a questão social – direitos trabalhistas, entre outros?
26. Hoje: o que a empresa entende por terceirização? Quem são os terceirizados da Aracruz?
27. Como é o treinamento dos terceirizados?
28. Quais as funções dos terceirizados?
29. Há programa de preparação interna para a aposentadoria?
30. Como a Aracruz pode contribuir com a inclusão social? Como a área de gestão de pessoas pode contribuir?
31. Quais dificuldades para implementar a gestão socioambiental?
32. O que pode melhorar na atuação dos profissionais de RH e gestores de pessoas visando contribuir com uma organização sustentável?

## ANEXO C- Questionário aplicado aos empregados Aracruz



## QUESTIONÁRIO



Prezado Sr(a),

- Estou realizando uma pesquisa na Aracruz (Unidade Guaíba) sobre **RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL** e gostaria de coletar sua opinião sobre o tema.
- Ao responder este questionário você contribuirá para a realização de uma **Tese de Doutorado** em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- **Todos os dados serão tratados com sigilo pela pesquisadora.**

A SUA PARTICIPAÇÃO É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DESTES TRABALHOS.

Você levará apenas 15 ou 20 minutos para responder as questões.

Desde já agradeço a colaboração.

**Juliane Viégas Aramburú**

Qualquer dúvida, entre em contato pelo e-mail: [jvaramburu@ea.ufrgs.br](mailto:jvaramburu@ea.ufrgs.br) ou pelo telefone (51) 9945-8801

**As questões abaixo servem para compreender qual o seu entendimento sobre RESPONSABILIDADE SOCIAL.**

PARA VOCÊ RESPONSABILIDADE SOCIAL:	1	2	3	4	5
É uma contribuição <b>voluntária</b> para melhorar a sociedade e o meio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É respeitar os direitos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É uma <b>obrigação</b> de melhorar a sociedade e o meio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É uma atitude ética de não causar danos a terceiros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É uma forma de caridade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deve ser de todos cidadãos comuns, comunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deve ser apenas do governo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deve ser principalmente das empresas privadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deve ser também das organizações não governamentais (ONGs).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deve ser tanto da comunidade, quanto do governo, das ONG's e das empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**As questões abaixo servem para compreender qual o seu entendimento sobre o cuidado com o meio ambiente. Assinale 1 para discordo plenamente e 5 para concordo plenamente.**

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---



desenvolver habilidades.	
Executo ou executaria trabalho voluntário para contribuir com o desenvolvimento social.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Com relação às suas práticas do dia-a-dia assinale com um X, de acordo com sua percepção, com qual frequência ocorrem:**

	Nunca	Raramente	As vezes	Frequente mente	Sempre
Eu levo em consideração o preço ao realizar compras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu levo em consideração se o produto é ecologicamente correto ao realizar compras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu levo em consideração a qualidade do produto ao realizar compras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu consumo produtos ecologicamente corretos quando há oferta destes produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu dou maior importância para o fator econômico na hora de comprar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu faço coleta seletiva em casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faço doações de alimentos ou dinheiro para instituições carentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 10. Por que você faz ou por que você NÃO faz coleta seletiva em casa?

**Se você faz coleta seletiva em casa, iniciou:**

- antes de observar a existência da coleta seletiva na Aracruz.  
 depois de observar a existência da coleta seletiva na Aracruz.

Sobre as questões a seguir, assinale a alternativa que você acredita ser a mais correta em relação às ações da Aracruz, conforme escala abaixo.

