

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Sandro Al-Alam Elias

**RELAÇÕES ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA
CADEIA DE CELULOSE E SEUS *STAKEHOLDERS***

Porto Alegre
2008

Sandro Al-Alam Elias

**RELAÇÕES ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA
CADEIA DE CELULOSE E SEUS *STAKEHOLDERS***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

Co-Orientador: Prof. Dr. Homero Dewes

Porto Alegre
2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E42r Elias, Sandro Al-Alam.

Relações entre uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e seus *stakeholders* / Sandro Al-Alam Elias. – 2008.

147 f. ; il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo, co-orientador: Prof. Dr. Homero Dewes.

1. Agronegócios. 2. Estratégia empresarial. 3. Organizações – *Stakeholders*. 4. Agroindústria – Cadeia de celulose. 5. Administração da produção – Cadeia produtiva. I. Título.

CDU 631.1

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

SANDRO AL-ALAM ELIAS

**RELAÇÕES ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA
CADEIA DE CELULOSE E SEUS *STAKEHOLDERS***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Conceito final _____

Aprovado em 28 de fevereiro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra . Vania de Fátima Barros Estivaleta - UFSM

Prof. Dr. Celso Edmundo Bochetti Foelkel - Grau Celsius Ltda.

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento - UFRGS

Prof. Dra. Tania Nunes da Silva - UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo - UFRGS

Co-orientador: Prof. Dr. Homero Dewes - UFRGS

À Simone, minha esposa, que esteve de mãos dadas comigo durante todo o caminho. Foram teu amor, carinho, ajuda e compreensão que possibilitaram este trabalho.

À minha mãe Regina, presença constante de Deus em minha vida, que com muito amor, cuidado e dedicação me ensinou o valor da educação.

Ao meu pai, Moacir, professor e colega de profissão, com quem dei os primeiros passos no mundo da ciência e espero aprender muito ainda “pra que digam quando eu passe: saiu igualzito ao pai”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu amigo Jesus Cristo, pelos dons e pelas bênçãos que recebi e por guiar-me para alcançar mais um objetivo em minha vida.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade concedida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eugenio, pelo tempo, dedicação e compreensão. Sou muito grato por ter me ensinado o amor pela ciência com toda a sua complexidade, apresentando com inovação as organizações inseridas num ambiente onde as estratégias interorganizacionais são fundamentais na busca da sustentabilidade.

Ao meu co-orientador, Prof. Dr. Homero, pelas idéias e pelo incentivo ao demonstrar que o mundo da ciência está ao meu alcance. Seus ensinamentos acadêmicos e para a vida estarão sempre comigo.

Aos professores do CEPAN pelos ensinamentos recebidos.

À coordenação do CEPAN pela garra e competência com que desempenha suas funções buscando a melhoria contínua do Centro.

Aos colegas de mestrado e, sobretudo, amigos Alberto da Silva Dutra e Régis Rathmann, que em nosso grupo de trabalho me ensinaram muito sobre ciência, companheirismo e solidariedade. Que possamos continuar esta amizade e parceria de onde estivermos.

Ao meu pai e à minha mãe. Se algumas palavras pudessem demonstrar o meu agradecimento por tudo o que fizeram nos momentos em que mais precisei durante o curso são estas: amo vocês.

À minha esposa Simone, pelas noites não dormidas, pelo apoio e pelo incentivo, e por te tornares uma dentista com conhecimentos sobre *stakeholders* para me ajudar na elaboração das figuras desta dissertação.

Ao meu sogro Rubem, à minha sogra Sandra e meus cunhados Eduardo e Daniel, pela estadia e pelo carinho com que sempre me receberam.

Aos meus irmãos Cláudia e César, obrigado por serem esta constante alegria em minha vida e por me motivarem para ser melhor pessoa e profissional a cada dia.

Aos amigos da SAFRAS & CIFRAS pela confiança, pela oportunidade e pelo apoio proporcionados.

