

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E  
SISTEMAS  
NÍVEL MESTRADO

MÁRCIA REGINA MARQUES AMADO DA SILVA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E AGREGAÇÃO DE VALOR – O  
CASO DE UMA EMPRESA PLANTADORA DE EUCALIPTO NA AMAZÔNIA  
LEGAL**

São Leopoldo – RS

2015

MÁRCIA REGINA MARQUES AMADO DA SILVA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E AGREGAÇÃO DE VALOR – O  
CASO DE UMA EMPRESA PLANTADORA DE EUCALIPTO NA AMAZÔNIA  
LEGAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Miriam Borchardt

São Leopoldo – RS

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

S586r Silva, Márcia Regina Marques Amado da  
Responsabilidade social empresarial e agregação da valor – o caso  
de uma empresa plantadora de eucalipto na Amazônia/Márcia Regina  
Marques Amado da Silva.—São Leopoldo, 2015.  
93p. Il.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas).  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Mirian Borchardt

1. Responsabilidade social empresarial. 2. Agregação de valor e  
stakeholders. 3. Conceitos de definições relativos à RSE. I. Borchardt,  
Mirian (Orient.). Título.

CDD 22.ed. 658.5

BIBLIOTECÁRIA: Elma Vital da Silva CRB2-1022

MÁRCIA REGINA MARQUES AMADO DA SILVA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E AGREGAÇÃO DE VALOR – O  
CASO DE UMA EMPRESA PLANTADORA DE EUCALIPTO NA AMAZÔNIA  
LEGAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em 23 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia V. Viegas - UNISINOS

---

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira - UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Débora Azevedo - UNISINOS

Este trabalho é dedicado aos meus amados filhos: **José Guilherme, Gabriel Antônio e Paulo Vítor**, minha fonte de água pura da qual pretendo beber por toda minha vida.

“Se avexe não, amanhã pode acontecer tudo inclusive nada. Se avexe não, a lagarta rasteja até o dia em que cria asas. Se avexe não, toda caminhada começa com o primeiro passo, a natureza linda e leve segue seu compasso inexoravelmente chega lá. Se avexe não, me veja subindo a ladeira, não importa se sou princesa ou lavadeira, pra ir mais alto tive que suar.”

Flávio José e Eu

## APRESENTAÇÃO

O foco da minha pesquisa está circunscrita à Responsabilidade Social Empresarial e Agregação de Valor, buscando analisar uma Empresa brasileira de grande porte e líder de mercado, plantadora de eucalipto na região da Amazônia Legal, para produção de papel e celulose, com unidade fabril instalada na cidade de Imperatriz, estado do Maranhão, e áreas de plantios num raio de 200 km da fábrica situadas nos estados do Tocantins, Pará e Maranhão dentro da Amazônia Legal.

Inicialmente o foco da pesquisa ganhou abrangência, pelo dinamismo com que o tema proposto vem permeando os ambientes acadêmicos e empresariais, mas ao mesmo tempo propiciou uma temeridade de dispersão devido a novos acontecimentos e crescentes discussões e debates sobre a responsabilidade social empresarial em todo o mundo. E para não perder o foco do tema proposto foi necessário reduzir o escopo do trabalho, procurando garantir a investigação das iniciativas que levam empresa a desenvolver atividades voltadas a Responsabilidade Social Empresarial e Agregação de Valor.

Ao consolidar a pesquisa, observa-se o quanto ainda é necessário ser estudado para ampliar o aprofundamento nesta área. Ao mesmo tempo em que o alcance conseguido muito embora não seja com respostas conclusivas, contribuirá para futuras questões a serem abordadas posteriormente.

## AGRADECIMENTOS

À **Deus** pelo consentimento da VIDA e por ser minha força diária de luz e fé.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. **Míriam Borchardt**, coordenadora do programa, minha orientadora a quem me atrevo a chamar de amiga, pela abertura da minha mente para o campo da pesquisa, pelos ensinamentos, pela paciência e dedicação na orientação deste estudo.

À Professora Dr<sup>a</sup>. **Claudia V. Viegas**, pela importante e relevante contribuição durante a qualificação.

Ao Professor Dr. **Giancarlo Medeiros Pereira**, pela orientação na qualificação e o direcionamento na fase empírica da pesquisa.

À Secretária **Líliam Amorim**, pela presteza no atendimento acadêmico e pelo carinho costumeiro.

Aos meus Pais **José Amado** e **Irenildes Madalena** minha fonte inesgotável de amor e inspiração.

Aos amigos que ficaram felizes com a minha realização pessoal.

Ao meu fiel e companheiro esposo **Saulo Guilherme da Silva**, pelo amor sem medidas e por partilhar comigo os desafios durante esse período de dedicação ao mestrado.

À todos da minha Amada família em especial **Josenildo, Walter Halley, Antônio Fábio, Verena de Jesus e Mírian Angélica** pelo apoio incondicional, pelo carinho e apoio emocional, durante os momentos de dificuldade, agora vencidos graças a Deus!



## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar como as ações de responsabilidade social empresarial (RSE) desenvolvidas por uma empresa plantadora de eucalipto na Zona da Amazônia Legal agregam valor para a empresa e para seus *stakeholders*. A pesquisa se desenvolveu por meio de estudo de caso, com coleta de dados por meio de entrevistas e análise de resultados com base no referencial teórico existente na literatura disponíveis no portal CAPES, GOOGLE ACADÊMICO, SCOPUS/SCIENCE DIRECT, EBSCO, EMERALD, Livros e Revistas. Foram estudados a empresa, *stakeholders* internos, *stakeholders* externos vinculados à empresa e *stakeholders* externos, a fim de analisar como a empresa define sua estratégia de negócios ao mesmo tempo em que contempla ganhos financeiros sem perder de vistas com relação a sua responsabilidade perante toda a sociedade. A empresa estudada situa-se numa região de floresta amazônica, cerrado e área de transição. Embora abrigue polêmicas em torno de suas atividades, mostra-se sensível às questões sociais e ambientais. Os resultados indicam que para a empresa conseguir a agregação de valor por meio de RSE foi necessário investir na governança humana dos seus colaboradores e integrar as iniciativas sociais com as suas estratégias de negócios, alternativa importante para práticas de desenvolvimento sustentável na região da Amazônia Legal. A empresa obtém agregação de valor de suas iniciativas de RSE dado as melhorias de relacionamentos com os grupos de *stakeholders*, motivação dos trabalhadores, ganho em produtividade e melhoria da imagem corporativa. No que se refere aos *stakeholders* internos (funcionários), as ações de RSE geram valor em função da melhoria de vida dos profissionais, somadas ao respeito e à preocupação da empresa relacionado à preservação do meio ambiente. Para os *stakeholder* externos vinculados à empresa (parceiros), o valor agregado é evidenciado na melhoria da qualidade de vida no campo social, econômico e ambiental da comunidade. E os *stakeholder* externos ratificam-se os problemas relacionados à água após o plantio de eucaliptos, e questiona-se que o Estudo de Impacto Ambiental que concedeu o licenciamento da empresa não contempla todo o território indígena.

**Palavras-chaves:** Responsabilidade social empresarial. Agregação de valor e *stakeholders*. Definições relativas à RSE.

## ABSTRACT

This work aims to analyze how actions of corporate social responsibility (CSR) developed by a eucalyptus plantation company in the Amazon zone add value to the company and its stakeholders. The research was developed through case study with data collection using results of interviews and analysis based on existing theoretical literature available in the CAPES portal, GOOGLE SCHOLAR, SCOPUS / SCIENCE DIRECT, EBSCO, EMERALD, books and magazines. The company, internal stakeholders, external stakeholders related to the company and external stakeholders were studied in order to analyze how the company defines its business strategy while contemplating financial gain without losing views with respect to its responsibility to the whole society. The company studied is located in a region of the Amazon rainforest, savannah and transition area. The company, although holding controversy about its activities, proves to be sensitive to social and environmental issues. The results indicate that for the company to achieve added value through CSR was necessary to invest in human governance of its employees and integrate social initiatives with their business strategies, important alternative to sustainable development practices in the Amazon region. The company obtains added value of their CSR initiatives given the improvements relationships with stakeholder groups, employee motivation, productivity gains and improved corporate image. With regard to internal stakeholders (employees), CSR actions generate value as a function of improving the lives of professionals, added to the respect and will concern the company related to the preservation of the environment. For external stakeholders related to the company (partners), the value is evidenced in improving the quality of life in the social, economic and environmental community. And the external stakeholder ratify up the problems related to water after planting eucalyptus, and asks that the Environmental Impact Study which granted the license the company does not include the entire Indigenous territory.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Adding value and stakeholders. Definitions relating to CSR.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa Político .....	21
Figura 2 – Mapa Geográfico representando as localidades fabris e áreas de plantio de eucalipto .....	22
Figura 3 - Aldeia São José – Comunidade Indígena Apinajé .....	35
Figuras 4 e 5 – Dona Raimunda – Quebradeira de Coco e de preconceitos .....	36
Figuras 6 e 7 - Representam o reconhecimento da história de luta de Dona Raimunda .....	37
Figura 8 – Imagem da Empresa .....	49
Figura 9 – Imagem da Empresa .....	50
Figura 10 – Projeto Capacitar.....	54
Figura 11 – Projeto Biblioteca Comunitária .....	56
Figura 12 - Retrata o relato sobre o desmatamento no entorno da Aldeia Apinajé ...	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos elementos teóricos relevantes .....	30
Quadro 2 – Protocolo de coleta de dados – aplicado à empresa .....	38
Quadro 3 – Protocolo de coleta de dados – aplicado aos <i>Stakeholders</i> externos vinculados à empresa .....	40
Quadro 4 – Protocolo de coleta de dados – aplicado aos <i>Stakeholders</i> externos.....	41
Quadro 5 – Estrutura para tabulação dos dados.....	42
Quadro 6 – Síntese da Instalação da Indústria da empresa pesquisada na área da Amazônia Legal.....	49
Quadro 7 – Síntese dos resultados .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estimativa de geração de emprego mantida pelos segmentos associados às florestas plantadas .....	48
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Justificativa e relevância</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos do trabalho</b> .....	23
1.2.1 Objetivo geral .....	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
<b>2.1 Definição de responsabilidade social empresarial - evolução histórica</b> .....	25
<b>2.2 Caracterização dos Stakeholders x responsabilidade social empresarial</b> .....	25
<b>2.3 Motivação e processo de implementação – gestão RSE</b> .....	26
<b>2.4 Agregação de valor advinda da RSE</b> .....	28
<b>2.5 Síntese dos elementos teóricos</b> .....	30
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	32
<b>3.1 Método da pesquisa</b> .....	32
<b>3.2 Método de trabalho</b> .....	33
<b>3.3 Limitações da Pesquisa</b> .....	44
<b>4 RESULTADOS/ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO</b> .....	46
4.1 Apresentação da empresa estudada.....	46
4.1.1 Informações Básicas .....	46
4.1.2 Resumo Público do Plano de Manejo e Certificações FSC e CEFLOR .....	50
4.1.3 As atividades de responsabilidade social da empresa .....	51
4.1.4 Estrutura Organizacional da empresa para lidar com as ações de RSE .....	52
4.1.5 Integralização das ações de RSE entre a empresa e seus <i>Stakeholders</i> (internos, externos com relação direta com a empresa e externos).....	53
4.1.6 Ações e iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvida pela empresa que agregam valor aos <i>Stakeholders</i> internos, <i>Stakeholders</i> externos vinculados a empresa e <i>Stakeholders</i> externo.....	56
4.1.7 Com relação à transparência/divulgação das ações de rse (como torna publico as ações, se faz divulgação das ações).....	61
4.1.8 As iniciativas de RSE da empresa.....	63
4.1.9 Sobre a prestação de contas e como se responsabiliza por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente (accountability) .....	66
<b>4.2 Síntese dos resultados</b> .....	67

<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>82</b>
<b>6.1 Sugestões para estudos futuros.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>90</b>
<b>Apêndice A - Questionário referente à entrevista realizada com a Coordenadora Responsável pela área de Sustentabilidade da empresa .....</b>	<b>91</b>
<b>Apêndice B - Comparativo entre modelos e princípios existentes na ISO 26.000 e achados na pesquisa de campo .....</b>	<b>93</b>
<b>Apêndice C – Cronograma de trabalho .....</b>	<b>95</b>
<b>Apêndice D – Roteiro das entrevistas .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa traz como temática a Responsabilidade Social Empresarial e Agregação de Valor por meio da Responsabilidade Social Empresarial, que apesar de ser um tema de recente discussão no Brasil, é campo de estudo aberto a ser explorado inclusive pela Engenharia de Produção e Sistemas. (ABEPRO, 2008).

Inicialmente a Comissão Européia sugere a implementação de medidas de Responsabilidade Social com vistas ao crescimento social econômico sustentável, em perfeito alinhamento a ISO 26000 (2010), adotando estratégias direcionadas às empresas. Desta forma, apresenta uma nova e mais simples definição de Responsabilidade Social Empresarial: “a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade”. (COMISSÃO EUROPÉIA, 2011). Os temas centrais e questões identificadas na ISO 26000 (2010) refletem a visão atual de boas práticas.

Dessa forma a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) refere-se às ações das empresas para além das suas obrigações legais de forma a assumir voluntariamente as preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e suas interações com as partes interessadas. (COMISSÃO EUROPÉIA, 2011). Visto que em linhas gerais as empresas atêm-se a cumprir apenas o que é obrigatório para a concessão do licenciamento.

Com o intuito de promover melhorias a RSE tem sido implementada por empresas nos países desenvolvidos há pelo menos 70 anos. (FREEMAN; HASNAOUI, 2011). E Segundo Damião-Teixeira e Pompermayer (2007), “as empresas iniciaram o desenvolvimento de programas sociais no Brasil no início da década de 1980.”

Ao sugerir que a atividade empresarial possui a dimensão ética integrada as suas dimensões econômica e legal, Machado Filho (2006, p.10) aponta que a teoria dos *stakeholders* está fundamentada na ideia de que os investimentos realizados pela organização devem observar não somente o resultado aos acionistas, mas sim o retorno a todos os *stakeholders*, em função da interligação empresa e sociedade. Nesta perspectiva, a atividade dos negócios deveria incorporar benefícios sociais juntamente com os ganhos econômicos que a empresa busca.

Da mesma forma Freeman (2010), sugere que a gestão com base na teoria dos *stakeholders* envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração



dos impactos dessa alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização. Expõe que os *stakeholders* são considerados (1) primários: acionistas e credores entendem possuir os direitos legais estabelecidos nos recursos organizacionais e (2) secundários: comunidades, funcionários consumidores e outros, onde os recursos organizacionais têm menos previstos legal e a disponibilização dos mesmos estão fundamentados em critérios de lealdade ou obrigações éticas.

No tocante ao que se refere à preocupação ambiental associada à Responsabilidade Social Empresarial, as ações não são apenas uma atividade filantrópica ou tema para ecologistas e ambientalistas, mas também uma atividade que pode propiciar ganhos financeiros para as empresas. Se existe uma maneira de garantir o sucesso de uma gestão sócio ambiental, ela está diretamente ligada à conscientização de todos: indústria, chefes de governo, órgãos ambientais, entidades e sociedade. (TACHIZAWA, 2006, p. 26).

Em se tratando de práticas socialmente responsáveis, mesmo que não tenham surgido a partir de valores, princípios e convicções louváveis por parte dos dirigentes das organizações, mas sim de um movimento de sobrevivência mercadológica, não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de bens tangíveis e intangíveis. Os resultados são alcançados em longo prazo, mas pode-se afirmar que fazer o bem compensa economicamente, traz o reconhecimento e prestígio dos consumidores, dá maior visibilidade e aceitação da marca traz uma boa reputação empresarial, além de motivar funcionários, impactando na retenção/captação destes talentos e no clima organizacional. (CAMPANER; SILVA, 2011, p. 8-9).

Notoriamente a agregação de valor às empresas através da responsabilidade social empresarial se dá, exatamente, no momento em que a gestão empresarial consegue estabelecer um canal efetivo, interna e externamente, de respaldo e retorno social com os demais. Nessa direção, o marketing de relacionamento prevê uma série de ferramentas que regulamentam, agilizam e facilitam as funções de contato com o cliente, tais ferramentas abrangem sistemas informatizados que apresentam entre seus principais objetivos a mudança de atitude corporativa, ajudando as empresas a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes ao reunir e inter-relacionar de modo inteligente, eficiente e eficaz, informações sobre suas atividades e os diversos tipos de comunicação que podem ser estabelecidos

com a empresa. (ANDERSON; KERR, 2001).

Certamente “as diversas lacunas na literatura relacionadas à RSE incluem a compreensão de como iniciativas de RSE acrescentam valor a uma empresa e seus *stakeholders* e seu impacto no absenteísmo.” (SERVAES; TAMAYO, 2013). “Sugere-se, também, investigar como os aspectos legais e incentivos induzem a Responsabilidade Social Empresarial.” (ABREU et al., 2012; HUSTED; ALLEN, 2007).

Bertoncello e Chang Júnior (2007, p. 75) consideram que:

Tem-se [...] um guia para futuros estudos sobre a importância da Responsabilidade Social Empresarial e sua relação com diferenciais competitivos sustentáveis, fontes de vantagem competitiva. Estes diferenciais podem se dar por imagem, associações com produtos serviços, atendimento, relação de satisfação do público interno e externo, assim como o favorecimento da organização com outros públicos interessados (*stakeholders*). A comprovação científica desta relação pode ser realizada com levantamentos qualitativos ou quantitativos, público interno ou externo, fatores mais ou menos próximos da organização, porém sabe-se que a Responsabilidade Social como ferramenta de importância para qualquer organização não se trata de um modismo ou prática de marketing, mas uma conscientização importante que deve estar vinculada à administração estratégica e fazer parte dos objetivos corporativos como um tópico irreversível e contínuo.

Após análise e baseando-se nas mudanças estruturais abordadas, este trabalho reconhece a necessidade de prosseguir pesquisas acerca das iniciativas de Responsabilidade Social e Empresarial e do modo como estas iniciativas agregam valor para a empresas e seus *stakeholders*. (PORTER; KRAMER, 2006; GHOLAMI, 2011; JONIKAS, 2013; HUSTED; ALLEN, 2007).

### **1.1 Justificativa e relevância**

Este estudo justifica-se pela contribuição que poderá dar para melhor compreensão e identificação de como agregar valor por meio da Responsabilidade Social Empresarial-RSE, pois existe uma percepção geral de que a adoção de iniciativas de RSE melhora o desempenho das empresas que os empregam. Porém a dificuldade reside na mensuração da melhoria desse desempenho. (PELOZA, 2009; HUSTED; ALLEN, 2007).

Ressalta-se que não há uniformidade, entre os indicadores que têm sido utilizados em estudos anteriores para medir os retornos de iniciativa de RSE. A falta

deste consenso pode ser atribuída a causas diversas, como a carência de uma definição precisa de RSE, a falta de um método de medição e uma métrica clara de RSE, bem como o impacto de fatores contextuais, como interesse da empresa e as necessidades para além do seu envolvimento com RSE. (PELOZA, 2009).

A Internacional Organization for Standardization (ISO), com o intuito de fornecer orientações às empresas, publicou as diretrizes sobre responsabilidade social na ISO 26000, em novembro de 2010. Por ser uma organização não governamental, a ISO tem como objetivo desenvolver normas internacionais que visam facilitar o comércio internacional e transmitir informações sobre bens e serviços, e muito embora a adoção da ISO 26000 ocorra de forma voluntária, alguns países a utilizam como base para legislação ou regulamentação.

No passado, a atenção à responsabilidade social foi primeiramente focada nos negócios. O termo “responsabilidade social empresarial” (RSE) é mais conhecido para maioria das pessoas do que “responsabilidade social”. E a característica essencial da responsabilidade social é a disposição da organização de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios, bem como, a *accountability* pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. (ABNT NBR ISO 26000, 2010, p. 6-7).

Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas. Uma parte interessada tem um ou mais interesses que podem ser afetados pelas decisões e atividades de uma organização. Esse interesse dá à parte interessada uma “participação” na organização, que cria uma relação com a organização. Essa relação não precisa ser formalizada pela parte interessada ou pela organização. (ABNT NBR ISO 26000, 2010, p. 6-7).