**NÃO DEIXE QUESTÕES EM BRANCO.**

	1	2	3	4	5
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é desnecessário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é um custo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é cumprir com uma obrigação legal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é cumprir uma exigência do mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é uma questão de marketing, de imagem publicitária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é ter responsabilidade social para com a geração presente e as futuras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é um compromisso assumido com a comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para a Aracruz cuidar do meio ambiente é essencial para a sustentabilidade do negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz atua de forma ética e responsável para com seus funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz estimula a consciência <b>ambiental</b> em seus funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz estimula a consciência <b>social</b> em seus funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz se preocupa com a comunidade vizinha à fábrica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz se preocupa com a comunidade vizinha às áreas florestais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz oferece educação ambiental aos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz treina os funcionários da fábrica para realizarem suas atividades sem causar riscos ambientais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os prestadores de serviços (terceiros) que atuam na Aracruz têm o mesmo conhecimento que os empregados sobre educação ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os prestadores de serviços (terceiros) que atuam na Aracruz têm o mesmo conhecimento que os empregados sobre os programas de responsabilidade socioambiental da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz atende às reclamações da comunidade próxima à fábrica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz atende às reclamações das comunidades próximas às áreas florestais.						
A Aracruz valoriza os seus empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz estimula os funcionários a participarem de trabalhos voluntários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz se preocupa com o meio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz divulga aos funcionários suas <b>ações sociais</b> (em escolas, ONG's e na comunidade em geral). Ex.: doação de cadernos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz mantém boa relação com a comunidade vizinha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz a preocupação econômica é mais importante do que a social ou ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz a preocupação social é mais importante do que a econômica e ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz a preocupação ambiental é mais importante do que a social e econômica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz a questão ambiental é tão importante quanto à econômica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a Aracruz as questões econômicas, sociais e ambientais têm a mesma importância.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz desenvolve campanhas a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança (por exemplo: campanhas para cuidados com saúde).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz realiza pesquisas de clima e satisfação a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz promove capacitação contínua dos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Aracruz incentiva, por meio de bolsas de estudo ou similares, a aquisição de conhecimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Você conhece os programas de responsabilidade social e ambiental da Aracruz? Gostaria de saber mais sobre estes programas? Gostaria de se envolver mais?**



**Você acha que a Aracruz atua de forma ética e responsável para com a comunidade onde está inserida? Justifique sua resposta.**

---



---

**Você acha que a Aracruz atua de forma ética e responsável para com seus funcionários? Justifique sua resposta.**

---



---

**O questionário está chegando ao fim!**

**É importante esclarecer que os dados abaixo têm o único fim de caracterizar a amostra. Você NÃO precisa se identificar.**

**DADOS:**

**Gênero:**

Masculino  Feminino

**Idade:**

menos de 20 anos;

de 20 a 25 anos;

de 26 a 30 anos;

de 31 a 35 anos;

de 36 a 40 anos;

de 41 a 45 anos;

mais de 45 anos.

**Nível de escolaridade:**

1º Grau incompleto;

1º Grau completo;

2º Grau incompleto;

2º Grau completo;

Superior incompleto;

Superior completo;

Pós-graduação incompleta/em andamento

Pós-graduação concluída

**Você mora em:**

Guaíba

Porto Alegre

Eldorado

Outra cidade. Qual? \_\_\_\_\_

**Tempo de atuação na empresa:**

Menos de 1 ano

De 1 ano a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

De 16 a 20 anos

Mais de 20 anos

**Qual área da empresa você trabalha:**

PSM

Industrial

Administrativa

Se PSM, qual:

Recebimento de madeira

Demais PSM

Se Industrial, qual:

Produção celulose química/efluentes

Recuperação e utilidades

Planta

Qualidade/meio ambiente papel

Engenharia e manutenção

Produção de

Demais industrial

Se administrativa, qual:

Recursos Humanos administrativas. Qual?