RESUMO

As distâncias entre pessoas, empresas e países têm encurtado, possibilitando uma maior integração como numa aldeia global, onde as corporações transnacionais cresceram e exercem influência maior do que muitos governos. A preocupação com o relacionamento das organizações e cadeias produtivas com os grupos que influenciam e são influenciados pelas suas atividades pode ser percebida pelo avanço dos estudos sobre *stakeholders* e por relatos de casos em que as estratégias traçadas falharam por subestimarem a influência de grupos contrários às suas atividades. A relação dos *stakeholders* com as organizações e cadeias produtivas pode ocorrer como cooperação, mas também pode ser através de conflitos, com questionamentos da própria organização e suas operações. A ambigüidade de reações e manifestações dos *stakeholders* da cadeia de celulose que se desenvolve no Rio Grande do Sul motivou a escolha do tema e do objeto de análise da presente pesquisa, realizada com objetivo de analisar e compreender as ações da cadeia frente às expectativas e demandas dos *stakeholders* que questionam sua atividade. O estudo, realizado por meio de uma pesquisa exploratória, enfoca a identificação e a relação da cadeia de celulose em formação no Rio Grande do Sul com seus *stakeholders*, assim como as principais estratégias utilizadas pela cadeia para equalizar as principais demandas destes. Com análise quali-quantitativa de dados secundários relacionados com a cadeia de celulose, complementado por dados primários obtidos através de consultas diretas com entrevista semi-estruturada e questionários junto à organização agroindustrial da cadeia de celulose foram identificados e classificados os *stakeholders*. Através do acompanhamento das audiências públicas organizadas pelo órgão ambiental estadual e análise das atas destas, análise dos documentos produzidos pela cadeia e por seus *stakeholders*, e consultas à bibliografia especializada foram identificadas as principais demandas destes e as ações desenvolvidas pela organização agroindustrial para aumentar a aceitabilidade das operações da cadeia. A formação de uma cadeia de celulose na região sul do Brasil, pelas peculiaridades de ambas, inclui *stakeholders* específicos, tanto contestadores como incentivadores, que necessitam ser objetivamente considerados no estabelecimento de estratégias que possibilitem uma maior aceitabilidade das operações. Órgãos públicos, formuladores e fiscalizadores de políticas e regramentos ambientais figuram entre os *stakeholders* responsáveis pelas maiores preocupações da cadeia de celulose. Os impactos regionais da cadeia de celulose, independentemente se reflexos de ações da própria cadeia ou de seus *stakeholders*, sejam eles com enfoque econômico, ambiental ou social, são refletidos mais intensamente na mídia estadual do que na imprensa nacional, pelo interesse direto de seus resultados no desenvolvimento regional. Em setores demandantes intensamente de recursos naturais e que trabalham em espaços geográficos dispersos, como a cadeia de celulose, um profundo estudo sobre as relações desta com seus *stakeholders* se afigura como fundamental entre os instrumentos de gestão. Os *stakeholders* interferem não apenas sobre as ações e estratégias das empresas, como interferem entre si em graus diferenciados de influências, o que dificulta a separação destes em grupos isolados quanto às suas demandas e expectativas. A Cadeia de Celulose em formação no Rio Grande do Sul deve estabelecer um diálogo com os *stakeholders*, buscando aumentar os impactos positivos e diminuir os negativos através de estratégias de responsabilidade econômica, social, ambiental e organizacional, para aumentar a aceitabilidade das suas operações.

Palavras-Chave: Celulose. *Stakeholders*. Cadeia Agroindustrial.