As partes interessadas podem também ser chamadas de “*stakeholders*”. Ao determinar quais interesses de partes interessadas serão reconhecidos, convém que a organização considere a legalidade desses interesses e sua consistência com as normas internacionais de comportamento. (ABNT NBR ISO 26000, 2010, p. 6-7).

Ao abordar e praticar a responsabilidade social, o objetivo mais amplo da organização é maximizar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Dentro desse objetivo, apesar de não haver uma lista definitiva de princípios da responsabilidade social, convém que as organizações respeitem os sete princípios descritos abaixo. (ABNT NBR ISO 26000, 2010):

- *Accountability*: convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente. Envolve a obrigação de ser responsiva aos controladores da organização e de a organização ser responsiva às autoridades legais em relação a leis e regulamentos. Ao aplicá-lo haverá um impacto positivo tanto na organização como na sociedade.

- *Transparência*: convém que a organização seja transparente em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente. Que divulgue de forma clara, precisa e completa, e em grau razoável e suficiente as políticas, decisões e atividades pelas quais é responsável, inclusive seus impactos conhecidos e prováveis na sociedade e meio ambiente.

- *Comportamento ético*: convém que uma organização comporte-se eticamente, baseando-se nos valores de honestidade, equidade e integridade. Esses valores implicam a preocupação com pessoas, animais e meio ambiente, bem como o compromisso de lidar com o impacto de suas atividades e decisões nos interesses das partes interessadas. Incluir desenvolvimento e uso de estruturas de governança que promovam o comportamento ético dentro da organização. Incluir ainda a criação de mecanismos para facilitar a denúncia de comportamento antiético sem medo de represálias.

- *Respeito pelos interesses das partes interessadas*: convém que a empresa respeite, considere e responda aos interesses de suas partes interessadas. Identifique as partes interessadas, reconheça e tenha a devida consideração pelos interesses e direitos legítimos de suas partes interessadas e responda as preocupações por elas expressas. Apesar dos objetivos de uma empresa se limitar aos interesses dos seus proprietários, conselheiros clientes ou associados.

- *Respeito pelo estado de direito*: convém que uma organização aceite que o respeito pelo estado de direito é obrigatório. O estado de direito refere-se à supremacia da lei, portanto nenhum indivíduo ou empresa está acima da lei e que o governo também está sujeito à lei, por isso convém que a empresa cumpra requisitos legais em todas as jurisdições em que opera, mesmo que estas leis e regulamentos não sejam fiscalizados adequadamente, mantenha-se informada de todas as obrigações legais e avalie periodicamente sua conformidade com leis e

regulamentos aplicáveis.

- Respeito pelas normas internacionais de comportamento: convém que uma organização respeite as normas internacionais de comportamento, ao mesmo tempo em que adere ao princípio de respeito pelo estado de direito. Em países onde a legislação ou sua implementação contradigam as normas internacionais de comportamento, convém que a empresa faça o esforço de respeitar essas normas até onde for possível.

- Respeito pelos direitos humanos: convém que a empresa respeite os direitos humanos e reconheça tanto sua importância como sua universalidade. Respeite e sempre que possível promova os direitos previstos na Carta Internacional de Direitos Humanos.

Com a finalidade de fornecer orientações sobre os princípios de RSE, a ISO 26000 foi publicada em 2010, sendo que não se caracteriza como um documento de certificação, mas sim como um documento norteador com adesão feita de forma voluntária. Uma vez que Responsabilidade Social é uma ação que estimula o desenvolvimento do cidadão e promove a cidadania individual e coletiva. (...) As ações de responsabilidade Social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições. (MELO NETO e FROES, 2001, p.26-27).

Esta pesquisa foi realizada no Brasil, um país emergente que teve o 7º maior PIB do mundo no ano de 2013. (BANCO MUNDIAL, 2014). No entanto, apesar da representativa economia, o Brasil também teve a segunda maior desigualdade entre os países do grupo dos 20 países mais desenvolvidos e industrializados - G20 em 2012 (BBC, 2012), e carece de uma de melhor atenção quanto à fragilidade de fiscalização e cumprimento de sua legislação. Dessa forma, as empresas localizadas no país podem contribuir com a melhoria da saúde, educação e bem-estar dos colaboradores e seus familiares, agregando valor por meio da responsabilidade social empresarial.

A Amazônia Legal é uma área pouco industrializada e já foi bastante visada pela exploração e conflitos entre preservação e desenvolvimento. Vez que a expansão do capital e a construção do território capitalista na Amazônia são permeadas por encontros e desencontros das suas diferenças sociais, políticas, econômicas e culturais, pois ao mesmo tempo em que o capital atua na expansão

do desenvolvimento das relações sociais de produção especificamente capitalistas, se apropria e redefine relações não capitalistas de produção, como as relações camponesas, necessária ao seu processo de reprodução ampliada. (MARTINS, 1979).

Define-se a Amazônia Legal com sendo uma divisão geográfica, não política de 9 Estados que têm semelhança de vegetação, Latitude 13° Norte, Longitude 44° Oeste, ocupando 59% do território brasileiro e abriga 60% da população indígena. (Código Florestal Brasileiro, 2012)

Dessa maneira com o avanço ocupacional das terras da Amazônia, a frente de expansão acabou se defrontando com grande quantidade de diversos povos indígenas, gerando uma intensa situação de conflito entre os “civilizados” e os “índios”, ao formarem grupos que, lutavam por questões comuns, a do movimento de ocupação, porém com grande diversidade entre si (MARTINS, 2009), situação percebida até os dias de hoje, porém em menores proporções.

As riquezas minerais da Amazônia são cobiçadas pelos grandes grupos econômicos internacionais. O acesso a esses recursos, entretanto, faz parte da história contemporânea do país. Se até a Segunda Grande Guerra Mundial a corrida a seu controle e exploração foi lenta, no pós-guerra coube aos militares a tarefa de acelerar este controle e exploração e sua conseqüente entrega aos grupos econômicos nacionais e internacionais. (OLIVEIRA, 1987, p.10).

Dessa forma, as políticas públicas direcionadas para a Amazônia, bem como para o desenvolvimento nacional brasileiro, foram elaboradas estrategicamente com a finalidade de atender as demandas dos grandes monopólios nacionais e internacionais com relação a exploração e exportação dos seus recursos naturais. (OLIVEIRA, 1987).

Observa-se no Estudo de Impacto Ambiental – EIA e no Relatório de Impacto Ambiental - RIMA, que o objeto de análise desta pesquisa - Empresa brasileira de grande porte e líder de mercado – se encontra legalmente amparada e, portanto apta a executar suas atividades de plantio de eucalipto para processamento de papel e celulose na região da Amazônia Legal, com unidade fabril localizada na cidade de Imperatriz, estado do Maranhão, e áreas de plantios num raio de 200 Km da fábrica situadas nos estados do Tocantins, Pará e Maranhão. Porém, acaba provocando impacto ambiental negativo, motivo pelo qual gera polêmica entre os *stakeholders* da região, e que deve ser mitigado com medidas compensatórias para

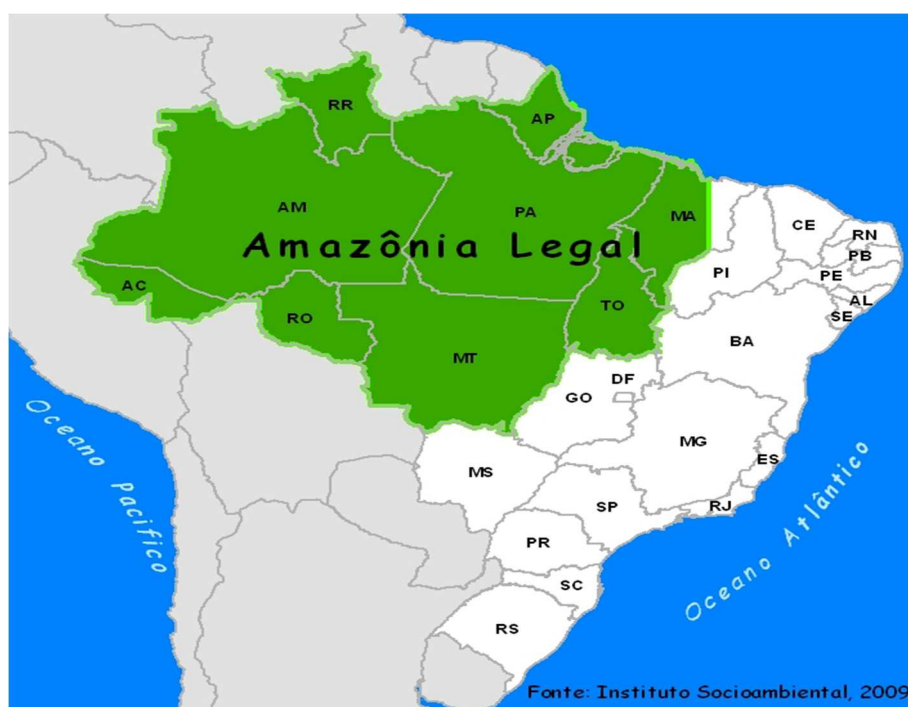
promoção de melhor qualidade de vida das pessoas.

A exemplo disso, segundo publicação da FAO (1961), nessa região da Amazônia Legal existiu a maior floresta de mogno nativo do mundo, e que foi devastada de forma criminosa por uma empresa estrangeira denominada Rio Impex, com a finalidade de exportar as toras de árvores pelo alto valor comercial, valor este superior ao de qualquer madeira existente, pois são de impossível regeneração de longo prazo, uma vez que demora em média 500 anos até que a árvore se torne adulta.

Segundo dados do Censo Populacional do IBGE (2000), a Amazônia Legal abriga uma área de 61% do território brasileiro que abrange nove estados da federação pertencentes à Bacia Amazônica e uma população aproximadamente 20,3 milhões de habitantes, sendo 68,9% residentes na área urbana e 31,1% na área rural, correspondendo a cerca de 12,3% do total populacional do Brasil. (Estimativa IBGE 2004). Por compreender áreas onde a ocorrência de vegetações amazônicas é de aproximadamente 20% do Bioma Cerrado e 100% do Bioma Amazônia, e deter expressivo conjunto de povos indígenas e populações tradicionais, que lhe atribuem destaque por sua reconhecida riqueza natural e em termos de diversidade cultural, tornou-se o foco desta pesquisa.

A Figura 1 apresenta o Mapa político da Amazônia Legal.

Figura 1 – Mapa Político

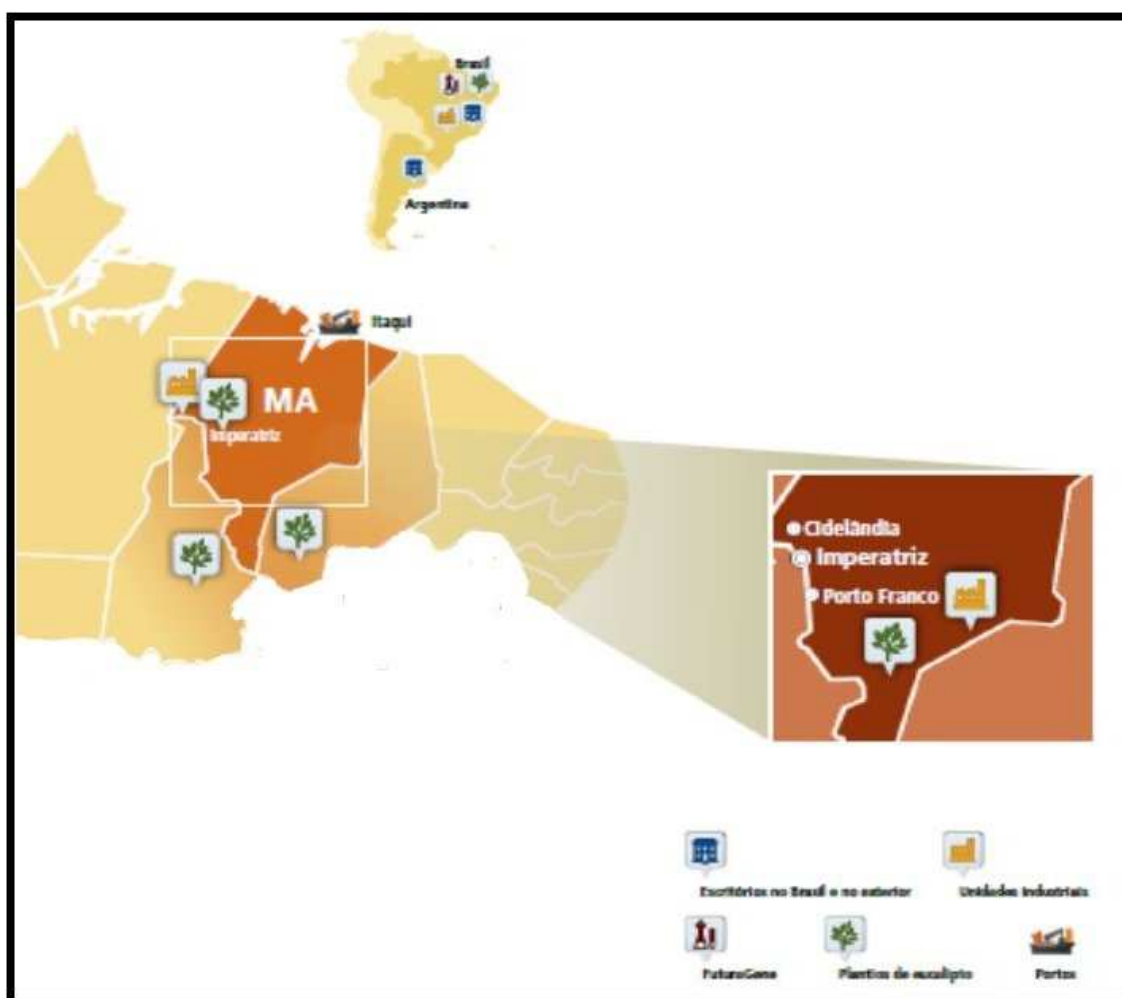


Fonte: Instituto Socioambiental (2009).

As rodovias BR 153 (Transbrasiliana) e BR 230 (Transamazônica) foram construídas pelo governo militar, no início da década de 70, inaugurada em agosto de 1974, quando o Estado de Goiás necessitava de uma ligação com a região centro/sul. O surgimento dessas estradas mudou a feição do Bioma Amazônico, porém foi de fundamental importância para o desenvolvimento da região onde ocorrem os maiores índices de desflorestamento. Inicialmente com a exploração de madeiras de valor econômico e após o desmatamento, formação de pastagens para criação de gado e sistema extensivo. De 2000 até o tempo atual existiu um movimento de conversão de áreas com produção de bovinos para a implantação de lavouras consideradas “commodities”: soja e eucalipto.

A Figura 2 apresenta o mapa geográfico contendo em destaque a área onde a pesquisa foi efetuada.

Figura 2 – Mapa Geográfico representando as localidades fabris e áreas de plantio de eucalipto



Fonte: Adaptado do Relatório de Sustentabilidade (2012). Publicado pela empresa estudada.



## 1.2 Objetivos do trabalho

“As lacunas na literatura relacionadas à RSE incluem: compreender como Iniciativas de RSE acrescentam valor a uma organização e seus colaboradores e seu impacto no absenteísmo e produtividade” (SERVAES; TAMAYO, 2013; GLAVAS; GODWIN, 2013); “analisar como medir o valor que surge a partir de iniciativas de responsabilidade social e o risco dessas iniciativas” (JONIKAS, 2013); “identificar o perfil dos consumidores que se ligam de uma forma mais emocional a uma empresa que implementa iniciativas de RSE” (DU et al., 2011); “investigar como aspectos legais e incentivos induzem a adoção de iniciativas RSE.” (ABREU et al., 2012; HUSTED; ALLEN, 2007).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, além da oportunidade indicada nas lacunas apresentadas, acrescenta-se a necessidade de avançar as pesquisas sobre Responsabilidade Social Empresarial em países emergentes. (FRYNAS, 2006).

Diante do exposto, a questão a ser pesquisada é: Como as iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial agregam valor para a empresa e seus *stakeholders*?

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como as iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial adotadas por uma empresa plantadora de eucalipto para produção de papel e celulose agregam valor para a empresa e seus *stakeholders*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os motivos que levaram a empresa a adotar iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial.
- Identificar as iniciativas que a empresa adota para cada grupo de *stakeholders*.
- Identificar como a empresa implementa e gerencia a Responsabilidade Social Empresarial.
- Analisar a percepção da empresa sobre RSE agrega valor para cada grupo

de *stakeholders*.

- Analisar a percepção dos *stakeholders* sobre as ações da RSE da empresa agregam valor para cada grupo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definição de responsabilidade social empresarial - evolução histórica

Responsabilidade Social Empresarial refere-se a um conceito relacionado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das empresas alcançam um universo de agentes sociais com uma amplitude maior do que o composto por seus sócios e acionistas (*stakeholders*). Desta maneira, a responsabilidade social empresarial, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades. (TINOCO, 2001, p. 23).

A Responsabilidade Social das empresas varia desde o fato de estarem em conformidade com as regulamentações de saúde e segurança dos funcionários à proteção ambiental e à governança corporativa. (MCINTOSH, 2001, p. 313).

A questão ambiental não pode mais ser vista como entrave ou modismo no dia-a-dia da indústria. Degradação ambiental não é o 'mal necessário' indispensável para que haja desenvolvimento. Ao contrário, o desenvolvimento sustentável da sociedade deveria coincidir com o crescimento sustentado da economia: a proteção ambiental é intrínseca à vida humana e faz bem aos negócios. O gestor de meio ambiente deve poder demonstrar isso aos líderes de negócios. Um conjunto de competências envolvendo formação e habilidades comportamentais é fator de sucesso para esse profissional. (EPELBAUM, 2007).

### 2.2 Caracterização dos stakeholders x responsabilidade social empresarial

Machado Filho cita Friedman-Economista liberal (1970) como sendo um dos principais defensores da visão dos *stockholders* (acionistas), em contraposição à visão dos *stakeholders*. O argumento é o de que se os administradores incrementarem os lucros e se utilizam desses lucros para aumento do valor da empresa, eles estão respeitando os direitos de propriedade dos acionista/cotistas das empresas e, desta forma, promovendo de forma agregada o bem-estar social. Ao ponto em que se os administradores se atêm a problemas de cunho social em

decisões do dia-a-dia, por exemplo, podem violar suas atribuições de defesa dos interesses da empresa e interferir na habilidade do mercado em promover o bem-estar geral.

Em tempos de crises econômica e financeira, convém que as organizações procurem manter suas atividades relacionadas à responsabilidade social, pois estas crises têm um impacto significativo em grupos mais vulneráveis, o que sugere uma necessidade maior de responsabilidade social. Consumidores, clientes, doadores, investidores e proprietários estão, de várias formas, exercendo influência financeira sobre organizações em relação a responsabilidade social. As expectativas da sociedade sobre o desempenho das organizações continuam a crescer. Em muitos lugares, a legislação que defende o direito da comunidade de obter informações dá às pessoas acesso a informações detalhadas sobre as decisões e atividades de algumas organizações. Um número crescente de organizações está se comunicando com suas partes interessadas, inclusive produzindo relatórios de responsabilidade social para atender às necessidades das partes interessadas de informações sobre o desempenho da organização. (ABNT NBR ISO 26000:2010).

Conforme a percepção apresentada por Ashley (2002), embora uma orientação não seja legal e ou obrigatória para a empresa, faz parte das exigências e urgências sociais que emergem. O mais prudente é que a organização se adeque a ofertar a seus clientes e possíveis clientes um produto ou serviço que atenda as expectativas de responsabilidades e compromisso social.