Suprimentos

Demais

Nível:

Gerente

Consultor, coordenador, pesquisador ou especialista

Administrativo

Operacional

## ANEXO D - Roteiro entrevista com gestor da qualidade e meio ambiente - Guaíba

1. Qual o papel das empresas na construção do desenvolvimento sustentável?
2. Como atingir o DS se cada *stakeholder* tem um objetivo diferente?
3. O que você entende por responsabilidade socioambiental empresarial? Como ela ocorre na Aracruz?
4. Por que surgiu preocupação com a gestão ambiental na empresa?
5. Existe o envolvimento de todos os setores da empresa na busca da qualidade ambiental? De que forma?
6. Quais as áreas da empresa possuem maior envolvimento e por quê?
7. Qual a relação entre as áreas florestal e industrial na busca pela qualidade ambiental?
8. Qual a importância da qualidade socioambiental para o negócio da empresa?
9. Quais são as principais ações ambientais (industriais) da empresa?
10. Quais os fatores motivadores dessas ações (legal, mercado, acionista, comunidade...)?
11. Quais dificuldades a gerência da qualidade enfrenta com relação às diferentes pressões externas (da comunidade, do governo, dos ativistas ambientais, dos sem-terra...)?
12. Como as variáveis econômica, tecnológica, político-legal, competitiva são consideradas no planejamento das ações ambientais?
13. Como a empresa se atualiza com relação às questões ambientais?
14. Como a empresa atua para manter a certificação ISO 14001?
15. A questão ambiental é considerada um custo ou uma fonte de oportunidade para a empresa?
16. Quando iniciou o processo de implementação do Sistema de Gestão Ambiental?
17. Quais os passos para a implantação?
18. Quais as vantagens e barreiras para a implementação?
19. Quais são os resíduos do processo produtivo na fábrica?
20. Fale sobre o **Projeto Vida**. Que contribuições traz para a sociedade? E para a empresa? Quais benefícios de estar instalado na própria planta da fábrica? Parece que este projeto foi uma iniciativa do tempo da Riocell. Tem este projeto nas outras unidades da Aracruz?
21. Quem é responsável por acompanhar o projeto vida? A área da qualidade? Em conjunto com a área da comunidade?
22. Qual é a estrutura da área de qualidade e meio ambiente na empresa?

23. Houve necessidade de adoção de novas tecnologias para a produção visando a qualidade ambiental. Foram adotadas também outras ações para implantar práticas ambientalmente corretas, que não necessitaram de novas tecnologias? Quais?
24. As tecnologias limpas podem ser uma alternativa (parcial) para o crescimento sem poluição?
25. Como se dá o monitoramento das emissões de gases de efeito estufa, que ocorre desde 2003? (Monitoramento de operações florestais, industriais e de transporte).
26. Como treinam seus funcionários? Como os preparam?
27. Quais dificuldades da gestão da qualidade ambiental com a ampliação da planta de Guaíba? O que muda?
28. É exigida atuação social e ambientalmente correta dos fornecedores? Quais são as exigências?
29. Qual a relação com parceiros-fornecedores, prestadores de serviços (stakeholders)?
30. A Demuth Machines é principal fornecedora no tratamento de madeira para a indústria de celulose em Guaíba?
31. Como é a relação com a Fepam (órgão ambiental)?
32. SOBRE A REDE DE PERCEPÇÃO DO ODOR. Quem são os voluntários da comunidade que monitoram o odor? Como foi feita a seleção destas pessoas?

ANEXO E - Roteiro entrevista com a Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luis Roessler\* - FEPAM

1. Como é a relação da FEPAM com a Aracruz?
2. Há dificuldades para lidar com a Aracruz e com empresas do setor da silvicultura, que utilizam matéria-prima advinda da natureza (eucaliptos)? Quais são?
3. A FEPAM cuida do licenciamento ambiental na parte industrial e florestal também? Como é o processo?
4. Quais os principais problemas ambientais detectados na Aracruz?  
Foram movidas duas ações contra a Aracruz: uma por ONGs e outra pelo Ministério Público. Uma das ações contra a Aracruz questiona a validade dos licenciamentos para atividades de silvicultura concedidos pela FEPAM. O que tens para falar sobre isto?
5. As ONGs interferem em seu trabalho?
6. Houve pressão por parte da empresa para liberação de licenças para ampliação da planta de Guaíba? E por parte do governo?
7. Como a FEPAM lida com estas pressões?
8. A questão econômica é prioritária para o governo do estado em detrimento da questão ambiental? Concordas? Esta seria uma dificuldade para se trabalhar?
9. Como é a comunicação entre FEPAM e Aracruz?
10. O que é desenvolvimento sustentável para a Fepam?
11. Qual é o papel da FEPAM, como órgão do governo, na construção deste paradigma?
12. Como a FEPAM tem exercido esse papel?
13. O que a FEPAM entende por responsabilidade socioambiental empresarial?
14. O que é licenciamento ambiental?