ABSTRACT

People, companies and countries have been getting closer lately, what turns a good integration among them into possible, such as in a global village, where transnational companies have grown and exert more influence than the many governments. The worry about the relationship between pulp chain and its stakeholders can be noticed by the advance of the stakeholder theory and cases in which the used strategy have failed because the influence of unfavorable groups have been misestimated. The relation among productive chains and organizations and their stakeholders may occur as a cooperation to an improvement in the social and environmental performance, but it may also happen as such conflicts, with questions and disagreements from the organization itself and its actions. The ambiguity of reactions and manifestations of the stakeholders of a pulp chain that is in development in Rio Grande do Sul has motivated the choice of the subject and the object of this search analysis, which has been done in the aim at understanding the relations of the chain when in pressure of groups against its operations. This study, made by an exploratory search, concentrates the effort in the identification and in the relation of the developing pulp chain Rio Grande do Sul with its stakeholders, specially pulp industry and the forestry activity adversaries, such as main strategies used by the chain to equalize the most important disagreement points with its stakeholders and these main demands. With a quali-quantitative analysis of the secondary data, related to pulp chain and forestry, complemented by primary data, obtained through direct consulting by a semi-structured interview and questionnaires applied to the pulp chain agroindustrial organization the chain takeholders have been identified and classified. Through accompanying of public audiences organized by the state environment organ, analysis of these audiences writings and of the pulp chain and its stakeholders documents and also through consulting the specialized bibliography, its stakeholders and demands have been identified. The organization strategies to increase the chain operations acceptability have been identified too. The formation of a pulp chain in the south region of Brazil, because of the unique characteristics of each, includes specific stakeholders, such as contesting and incentivizing ones, which must be objectively considered in the set up of strategies that make a bigger acceptability of the operations possible. Public organizations, formulators and inspectors of environmental rules and policies are the responsible stakeholders for the greatest concerns to the pulp chain. The regional impacts of the pulp chain, no matter the nature of the consequences, may be seen in a very clear way in the state media than in the national one, because of the great interest they have in how much the results may affect the regional development. In sectors which intensely demand natural resources and are dispersed geographically, as pulp chain, a deep study about its relations to its stakeholders is fundamental between the management instruments. The stakeholders interfere not only on the company's actions and strategies, but they also interfere on each other in different degrees of influences and this aspect raises difficulties to separate them into disconnected groups related to demands and expectations. The pulp chain developing in Rio Grande do Sul must establish a dialog with its stakeholders, in order to increase the positive impacts and to decrease the negative ones through economic, social, environmental and organizational responsibility strategies and then intensify its operations acceptability.