### **2.3 Motivação e processo de implementação – gestão RSE**

Segundo a ABNT NBR ISO 26000:2010, os elementos da Responsabilidade Social refletem as expectativas da sociedade em um momento específico, sendo, portanto, passíveis de mudança. Conforme as preocupações da sociedade mudam, suas expectativas em relação às empresas também mudam para refletir essas preocupações. Inicialmente a responsabilidade social era centrada em atividades filantrópicas, como doações a instituições beneficentes. Temas como práticas de trabalho e práticas leais de operação surgiram há mais de um século. Outros temas, como direitos humanos, meio ambiente, defesa do consumidor e combate a fraude e a corrupção foram acrescentados ao longo do tempo, conforme foram recebendo maior atenção.

Para o Instituto Ethos a Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Dessa forma o Instituto Ethos reconhece a Responsabilidade Social Empresarial como sendo uma forma condutora dos negócios tornando a empresa coadjuvante pelo desenvolvimento social, buscado atender as demandas dos *stakeholders* sem perder de vistas a objetividade do lucro, porém, estabelecendo um ganho a longo prazo, obedecendo às regulamentações Legais e os interesses de todos envolvidos, e não somente os acionistas ou proprietário. (INSTITUTO ETHOS, 2007)

Para Banco Mundial, a Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial é o compromisso de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida de forma que seja bom tanto para as empresas como para o desenvolvimento. (WORLD BANK, 2014).

A adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que existem ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzindo custos e trazendo aumento de competitividade, tais como a melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganho de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e política locais, entre outros. (BNDES, 2000, p. 6).

A norma ISO 26000:2010 apresenta que as preocupações com responsabilidade social das empresas têm aumentado por vários motivos: globalização, maior mobilidade e acessibilidade, bem como a crescente disponibilidade de comunicação instantânea, isso quer dizer que indivíduos e organizações em todo o mundo estão tendo maior facilidade de saber sobre as decisões e atividades das organizações, tanto das próximas como das distantes.

Esses fatores dão às organizações a oportunidade de se beneficiar com a aprendizagem sobre novas formas de fazer as coisas e solucionar problemas. A natureza global de algumas questões ambientais e de saúde, o reconhecimento da responsabilidade mundial pelo combate à pobreza, e crescente interdependência financeira e econômica e a crescente dispersão geográfica das cadeias de valor.

## **2.4 Agregação de valor advinda da RSE**

Em se tratando de agregação de valor podemos citar várias vantagens direcionadas as empresas advindas da Responsabilidade Social, a começar pelo fortalecimento da marca e imagem da empresa; a diferenciação ante aos concorrentes; geração de mídia gratuita; fidelização de clientes; segurança patrimonial e dos funcionários; atração e manutenção do bom profissional; proteção contra ação negativa de funcionários; menor ocorrência auditorias de órgãos externos; atração de investidores e deduções fiscais (MELO NETO e FROES, 1999).

Segundo o Instituto Ethos/SEBRAE (2003, p. 6), fabricar produtos ou prestar serviços que não degradem o meio ambiente, promover a inclusão social e participar do desenvolvimento da comunidade de que fazem parte, entre outras iniciativas, são diferenciais cada vez mais importantes para as empresas na conquista de novos consumidores ou clientes. Dessa maneira a RSE contribui para mitigar os problemas sociais nas comunidades onde as empresas estão inseridas geograficamente e também pode adicionar valor aos produtos e serviços. (JUSCIUS; JONIKAS, 2013; GHOLAMI, 2011).

Para Tachizawa (2006), as novas tecnologias de informação estão induzindo novas formas de administração, criando assim um novo tipo de gestor. Esse profissional dos novos tempos tenderá a trabalhar em organizações menos hierárquicas, onde o ambiente informacional possibilitará que grande número de pessoas possam se comunicar rapidamente por redes informatizadas. Como reflexo da implementação dessas tecnologias da informação para a gestão ambiental e responsabilidade social, obter-se-ão ganhos consideráveis na redução do consumo de papel, eliminação do uso de mídias magnéticas para arquivamento de informações (disquetes, CDs e dispositivos de backup e meios de armazenamento digital equivalentes). Outro ganho considerável seria a maior eficácia em sistemas

de monitoramento da proteção ao meio ambiente e do gerenciamento da responsabilidade social com o suporte dos recursos da informática. Tais resultados impactam de forma positiva a gestão ambiental e a responsabilidade social nas organizações à medida que contribuem para um menor impacto ambiental e, de outro lado, melhoram o desempenho sistêmico da gestão ambiental e da responsabilidade social. (TACHIZAWA, 2006, p. 49).

Os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a ampla variação de valores humanos (qualidade de vida além de quantidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir a sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder as mudanças de expectativas do público. (CARROL, 1999, p. 282). As iniciativas de RSE precisam estar visíveis e valorizadas por aqueles que serão positivamente afetados por eles, incluindo clientes, funcionários, acionistas, governo e sociedade. (JUSCIUS; JONIKAS, 2013; SERVAES; TAMAYO, 2013).

Segundo Lazzarini e Machado Filho, o conceito de agregação de valor de um determinado produto está atrelado à busca pela sua diferenciação perante a concorrência. Dessa maneira, a empresa tende a deixar a situação de tomadora de preços e passa a atribuir o seu valor ao produto de acordo com a política mercadológica. (LAZZARINI; MACHADO FILHO, 1997).

Para Grajew (2009), a definição de responsabilidade social está inteiramente relacionada a “fazer as coisas certas”. De modo que “quando se faz as coisas certas, as recompensas pessoais são muito grandes. E do outro lado, nós mostramos os riscos de não ter uma gestão socialmente responsável”.

Veja que para De Chartony (2000), o papel tradicional da agregação de valor consiste em diferenciar a marca das commodities no intuito da entidade ser bem-sucedida no futuro e obter vantagens competitivas. Além disso, possibilita às organizações acrescentar, em seus produtos, um valor superior na percepção do consumidor.

Assim para Orchis et al. (2002), a prática da Responsabilidade Social de forma adequada tende a melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazos, propiciando, valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivando os *stakeholders* internos; vantagem competitiva; influência positiva na cadeia produtiva e melhoria do clima organizacional.

## 2.5 Síntese dos elementos teóricos

O Quadro 1 a seguir apresenta uma síntese dos principais estudos que destacam as iniciativas de responsabilidade social empresarial.

Quadro 1 – Síntese dos elementos teóricos relevantes

<b>SÍNTESE DOS ELEMENTOS TEÓRICOS IDENTIFICADOS COMO RELEVANTES</b>		
<b>ELEMENTOS/ CONSTRUTOS</b>	<b>DEFINIÇÕES/CONCEITOS</b>	<b>AUTORES</b>
Motivação para Responsabilidade Social Empresarial	Publicidade. Melhorar eficiência. Ganho de Mercado/financeiro. Aceite que o respeito pelo estado de direito é obrigatório.	Damião-Teixeira e Pompermayer (2007) Comissão Europeia (2011) ISO 26.000 (2010) Juscini; Jonikas (2013) ABNT NBR ISO 26.000 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social (2010) BNDES (2000)
Relação da RSE com a Estratégia da Empresa	Fortalecer a ideia de que sucesso e justiça social são interdependentes. Como utilizar as iniciativas de RSE em suas estratégias.	Gholami (2011) BNDES (2000)
Transparência/Divulgação de Atividades de responsabilidade social/marketing	Divulgar as ações de RSE de forma a se tornar um marco diferencial no mercado competitivo, de forma a envolver os diversos grupos de <i>stakeholders</i> . Ser transparente em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente. Divulgar de forma clara, precisa e completa as decisões e as atividades pelas quais é responsável.	Servaes e Tamayo (2013) ABNT NBR ISO 26.000- Diretrizes sobre Responsabilidade Social (2010)
Accountability/Performance (Indicadores)	Orientar a empresa sobre os princípios a serem observados ao praticar RSE. Prestar contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente.	ABNT NBR ISO 26.000-Diretrizes sobre Responsabilidade Social (2010). Lazzarini e Machado Filho (1997). De Chartony (2000). Ethos



(continua)

ELEMENTOS/ CONSTRUTOS	DEFINIÇÕES/CONCEITOS	AUTORES
Comportamento Ético	<p>Agregar valor a empresa através da RSE, no momento em que a gestão empresarial consegue estabelecer um canal efetivo, interna e externamente, de respaldo e retorno social com os demais.</p> <p>Comportar eticamente, baseando-se nos valores de honestidade, equidade e integridade.</p>	<p>Anderson e Kerr (2001)</p> <p>ABNT NBR ISO 26.000-Diretrizes sobre Responsabilidade Social (2010).</p> <p>Jones e Murrel (2001)</p>
<p>Responsabilidade perante os grupos de <i>stakeholders</i></p> <p><b>INTERNO EMPRESA:</b> Gerente de Sustentabilidade Supervisor de Recursos Humanos Supervisor de Obtenção de Área e Parceria Setor de Comunicação Funcionários</p> <p><b>EXTERNOS VINCULADOS A EMPRESA:</b> Parceiros Gestor Terceirizado Funcionário Terceirizado</p> <p><b>EXTERNOS:</b> Associação União das Aldeias Apinajé Presidente do Projeto de Assentamento ASMUBIP</p>	<p>Entender como as iniciativas de RSE agregam valor a seus funcionários ao assumir obrigações de caráter moral além dos estabelecidos em Lei.</p> <p>Contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável. Em ação conjunta com os empregados, suas famílias, comunidade local e sociedade em geral, em função da interligação empresa e sociedade.</p> <p>Definir pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona.</p> <p>Respeitar, considerar e responder aos interesses de suas partes interessadas.</p> <p>Teoria dos <i>stakeholders</i>.</p>	<p>Ashley (2002)</p> <p>Banco Mundial (2014)</p> <p>Machado Filho (2006)</p> <p>Melo Neto e Froes (1999)</p> <p>Orchis, Marcelo A. et al.(2002)</p> <p>Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social (2007).</p> <p>Tachizawa (2006)</p> <p>Freeman (2010)</p> <p>ABNT NBR ISO 26.000-Diretrizes sobre Responsabilidade Social (2010).</p> <p>Lazzarini e Machado Filho (1997).</p> <p>De Chartony (2000).</p> <p>Grajew (2009).</p>

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

“A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo.” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Razão pela qual o desenvolvimento de uma pesquisa de cunho qualitativo pode perpassar por muitos caminhos sem prévia definição, dependendo muitas vezes das práticas de interpretação e não somente das questões que a norteia.

#### 3.1 Método da pesquisa

O estudo de caso foi a metodologia a ser adotada para responder ao objetivo desta pesquisa que é analisar as diferentes motivações da empresa que realiza ações de responsabilidade social empresarial, e as percepções sobre a responsabilidade social empresarial nos *stakeholders* envolvidos no processo. O Estudo de caso foi realizado em uma empresa de grande porte líder de mercado plantadora de eucalipto para produção de papel e celulose, localizada na Amazônia Legal.

O estudo de caso, conforme Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto estão claramente definidos”, dessa forma, por se tratar de condições contextualizadas acredita-se que seja compatível ao desenvolvimento da pesquisa.

Yin (2003) “contempla em suas fases do estudo de caso, o estudo de campo na forma de questionário aberto para gestores, funcionários, parceiros e comunidade impactados pela empresa pesquisada.”

O Estudo de Caso caracteriza-se também pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.” (YIN, 1989, p. 19).

Segundo Pereira (2005), o estudo de caso é uma modalidade de exploração de um determinado tema que se deseja produzir conhecimento, sendo apoiado em três etapas: “a primeira, aberta ou exploratória; a segunda, mais sistemática dos dados; e a terceira, consistindo na análise e interpretação sistemática dos dados e na elaboração do relatório.” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986 apud PEREIRA, 2005, p. 24).

### 3.2 Método de trabalho

A fim de alcançar os objetivos e responder os questionamentos levantados inicialmente foram realizados os seguintes procedimentos metodológicos:

#### Etapa 1 – Levantamento Bibliográfico

Foi realizado o levantamento bibliográfico do assunto através de uma revisão teórico conceitual sobre a temática deste estudo, a fim de extrair da literatura os referenciais mais relevantes a respeito do tema Responsabilidade Social Empresarial e Agregação de valor por meio da RSE, e obter a familiarização com o tema de forma sistematizada. Dessa maneira destacam-se os autores que contribuem diretamente para o entendimento do processo de Responsabilidade Social Empresarial e Agregação de Valor. Mencionam-se: autores que discutem sobre Motivação de RSE - Damião-Teixeira e Pompermayer (2007); Comissão Europeia (2011); ISO 26.000 (2010); Jonikas (2013); ABNT NBR ISO 26.000- Diretrizes sobre Responsabilidade Social (2010); Relação da RSE com a estratégia da empresa – Gholami (2011); Transparência/ Divulgação de atividades de RSE – Servaes e Tamayo (2013); Accountability/performance – ABNT NBR ISO 26.000 (2010); Comportamento Ético – Anderson e Kerr (2001); Responsabilidade perante os grupos de *stakeholders* – Aslhey (2002); Banco Mundial (2014); Machado Filho (2006); Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social (2007); Thachizawa (2006); Freeman (2010).

A partir daí foram definidos os principais pontos a serem abordados nas entrevistas com gerente de áreas e os *stakeholders*. Nesta etapa foram acessados os dados disponíveis no portal CAPES, GOOGLE ACADEMICO, SCOPUS/SCIENCE DIRECT, EBSCO, EMERALD, Livros e Revistas, bem como realizado buscas com as seguintes palavras-chaves: responsabilidade social empresarial, agregação de valor e responsabilidade social corporativa, definições relativos a RSE. Portanto, houve um elevado retorno de autores a cerca do tema sugerido, constantes do Quadro 1- Síntese dos elementos teóricos relevantes.

Na medida em que identificava os artigos, foi montado um tabelão, constando título, autores, palavras chaves, resumo, o que estava sendo discutido e resultado encontrado. O que nos possibilitou uma ampla visão do vinha sendo discutido para assim apresentar os construtos a serem investigados como suporte teórico para a descrição das discussões dos resultados coletados.

## Etapa 2 – Definição da Unidade de Análise e entrevistas

O desenvolvimento do trabalho se dá pela unidade de análise estudada. Dessa forma foi escolhida propositalmente e por apresentar potencialidade de contribuição significativa para o escopo dessa pesquisa, uma grande empresa plantadora de eucalipto para produção de papel e celulose, situada na Amazônia Legal, região bastante visada em termos de exploração FLORESTAL. Os grupos de *stakeholders* a serem considerados são:

**INTERNOS:** Gerente da área de sustentabilidade, supervisor de recursos humanos, supervisor de obtenção e parceria, jornalista e funcionário da empresa.

**EXTERNOS VINCULADOS A EMPRESA:** Parceiros, Gestores Terceirizados, Funcionários Terceirizados.

**EXTERNOS:** Secretário da União das Aldeias Apinajé, Presidente do Projeto de Assentamento Reforma Agrária, Presidente da Associação das Quebradeiras de Coco.

Os *stakeholders* envolvidos nesta pesquisa foram escolhidos por terem relação direta com as questões ligadas à preservação do meio ambiente, questões sociais, pela disponibilidade de atendimento e pela histórica participação de movimentos em defesa do território da Amazônia Legal, vez que durante as décadas de 70 a 80 nesta região ocorreram intensos conflitos agrários pela posse de terras entre trabalhadores rurais e fazendeiros que motivados pelos incentivos fiscais do governo federal se apropriavam de grandes extensões de terras por meio de grilagem, com a intenção de promover a ocupação da Amazônia, fato que ainda ocorre atualmente, só que em menor proporção. Com a instalação da CPT (Comissão Pastoral da Terra) na região e o surgimento e consolidação das organizações dos trabalhadores por meio de Sindicato dos Trabalhadores Rurais, foi ocorrendo à diminuição do conflito. Posteriormente, foram criados a ASMUBIP (Associação das Mulheres Trabalhadoras Rurais do Bico do Papagaio) e outras entidades que se posicionam em defesa do desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente. Neste caso específico do projeto de silvicultura, a Associação União das Aldeias Apinajé, desde o início das discussões tem se manifestado contrária que se consolide a sua instalação na região, na tentativa de evitar a exploração do uso da terra no entorno do Território Indígena, e faz isso por meio de seu blog [uniaodasaldeiasapinaje.blogspot.com.br](http://uniaodasaldeiasapinaje.blogspot.com.br).

Em termos de grupos de entrevistados, foram acessados os seguintes *stakeholders*: Internos (Gerente de sustentabilidade, Supervisores de áreas de RH e de Obtenção e Parceria, Setor de Comunicação e Funcionário), Externos vinculados à empresa (Parceiros, Gestor Terceirizado, Funcionário Terceirizado) e Externos (Indígena, Presidente Assentamento Reforma Agrária, Presidente da Associação das Quebradeiras de coco e Representante da ASMUBIP) em seus respectivos locais de trabalho e área de atuação. A 3 retrata um pouco da cultura da família Apinajé, as crianças indígenas, a moradia e o meio de transporte e as figuras 4 e 5 apresentam um pouco da história de luta da D. Raimunda – Quebradeira de Coco na Região da Amazônia Legal.

Figura 3 - Aldeia São José – Comunidade Indígena Apinajé



Fonte: Acervo da Autora.

Figuras 4 e 5 – Dona Raimunda – Quebradeira de Coco e de preconceitos



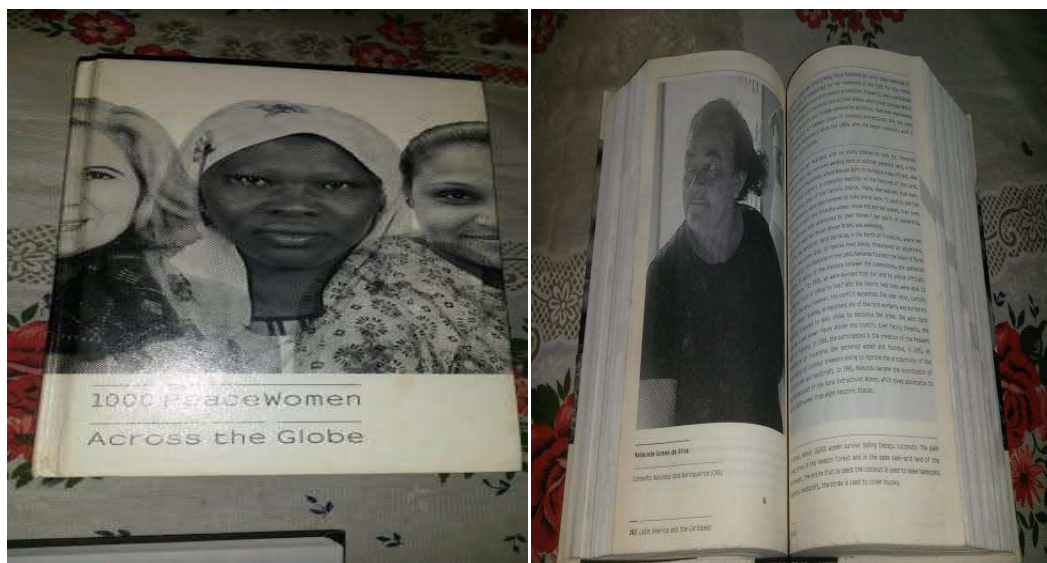
Fonte: Acervo da Autora.

Durante a entrevista com a Senhora Raimunda Gomes da Silva, Dona Raimunda Quebradeira de Côco, como é popularmente conhecida nacional e internacionalmente, na sua residência no Município de São Miguel no Projeto de Assentamento Pontal, Comunidade Sete Barracas, onde moram 27 assentados, a mesma nos contou um pouco de sua história enquanto líder de movimento em defesa das mulheres trabalhadoras rurais, tendo participado da Comissão de Criação dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais do Bico do Papagaio e da criação direta da Associação das Mulheres Trabalhadoras Rurais da Região do Bico do Papagaio - ASMUBIP.

*Na época foi muito difícil criarmos o Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Associação, pois não havia telefone pra falarmos com as pessoas e por conta das estradas ruins demorávamos até três meses pra realizar uma reunião. Mas com isso aprendi muito coisa e pude viajar por sete países como a França (1989), Bélgica (1989), Japão (1995), China (1995), Estados Unidos (1994) e Canadá (1987), dividindo nossas experiências de movimentos dos trabalhadores rurais dessa Área da Amazônia Legal com trabalhadores de outros países, pois nunca tive interesse em ter riqueza pra mim e para meus filhos se as outras famílias passavam fome. (Entrevista com Dona Raimunda Quebradeira de Côco, representante da ASMUBIP, Coordenadora do CNS da Amazônia (1995 a 2005), Coordenadora Interestadual das Quebradeiras de Côco do Pará, Maranhão, Tocantins e Piauí). (Informação verbal)*

As figuras 6 e 7 ilustram a indicação de D. Raimunda entre as 1000 mulheres mais importantes do mundo, sendo que do Brasil foram apenas 52 escolhidas e a Dona Raimunda Quebradeira era uma delas.