## ANEXO F - Roteiro entrevista com Rotary - Rede de percepção de odor

1. Qual a relação do Rotary com a rede de percepção de odor?
2. Como funciona a rede de percepção de odor? Qual o objetivo deste projeto? Por que foi criado?
3. Como surgiu a parceria entre Rotary e Aracruz? Quem procurou quem?
4. Qual a relação do Rotary com a Aracruz?
5. Qual a relação da FIERGS com a rede de percepção de odor?
6. Qual a relação da FIERGS com a Aracruz?
7. Essa rede de percepção tem relação com o Conselho de Cidadania da FIERGS?
8. Quem são os voluntários da comunidade que monitoram o odor?
9. A Aracruz não tem contato com os voluntários. Por que?
10. Como os voluntários souberam desta rede?
11. Como foi feita a seleção destas pessoas? Qual meio de comunicação?
12. Eles monitoram diariamente o odor?
13. Terias um relatório desses para me repassar?
14. Qual o papel das empresas na construção do desenvolvimento sustentável?
15. Qual é o papel da comunidade na construção deste paradigma?
16. A comunidade tem exercido esse papel? Acha que os voluntários têm contribuído pra isto?
17. Como atingir o DS se cada *stakeholder* tem um objetivo diferente?
18. O que você entende por responsabilidade socioambiental empresarial?
19. Qual o papel da FIERGS na construção da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável?
20. Qual o papel do Rotary na construção do desenvolvimento sustentável?

## ANEXO G - Roteiro de entrevista sobre educação ambiental - Empresa Vida

1. O que a empresa VIDA entende por Desenvolvimento Sustentável (DS)?
2. Qual o papel da empresa VIDA na construção do desenvolvimento sustentável?
3. Como atingir o DS se cada *stakeholder* tem um objetivo diferente?
4. O que a empresa entende por responsabilidade socioambiental empresarial? Como ela ocorre na VIDA e na Aracruz?
5. Qual o objetivo da empresa VIDA? Por que surgiu a empresa?
6. O objetivo principal é tratar resíduos sólidos industriais?
7. A empresa tem dois focos: educação ambiental (interna) e reciclagem, são esses focos desde o início? Por que?
8. A Vida atua na ARACRUZ – GUAÍBA desde 1992 através do CECIELL - Centro de Educação para Ciências Ambientais. Qual a relação da Vida com a Aracruz? É uma relação econômica e ambiental?
9. Que trabalhos foram feitos?
10. Dentre os trabalhos realizados há o de aproximação com comunidades afetadas pelos processos industriais de uma organização. Como funciona este trabalho?
11. Existe o envolvimento de todos os setores da empresa (qualidade, RH, florestal, comunidade) na busca da educação ambiental? De que forma?
12. Alguns setores possuem maior envolvimento? Por quê?
13. A educação ambiental é para funcionários e comunidade também. Como funciona isto? Quais as atividades são desenvolvidas?
14. Vocês elaboram trilhas temáticas para divulgação das atividades da instituição e/ou empresa e de cuidados ambientais básicos. Onde são as trilhas? Quando ocorrem? Quem participa? Como divulga?
15. São desenvolvidas práticas de integração Empresa-Comunidade, estabelecendo-se parcerias com órgãos municipais, públicos e comunitários. Quais são esses órgãos?
16. Quais as comunidades beneficiadas?
17. As atividades têm relação com a área industrial e florestal? Qual a diferença do trabalho nessas diferentes áreas?
18. Que contribuições a atuação da VIDA traz para a sociedade? E para a Aracruz?
19. Quais benefícios de estar instalada próxima à fábrica?