Key-words: Pulp. Stakeholders. Agroindustrial. Chain.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Localização dos projetos de três indústrias de celulose anunciados para o Rio Grande do Sul.	20
Figura 2 - Modelo de empresa entrada-transformação-saída	26
Figura 3 - Empresa baseada no modelo de <i>stakeholders</i>	26
Figura 4 - Cadeia Produtiva de Celulose e Papel.....	31
Figura 5 - Aspectos da Teoria dos <i>stakeholders</i>	32
Figura 6 - Cadeia de valor e influência de <i>stakeholders</i> relativamente fortes em complexidade e ambiguidade	38
Quadro 1 - Potencial dos <i>stakeholders</i> para ameaçar/cooperar.....	38
Figura 7 - classificação quanto à saliência dos <i>stakeholders</i>	40
Quadro 2 - Níveis de Análise da Estrutura para a avaliação da Performance Social Corporativa	44
Figura 8 - Aceitabilidade das operações	45
Figura 9 - Organização pertencendo a uma cadeia produtiva e com foco principal em clientes e acionistas	47
Figura 10 - Visão da organização incorporando a visão sistêmica, os <i>stakeholders</i> a sociedade e a aceitabilidade das operações	48
Quadro 3 - Etapas e fases da metodologia.....	51
Figura 11 - Descobrimto de conhecimento em texto.....	54
Quadro 4 - Síntetise da coleta e análise de dados x objetivos	65
Gráfico 1 - Totais de reportagens sobre (re)florestamento e o setor de celulose publicadas nos jornais Correio do Povo e Estado de São Paulo entre 1997 e 2007	68
Gráfico 2 - Reportagens com o Enfoque Econômico sobre o setor de Celulose no Jornal Correio do Povo e no Jornal Estado de São Paulo entre 1997 e 2007	69
Gráfico 3 - Reportagens com o Enfoque Ambiental sobre (re)florestamento e sobre o setor de Celulose no Jornal Correio do Povo e no Jornal Estado de São Paulo entre 1997 e 2007.....	70
Gráfico 4 - Reportagens com o Enfoque Social sobre o setor de Celulose no Jornal Correio do Povo e no Jornal Estado de São Paulo. Entre 1997 e 2007.....	71
Gráfico 5 - Reportagens com os Enfoques Econômico, Social e Ambiental sobre o setor de Celulose e Papel no Jornal Estado de São Paulo entre 1997 e 2007	72
Gráfico 6 - Reportagens com os Enfoques Econômico, Social e Ambiental sobre o setor de Celulose e Papel no Jornal Correio do Povo entre 1997 e 2007	73
Figura 12 - Programa de desenvolvimento da Região Sul	76
Gráfico 7 - Evolução Comparativa entre Rebanho Bovino, Produção de Terneiros e abate no Rio Grande do Sul de 1994 a 2005.....	76
Gráfico 8 - Preço Médio Anual do Boi Gordo em Diferentes Regiões Brasileiras (R\$/kg) – (1996 a 2005).77	77
Figura 13 - Distribuição do Bioma Pampa na América do Sul.....	78
Figura 14 - Localização dos Biomas do Brasil	79
Figura 15 - Localização dos Biomas do Rio Grande do Sul.....	80
Quadro 5 - Cronologia dos principais fatos envolvendo o desenvolvimento da cadeia de celulose no RS..	83
Quadro 6 - Principais <i>stakeholders</i> da cadeia de celulose	85

Figura 16 - Desenho da cadeia agroindustrial de celulose com seus <i>stakeholders</i>	86
Quadro 7 - Atores identificados como <i>stakeholders</i> da cadeia de celulose.....	87
Figura 17 - Classificação dos <i>stakeholders</i>	87
Figura 18 - Representação dos <i>stakeholders</i> de acordo com a classificação quanto à saliência.....	90
Quadro 8 - Principais demandas dos <i>stakeholders</i> contestadores da cadeia de celulose com base na análise de documentos	91
Quadro 9 - Análise da Ata de Audiência Pública do dia 11/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Pelotas	94
Quadro 10 - Análise da Ata de Audiência Pública do dia 13/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Alegrete.....	98
Quadro 11 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos <i>stakeholders</i> na Audiência Pública do dia 13/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Alegrete.....	99
Quadro 12 - Análise da Ata de Audiência Pública do dia 14/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Santa Maria.....	102
Quadro 13 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos <i>stakeholders</i> na Audiência Pública do dia 14/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Santa Maria.....	103
Quadro 14 - Análise da Ata de Audiência Pública do dia 19/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Caxias do Sul.....	106
Quadro 15 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos <i>stakeholders</i> na Audiência Pública do dia 19/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Caxias do Sul.....	107
Quadro 16 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos <i>stakeholders</i> nas Audiências Públicas dos dias 11/06/07, 13/06/07, 14/06/07 e 19/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Pelotas, Alegrete, Santa Maria e Caxias do Sul	109
Figura 19 - Visão de empresa baseada em <i>stakeholders</i> incluindo a influência entre os grupos	112
Quadro 17 - Situações previstas na fase de planejamento e respectivas ações da organização	116
Quadro 18 - Ações com caráter social, ambiental e econômico da organização e os principais impactos destas.....	117
Figura 20 - Representação da interação entre os <i>stakeholders</i> que se manifestaram nas audiências públicas e a cadeia de celulose.....	122
Figura 21 - Desafio da aceitabilidade das operações da cadeia de celulose pelos seus <i>stakeholders</i>	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação da percepção da empresa quanto à relação e à importância dos stakeholder	57
Tabela 2 - Matriz de avaliação do grau de poder dos <i>stakeholders</i>	58
Tabela 3 - Pesos para avaliação dos graus de sensibilidade e de poder os <i>stakeholders</i>	58
Tabela 4 - Matriz para avaliação do grau de legitimidade	59
Tabela 5 - Matriz para avaliação do grau de urgência	59
Tabela 6 - Matriz de Classificação dos <i>stakeholders</i>	60
Tabela 7 - combinações de escores e categorias de <i>stakeholders</i>	61
Tabela 8 - Renda per Capita, IDH Renda, IDH Longevidade, IDH Educação e Índice de Desenvolvimento Humano nas microrregiões onde está se instalando a cadeia de celulose e do Rio Grande do Sul, 1991/2000.....	75
Tabela 9 - Projetos das empresas de celulose para o Rio Grande do Sul	78
Tabela 10 - Pontuação dos <i>stakeholders</i>	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAF - Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas

AGEFLOR - Associação Gaúcha de Empresas Florestais

BRACELPA - Associação Brasileira de Celulose e Papel

EIA - Estudo de Impacto Ambiental

FEPAM - Fundação Estadual de Proteção ao Meio Ambiente do Rio Grande do Sul

FSC - *Forest Stewardship Council*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

OMC - Organização Mundial do Comércio

ONG - Organização Não Governamental

PIB - Produto Interno Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SBS - Sociedade Brasileira de Silvicultura

VCP - Votorantim Celulose e Papel

WRM - *World Rainforest Movement*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	ASPECTOS RELEVANTES PARA O PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.1.1	Caracterização do ambiente em que se desenvolve a cadeia de celulose na região sul do Rio Grande do Sul	17
1.2	OBJETIVOS.....	23
1.2.1	Objetivo Geral	23
1.2.2	Objetivos Específicos	24
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	25
2.1	VISÃO SISTÊMICA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.2	ORGANIZAÇÃO E CADEIAS PRODUTIVAS (<i>FILIÉRE</i>).....	28
2.3	STAKEHOLDERS.....	32
2.3.1	Identificação dos <i>Stakeholders</i>	34
2.3.2	Classificação dos <i>Stakeholders</i>	35
2.3.2.1	<i>Stakeholders</i> primários e secundários	36
2.3.2.2	Potencial para ameaçar a organização	37
2.3.2.3	Poder, Legitimidade e Urgência	39
2.3.2.3.1	Poder.....	40
2.3.2.3.2	Legitimidade.....	41
2.3.2.3.3	Urgência	42
2.3.3	Interação Entre <i>Stakeholders</i>	43
2.3.4	Resposta das Organizações às Demandas dos <i>Stakeholders</i>	43
2.4	ACEITABILIDADE DAS OPERAÇÕES	44
2.5	CONSOLIDAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	46
3	MÉTODO	49
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EM QUE SE ENCONTRA A CADEIA DE CELULOSE E PAPEL (ETAPA 1)	52
3.2	IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DA CADEIA DE CELULOSE E PAPEL (ETAPA 2)	56
3.3	IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS DEMANDAS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> CONTESTADORES DA CADEIA DE CELULOSE E PAPEL ESTUDADA (ETAPA 3).....	61
3.4	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA CADEIA DE CELULOSE NA BUSCA DA ACEITABILIDADE DAS SUAS OPERAÇÕES (ETAPA 4).....	63

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	66
4.1	O CRESCIMENTO DA CADEIA DE CELULOSE NO BRASIL E O AMBIENTE EM QUE ESTÁ SE DESENVOLVENDO A INSTALAÇÃO DA CADEIA DE CELULOSE NA REGIÃO SUL DO RIO GRANDE DO SUL	66
4.2	IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DA CADEIA DE CELULOSE.....	84
4.3	IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS DEMANDAS E ESTRATÉGIAS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> CONTESTADORES DA CADEIA	91
4.4	IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA CADEIA DE CELULOSE NA BUSCA DA ACEITABILIDADE DAS SUAS OPERAÇÕES.....	114
4.5	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	119
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
	REFERÊNCIAS	130
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO A ORGANIZAÇÃO...139	

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, as distâncias entre pessoas, empresas e países têm encurtado, possibilitando uma maior integração como numa aldeia global, proporcionada pela evolução tecnológica, principalmente através dos meios de telecomunicação, informática e de transporte.