Figuras 6 e 7 - Representam o reconhecimento da história de luta de Dona Raimunda



Fonte: Acervo da Autora.

### Etapa 3 – Coleta de dados

A partir dos construtos identificados na revisão da literatura (Quadro 1) e considerando os indicadores de RSE sugeridos na ISO 26.000 e da definição da unidade de análise dos entrevistados, foi elaborado um protocolo de coleta de dados. Foram realizadas entrevistas com questões abertas e análise documental

(relatórios fornecidos pela empresa tais como gestão de pessoas, aquisição de terras, produção e programa de parcerias). O roteiro de entrevista foi semi estruturado e tabulado com análises a luz dos construtos para o aprofundamento do objeto em estudo de forma a contemplar os gerentes de áreas da empresa e os *stakeholders*. Entende-se ainda que esta metodologia seja capaz de proporcionar uma análise qualitativa de cunho exploratório, para responder a questão da pesquisa e atender os objetivos geral e específicos. Complementarmente foram analisados os relatórios dos Recursos Humanos e Gerentes do Setor Produtivo da empresa. Os Quadros 2, 3 e 4 apresentam o roteiro de coleta de dados aplicado a empresa, aos *stakeholders* externos vinculados à empresa e aos *stakeholders* externos respectivamente.

Quadro 2 – Protocolo de coleta de dados – aplicado à empresa

COLETA DE DADOS (PROTOCOLO APLICADO A EMPRESA)						
ELEMENTOS/ CONSTRUTOS	ITEM DE INVESTIGAÇÃO	GERENTE	SUPERVISOR RH	SUPERVISOR	SETOR DE	FUNCIONARIO
		SUSTENTABILIDADE		OBTENÇÃO E	COMUNICAÇÃO	
Motivação/ INICIATIVAS para Responsabilidade Social Empresarial	Analisar os motivos pelos quais a empresa adotou a Responsabilidade Social Empresarial.					
	Analisar as iniciativas de responsabilidade social realizadas pela empresa para cada grupo de <i>stakeholders</i> , e qual a estratégia de gestão que a empresa faz além do exigido pela legislação.					
Relação da RSE com a Estratégia da Empresa	Verificar como iniciativas de RSE da empresa se vinculam com as estratégias adotadas na produção de bens e serviços que a sociedade deseja.					
	Verificar como as atividades da empresa buscam agregar valor aos seus produtos e serviços.					
Transparência/ Divulgação	Analisar se há investimentos voltados a fortalecer a área de divulgação e marketing da empresa.					
	Como a empresa torna públicas as ações de RSE, e como é feito o controle do nível de satisfação dos <i>stakeholders</i> .					
	Verificar na percepção da empresa se há transparência em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente.					
	Averiguar se faz divulgação de forma clara, precisa e completa as decisões e as atividades pelas quais é responsável.					



(continua)

ELEMENTOS/ CONSTRUTOS	ITEM DE INVESTIGAÇÃO	GERENTE SUSTENTABILIDADE	SUPERVISOR RH	SUPERVISOR OBTENÇÃO E PARCERIA	SETOR DE COMUNICAÇÃO	FUNCIONARIO
Accountability/Performance (Indicadores)	Investigar como a empresa controla/mensura o cumprimento da sua missão econômica e RSE, relacionado aos parceiros, funcionários, clientes e fornecedores, de forma a contribuir com o desenvolvimento da sociedade.					
	Averiguar se presta contas e se responsabiliza por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente.					
Comportamento Ético	Averiguar o comportamento ético da empresa em relação a postura pública perante aos recursos econômicos e humanos da sociedade. E se cumprem apenas as exigências estabelecidas ou atuam além dos requisitos legais, de forma a incorporar a postura de ver os recursos utilizados para fins sociais.					
	Investigar o comportamento ético, baseando-se nos valores de honestidade, equidade e integridade.					
	Analisar os relatórios sobre questões éticas, financeiras, sociais e ambientais emitidos pela empresa.					
Responsabilidade perante os <i>stakeholders</i>	Verificar as condições de trabalhos dos funcionários da empresas, quais os programas desenvolvidos para a manutenção do bom funcionário.					
	Verificar quais os tipos de parceria existente na empresa e como é feito o sistema de parceria entre a empresa e os parceiros, e quais os requisitos exigidos e os incentivos disponibilizados dentro da proposta da RSE.					
	Investigar se respeita, considera e responde aos interesses de suas partes interessadas.					
Agregação de Valor por meio da RSE	Analisar os elementos que evidenciam a agregação de valor a imagem da empresa junto aos <i>stakeholders</i> , em seus diferentes aspectos.					
	Analisar como a empresa com sua estrutura organizacional agrega valor para a si e a seus <i>stakeholders</i> por meio da RSE.					
BENEFÍCIOS	Elencar os benefícios proporcionado aos <i>stakeholders</i> em razão da gestão de RSE da empresa.					
	Investigar como é vista a participação dos <i>stakeholders</i> nos projetos de RSE da empresa.					
BARREIRAS	Averiguar quais as principais barreiras encontradas pela empresa/ <i>stakeholders</i> durante a implantação e desenvolvimento dos projetos.					

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3 – Protocolo de coleta de dados – aplicado aos *stakeholders* externos vinculados à empresa

COLETA DE DADOS (PROTOCOLO APLICADO AOS <i>STAKEHOLDERS</i> EXTERNOS VINCULADOS A EMPRESA)				
ELEMENTOS/ CONSTRUTOS	ITEM DE INVESTIGAÇÃO	PARCEIROS	GESTOR TERCEIRIZADO	FUNCIONARIO TERCEIRIZADO
INICIATIVAS para Responsabilidade Social Empresarial	Analisar as iniciativas de responsabilidade social realizadas pela empresa e os incentivos disponibilizados dentro da proposta da RSE para esse <i>stakeholders</i> ..			
	Investigar como é vista a participação ou envolvimento dos <i>stakeholders</i> nas iniciativas de RSE da empresa.			
	Verificar quais os tipos de parceria existente na empresa e como é feito o sistema de parceria entre a empresa e os parceiros, e quais os requisitos exigidos.			
Transparência/ Divulgação	Se há transparência nas decisões da empresa e iniciativas que impactam na sociedade e no meio ambiente.			
	Como a empresa torna público as ações de RSE.			
	Averiguar se a empresa faz divulgação de forma clara, precisa e completa as decisões e as atividades pelas quais é responsável.			
Accountability/ Performance (Indicadores)	Averiguar se presta contas e se responsabiliza por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente.			
Comportamento Ético	Investigar o comportamento ético da empresa, baseando-se nos valores de honestidade, equidade e integridade e sua postura pública perante aos recursos econômicos e humanos da sociedade.			
Agregação de Valor por meio da RSE	Analisar como as iniciativas da empresa agregam valor para os <i>stakeholders</i> .			
BARREIRAS	Averiguar quais as principais barreiras dificuldades encontradas pelo parceiro durante a implantação e desenvolvimento dos iniciativas.			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4 – Protocolo de coleta de dados – aplicado aos *stakeholders* externos

ELEMENTOS/ CONSTRUTOS	ITEM DE INVESTIGAÇÃO	ASSOCIAÇÃO UNIÃO DAS ALDEIAS APINAJÉ	P.A. REFORMA AGRÁRIA	ASMUBIP	NATURATINS
INICIATIVAS para Responsabilidade Social Empresarial	Analisar as iniciativas de responsabilidade social realizadas pela empresa e os incentivos disponibilizados dentro da proposta da RSE para esses <i>stakeholders</i> .				
	Investigar como é vista a participação ou envolvimento dos <i>stakeholders</i> nas iniciativas de RSE da empresa.				
	Verificar se a empresa faz uso de agrotóxicos e quais as medidas compensatórias e mitigadoras dos riscos de impacto ambiental.				
	Como é feito o sistema de parceria entre a empresa e os parceiros, e quais os requisitos exigidos.				
	Verificar se a empresa tem licença pra manejo das fazendas.				
Transparência/ Divulgação	Se há transparência nas decisões da empresa e iniciativas que impactam na sociedade e no meio ambiente.				
	Como a empresa torna público as ações de RSE.				
	Averiguar se a empresa faz divulgação de forma clara, precisa e completa as decisões e as atividades pelas quais é responsável.				
Accountability/ Performance (Indicadores)	Averiguar se presta contas e se responsabiliza por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente.				
Comportamento Ético	Investigar o comportamento ético da empresa, baseando-se nos valores de honestidade, equidade e integridade e sua postura pública perante aos recursos econômicos e humanos da sociedade.				
Agregação de Valor por meio da RSE	Analisar como as iniciativas da empresa agregam valor para os <i>stakeholders</i> .				
BARREIRAS	Averiguar quais as principais barreiras dificuldades encontradas pelo parceiro durante a implantação e desenvolvimento das iniciativas de RSE.				

Fonte: Elaborado pela autora.

#### Etapa 4 – Tabulação dos Dados

A análise dos dados foi tabulada observando a base teórica para descrição das discussões dos resultados coletados. Os dados foram analisados à luz dos objetivos desta pesquisa, os indicadores utilizados pela empresa a fim de verificar seu desempenho no âmbito da responsabilidade social empresarial e os ganhos acrescidos a empresa e aos seus *stakeholders* por estas práticas. O Quadro 5 apresenta a estrutura utilizada para a tabulação dos dados.

Quadro 5 – estrutura para tabulação dos dados

TABULAÇÃO DOS DADOS				
ELEMENTOS/ CONSTRUTOS	ITEM DE INVESTIGAÇÃO	STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS LIGADOS A EMPRESA	STAKEHOLDERS EXTERNOS
Motivação/ INICIATIVAS para Responsabilidade Social Empresarial	Analisar os motivos pelos quais a empresa adotou a Responsabilidade Social Empresarial.			
	Analisar as iniciativas de responsabilidade social realizadas pela empresa para cada grupo de <i>stakeholders</i> , e qual a estratégia de gestão que a empresa faz além do exigida pela legislação.			
Relação da RSE com a Estratégia da Empresa	Verificar como iniciativas de RSE da empresa se vinculam com as estratégias adotadas na produção de bens e serviços que a sociedade deseja.			
	Verificar como as atividades da empresa busca agregar valor aos seus produtos e serviços.			
Transparência/ Divulgação	Analisar se há investimentos voltados a fortalecer a área de divulgação e marketing da empresa.			
	Como a empresa torna públicas as ações de RSE, e como é feito o controle do nível de satisfação dos <i>stakeholders</i> .			
	Verificar na percepção da empresa se há transparência em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente.			
	Averiguar se faz divulgação de forma clara, precisa e completa as decisões e as atividades pelas quais é responsável.			

(continua)

ELEMENTOS/ CONSTRUTOS	ITEM DE INVESTIGAÇÃO	STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS LIGADOS A EMPRESA	STAKEHOLDERS EXTERNOS
Accountability/ Performance (Indicadores)	Investigar como a empresa controla/mensura o cumprimento da sua missão econômica e RSE, relacionado aos parceiros, funcionários, clientes e fornecedores, de forma a contribuir com o desenvolvimento da sociedade.			
	Averiguar se presta contas e se responsabiliza por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente.			
Comportamento Ético	Averiguar o comportamento ético da empresa em relação a postura pública perante aos recursos econômicos e humanos da sociedade. E se cumprem apenas as exigências estabelecidas ou atuam além dos requisitos legais, de forma a incorporar a postura de ver os recursos utilizados para fins sociais.			
	Investigar o comportamento ético, baseando-se nos valores de honestidade, equidade e integridade.			
	Analisar os relatórios sobre questões éticas, financeiras, sociais e ambientais emitidos pela empresa.			
Responsabilidade perante os <i>stakeholders</i>	Verificar as condições de trabalhos dos funcionários da empresa, quais os programas desenvolvidos para a manutenção do bom funcionário.			
	Verificar quais os tipos de parceria existente na empresa e como é feito o sistema de parceria entre a empresa e os parceiros, e quais os requisitos exigidos e os incentivos disponibilizados dentro da proposta da RSE.			
	Investigar se respeita, considera e responde aos interesses de suas partes interessadas.			
Agregação de Valor por meio da RSE	Analisar os elementos que evidenciam a agregação de valor a imagem da empresa junto aos <i>stakeholders</i> , em seus diferentes aspectos.			
	Analisar como a empresa com sua estrutura organizacional agrega valor para a si e a seus <i>stakeholders</i> por meio da RSE.			
BENEFÍCIOS	Elencar os benefícios proporcionados aos <i>stakeholders</i> em razão da gestão de RSE da empresa.			
	Investigar como é vista a participação dos <i>stakeholders</i> nos projetos de RSE da empresa.			
BARREIRAS	Averiguar quais as principais barreiras encontradas pela empresa/ <i>stakeholders</i> durante a implantação e desenvolvimento dos projetos.			

Fonte: Elaborado pela autora.

### **Etapa 5 – Apresentar os resultados da pesquisa**

O propósito desta pesquisa é averiguar como a RSE agrega valor à empresa e como é percebido o impacto dessas iniciativas sobre seus funcionários e a sociedade impactada envolvida (*stakeholders*). Apresentar os resultados da pesquisa analisando as iniciativas de RSE da empresa e o modo como às mesmas agregam valor para os diversos grupos de *stakeholders* analisados. As implicações dessas iniciativas foram discutidas tanto em termos de contribuição acadêmica como gerencial.

Seguindo a metodologia e aos instrumentos de coleta de dados foi estudado o caso e apresentado os resultados a partir das seguintes etapas e instrumentos:

- 1) Análise de como a empresa com sua estrutura organizacional agrega valor para a si e a seus *stakeholders* por meio da RSE.
- 2) Análise das atividades de responsabilidade social realizadas pela empresa.
- 3) Análise dos elementos que evidência a agregação de valor a imagem da empresa junto aos *stakeholders*, em seus diferentes aspectos.
- 4) Análise dos relatórios emitidos pela empresa
- 5) A finalização do trabalho foi realizada na forma de dissertação, estabelecendo-se análise dos resultados, bem como a apresentação das devidas contribuições, pois se acredita que esta pesquisa poderá colaborar para averiguações mais aprofundadas a serem realizadas futuramente.

### **3.3 Limitações da Pesquisa**

O Estudo de caso “[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.” (GOODE; HATT, 1969, p. 422). Podendo ser considerado também um limitador ao visto que a natureza da pesquisa é qualitativa, e trata-se da realização do estudo aprofundado em uma única empresa localizada na Amazônia Legal, cujas ações de RSE são conhecidas a nível internacional, sendo o acesso limitado para pessoas estranhas às atividades desenvolvidas pela empresa. “Embora a Literatura contemple a existência de outros *stakeholders*, em se tratando de Responsabilidade Social Empresarial, optou-se nesta pesquisa por fazer uma limitação, de forma a avaliar os

*stakeholders* considerados de maior relevância ao escopo do trabalho que acrescentaram valiosa contribuição para este estudo. Pontuam-se ainda as dificuldades em termos de logísticas encontradas durante a pesquisa.

## 4 RESULTADOS/ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

### 4.1 Apresentação da empresa estudada

#### 4.1.1 Informações Básicas

A Empresa Papel e Celulose é uma empresa familiar de base florestal, genuinamente brasileira, com atuação no mercado global e pioneira mundial na produção de celulose de eucalipto. Tendo iniciado suas atividades em 1924, quando o seu fundador Leon Feffer, começou a comercialização de papel importado. Passados 15 anos de trabalho, utilizou o patrimônio conquistado para a construção de uma fábrica de produção de papel no Brasil. No entanto, importava toda matéria – prima utilizada na produção do papel. A fim de mitigar esta dificuldade da dependência de celulose de países estrangeiros a empresa realizou pesquisas e desenvolveu um processo que utiliza o eucalipto como base. Dessa forma em 1960, a empresa inovou no cultivo do eucalipto para a produção do papel e celulose, sendo a primeira empresa do setor a receber a ISO 14000. Já em 2000 criou o Instituto Eco Futuro; maior escopo de florestas certificadas do FSC (Forest Stewardship Council), no Brasil, sendo que a partir daí iniciou-se um novo ciclo de crescimento de vocação florestal, colocando o Brasil como uma das maiores potências mundial dessa indústria.

Muito embora a empresa tenha iniciado suas atividades em áreas da Amazônia Legal há mais de 30 anos, por meio de estudos de viabilidade para o plantio de eucalipto, que apesar da aparente homogeneidade, existe no meio ambiente amazônico grande diversidade interna, sendo que cerca de 62% da Amazônia Legal mantêm sua cobertura florestal original, 20% ocupadas por cerrados e ecossistemas de transição e 18% foram alteradas pela ação antrópica, por isso a necessidade de compreendê-la melhor antes da instalação efetiva da Indústria na região.

Dessa forma foi necessário pesquisar a adaptação de diferentes gerações de clones de eucalipto ao clima mais seco, e desenvolver uma tecnologia específica para a região Amazônica, criando condições para que a cultura do eucalipto fosse uma realidade no norte e nordeste do país, garantindo o sucesso do empreendimento no qual é investido o complexo florestal e somente no ano de 2013,



foi realizada a inauguração da fábrica. Podendo contar em termos de logística para escoação da produção com a rodovia Belém-Brasília e a ferrovia norte-sul e EFC, que faz o transporte do subproduto até o Porto de Itaqui, em São Luiz - Maranhão, para ser exportado.

Atualmente é uma das maiores produtoras de papel e celulose de eucalipto da América Latina, sendo líder no mercado brasileiro nos segmentos de papéis para imprimir e escrever e papel cartão, e pioneira no país na produção de celulose branqueada sem a utilização de cloro elementar (EFC).

Segundo o Ministério do Meio Ambiente o Brasil possui a segunda maior cobertura florestal do mundo, ficando atrás apenas da Rússia. Estima-se que 69% dessa cobertura tenha potencial produtivo. Em decorrência disso, o país desenvolveu uma estrutura produtiva complexa no setor florestal, incluindo as florestas plantadas, especialmente com pinus e eucaliptos, e suas relações com produtores e equipamentos, insumos, projetos de engenharia e empresas de produtos florestais. (FLORESTAL.GOV, 2015).

O Governo Federal constituiu em 2003, o Grupo Permanente de Trabalho Interministerial (GPTI), com a finalidade de propor e coordenar ações que visem à redução dos índices de desmatamento na Amazônia. Segundo dados do PRODES/INPE/MCT, foi registrada em 2004 a segunda maior alta de taxas de desmatamento da Amazônia Legal, atingindo 27.772 km<sup>2</sup>. Neste mesmo ano passou a vigorar o Plano de Ação para Prevenção e Controle de Desmatamento na Amazônia Legal-(PPCDAM), iniciando a contínua trajetória de redução de desmatamento, resultando em 2012 em uma taxa de 4.656 km<sup>2</sup>, a menor já registrada pelo PRODES (Projeto de Monitoramento do Desflorestamento na Amazônia Legal).

Existem hoje cerca de 7,1 milhões de hectares de florestas plantadas, principalmente com espécies dos gêneros *Eucalyptus* e *Pinus*, que representam cerca de 0,8% do território nacional brasileiro. Sendo que as florestas plantadas são responsáveis por abastecer quase a metade do mercado brasileiro de madeira. No setor de papel e celulose, a madeira utilizada como matéria-prima tem origem exclusivamente de florestas plantadas. (ABRAF, 2013).

No ano de 2010, a empresa começou um novo ciclo de crescimento, com a aquisição da Futuragene, empresa pioneira na pesquisa e desenvolvimento de biotecnologia, sendo criada a partir de então a empresa voltada para produção de

*pellets* de madeira para o mercado de geração de energia, e passando assim de produtora de papel e celulose a uma empresa de base florestal.