## ANEXO H - Roteiro entrevista com gestor relações com a comunidade - Guaíba

1. Qual o papel da empresa na construção de um novo paradigma ecologicamente correto e socialmente justo?
2. Qual é o papel da comunidade na construção deste paradigma? A comunidade tem exercido esse papel?
3. Como atingir o desenvolvimento sustentável se cada *stakeholder* tem um objetivo diferente?
4. Como você percebe o crescimento da empresa = ampliação da planta de Guaíba? Como esta ampliação impacta na vida da comunidade?
5. Quando surgiu essa gerência voltada à comunidade dentro da Aracruz e por que surgiu? Foi estruturada na época da Riocell ou depois?
6. Qual o objetivo das ações sociais da empresa? Conforme site, a empresa objetiva disseminar conhecimento, induzindo o desenvolvimento sustentável das comunidades. Este é o principal objetivo das ações? A conscientização da população?
7. Qual o foco das ações? Assistencialista, educacional?
8. No relatório de sustentabilidade da empresa são divulgadas mais as ações sociais dos outros estados em que a Aracruz atua. Por que? Há mais ações nos outros estados? As ações dos outros estados têm os mesmos objetivos?
9. Tem programa de voluntariado no RS?
10. Quais ações sociais foram mantidas, excluídas e/ou incluídas depois da compra da Riocell-Klabin pela Aracruz? Por que?
11. Fale sobre o **Projeto Vida**. Que contribuições traz para a sociedade? E para a empresa? Quais benefícios de estar instalado na própria planta da fábrica? Parece que este projeto foi uma iniciativa do tempo da Riocell. Tem este projeto nas outras unidades da Aracruz?
12. Quem é responsável por acompanhar o projeto vida? A área da qualidade? Em conjunto com a área da comunidade?
13. Conforme o relatório de sustentabilidade de 2007, a responsabilidade social se reflete no programa de ação social desenvolvido com as comunidades nas áreas de atuação da empresa. Afinal, o que a empresa entende por responsabilidade social? É responsabilidade com a comunidade? E com os empregados?



14. Quais dificuldades/barreiras a gerência enfrenta para realizar ações voltadas à comunidade?

## ANEXO I - Roteiro entrevista com associações de bairros: comunidade de entorno da fábrica

1. Qual é o papel da associação de bairro? O que fazem para buscar melhorias para a comunidade?
2. A comunidade é atuante? Ela reivindica seus direitos? Usa a associação de bairro para isto?
3. No bairro e na associação há espaço para a preocupação ambiental? Ou predominam as preocupações sociais (educação, transporte, saneamento, saúde)?
4. A comunidade do bairro está mais preocupada com quais questões? Questões básicas de segurança, saúde, infra-estrutura, educação, meio ambiente?
5. O que você pensa sobre a Aracruz?
6. Qual o tipo de relação a associação de bairro tem com a Aracruz?
7. O que acham da Aracruz comunicar suas decisões com as associações de bairro?
8. Qual a importância de participar das reuniões promovidas pela Aracruz? Qual a importância de participar do conselho da comunidade?
9. Quais benefícios desta aproximação?
10. O que esperam da Aracruz?
11. Vocês fazem algum tipo de exigência, pedidos para a empresa?
12. Vocês procuram a empresa quando tem algum problema?
13. Você acha que a Aracruz tem mais facilidade/influência/poder para interceder por vocês junto à prefeitura? Vocês aproveitam essa influência?
14. Vocês conhecem a ronda social – visitas domiciliares que a Aracruz faz? O que acham delas?
15. O que você entende por responsabilidade social? É um dever da comunidade também ou só das empresas e governo?
16. Qual é o papel da empresa com relação à comunidade de Guaíba?