O setor florestal brasileiro tem aumentado significativamente sua participação no comércio mundial. Porém, tem encontrado dificuldades de expandir seus negócios, especialmente na região da Amazônia, por conta das restrições impostas pela legislação frente ao apelo ambiental que a região desperta, em resposta a ocupação desordenada das terras. Apesar de sua relevância na economia nacional é um setor contraditório, que ao mesmo tempo desenvolveu a silvicultura de florestas plantadas com produção integrada e estrutura produtiva sofisticada, e ainda convive com altos índices de desmatamento ilegal de florestas nativas. (FLORESTAL.GOV, 2015).

A Tabela 1 mostra a estimativa de geração de emprego mantida pelos segmentos associados às florestas plantadas no Brasil, retratando parte da contribuição do setor na economia nacional.

Tabela 1 – Estimativa de Geração de Emprego mantida pelos segmentos associados às florestas plantadas no Brasil

<b>SEGMENTO</b>	<b>DIRETOS</b>	<b>INDIRETOS</b>	<b>EFEITO-RENDA</b>	<b>TOTAL</b>
Silvicultura	139.614	569.194	364.143	1.073.951
Siderurgia a Carvão Vegetal	14.956	157.036	575.797	747.789
Madeira	196.526	147.395	270.224	614.145
Móveis	113.418	85.064	155.950	354.431
Celulose e Papel	156.988	361.073	1.051.821	1.569.883
<b>Total</b>	<b>621.502</b>	<b>1.319.762</b>	<b>2.418.935</b>	<b>4.360.199</b>

Fonte: CAGED (2012).

A Empresa iniciou seu processo de reflorestamento em área da Amazônia Legal, em 2011, promovendo a aquisição de terras, que em sua grande maioria encontravam-se degradadas, para iniciar o plantio da floresta de eucalipto. Muito embora o foco da pesquisa seja a atuação da empresa dentro da Amazônia Legal, ressalta-se que atualmente conta com cinco unidades industriais no Brasil e 663 mil hectares de florestas plantadas, em oito estados da federação: São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo, Piauí, Maranhão, Tocantins e Pará. Dispõe ainda de operações na Argentina, nos EUA, na Suíça, em Israel, na Inglaterra e na China.

O Quadro 6 apresenta uma síntese da instalação da empresa na Amazônia Legal e as Figuras 8 e 9 apresentam as imagens da instalação da unidade fabril da empresa processadora de celulose no Maranhão.

Quadro 6 – síntese da Instalação da Indústria da empresa pesquisada na área da Amazônia Legal

<b>ANO</b>	<b>HISTÓRICO</b>
<b>1980</b>	Aquisição da primeira área no Maranhão.
<b>1983</b>	Primeiro experimento de plantio do eucalipto.
<b>2008</b>	Anúncio do novo ciclo de crescimento. Início do escritório em Porto Franco-Maranhão.
<b>2009-2010</b>	Conclusão da compra das áreas da Vale. Início do escritório em Imperatriz.

Fonte: Empresa (2015).

Figura 8 – Imagem da Empresa



Fonte: imagem adaptada do Relatório de Sustentabilidade (2012). Publicado pela empresa.

Figura 9 – Imagem da Empresa



Fonte: Acervo da Autora.

#### 4.1.2 Resumo Público do Plano de Manejo e Certificações FSC e CEFLOR

O Resumo Público do Plano de Manejo da Empresa baseia-se nas certificações florestais: FSC (Forest Stewardship Council – Conselho de Manejo Florestal) e Cerflor (Certificação Florestal) e tem a finalidade de disponibilizar a sociedade uma síntese das operações florestais da empresa, suas ações e estratégias, bem como o programa socioambiental.

A certificação é um processo pelo qual as empresas se submetem voluntariamente a fim de atestar que seus produtos estão dentro de determinados níveis de qualidade e sustentabilidade. A base da certificação florestal está pautada nos três pilares de sustentabilidade: ecologicamente correto, socialmente justo e economicamente viável. (INMETRO, 2015).

O CERFLOR busca sensibilizar os empresários do setor produtivo na área florestal, sobre a importância da certificação, buscando fomentar e criar mecanismos para que os pequenos e médios produtores florestais possam obter a certificação e difundi-la em toda sua cadeia de custódia. Até o final de 2012, havia no Brasil 34 certificações de cadeia de custódia para produtos de origem florestal e 16 certificações de manejo florestal pelo CERFLOR, totalizando 1.463.308,35 hectares de florestas, sendo 65.078,37 hectares de florestas nativas e 1.398.229 de hectares de florestas plantadas. (INMETRO, 2015).

O FSC é uma organização independente, não governamental e sem fins lucrativos, estabelecida para promover o manejo responsável das florestas no mundo. O FSC Brasil-Conselho Brasileiro de Manejo Florestal tem como objetivo principal difundir e facilitar o bom manejo das florestas brasileiras por meio de princípio e critérios estabelecidos. Até o final de novembro de 2012, havia no Brasil, 919 certificações de cadeia de custódia para produtos de origem florestal e 93 certificações combinadas de manejo florestal com cadeia de custódia pelo FSC, o que abrange 7,2 milhões de hectares de floresta, sendo 3,9 milhões de hectares de floresta plantadas, 3 milhões de hectares de florestas nativas e 300 mil de hectares de manejo florestal. (FSC BRASIL, 2015).

#### 4.1.3 As atividades de responsabilidade social da empresa

Com base na nova orientação estratégica, a RSE passou a ser uma das diretrizes corporativas da empresa na busca de agregar valor aos seus *stakeholders*, dessa forma conforme dados coletados com *stakeholders* internos a empresa tem investido em programas que resultem na elevação da qualidade de vida das comunidades próximas as áreas industriais e florestais, na melhoria da infraestrutura municipal de saúde e investimentos em educação, geração de trabalho e renda, promoção cultural e educacional.

Durante a entrevista com a Gerente Sócio Ambiental da Empresa, que está trabalhando nesta função há pelo menos 6 anos, tendo sido responsabilizada inicialmente pelo licenciamento ambiental do empreendimento da empresa, junto aos órgãos estadual de controle ambiental, a mesma ressaltou que a empresa busca o crescimento e o autodesenvolvimento profissional de seu funcionário colaborador e valoriza a qualidade de vida, reforçando a cultura de participação e cooperação, promovendo o trabalho em equipe e estabelecendo relações de qualidade e transparência com os *stakeholders*.

*Todos os funcionários da empresa são inclusos em um programa de capacitação, participação nos lucros, e contemplados com o plano de saúde, material escolar e incentivo financeiro ao filho estudante. (Entrevista com a Gerente Sócio Ambiental - Sra Adriana responsável pela área de Sustentabilidade na Unidade Fabril em Imperatriz-Ma). (Informação verbal)*

Na coleta de dados com os *stakeholders* externos com vinculação direta com a empresa, pode-se perceber que eles sentem uma satisfação enorme ao relatar que a empresa proporcionou o aumento da oferta de postos de trabalho e geração de renda na região. Essas práticas – alinhadas a Integridade e Segurança da empresa reforçam outras manifestações de reconhecimento e valorização do trabalho, como o pagamento de salários compatíveis com a região, as funções e o mercado de atuação.

*Com a chegada da empresa e a oferta do programa de parceria, minha vida e a vida da minha comunidade mudou significativamente. (Sebastião Carlos Pinto – Agricultor, Proprietário da Fazenda MANACÁ no Município de Luzinópolis-Tocantins).  
(Informação verbal)*

Na visão dos *stakeholders* externos, essas ações de investimentos e benefícios proporcionados não são sentidos diretamente por quem deveria e um dia acreditou que fosse cumprido os acordos feitos pela empresa.

*O pessoal da empresa são muito bom de conversa e promessa, mas nada do que foi acordado durante as poucas reuniões que aconteceu para que aceitássemos o plantio no entorno dos assentamentos, foi cumprido até hoje. (Entrevista com Sr. Raildo Nonato da Conceição dos Anjos- Presidente do Projeto de Assentamento Mártires da Terra).  
(Informação verbal)*

#### 4.1.4 Estrutura Organizacional da empresa para lidar com as ações de RSE

A empresa considera que as preocupações e expectativas da sociedade e das comunidades onde atua transcende às questões legais e por isso é alinhado às normas internacionais de comportamento empresarial. Dessa forma as ações de responsabilidade social empresarial são investimento e não custo, por isso não destina valor fixo para desenvolver as atividades, muito embora exista na sua estrutura um setor responsável por coordenar as iniciativas e realizar a divulgação das mesmas entre seus *stakeholders* internos e externos.

Os *stakeholders* externos ligados à empresa, principalmente os parceiros, coadunam com as declarações da Gerente Sócio Ambiental da empresa ao atestar

ter participado dessas “RODAS DE CONVERSAS”, para receber informações a cerca das ações de iniciativa de RSE, e discutir a implantação do projeto.

*Sempre participo de reuniões a convite da empresa para discutir propostas e obter informações a respeito dos projetos. Recentemente fui até a FUNAI para participar de uma dessas reuniões e lá tinha um bando de índio que começou a falar baboseiras e fazer ataques a empresa e a nós fazendeiros, aí eu deixei eles lá e vim embora! (Sebastião Carlos Pinto – Agricultor, Proprietário da Fazenda MANACÁ no Município de Luzinópolis-Tocantins).  
(Informação verbal)*

No entanto os *stakeholders* externos declaram que não se sentem contemplados com as iniciativas de RSE da empresa e muito menos foram convidados a participar da única audiência pública realizada pelo órgão ambiental-NATURATINS, sendo esta uma exigência Legal para liberação do licenciamento ambiental. E dessa forma sentem-se excluídos do processo e ainda enganados pela empresa e pelos parceiros, ao aceitarem que o plantio de eucalipto fosse realizado no entorno dos assentamentos, com a promessa de que em contrapartida receberiam os benefícios acordados em reunião com a empresa e que nunca se concretizou deixando os assentados do Projeto de Assentamento da Reforma Agrária do INCRA a esperar.

*Não fomos informados sobre as finalidades destes desmatamentos durante a audiência pública que aconteceu em 2013, que participamos a convite da Comissão Pastoral da Terra, pois nem a empresa nem o órgão ambiental responsável pelo licenciamento - NATURATINS nos convidou a participar da discussão. (Declaração do Secretário da Associação União das Aldeias Apinajé - Índio Apinajé Antonio Veríssimo).  
(Informação verbal)*

#### 4.1.5 Integralização das ações de RSE entre a empresa e seus *stakeholders* (internos, externos com relação direta com a empresa e externos)

Com equipe própria a empresa desenvolve uma ação chamada Agenda de Comunicação Social, com a intenção em mitigar riscos e evitar ruídos de comunicação, associando a cadeia de valor por meio da boa prática em toda cadeia produtiva até o produto final. A principal ferramenta de integralização das ações

ocorre por meio da comunicação em campo com a comunidade a fim de realizar o diagnóstico sócio ambiental, e pautar as ações futuras por meio do resumo do plano de manejo.

*A empresa procura promover o uso racional dos recursos naturais e incentiva seus colaboradores e parceiros a conservar o meio ambiente. Busca atender as expectativas das comunidades mantendo relações participativas realizando rodas de conversas nas comunidades de convivências. (Entrevista com a Gerente Sócio Ambiental - Sra Adriana responsável pela área de Sustentabilidade na Unidade Fabril em Imperatriz-Ma).  
(Informação verbal)*

Relacionado à educação a empresa destaca duas iniciativas: a Escola Formare e o Educar e Formar. O objetivo do primeiro é profissionalizar jovens de famílias de baixa renda em cursos de um ano, fornecendo além da profissionalização, bolsa-auxílio de meio salário mínimo, atendimento ambulatorial, seguro de vida, alimentação, transporte, material didático e uniforme. O Educar e Formar ocorre por meio de parceria com Institutos e Prefeituras dando suporte ao aprendizado de crianças do Ensino Fundamental, capacitando profissionais da rede pública a fim de promover melhorias nas unidades escolares. A Figura 10 ilustra colaboradoras recebendo capacitação por meio de o Projeto Capacitar Serviços: desenvolvimento de mão de obra local no Maranhão

Figura 10 – Projeto Capacitar



Fonte: imagem adaptada do Relatório de Sustentabilidade (2012). Publicado pela empresa.



*“Buscamos investir em treinamento do nosso funcionário, de forma que ele possa conhecer a empresa além da sua área de atuação de forma a contribuir para mitigação dos ruídos, causados pelos riscos dos impactos ambientais ocasionados junto a comunidades envolvida, e dessa forma divulgar as medidas compensatórias por meio das iniciativas de RSE o que a empresa desenvolve na região.” (Entrevista com a Gerente Sócio Ambiental - Sra Adriana responsável pela área de Sustentabilidade na Unidade Fabril em Imperatriz-Ma).*

Um exemplo está na Figura 11 que ilustra o Projeto Biblioteca Comunitária Ler é Preciso no assentamento Califórnia, em Açailândia (MA), uma ação da empresa em convênio com um Instituto.

Figura 11 – Projeto Biblioteca Comunitária



Fonte: Biblioteca do programa ler é preciso adaptado do Relatório de Sustentabilidade (2012). Publicado pela empresa.

De fato durante a entrevista com um colaborador, ele informou sobre o Programa Viver Bem, que contempla os pilares Saúde e Qualidade de Vida dos funcionários e seus dependentes, dispondo de assistência social e psicológica a problemas pessoais ou familiares que possam comprometer o bem-estar. E quando feito questionamento: Você trabalha na empresa? Ele rapidamente e orgulhosamente respondeu:

*“Eu sou Empresa! Tenho orgulho de ser colaborador e feliz por saber que o meu trabalho contribui para o crescimento da empresa e meu desenvolvimento profissional!” (Colaborador – Técnico Agropecuário).*

Ficou evidente nesta hora que o colaborador tem orgulho de pertencer a empresa e age como se fosse dono do negócio. Mantém a motivação e autoconfiança mesmo frente às situações adversas. É visível o brilho nos olhos, a energia e influência positiva e o nível de satisfação em estar trabalhando como técnico agropecuário, respondendo pela área de corte de uma determinada área de plantio do eucalipto.

4.1.6 Ações e iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvida pela empresa que agregam valor aos *stakeholders* internos, *stakeholders* externos vinculados a empresa e *stakeholders* externo

Focada na renovação dos ciclos de crescimento, a empresa tem buscado mitigar os riscos ambientais investindo em processos produtivos eco eficientes de manejo florestal, dando prioridade a conservação de ecossistemas e restauração ambiental. Um dos programas desenvolvidos pela empresa o plantio direto e ou aquisição de madeira de terceiros e parceiros, por meio dos programas de parceria florestal: RENDA VERDE, INVESTE VERDE, EMPREENDE VERDE, cujas características são:

#### **RENDA VERDE**

- Garantia de compra de no mínimo 95% da madeira produzida, sendo que a fiança oferecida ao banco é da própria empresa e o acerto do valor financiado é realizado ao final do ciclo da produção ou seja após o ciclo de 7 anos.
- Convênios e acordos firmados com instituições financeiras para suporte e atendimento na implantação da floresta.
- Fornecimento de insumos por meio de adiantamento financeiro, com desconto em madeira ao final da colheita.
- Assistência aos parceiros através de fornecimento de pacotes de incentivos florestais e ambientais.
- Fornecimento de planta topográfica.

- Fornecimento gratuito de muda para plantio e replantio, sendo que este material genético é produzido especificamente para empresa e seus parceiros, não sendo aceito a comercialização fora da parceria.

### **INVESTE VERDE**

- Garantia de compra de no mínimo 75% da madeira produzida, sendo que a fiança oferecida ao banco é da própria empresa e o acerto do valor financiado é realizado ao final do ciclo da produção, ou seja, após o ciclo de 7 anos.
- Convênios e acordos firmados com instituições financeiras para suporte e atendimento na implantação da floresta.
- Fornecimento de insumos por meio de adiantamento financeiro, com desconto em madeira ao final da colheita.
- Assistência aos parceiros através de fornecimento de pacotes de incentivos florestais e ambientais.
- Fornecimento de planta topográfica.
- Fornecimento gratuito de muda para plantio e replantio, sendo que este material genético é produzido especificamente para empresa e seus parceiros, não sendo aceito a comercialização fora da parceria.

### **EMPREENDE VERDE**

- Garantia de compra de no mínimo 50% da madeira produzida, sendo que a fiança oferecida ao banco é da própria empresa e o acerto do valor financiado é realizado ao final do ciclo da produção, ou seja, após o ciclo de 7 anos.
- Fornecimento de insumos por meio de adiantamento financeiro, com desconto em madeira ao final da colheita.
- Assistência aos parceiros através de fornecimento de pacotes de incentivos florestais e ambientais.
- Fornecimento gratuito de muda para plantio e replantio, sendo que este material genético é produzido especificamente para empresa e seus parceiros, não sendo aceito a comercialização fora da parceria. Respeitar, considerar e responder aos interesses de suas partes interessadas.

Teoria dos *stakeholders*: Apesar de desenvolver os programas voltados a envolver os *stakeholders*, o principal diferencial apontado pela empresa relacionado

à agregação de valor por meio da RSE é o investimento feito por meio da governança humana de seus colaboradores. Ao considerar que os valores orçamentários investidos não são o mais importante, e sim o investimento na relação de qualidade e governança.

*São as pessoas que fazem com que a empresa se desenvolva, por isso trabalhamos mediante o interesse e aceitação do público, buscando agregar valor ao produto internamente, para vender externamente apenas o subproduto. Diferente de outras empresas brasileira, assim pontuou. (Entrevista com a Gerente Sócio Ambiental - Sra Adriana responsável pela área de Sustentabilidade na Unidade Fabril em Imperatriz-Ma). (Informação verbal)*

Em relação aos *stakeholders* externos vinculados à empresa, os mesmos afirmam que houve melhoria significativa no campo social, econômico e ambiental, uma vez que o retorno dessas ações é sentido diretamente em razão da melhoria da qualidade de vida da comunidade, pois com o salário recebido o funcionário movimentava a economia do município e gera o aumento de trabalho local.

*O comércio local foi aquecido com o aumento de contratação de mão de obra terceirizada, o ciclista, o borracheiro passaram a ter mais clientes, o mercado imobiliária também sofreu impulso com o aumento considerável de locações de casas. Então a agregação de valores materiais e a melhoria da qualidade de vida movimentou as cidades do entorno dos plantios. (Sebastião Carlos Pinto – Agricultor, Proprietário da Fazenda MANACÁ no Município de Luzinópolis-Tocantins). (Informação verbal)*

O retorno das ações que agregam valor aos *stakeholders* externos ligados a empresa fica evidenciado na imagem da empresa por meio das iniciativas de RSE, conforme entrevista com o Professor de Educação Física, Serventuário da Justiça, Agricultor e denominado como Parceiro da empresa estudada o Senhor Sebastião Carlos Pinto, ele conta que veio do interior de São Paulo e chegou à região norte há mais de 30 anos, sofreu muito com as invasões e ocupações de terras feitas pelos “grileiros”, e responsabiliza o Governo Federal pelo desinteresse em fornecer a titulação das áreas, passando aos ocupantes apenas o termo de posse, na época era o GETAT (Grupo Executivo de Terras Araguaia Tocantins), atualmente o INCRA,

responsável por esta emissão. Isso foi causando um mal estar entre os interessados e dessa maneira foi ocorrendo o desentendimento e conflito em torno das terras.

Conta ainda que antes da empresa se instalar na Região passava por imensa dificuldade, por falta de investimentos, e atualmente se diz bastante satisfeito com a parceria, pois a empresa considera as preocupações e expectativas da sociedade e da comunidade onde atua, transcende a questão legal e apoia o desenvolvimento das economias regionais criando valor sustentável em toda sua esfera de influência de forma participativa e inclusiva. Ficou bastante evidenciado o nível de satisfação dele em ter feito a parceria com a Empresa para plantar Eucalipto na sua Fazenda.

*Antes eu era dono da terra e não tinha como fazer investimento, após a parceria com a empresa continua dono da terra, porém com a área da fazenda plantada de eucalipto, e com 95% da compra garantida pela própria empresa. O valor financiado junto ao banco para o investimento de preparação da terra para o plantio e pagamento de mão de obra da manutenção da floresta, foi avalizado no banco pela própria empresa, e será pago por mim somente ao final dos setes anos que é a época do corte da madeira, e o restante dos 5%, posso vender para a própria empresa ou a quem eu quiser. (Sebastião Carlos Pinto – Agricultor, Proprietário da Fazenda MANACÁ no Município de Luzinópolis-Tocantins).  
(Informação verbal)*

Na entrevista realizada com o funcionário terceirizado prestador de serviços para a empresa, o mesmo ressaltou que a empresa preza pelo bom funcionário, e por isso se diz entusiasmado e satisfeito com a possibilidade de poder trabalhar próximo de sua família, e que isso só foi possível com a instalação da empresa na região que aumentou a oferta de postos de trabalho consideravelmente, gerando emprego, renda e a promoção da preservação do meio ambiente, por ter sua base ambiental.

*Saio cedo de casa no ônibus que transporta os funcionários da empresa, e ao final da tarde estou de volta junto da minha família. Antigamente ia para São Paulo em busca de emprego, e agora tenho aqui no meu lugar na porta da minha casa. (Funcionário Terceirizado prestador de serviço na empresa em Imperatriz-MA).  
(Informação verbal)*

Em contraponto as outras classes de *stakeholder* ao realizar a entrevista com o Presidente da Associação do Projeto de Assentamento Mártires da Terra, localizado ao lado de uma floresta de eucalipto plantada – Sr. Raildo Nonato da Conceição dos Anjos, que é assentado há pelo menos 8 (oito) anos e é casado, pai de 5 (cinco) filhos, tendo estudado até a segunda série do segundo grau.

Inicialmente o presidente respondeu que a empresa por meio de seu Parceiro o Agricultor que é vizinho do Projeto de Assentamento Mártires da Terra, fez uma reunião com os assentados a fim de apresentar o projeto para solicitar que os assentados aceitassem o plantio de eucalipto nas proximidades do assentamento.

Dessa forma após a apresentação do projeto de plantio de eucalipto no entorno do projeto de assentamento, as famílias dos assentados exigiram e apontaram uma pauta de reivindicações com ações mitigadoras que deveriam ser cumprida pela empresa como forma de compensar os impactos ambientais que seriam causados aos assentados e ao meio ambiente com a implantação do projeto.

*Constava da pauta: A concessão de 7 horas de trator para cada um dos 56 assentados, melhoramento da estrada de acesso ao assentamento, construção de um campo de futebol para que os nossos jovens pudessem jogar, análise da água do córrego Moeda de três em três meses e reuniões periódicas de avaliação. Tendo sido acordado, os assentados foram favoráveis à implantação. Infelizmente nada do que acordamos foi cumprido. (Entrevista com Sr. Raildo Nonato da Conceição dos Anjos- Presidente do Projeto de Assentamento Mártires da Terra). (Informação verbal)*

Segundo relato do Secretário da União das Aldeias Apinajé a empresa se nega a ter compromisso, quer apenas usar o território e não tem a preocupação com a responsabilidade social. E se utiliza dos recursos naturais para depois descartar.

*Não tem interesse em fortalecer nem discutir a agricultura familiar e o desenvolvimento regional, quer apenas fazer uso da terra para obter lucro. (Declaração do Secretário da Associação União das Aldeias Apinajé - Índio Apinajé Antonio Veríssimo). (Informação verbal)*

O Presidente do assentamento relatou que o plantio da floresta não agregou nenhum valor a suas vidas, muito pelo contrário só fizeram prejudicar o que eles

tinham de mais precioso que era a água. Por outro lado reconhece que houve por parte da empresa a contratação de alguns poucos assentados para prestar serviços de mão de obra no plantio e manutenção da floresta de eucalipto.

*Porém cabe ressaltar que muitos prestadores de mão de obra reclamaram que não recebiam as horas extras trabalhadas e ainda não tiveram seus direitos garantidos na totalidade, ficando com o prejuízo e por isso deixaram assim de trabalhar. (Entrevista com o Trabalhador Rural Raildo Nonato da Conceição dos Anjos – Projeto de Assentamento Mártires da Terra).  
(Informação verbal)*

*Só vejo eles se aproveitarem da terra com a permissão dos órgãos ambientais, mas não vejo benefício para o povo. (Entrevista com Dona Raimunda Quebradeira de Côco, representante da ASMUBIP).  
(Informação verbal)*

4.1.7 Com relação à transparência/divulgação das ações de RSE (como torna publico as ações, se faz divulgação das ações)

Por um lado a empresa diz fazer RODAS DE CONVERSA, reuniões e visitas com os *stakeholders* de forma a contemplar a todos com a divulgação das ações de RSE realizadas pela empresa.

*Fazemos isso por meio de agenda de comunicação social onde inclui: “RODAS DE CONVERSAS”, que determina em qual escopo o funcionário está inserido, dentro das quatro linhas trabalhadas: desenvolvimento, geração de renda, meio ambiente e educação e cultura. Repassando as informações sobre os programas a comunidade. (Entrevista com a Gerente Sócio Ambiental - Sra Adriana responsável pela área de Sustentabilidade na Unidade Fabril em Imperatriz-Ma).  
(Informação verbal)*

E por outro, em entrevista com *stakeholders* externo o Índio Apinajé, Antonio Verissimo-Secretário da Associação União das aldeias Apinajé-PEMPXÁ, na sede da FUNAI em Tocantinópolis e na sua Oca na Aldeia, ele diz inicialmente com relação a questão de conhecimento das iniciativas de RSE por parte da empresa, o mesmo considera que não há publicidade e nem divulgação das ações de RSE implantadas.

E que a empresa não dá oportunidade para manifestação da comunidade indígena, muito menos tenta construir uma abertura para o diálogo entre eles.

Manifesta a existência de conflitos pela luta de preservação do território indígena, uma vez que consideram ser impactados diretos e indiretamente pelas ações de plantio dos eucaliptos no entorno da reserva. E ressalta que os empreendimentos estão associados a grandes problemas ambientais, sociais e culturais, e dessa forma sentem-se ameaçados.

*Não vamos permitir a degradação e a destruição da cobertura vegetal de grande parte das áreas de cerrado e florestas no entorno do nosso território Apinajé, com a finalidade de plantar eucalipto, pois estão ameaçando nascentes de águas e espécie de plantas nativas do cerrado dentro do nosso Território. O conflito existe e as conquistas são conseguidas via judicial ou na porrada! (Declaração do Secretário da Associação União das Aldeias Apinajé - Índio Apinajé Antonio Veríssimo). (Informação verbal)*

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da empresa entre as iniciativas de RSE desenvolvidos estão os projetos de geração de renda e de Agricultura Comunitária, tal iniciativa visa contribuir com a organização e desenvolvimento das comunidades e melhoria da produção. A outra etapa acontece na entressafra e possibilita o plantio de hortaliças utilizando irrigação e aproveitamento de subprodutos, tendo beneficiado as reservas extrativistas do Extremo Norte, no Tocantins.

Embora o Relatório de sustentabilidade aponte ações relacionadas às questões sustentáveis na entrevista com Dona Raimunda Quebradeira de Coco, pessoa bem articulada no meio dos movimentos sociais, respeitada no meio extrativista de babaçu e mundialmente conhecida pela luta em defesa das mulheres trabalhadoras rurais. A mesma nos relatou ter tido conhecimento superficial sobre o projeto de plantio de eucalipto para extração de celulose, e atribui a responsabilidade da pouca divulgação aos órgãos ambientais responsáveis pelo licenciamento e os acusa de serem coniventes com a empresa.

*Apareceu uma pessoa aqui da empresa falando sobre o projeto de plantar eucalipto, mas não esclareceu nada pra nós sobre os impactos e os benefícios que aconteceriam. Passou por aqui foi embora e nunca mais voltou. (Entrevista com Dona Raimunda Quebradeira de Côco, representante da ASMUBIP, Coordenadora do CNS da Amazônia (1995 a*



*2005), Coordenadora Interestadual das Quebradeiras de Côco do Pará, Maranhão, Tocantins e Piauí).  
(Informação verbal)*

#### 4.1.8 As iniciativas de RSE da empresa

Ao verificar se a empresa faz uso de agrotóxicos e quais as medidas compensatórias e mitigadoras dos riscos de impacto ambiental têm sido adotadas por ela, foi apontado que no manifesto do Povo Apinajé, contra o desmatamento do cerrado e o plantio de eucaliptos, os índios Apinajé denunciam a forma equivocada e criminosa como as empresas estão chegando e avançando sobre as matas ciliares e nascentes, que correm por dentro da terra Apinajé. Pois, no entendimento deles este avanço só traz prejuízo uma vez que o uso de agrotóxicos ameaçam as cabeceiras e os mananciais de água, que podem sofrer poluição, assoreamento e até mesmo secar.

*Não aceitamos a implantação e continuação dessas atividades de desmatamento ilegal no entorno de nosso território, que são empreendimentos potencialmente agressivos, poluidores e destruidores do meio ambiente, que provocam alterações e destruição da natureza e podem levar nossos jovens a situações de tráfico de pessoas para exploração de trabalho escravo em carvoaria e plantio de eucalipto, soja e cana, como já acontece no MS. (Manifesto do povo Apinajé, encaminhado ao Ministério Público Federal).  
(Informação verbal)*

A Figura 12 ilustra a Área desmatada das terras que ficam no entorno da divisa da Reserva Indígena Apinajé.

Figura 12 - Desmatamento no entorno da Aldeia Apinajé



Fonte: Acervo da Autora.

O Presidente representante dos trabalhadores rurais do Projeto de Assentamento Mártires da Terra informou que logo que iniciaram os plantios de eucaliptos na fazenda ao lado do assentamento a comunidade sofreu um sério problema com relação a água que utilizavam para ingerir e tomar banho, pois o córrego onde eles faziam a coleta de água estava recebendo influencia negativa pelo uso de agrotóxico que a empresa aplicava para combater o mato que crescia entre a floresta, isso ocorreu durante pelo menos três anos, até que a floresta plantada de eucalipto atingisse um metro de comprimento.

*Nosso povo ficou completamente tomado de coceira e caroço por conta da utilização da água do Córrego Moeda que recebia diretamente a influencia dos agrotóxicos aplicados pela empresa a fim de combater o mato na floresta. Fomos ao médico e não conseguimos provar que era a água que causava o problema. Porém solicitamos a empresa que fizesse a análise da água e nos apresentou um laudo que não nos convenceu. (Entrevista com o Trabalhador Rural Raildo Nonato da Conceição dos Anjos – Projeto de Assentamento Mártires da Terra)  
(Informação verbal)*

Os índios sentem-se prejudicados porque no Estudo de Impacto Ambiental, para licenciamento das áreas da empresa, faltou contemplar parte do território indígena. E ressalta a omissão do poder público por meio dos órgãos ambientais dos

Estados envolvidos, por não discutir claramente com a comunidade e divulgar o Relatório de Impacto Ambiental.

*Foi feito um estudo isolado para não assumir a responsabilidade social perante os povos indígenas impactados indiretamente, pois os pequenos produtores que venderam suas terras para a empresa foram morar na periferia das grandes cidades, não se adaptaram com a vida urbana, e tem ocupado o entorno da nossa reserva invadindo a área a fim de obter caça e pesca, pois o dinheiro já se perdeu pelo caminho e já não dispõem mais da terra para trabalhar. (Declaração do Secretário da Associação União das Aldeias Apinajé - Índio Apinajé Antonio Veríssimo). (Informação verbal)*

Relacionado ao projeto de silvicultura instalado atualmente na região para o plantio de floresta de eucalipto, o que a Dona Raimunda Quebradeira relatou é que não tem visto nenhum benefício trazido pela empresa a não reclamação.

*As pessoas assentadas têm reclamado muito da poluição das águas dos córregos e rios, assim que a fábrica começou a funcionar derramou um líquido no rio Tocantins, que o cheiro incomodou quem estava a quilômetros de distância, a ponto de causar mal estar nas pessoas, e até hoje eu não tenho conhecimento de que algum órgão ambiental tenha feito alguma coisa, não! (Entrevista com Dona Raimunda Quebradeira de Côco, representante da ASMUBIP, Coordenadora do CNS da Amazônia (1995 a 2005), Coordenadora Interestadual das Quebradeiras de Côco do Pará, Maranhão, Tocantins e Piauí). (Informação verbal)*

*Quando eu estive na França recebi um banho de tecnologia e os franceses viraram pra mim e disseram: "O Brasil não tem mais jeito Dona Raimunda." Daí eu respondia: tem sim vocês não eram assim e hoje estão tudo sabido, lendo e cheio das tecnologias porque um dia teve alguém que lutasse por vocês, por isso eu estou lutando por acreditar que o meu país também vai diminuir as desigualdades sociais e se fortalecer. E hoje quando vejo essa poluição do meio ambiente sem controle dos órgãos de fiscalização ambiental, fico muito triste! (Entrevista com Dona Raimunda Quebradeira de Côco, representante da ASMUBIP, Coordenadora do CNS da Amazônia (1995 a 2005), Coordenadora Interestadual das Quebradeiras de Côco do Pará, Maranhão, Tocantins e Piauí). (Informação verbal)*

#### 4.1.9 Sobre a prestação de contas e como se responsabiliza por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente (*accountability*)

O relatado das desvantagens por parte do povo indígena continuou ao longo da entrevista, pois consideram a instalação da empresa na região da Amazônia legal como sendo uma “Grilagem Moderna,” visto que apenas mudou o contexto, da época dos conflitos de terras na década de 80, mas as práticas continuam as mesmas.

*O pobre tem comer veneno e ficar sem terra, e o índio viver sustentado pelo Bolsa Família. Não é isso que queremos, nosso desejo é subsistir do plantio, do alimento, da caça e do remédio natural existentes na nossa reserva! O Brasil é rico em minério e floresta, porém vive fornecendo nossa matéria-prima pra outros países e deixando seu povo cada vez mais pobres. (Declaração do Secretário da Associação União das Aldeias Apinajé - Índio Apinajé Antonio Veríssimo). (Informação verbal)*

Segundo o Presidente do Projeto de Assentamento a empresa é muito boa de teoria, mas em se tratando de prática deixa muito a desejar, pois em nenhum momento depois do projeto implantado voltou a discutir os impactos ocasionados nem tentou mitigá-los.

*A empresa em nenhum momento cumpriu o que acordamos na pauta de reivindicações, nem muito menos depois de detectado o problema com nossos assentados em razão do uso da água contaminada com de agrotóxico utilizado na floresta de eucalipto, nos deu qualquer tipo de assistência. Pedimos a contra prova da análise da água e até hoje nada, já estamos há quase 7 anos com esse problema e aguardando uma solução, as estradas, as horas de trator e as reuniões periódicas de avaliação, nada disso aconteceu. (Entrevista com o Trabalhador Rural Raildo Nonato da Conceição dos Anjos – Projeto de Assentamento Mártires da Terra). (Informação verbal)*

No relato de Dona Raimunda Quebradeira de Côco, a grande reclamação das famílias dos assentados, é que a empresa plantadora de eucalipto para extração da celulose, ao processar a madeira a fábrica derrama água da lavagem juntamente

com os produtos que são agregados diretamente no Rio Tocantins causando a poluição da água e mau cheiro.

*Existe uma grande suspeita que a empresa lança o esgoto sem tratamento direto no Rio Tocantins, mas isso eu não posso afirmar. (Entrevista com Dona Raimunda Quebradeira de Côco, representante da ASMUBIP, Coordenadora do CNS da Amazônia (1995 a 2005), Coordenadora Interestadual das Quebradeiras de Côco do Pará, Maranhão, Tocantins e Piauí). (Informação verbal)*

#### **4.2 Síntese dos resultados**

No Quadro 7 apresenta-se uma síntese dos resultados que foram encontrados com a pesquisa.

Quadro 7 – Síntese dos resultados

ELEMENTOS/ CONSTRUTOS	1-ITEM DE INVESTIGAÇÃO	2-STAKEHOLDERS INTERNOS	3-STAKEHOLDERS EXTERNOS LIGADOS A EMPRESA	4-STAKEHOLDES EXTERNOS
<b>Motivação/ INICIATIVAS para Responsabilidade Social Empresarial</b>	Analisar os motivos pelos quais a empresa adotou a Responsabilidade Social Empresarial.	Buscando alinhar às normas internacionais de comportamento empresarial, investe na governança humana, busca o crescimento e o autodesenvolvimento profissional de seu funcionário colaborador, reforça a cultura de participação e cooperação, promove o trabalho em equipe e estabelece relações de qualidade e transparência com os <i>stakeholders</i> . Considera que as preocupações e expectativas da sociedade e das comunidades onde atua transcende às questões legais e por isso investe em programas que resultem na melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável a elevação da qualidade de vida das comunidades próximas as áreas industriais e florestais, na melhoria da infraestrutura municipal de saúde e investimentos em educação, geração de trabalho e renda, promoção cultural e educacional.	Não se aplica	Não se aplica
	Analisar as iniciativas de responsabilidade social realizadas pela empresa para cada grupo de <i>stakeholders</i> , e qual a	<b>A empresa realiza para:</b> <b>- funcionários:</b> Crescimento e autodesenvolvimento do funcionário por meio de inclusão em programas de capacitação e	<b>Iniciativas relatadas:</b> <b>- terceirizados:</b> O funcionário relata que a empresa preza pelo bom funcionário e se diz	<b>Iniciativas relatadas:</b> <b>- representante de P.A. da Reforma Agrária:</b> A comunidade do assentamento reclama

(continua)

	<p>estratégia de gestão que a empresa faz além do exigida pela legislação.</p>	<p>incentivo financeiro à qualificação acadêmica e funcional;</p> <p><b>- parceiros:</b> Possibilidade de aumento de geração de renda e crescimento financeiro por meio do programa de parceria florestal;</p> <p><b>- comunidade:</b> Aumento de oferta de postos de trabalho à mão de obra local e iniciativas de projetos de geração de renda e de Agricultura Comunitária, para contribuir o desenvolvimento das comunidades vez que uma tem foco no manejo, na organização comunitária e melhoria da produção e outra etapa acontece na entressafra e possibilita o plantio de hortaliças utilizando irrigação e aproveitamento de subprodutos. Tendo beneficiado as reservas extrativista Extremo Norte, no Tocantins.</p>	<p>satisfeito e entusiasmado em poder trabalhar próximo de sua família, pois antigamente tinha que buscar emprego em São Paulo.</p> <p><b>-parceiro:</b> Relata que antes da empresa se instalar na Região Amazônica, sofria imensa dificuldade pela falta de investimento, e hoje si diz satisfeito com o estabelecimento da parceria para plantio de eucalipto na sua fazenda, por considerar que as preocupações da empresa com relação às expectativas da comunidade transcende as questões legais, ao exigir o cumprimento do respeito ao meio ambiente sob pena de rescindir a parceria.</p>	<p>da poluição do córrego que fica ao lado plantio da floresta de eucalipto e solicitou a empresa análise da água, porém o laudo apresentado pela empresa não convenceu os assentados, e eles não conseguiram provar que a água estava mesmo contaminada por agrotóxicos aplicados pela empresa para combater o mato na floresta ;</p> <p><b>- representante indígena:</b> A empresa realizou um Estudo de Impacto Ambiental que não contemplou todos os impactos, para fugir de sua responsabilidade, uma vez que se sentem impactados indiretamente;</p> <p><b>- representante da ASMUBIP:</b> Reclama da poluição das águas do rio Tocantins após o início do funcionamento da fábrica, que não tem interesse em fortalecer a agricultura familiar e o desenvolvimento regional, querem apenas fazer o uso da terra com a permissão</p>
--	--	--	--	--