## ANEXO J - Roteiro para entrevista com gestor florestal - Guaíba

1. Qual o papel da empresa na construção de um novo paradigma ecologicamente correto e socialmente justo?
2. Como atingir o desenvolvimento sustentável se cada *stakeholder* tem um objetivo diferente?
3. Como você percebe o crescimento da empresa = ampliação da planta de Guaíba? Quais os prós e os contras do aumento da área de plantio de eucalipto para a sociedade e para o meio ambiente?
4. A produção florestal envolve questões políticas, culturais, econômicas, sociais, ambientais. Como a empresa elabora sua estratégia de crescimento da produção florestal? Conversa com stakeholders? Considera as questões acima citadas na elaboração da estratégia?
5. A Tecnoplanta florestal é principal fornecedora de mudas de eucalipto para a base florestal da empresa?
6. Quem são os produtores florestais independentes?
7. Fale sobre as vantagens do programa de produtor florestal?
8. Quem são os produtores florestais independentes no estado do RS?
9. A Aracruz treina o produtor independente? Explica, ensina questões ambientais? Como são disseminadas as práticas agrícolas e ambientais entre os produtores? Há um padrão, treinamento?
10. Conforme a FAQ do site, a empresa fornece mudas, insumos e assistência técnica ao agricultor e compra madeira produzida na primeira colheita. E depois da primeira colheita, o que ocorre?
11. O que é exigido do produtor?
12. Como são os contratos com os produtores?
13. Como vê a parceria com o produtor?
14. Quais ganhos sociais e ambientais do plantio de florestas renováveis? Todos produtores plantam desta maneira?
15. Produtores independentes fornecem 23% do suprimento de madeira consumida pela Aracruz. Este número tende a aumentar para quanto?
16. Como se dá o contato com o produtor, a abordagem?

17. O programa produtor florestal pode ser considerado um projeto social ou é uma relação essencialmente econômica?
18. O plantio nas áreas da empresa e nas áreas dos produtores parceiros tem os mesmos procedimentos?
19. Conforme relatório, são 120 contratos com produtores florestais em 29 municípios. Onde eles estão?
20. Conforme a política florestal da empresa, ela usa madeira de produtor florestal que adota práticas reconhecidas como sustentáveis. Como fazem este controle? Exigem certificação?
21. Há monitoramento das emissões em operações florestais nas áreas pertencentes aos produtores independentes que fornecem matéria-prima? Como se dá este monitoramento?
22. Vocês já estão comercializando créditos de carbono? Conforme site (dados de 2006), esta era uma possibilidade.
23. Como a empresa lida com as questões de disputa de terras: reintegração de posse, por exemplo (via campesina, MST de Eldorado do Sul)?
24. Foram movidas duas ações contra a Aracruz: questionando a validade dos licenciamentos para atividades de silvicultura concedidos pela FEPAM: uma por ONGs e outra pelo Ministério Público. Podes esclarecer o que houve?
25. Quais dificuldades para implementar a gestão socioambiental?

#### ANEXO L - Roteiro de entrevista com produtores florestais

1. Como ficou sabendo do programa produtor florestal?
2. Por que fez negócio/parceria com Aracruz?
3. Como vê esta parceria? Quais benefícios desta parceria?
4. Antes de participar do Programa Produtor Florestal já plantava eucalipto?
5. Se plantava, era da mesma forma? Com mesmos cuidados ambientais? O que mudou no plantio depois da parceria com a Aracruz?
6. A empresa dá treinamento sobre como plantar?
7. O que a Aracruz exige que a plantação tenha? Exige algum certificado da madeira (plantação sustentável)?
8. Fornece ajuda para plantio? Treinamento, mudas, assistência técnica? Explica, ensina questões ambientais?
9. Como são os contratos com os produtores? Por colheita?
10. O que mudou em sua vida depois que virou parceiro da Aracruz?
11. Quais os maiores benefícios (verificar se são econômicos, ambientais e/ou sociais)?

# 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](#)