(continua)

				dos órgãos ambientais que não se preocupam em realizar a fiscalização para acompanhar o empreendimento;
<b>Relação da RSE com a Estratégia da Empresa</b>	Verificar como as atividades da empresa busca agregar valor aos seus produtos e serviços.	Em se tratando de agenda de agregação de valor ao produto por meio do conhecimento tradicional e a boa prática de gestão são variáveis que compõe o diálogo com os <i>stakeholders</i> . Sendo, portanto que a maior agregação de valor não está associado apenas numericamente, mas sim na forma de construção do processo para chegar nesses números. Cita-se ganhos advindos dessas ações: melhoria de relacionamentos com <i>stakeholders</i> , motivação dos trabalhadores, ganho em produtividade e melhoria da imagem corporativa.	Não se aplica	Não se aplica
<b>Transparência/ Divulgação</b>	Analisar se há investimentos voltados a fortalecer a área de divulgação e marketing da empresa.	Não há contratação específica para área de marketing. Investe em treinamento dos funcionários de forma a conhecer a empresa integralmente, além da sua área de atuação. Sendo capaz de falar sobre todos os processos para a divulgação das ações de RSE adotadas pela empresa.	Não se aplica	Não se aplica
	Como a empresa torna públicas as ações de RSE, e como é feito o controle do nível de satisfação dos <i>Stakeholders</i> .	A principal integralização das ações ocorre por meio da comunicação em campo. Com equipe própria a empresa desenvolve ação chamada Agenda de Comunicação na intenção de mitigar riscos e evitar ruídos de comunicação associando a	Síntese da resposta dos externos – como percebem o processo de divulgação da empresa Participa de reuniões periodicamente junto a empresa e outros grupos	Síntese dos demais stakeholders externos - <b>indígenas</b> – alegam não terem sido convidados para participar das discussões sobre os



(continua)

		cadeia de valor e a boa prática em toda cadeia produtiva.	de <i>Stakeholders</i> envolvidos para trocar informações acerca das ações de iniciativa de RSE e discutir a implantação de novos projetos. Quando surgem qualquer dificuldade procura-se a empresa por meio dos supervisores de plantio e técnicos responsáveis pelo acompanhamento do trabalho em campo, obtendo retorno sem maiores dificuldades;	impactos diretos e indiretos com a implantação das áreas de plantio das florestas e por esta razão não são considerados impactados e nem contemplados no de Impacto Ambiental-EIA aprovado pelo órgão ambiental do estado do Tocantins (NATURATINS), responsável pelo licenciamento. - <b>representante de P.A. da Reforma Agrária:</b> Afirma ter participado de reuniões e "RODAS DE CONVERSA" para ter conhecimento sobre o projeto, porém a empresa se restringe ao que promete, mas não promove ações efetivas acordadas com a comunidade; <b>representante da ASMUBIP:</b> Ficou sabendo das ações de iniciativas de RSE por meio de uma funcionária da empresa que passou rapidamente informando sobre o projeto.
	Verificar na percepção da empresa se há transparência em suas decisões e atividades que	Para o licenciamento das áreas de plantio a empresa buscou cumprir as exigências legais previstas junto ao órgão estadual de meio ambiente do		

(continua)

	impactam na sociedade e no meio ambiente.	estado do Tocantins (NATURATINS), e para unidade fabril cumpriu as exigências legais previstas junto ao órgão estadual de meio ambiente do estado do Maranhão (SEMA), onde se encontra instalada. Nesse sentido cumpre seu papel social ao participar juntamente com os <i>stakeholders</i> envolvidos da audiência pública necessária para obtenção da licença.		
	Averiguar se faz divulgação de forma clara, precisa e completa das decisões e atividades pelas quais é responsável.	A visão de governança corporativa exclusivamente direcionada para a agenda de comunicação social que além de esclarecer o que é o projeto e em que escopo você está inserido, ouve a comunidade, empodera os <i>stakeholders</i> e as partes interessadas com as informações corretas e uma responsabilidade social básica é a confiabilidade, pois ninguém é parceiro de quem não conhece, e a agenda faz com que as informações cheguem as partes interessadas de maneira eficaz.		
<b>Accountability/ Performance (Indicadores)</b>	Investigar como a empresa controla/mensura o cumprimento da sua missão econômica e RSE, relacionado aos parceiros, funcionários, clientes e fornecedores, de forma a contribuir com o desenvolvimento da sociedade.	É complexo para a empresa capturar o indicador desses investimentos visto que não estabelece orçamento específico para cumprir com as iniciativas de RSE, por considerar que se deve a importância do processo como um todo. Por isso que para obter credibilidade de mercado de florestas plantadas e fazer com seu produto final seja aceito investe na governança humana.	Não se aplica	Não se aplica
	Averiguar se presta contas e se responsabiliza por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente.	Como forma de estabelecer monitoramento ambiental sobre impacto e risco, a empresa considera eficaz que as reuniões com os <i>stakeholders</i> ocorram num período máximo de 6		

(continua)

		(seis) meses e isso ocorre durante as "Rodas de Conversa".		
<b>Comportamento Ético</b>	Averiguar o comportamento ético da empresa em relação a postura pública perante aos recursos econômicos e humanos da sociedade. E se cumprem apenas as exigências estabelecidas ou atuam além dos requisitos legais, de forma a incorporar a postura de ver os recursos utilizados para fins sociais.	Periodicamente uma equipe treinada para trabalhar no campo, percorre as áreas utilizando o que chama de livro em campo para estabelecer o diálogo com a comunidade rural. Para anotar as demandas da comunidade desde uma simples reclamação até um impacto ambiental que esteja sendo ocasionado. Ao tomar conhecimento toma as medidas necessárias para mitigar esses ruídos para evitar que haja decepção por parte da comunidade com a empresa.		
	Investigar o comportamento ético, baseando-se nos valores de honestidade, equidade e integridade.	A empresa busca agir eticamente e de forma sustentável quanto à proteção das áreas de reserva legal e de preservação permanente, e estende a exigência para seus parceiros e colaboradores sob pena de dissolução da parceria caso esse seja violado.		
	Analisar os relatórios sobre questões éticas, financeiras, sociais e ambientais emitidos pela empresa.	O licenciamento das áreas de plantio buscou-se cumprir as exigências legais previstas junto ao Instituto Natureza do Tocantins (NATURATINS), órgão estadual de meio ambiente do Estado do Tocantins, e para a unidade fabril, buscou-se o licenciamento ambiental junto à Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMA-MA), inclusive com a obtenção de Alvará de Funcionamento na Prefeitura Municipal de Imperatriz-MA. Um dos requisitos necessários para o licenciamento é a realização de audiência pública com a participação de todos <i>stakeholders</i> envolvidos.		
<b>Responsabilidade</b>	Verificar as condições de	Os funcionários recebem equipamentos	Dentro da fábrica por meio	Não se aplica

(continua)

<p><b>perante os stakeholders</b></p>	<p>os trabalhos dos funcionários das empresas, quais os programas desenvolvidos para a manutenção do bom funcionário.</p>	<p>de proteção individual (EPI's) para executarem suas atividades profissionais e orientação sobre segurança do trabalho. As instalações são adequadas para o desenvolvimento do trabalho, pois são as pessoas que fazem com que a empresa se desenvolva.</p>	<p>do programa identificado como linha mestra recebem orientação quanto ao uso do celular, campanhas de vacinação para colaboradores e familiares, qualidade de vida, medida certa, agenda intensa de saúde e segurança ocupacional e ainda a participação nos lucros.</p>	
	<p>Verificar quais os tipos de parcerias existe na empresa e como é feito o sistema de parceria entre a empresa e os parceiros, e quais os requisitos exigidos e os incentivos disponibilizados dentro da proposta da RSE.</p>	<p>O programa de parceria da empresa é aberto aos pequenos, médios e grandes produtores, com políticas específicas para cada tipo de perfil e pelo percentual de garantia da venda da madeira para a empresa, sendo que a diferença entre as modalidades da parceria florestal é estabelecida pela área máxima a ser plantada. Buscando promover a distribuição de renda, proporcionando nova opção de negócio na região da Amazônia Legal e propiciando o desenvolvimento das comunidades onde está inserida.</p>		
	<p>Investigar se respeita, considera e responde aos interesses de suas partes interessadas.</p>	<p>Trabalha-se mediante o interesse e aceitação do público, buscando agregar valor à matéria-prima internamente, para vender externamente apenas o subproduto pré-manufaturado. Diferente de outras empresas brasileiras que são apenas exportadoras de matéria prima.</p>		
<p><b>Agregação de Valor por meio da RSE</b></p>	<p>Analisar os elementos que evidenciam a agregação de valor a imagem da empresa junto aos stakeholders, em seus diferentes aspectos.</p>	<p>O principal diferencial apontado pela empresa relacionado à agregação de valor por meio da RSE é o investimento feito por meio da governança humana de seus colaboradores.</p>		

(continua)

	<p>Analisar como a empresa com sua estrutura organizacional agrega valor para a si e a seus <i>stakeholders</i> por meio da RSE.</p>	<p>Embora as ações de RSE estejam distribuídas por toda empresa a sua orientação e estratégia é coordenada pela Gerência de Sustentabilidade da empresa, que por meio da governança humana direciona as pessoas que sejam capazes de conversar com os <i>stakeholders</i>, e construir as ideias e ainda que saiba investir na motivação das pessoas. Os setores de sustentabilidade e comunicação são os responsáveis por dirigir os projetos de RSE.</p>		
<b>BENEFÍCIOS</b>	<p>Elencar os benefícios proporcionados aos <i>stakeholders</i> em razão da gestão de RSE da empresa.</p>	<p>A empresa com seu <i>Status</i> intermediou junto ao Instituto Ayrton Senna, sem aplicação de recursos financeiros, a instalação de biblioteca em uma escola pública e qualificou servidores da escola para manter a continuidade do projeto. Dessa forma a empresa estabelece uma relação de confiança e credibilidade com a comunidade, gerando satisfação e ambiente harmônico para fazer a empresa funcionar, além de mídia positiva e ganho de tranquilidade para trabalhar. A empresa inseriu no seu EIA propostas de ação e investimentos que irão além das medidas compensatórias e mitigadoras dos impactos ambientais exigidas pela legislação, tornando obrigatória as ações de responsabilidade social, o que geralmente não é comum em processos de implantação, pois em geral as empresas buscam cumprir apenas as exigências mínimas.</p>		
	<p>Investigar como é vista a participação dos <i>stakeholders</i> nos projetos</p>	<p>A empresa desenvolve programas voltados a envolver os <i>stakeholders</i>, e uma das suas iniciativas social</p>		

(conclusão)

	de RSE da empresa.	empresarial se dá na comunidade, apontando como principal diferencial o investimento feito por meio da governança humana de seus colaboradores, agregando valor por meio da RSE.		
<b>BARREIRAS</b>	Averiguar quais as principais barreiras encontradas pela empresa/ <i>stakeholders</i> durante a implantação e desenvolvimento dos projetos.	A falta de qualificação de mão de obra, e mão de obra especializada foi um dos grandes gargalos encontrados; A resistência por parte de um grupo de <i>stakeholders</i> que desde o início do plantio da floresta e instalação da fábrica, tem se manifestado contrários a implantação do projeto, por desconfiança e decepções anteriores ocorridas em nome do desenvolvimento na região da Amazônia Legal.		

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base no levantamento bibliográfico, acredita-se que as iniciativas de RSE elevam o nível de aprovação das empresas perante a sociedade.

Dessa forma, ao tempo em que é aprofundada a discussão no meio da comunidade acadêmica sobre as diversas teorias que embasam a questão da responsabilidade social e da ética, aumenta na comunidade de negócios o questionamento sobre a conexão real existente entre as iniciativas de RSE e o desempenho econômico e financeiro das empresas. Esta correlação vem sendo analisada em vários estudos acadêmicos, embora com resultados muitas vezes contraditórios e inconclusivos. (JONES; MURRELL, 2001).

Por isso, é comum observar no ambiente empresarial, o cumprimento da exigência legal de proteção ao meio ambiente e a percepção de que as ações de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial podem trazer retornos à empresa de forma crescente, visto que: “Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente [...] agindo proativamente e coerentemente o que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela”. (ASHLEY, 2002, p. 98).

Assim, a organização “[...] assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas, que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos”. (ASHLEY, 2002, p. 98). Ainda que exista pouca comprovação de caráter científico sobre o tema.

Ao discutir os resultados foi constatado que por meio de iniciativas de responsabilidade social empresarial a empresa desenvolve programas voltados a envolver os *stakeholders* na comunidade em que estão inseridos, estabelecendo como principal diferencial o investimento por meio da governança humana (terminologia governança e capital humano foi utilizada pela empresa durante toda a investigação) de seus colaboradores, ao considerar o valor orçamentário um investimento na qualidade dos serviços que aumenta a competitividade e agrega valor ao seu produto final.

A atividade no mundo dos negócios possui dimensões moral, econômica e

legal que a empresa busca cumprir agindo de forma sustentável quanto à proteção das áreas de reserva legal e de preservação permanente, e estende a exigência para seus parceiros e colaboradores, sob pena de dissolução da parceria caso esse item seja violado. Sendo, portanto, condição *sine qua non* para o firmamento e continuidade da parceria a obtenção da regularidade ambiental junto ao órgão ambiental (Cadastro Ambiental Rural – CAR) e da preservação ambiental de acordo com a classificação do Bioma, sendo para o cerrado 35% e para floresta 80% da área total do imóvel, a título de reserva legal.

A empresa mantém vigilância constante quanto ao incêndio na floresta, visto que a árvore queimada é imprópria para produção e extração da celulose, pois o carvão pode causar contaminação na celulose, e resultar no descarte de todo o lote de produção.

Inicialmente para o licenciamento das áreas de plantio buscou-se cumprir as exigências legais previstas junto ao Instituto Natureza do Tocantins (NATURATINS), órgão estadual de meio ambiente do Estado do Tocantins, e para a unidade fabril, buscou-se o licenciamento ambiental junto à Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMA-MA), inclusive com a obtenção de Alvará de Funcionamento na Prefeitura Municipal de Imperatriz-MA.

A empresa objeto deste estudo inseriu no seu EIA, propostas de ação e investimentos que irão além das medidas compensatórias e mitigatórias exigidas pela legislação, tornando obrigatória as ações de responsabilidade social. Ainda assim houve contestação de um grupo dos *stakeholders*, que não se sentiram contemplados nessas medidas.

A comunidade indígena Apinajé foi uma das que protocolou junto ao IBAMA uma denúncia para que fizesse uma manifestação contrária e o mesmo posicionou-se esclarecendo que o licenciamento era de responsabilidade e competência do órgão estadual.

Com isso, observa-se que as ações relacionadas à ética empresarial são objeto de discordância entre esse grupo de *stakeholders*, que exige publicamente que a empresa estudada tenha atitudes e postura que reafirme o seu posicionamento da responsabilidade social como instrumentalização para conduta de seus negócios, respeitando cada grupo de *stakeholders* em suas diferenças, culturas e limitações. É natural que durante o processo de implantação do empreendimento as empresas invistam apenas na mitigação e compensação dos



impactos e riscos previstos e aprovados pelo órgão ambiental no Estudo de Impacto Ambiental-EIA.

A adoção de uma postura pró-responsabilidade social, parece indicar que existe ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzindo custos e trazendo aumento de competitividade, tais como a melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganho de participação de mercados, diminuição de instabilidade institucional e política local, entre outros. (BNDES, 2000, p. 6).

Embora as ações de responsabilidade social estejam distribuídas por todos os setores da empresa, a sua orientação e estratégia é coordenada pela Gerência de Sustentabilidade que afirma não destinar orçamento fixo para trabalhar com os projetos, por considerar que as necessidades devem ser atendidas conforme o surgimento da demanda, além de considerar gastos com as ações de RSE um investimento e não custo.

A Responsabilidade Social Empresarial refere-se a um conceito relacionado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das empresas alcançam um universo de agentes sociais com uma amplitude maior do que o composto por seus sócios e acionistas (*stakeholders*). (TINOCO, 2001, p. 23).

Chamou atenção o fato do programa de parceria florestal da empresa oportunizar o sistema de parceria a todos os que tenham interesse nessa modalidade, contemplando pequenos, médios e grandes produtores com políticas específicas para cada perfil, gerando nova opção de negócio, distribuição de renda e desenvolvimento das comunidades dentro de seu raio de atuação.

Relacionado à transparência, a empresa adotou a estratégia de instituir a Agenda de Comunicação Social, ação que é realizada pelos funcionários da própria empresa, por considerar que o intermediário aumentaria o ruído de comunicação existente entre os *stakeholders* e as partes interessadas, envolvendo com esta atitude todas as áreas e setores da empresa e não somente a área de comunicação. Vale ressaltar também, que houve resistência por parte de um grupo de *stakeholders* externo, com manifestação na imprensa contrária a implantação do segmento de Silvicultura nas proximidades do território indígena e dentro na região da Amazônia

Legal, o que reforça a importância das “Rodas de Conversas” implementadas pela empresa para ampla divulgação e transparência de suas ações.

Para a empresa, a Agenda de Comunicação Social divulga o que é o projeto e em qual escopo cada grupo está inserido, ouve a comunidade, empodera os *stakeholders* e as partes interessadas com as informações corretas, atendendo com isso uma responsabilidade social que é básica na governança humana a confiabilidade. Ainda assim, a comunidade de convivência com o projeto reclama de falta de transparência e informação dos projetos implantados.

Segundo relato da empresa, as reuniões com os *stakeholders* acontecem periodicamente, não passando de seis meses de uma para outra, por considerar este método de monitoramento ambiental eficaz sobre impacto e risco.

A instalação da empresa na região da Amazônia legal é considerada pelos Indígenas como sendo uma “Grilagem Moderna,” visto que apenas mudou o contexto, da época dos conflitos de terras na década de 80, mas as práticas continuam as mesmas. *“O pobre tem comer veneno e ficar sem terra, e o índio viver sustentado pelo Bolsa Família. Não é isso que queremos, nosso desejo é subsistir do plantio, do alimento, da caça e do remédio natural existentes na nossa reserva! O Brasil é rico em minério e floresta, porém vive fornecendo nossa matéria-prima pra outros países e deixando seu povo cada vez mais pobre.”*

A gerência de sustentabilidade aponta as certificações FSC (certificação internacional) e CEFLOR (certificação brasileira), como reconhecimento as iniciativas de RSE adotadas pela empresa ao implantar programas de melhoria da qualidade de vida para os colaboradores e familiares, agenda intensa de saúde e segurança ocupacional, participação nos lucros e ao cumprimento das exigências legais.

A equipe que percorre as áreas de convivência para estabelecer o diálogo entre a empresa e a comunidade rural adotou o livro em campo como iniciativa simples de anotação de demanda e ou reclamação de impacto ambiental ocasionado, a fim de mitigar os riscos, evitar descontentamento e decepção por parte da comunidade. A empresa disponibiliza ainda, contatos via e-mail e ligações gratuitas via 0800 como forma de estreitar as relações com os *stakeholders* externos e a comunidade.

Em relação a mensuração de recurso financeiro para implantar as iniciativas de RSE, a empresa especifica que é difícil capturar indicadores do quanto faz de

investimento em ações de responsabilidade social. Vez que para adquirir credibilidade junto ao mercado de florestas plantadas, faz a opção por investir na governança humana. (TACHIZAWA, 2006, p. 26).

Ao se falar em uma agenda de agregação de valor, observa-se diferença entre cadeia produtiva e cadeia de valor. Cadeia de produção trata do produto e da matéria prima, cadeia de valor além do produto está agregado o conhecimento tradicional, a boa prática de gestão e o respeito à comunidade. Sendo, portanto, que a maior agregação de valor não está associado a empresa apenas numericamente, mas sim na forma de construção do processo para chegar nesses números.

A empresa com seu *status* intermediou junto ao Instituto Ayrton Senna, sem aplicação de recursos financeiros, a instalação de biblioteca em uma escola pública no município de Imperatriz, no estado do Maranhão, e qualificou servidores da escola para manter a continuidade do projeto. Dessa forma, a empresa estabelece uma relação de confiança e credibilidade com a comunidade, gerando satisfação e ambiente harmônico, mídia positiva e ganho de tranquilidade para trabalhar. Esse tipo de comportamento traz benefícios para os objetivos da empresa, que é investir em governança humana sendo diferente na condução de seus processos, agregando valor em torno dos seus produtos e obter retorno financeiro satisfatório.

A empresa trabalha por interesse, razão pela qual comprou as áreas de florestas plantadas da Vale do Rio Doce (Vale), a fim de agregar valor ao produto no território brasileiro, dessa forma vende e exporta somente o subproduto, fazendo todo investimento localmente atendendo o anseio social que é o desejo da população.

## 6 CONCLUSÃO

A motivação central deste estudo de caso decorre da necessidade de analisar como as iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial adotadas por uma empresa plantadora de eucalipto para produção de papel e celulose na Amazônia Legal, agregam valor para a empresa e seus *stakeholders* internos, externos vinculados à empresa e externos.

Um dos aspectos estudados refere-se a identificação dos motivos que levaram a empresa a adotar iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial, a empresa considera que as preocupações e expectativas da sociedade e das comunidades onde atua transcende às questões legais e por isso investe em programas que resultem na melhoria da imagem institucional, criando um ambiente interno e externo favorável a elevação da qualidade de vida das comunidades próximas as áreas industriais e florestais, investindo em geração de trabalho e renda, promoção cultural e educacional.

Com relação aos diversos grupos de *stakeholders*, observa-se que a empresa tem estabelecido um canal aberto de comunicação com a comunidade por meio das “Rodas de Conversas”, muito embora na visão de um grupo de *stakeholders* ‘Ela’ ainda carregue reações negativas pela introdução do plantio extensivo de eucalipto e instalação da indústria para extração de celulose na Amazônia Legal, uma área historicamente visada pela exploração e conflito entre preservação e desenvolvimento.

Para implementar e gerenciar a Responsabilidade Social Empresarial, a empresa busca alinhar às normas internacionais de comportamento empresarial, investindo na governança humana, promovendo o crescimento e o autodesenvolvimento profissional de seu funcionário colaborador, reforçando a cultura de participação e cooperação, por meio do trabalho em equipe e estabelecendo relações de qualidade e transparência com os *stakeholders*.

Em relação ao valor agregado para a organização e seus *stakeholders*, advindo das ações de Responsabilidade Social Empresarial, ficou evidenciado, que como forma de mitigar os riscos e impactos ambientais causados aos seus *stakeholders*, a empresa promove ações de forma a alcançar a todos os *stakeholders*, valorizando aqueles que serão positivamente afetados. Isso contribui

de sobremaneira para melhorar o estabelecimento da sua imagem, agregando valor imaterial aos grupos de *stakeholders* relacionados, obtendo com isso uma vantagem competitiva sobre seu produto final. Em se tratando de agenda de agregação de valor ao produto por meio do conhecimento tradicional e a boa prática de gestão são variáveis que compõe o diálogo com os *stakeholders*.

Sendo, portanto, que a maior agregação de valor não está associada apenas numericamente, mas sim na forma de construção do processo para chegar nesses números. Citam-se, ganhos advindos dessas ações: melhoria de relacionamentos com *stakeholders*, motivação dos trabalhadores, ganho em produtividade, melhoria da imagem corporativa, geração de mídia gratuita; fidelização de clientes e a atração e manutenção do bom profissional.

A percepção dos *stakeholders* em relação ao modo como as ações da RSE da empresa agregam valor para os mesmos varia para cada grupo de *stakeholder*.

Em relação aos *stakeholders* externos destaca-se que:

Os trabalhadores rurais colocaram sobre os problemas relacionados a água após o plantio de eucaliptos na fazenda ao lado do assentamento decorrente da utilização de agrotóxico.

A comunidade indígena também se sente prejudicada porque no Estudo de Impacto Ambiental, para licenciamento das áreas da empresa, não contemplou todo o território indígena.

No entanto, as ações de RSE para os parceiros e a comunidade em geral são consideradas benéficas, pois ocorreram melhorias na qualidade de vida tanto no campo social, como econômico e ambiental. Ações relacionadas a projetos na área de educação, por exemplo, agregam valor para a comunidade que se beneficia com os projetos conhecidos como o 'Projeto Escola Formare', voltado para profissionalização de jovens e 'Projeto Educar e Formar' que apoia escolas através de parceria entre poder público, privado e instituições.

No que se refere aos *stakeholders* internos observa-se um ganho a partir do investimento em governança humana voltado aos colaboradores, sendo notório a preocupação da empresa em melhorar a vida de seus profissionais por meio da implantação de novos programas e a mudança de itens básicos, como alimentação, posto de saúde para atendimento exclusivo dos funcionários e incentivos educacionais, tudo isso somados ao respeito e a preocupação da empresa

relacionado à preservação do meio ambiente, tornando-se orgulho dos funcionários, que elogiam de sobremaneira o programa de sustentabilidade do qual participam.

A empresa agrega valor também, as suas atividades através de programas de parceria florestal como Renda Verde, Investe Verde e Empreende Verde, que garantem a boa relação da empresa com seus parceiros na busca de minimizar os riscos ambientais e atuação na conservação do ecossistema.

Com base na pesquisa desenvolvida, destaca-se que embora existam algumas divergências por parte de *stakeholders* externos, a empresa transcende às questões legais em relação a sua postura pública perante aos recursos econômicos e humanos da sociedade, ao considerar que as ações de responsabilidade social empresarial não devem ficar atreladas a limitação de recurso, pois considera que são investimentos e não custos. E ainda por acreditar que o investimento feito por meio da governança humana trará o retorno mercadológico necessário para empresa, agregando aos seus colaboradores a valoração por meio do crescimento e autodesenvolvimento profissional, estabelecendo assim, relações de qualidade e transparência com os *stakeholders*.

Ao finalizar, constata-se que, por meio de iniciativas RSE, a empresa busca cumprir seu papel além de um agente gerador de riquezas e lucros, conseguindo promover o desenvolvimento sustentável com atuação sobre o meio ambiente e como um agente social capaz de junto aos grupos de *stakeholders* de seu interesse promover a boa relação de convivência com a comunidade com a qual se relaciona através de efetivas mudanças em suas práticas, respeitando e valorizando seu bem mais valioso, o capital humano.

## **6.1 Sugestões para estudos futuros**

A principal contribuição do estudo sugere que futuramente tenham como objetivo o aprofundamento das iniciativas de RSE por meio da governança humana a fim de que se verifique se o que a empresa pratica pode ser considerado uma alternativa de agregação de valor imaterial aos *stakeholders* e aos produtos. Sem perder de vistas as questões éticas e de respeito as diferentes culturas e limitações dos *stakeholders* oriundos da região Amazônia Legal.

## REFERÊNCIAS

ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção**. 2008. Disponível em: <[www.abepro.org.br/internas.asp?p=399&m=424&ss=1&=362](http://www.abepro.org.br/internas.asp?p=399&m=424&ss=1&=362)>. Acesso em: 28 jan. 2015.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. 2010.

ABRAF. Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas. 2013. Disponível em: <<http://www.bibliotecaflorestal.ufv.br/handle/123456789/3887>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

ABREU MC; CASTRO F.; SOARES FA; SILVA FILHO JCL. 2012. A compreensão comparativa da responsabilidade social corporativa das empresas têxteis no Brasil e na China. **Journal of Cleaner Production**. 20:119-129. DOI:10.1016/j.jclepro.2011.08.010.

ANDERSON, K., KERR, CAROL. **Customer Relationship Management**, McGraw-Hill Education, London, 2001.

ASHLEY P. A. (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002 BACKMAN, J. Social responsibility and accountability. New York: New York University Press, 1975.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Balanco social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa**. Área de Desenvolvimento Social. Relato Setorial no. 2, mar. 2000, Rio de Janeiro.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social: Uma abordagem introdutória**. Relatório Setorial 1. Rio de Janeiro: AS/GESET mar., 2000.

BBC Brasil. 2012. **Brasil é o segundo país mais desigual do G20**. (Brazil is the second most unequal G20's country). Disponível: <[HTTP://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/01/120118\\_desigualdade\\_pesquisas.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/01/120118_desigualdade_pesquisas.shtml)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. **A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação**. FACOM – nº 17 – 1º semestre de 2007. p. 70-76. Disponível em: <[http://www.faap.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_17/silvio.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2014.

BIODIVERSIDADE BRASILEIRA. BRASÍLIA - DF 2002 [http://www.mma.gov.br/estruturas/chm/\\_arquivos/Bio5.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/chm/_arquivos/Bio5.pdf). Acesso em: 12 mai. 2015.

CAMPANER, Érica Cristiane dos Santos; SILVA, Heloisa Helena Rovey Da. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: Uma Questão Passageira?** III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DA EDUCAÇÃO – UNISALESIANO, Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores Lins, 17-21 de outubro de 2011. Disponível em: <[HTTP://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0088.pdf](http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0088.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2014.

CARROLL, A.B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, 1999, 38.

CHARTONY, E; et al. Added value: its nature, roles and sustainability. **European Journal of marketing**, v.34, n. 1/2, p. 39-56, 2000.

Damiano-Teixeira, K.M. and Pompermayer, M. M. (2007), “Corporate Social Responsibility: Profile and Diagnosis of 797 Programs Developed in Brazil”, *Business and Society Review*. Vol. 112 No. 3, pp. 343-367.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

EPELBAUM, M. **A influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

European Commission. (2011), “A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”. Available at:[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf) (accessed 10/July/2014).

FLORESTAL. **Produção Florestal. Cadeia produtiva**. Disponível em: <<http://www.florestal.gov.br/snif/produção-florestal/cadeia-produtiva>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

Freeman, I. and Hasnaoui, A. (2011), “The Meaning of Corporate Social Responsibility: The vision of four nations”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, pp. 419–443.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Cambridge University Press. 2010.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits. N.Y. **New York Times Magazine**, 13 set., 1970.

FROES; MELO NETO. **Conselho empresarial mundial para o desenvolvimento sustentável**, 1999.

FSC. Forest Stewardship Council – Brasil. Disponível em: <<http://www.fsc.org.br>>. Acesso em: 12 mai. 2015.



Gholami, S. (2011), "Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR)", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 9, pp. 148-155.

GRAJEW, Oded. Entrevista concedida a Luciana de Oliveira na Conferência Internacional do Instituto Ethos, São Paulo, 2009.

HUSTED BW; ALLEN DB. Responsabilidade social corporativa estratégica e criação de valor entre as grandes empresas, as lições da experiência espanhola. **Planejamento de longo alcance**, 2007, 40:594-610. DOI: 10.1016/j.lrp.2001.07.001.

INMETRO. Instituto Nacional de metrologia, qualidade e tecnologia. **Cerflor**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/cerflor>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mapa político do estado do Amazonas**. Disponível em: <<https://http%253A%252F%252Ffloja.ibge.gov.br%252Fmapas-estaduais-da-amazonia-legal-mapa-politico-do-estado-do-amazonas.html%3B600%3B600>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Perguntas frequentes**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<HTTP://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=>>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. SEBRAE-Serviço Brasileiro de **Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas. Passo a passo**. São Paulo, SP/Brasília, DF: Baleia Comunicação, 2003. Disponível em: [HTTP://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](HTTP://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf). Acesso em: 28 nov. 2014.

INSTITUTO SÓCIO AMBIENTAL. **Mapa Geográfico. 2009**. Disponível em: <[http://www.socioambiental.org/banco\\_imagens/pdfs/Atlas.pdf.pdf](http://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/Atlas.pdf.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2015.

ISO (International Organization for Standardization) (2014), "Discovering ISO 26000", available at: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf), (accessed 10/Nov/2014). (a)

ISO (international Standardization Organization), (2014), "GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010: How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction", available at: [http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000\\_2014-01-28.pdf](http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf) (accessed 10/Nov/2014). (b)

JONES, Ray; MURRELL, Audrey. Signaling Positive Corporate Social Performance. **Business & Society**, [S.L.]: Sage Publications, v.40, n.1, p. 59-78, mar., 2001.

Jonikas, D. (2013), "Conceptual framework of value creation through CSR in separate member of value creation chain", *Bulletin of Geography - Socio-economic Series*, Vol. 21 No. 21, pp. 69-78.

LAZZARINI, S. G.; MACHADO FILHO, C. A. P. Os limites da agregação de valor: implicações estratégicas para o agribusiness. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, p. 15-20, abr. 1997.

MACHADO FILHO CP. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo de multicasos [tese]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP; 2002.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. São Paulo, SP: Pioneira, Thompson Learning, 2006.

MARTINS, JOSE DE SOUSA. **O cativo da terra**. São Paulo: USP, 1979.

\_\_\_\_\_. **Fronteira**: a degradação do outro nos confins do humano. São Paulo: Contexto, 2009.

MCINTOSH, Malcom. et al. **Cidadania corporativa**: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**, Ed. Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2a Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino de. Agricultura e indústria no Brasil. Campo-Território, **Revista de Geografia Agraria**, v. 5, n.10, ago. 2010.

ORCHIS, Marcelo A. et al. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2002.

Pelozza, J. (2009), "The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance", *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 1518-1541.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de estudo de Caso**: concepção e métodos. Thousand Oaks, CS: Sábio Publicações, 2003.

PORTER ME; KRAMER MR. Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa. **Harvard Business Review**. 2006, 84(9): 78-92.

PRODES. Projeto de Monitoramento do Desflorestamento na Amazônia Legal. **Plano de ação para a Amazônia.** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/florestas/controle-e-prevencao-do-desmatamento/plano-de-acao-para-amazonia-ppcdam>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

RELATÓRIO de Sustentabilidade 2012. Disponível em: <<http://database.globalreporting.org/reports/view/15797>>. Acesso em: 10 out. 2015.

Servaes, H. and Tamayo, A. (2013), "The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness", *Management Science*, Vol. 59 No. 5, pp. 1045-1061.

SOARES, L.R. ; Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise de Modelos Teórico-Conceituais para o Contexto Brasileiro. 2008.[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/dissertacao\\_de\\_laila\\_rodrigues\\_soares.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/dissertacao_de_laila_rodrigues_soares.pdf) (acessada em 01/Dezembro/2015).

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa.** 4ª ed. São Paulo; Atlas, 2006.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social:** Uma abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

Worldbank. 2014. GDP ranking. Available at <http://www.worldbank.org/en/country/brazil> (accessed 10/July/2014).

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.

UNIÃO Das Aldeias Apinaje. Manifesto do povo Apinaje. Disponível em: <<http://uniaodasaldeiasapinaje.blogspot.com.br/2014/12manifesto-do-povoapinaje-contra-o.html>>. Acesso em: 10 mai. 2015.

## APÊNDICES

Nos apêndices seguintes serão apresentados os questionários elaborados pela autora da dissertação para a realização das entrevistas semi estruturadas. O apêndice **A** refere-se à entrevista realizada com a Coordenadora responsável pela área de sustentabilidade da empresa; o **B** refere-se ao comparativo entre modelos e princípios existentes na ISSO 26.000 e achados na pesquisa de campo; o **C** refere-se o cronograma de trabalho e; **D** o roteiro das entrevistas.

## **Apêndice A - Questionário referente à entrevista realizada com a Coordenadora Responsável pela área de Sustentabilidade da empresa**

### **Gerente de Sustentabilidade/ Adriana**

1. Tipos de ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa.
2. Quais são os ganhos do Programa?
3. Quais foram as dificuldades de implementação do projeto?
4. Razões que levaram a empresa a investir em ações de responsabilidade social.
5. Estimativa de valores( percentuais ou absolutos) de gastos em atividades de responsabilidade social.
6. Melhoria da imagem/reputação corporativa? Evidências?
7. Melhoria do relacionamento com órgãos governamentais? Evidências?
8. Melhoria do relacionamento com investidores?Evidências?
9. A empresa divulga suas ações de responsabilidade social?
10. Estrutura organizacional para lidar com ações de responsabilidade social: direta/via fundação própria/ entidades parcerias. Justificativa para a forma escolhida.
11. Quais os benefícios recebidos pela empresa por meio do RSE?
12. Quais os programas de melhoria da produtividade, segurança e responsabilidade social empresarial que a empresa desenvolve?
13. Existe alguma iniciativa de marketing relacionada a RSE?
  - 1- Melhoria no relacionamento com os funcionários?
  - 2- De que forma/ maneira o departamento de recursos humanos da empresa procura engajar os funcionários na implantação de iniciativas RSE?
  - 3- A empresa proporciona palestras, treinamentos e conscientização sobre a necessidade da aplicação da SER?
  - 4- Como a empresa realiza a contratação da mão de obra qualificada para trabalhar no plantio?
    - 1- A empresa divulga suas ações de responsabilidade social?
    - 2- De que forma/ maneira o departamento de recursos humanos da empresa procura engajar os funcionários na implantação de iniciativas RSE?
    - 3- Como a comunidade tem conhecimento das atividades da empresa relacionadas à RSE? Como é feito a divulgação?

4- A empresa proporciona palestras, treinamentos e conscientização sobre a necessidade da aplicação da RSE?

5- Os parceiros recebem de um modo geral apoio, quer seja moral, financeiro comercial ou técnico?

1- As iniciativas de RSE da empresa se concentram em ações que contribuem socialmente e economicamente para comunidade.

1- As iniciativas de RSE da empresa se concentram em ações que contribuem socialmente e economicamente para comunidade?

2- Como a empresa realiza a contratação da mão de obra qualificada para trabalhar no plantio?

## Apêndice B - Comparativo entre modelos e princípios existentes na ISO 26.000 e achados na pesquisa de campo

Quadro - Comparativo entre modelos e princípios existentes na ISO 26.000 e achados na pesquisa de campo

INDICADORES DE DESEMPENHO NAS OPERAÇÕES DA EMPRESA	ACHADOS NA PESQUISA DE CAMPO	
PRINCÍPIOS A SEREM RESPEITADOS AO PRATICAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – ISO 26.000	_ <b>Accountability:</b> Presta contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e meio ambiente.	
	- <b>Transparência:</b> Seja transparente em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente. Divulgue de forma clara, precisa e completa as decisões e as atividades pelas quais é responsável.	
	- <b>Comportamento ético:</b> Comporte-se eticamente, baseando-se nos valores de honestidade, equidade e integridade.	
	- <b>Respeito pelos interesses das partes interessadas:</b> Respeite, considere e responda aos interesses de suas partes interessadas.	
	- <b>Respeito pelo estado de direito:</b> Aceite que o respeito pelo estado de direito é obrigatório.	

	<p>- <b>Respeito pelas normas internacionais de comportamento:</b> Respeite as normas internacionais de comportamento.</p> <p>- <b>Respeito pelos direitos Humanos:</b> Respeite os direitos humanos e reconheça tanto sua importância como sua universalidade.</p>	
--	---	--





## Apêndice D – Roteiro das entrevistas

Quadro - Roteiro das entrevistas

Desenvolvimento das atividades de entrevistas			
ENTREVISTADOS	GERENTES	PERGUNTAS	RESPOSTA
		<p>1. Como a empresa segundo seus valores e planejamento estratégico busca motivar a RSE com seus funcionários?</p> <p>1. Quais os benefícios recebidos pela empresa por meio do RSE?</p> <p>2. Como a RSE agrega valor a empresa e como é percebido o impacto dessas iniciativas sobre seus clientes, empregados e a sociedade impactada envolvida?</p> <p>3. Quais os programas de melhoria da produtividade, segurança e responsabilidade social empresarial que a empresa desenvolve?</p>	
	FUNCIONÁRIOS	<p>1. De que forma/maneira o departamento de recursos humanos da empresa procura engajar os funcionários na implantação de iniciativas da RSE?</p> <p>1. Como é medido o nível de envolvimento dos funcionários na promoção do desenvolvimento sustentável e de cuidados com o meio ambiente?</p> <p>2. A empresa promove aos funcionários qualidade de vida no trabalho?</p>	
	COMUNIDADE	<p>1. Como a comunidade tem conhecimento das atividades da empresa relacionadas à RSE? Como é feita a divulgação?</p> <p>1. Existe alguma iniciativa de marketing relacionada a RSE?</p> <p>2. A empresa proporciona palestras, treinamentos e conscientização sobre a necessidade da aplicação da RSE?</p>	
	PARCEIROS	<p>1. As iniciativas de RSE da empresa se concentram em ações que contribuem socialmente e economicamente para comunidade?</p> <p>1. Os parceiros recebem de um modo geral apoio, quer seja moral, financeiro comercial ou técnico?</p> <p>2. Como a empresa realiza a contratação da mão de obra qualificada para trabalhar no plantio?</p>	