Nesta nova ordenação, o poder dos governantes diminuiu enquanto as corporações transnacionais, com cadeias de suprimento global, cresceram e exercem influência maior do que muitos governos. Diante desta realidade, uma das grandes discussões teóricas no campo dos negócios é sobre o papel dessas organizações no mundo.

Além do crescimento das corporações, verifica-se que organizações não-governamentais (ONG's) e grupos da sociedade civil têm ocupado a brecha deixada pelos governos, assumindo o papel de monitorar e, em alguns casos, forçar o estabelecimento de padrões sociais e ambientais (KORTEN, 1995). A relação destes grupos com as organizações pode se dar em forma de cooperação para melhoria na performance sócio-ambiental, mas também pode se dar através de conflitos.

Num mundo cada vez mais interligado, grupos remotos fora das operações correntes das organizações podem encontrar causas comuns, exercendo pressão e questionando a legitimidade e o direito de operar de grandes empresas, ainda que essas atendam a todas as exigências legais (HART; SHARMA, 2004), ou até mesmo questionar determinada atividade.

A influência destes agentes externos nas estratégias das organizações pode ser percebida tanto pelos recentes avanços na teoria dos *stakeholders*, que trata dos públicos que podem afetar ou serem afetados pelo comportamento das organizações (FREEMAN, 1984), quanto por casos práticos relatando dificuldades impostas por grupos que questionam a organização e as atividades desenvolvidas na cadeia em que está inserida.

Um caso em que a organização subestimou o poder de influência destes grupos e que se tornou emblemático foi o dos grupos contrários aos transgênicos, os quais afetaram diretamente a empresa Monsanto na produção e na comercialização das sementes de soja geneticamente modificadas para resistir ao herbicida Round Up.

A influência de grupos contrários aos transgênicos sobre a estratégia da multinacional Monsanto se tornou um caso estudado por diversos pesquisadores da área de gestão, que buscam entender como se dá a relação da empresa com estes grupos contrários ao seu funcionamento e de que forma as empresas devem lidar com esta situação. É crescente o número de empresas que consideram, na formulação de suas estratégias, grupos de interesse inicialmente vistos como fracos e sem poder para influenciá-las.

No meio acadêmico, um grupo de pesquisadores tem defendido a idéia de que há oportunidades para empresas lucrarem com a redução dos seus impactos no meio ambiente, minimizando também a pressão exercida pelos grupos de *stakeholders* que questionam as atividades da empresa (JONES, 1995; PORTER; VAN DER LINDE, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997; HART; SHARMA, 2004).

A indústria de celulose é um setor que passou por um processo de profunda mudança em relação a aspectos sociais e ambientais. Casos como o da cadeia de celulose na Indonésia, no Canadá, na Tailândia e na Finlândia são apontados como exemplos de que num ambiente sob pressão de movimentos sociais e ambientais as empresas adotam tecnologias mais limpas em toda a cadeia e conseguem modificar a percepção pública sobre a legitimidade da cadeia (SONNENFELD, 1998a; 1998b).

Por utilizar grande quantidade de recursos naturais e de produtos químicos, a cadeia de celulose, que é verticalizada a montante e globalizada a jusante, sofre pressão de grupos que questionam tanto o estabelecimento da base florestal para fornecer matéria prima à indústria quanto a instalação da própria indústria.

Neste contexto, as organizações agroindustriais são percebidas como agentes fundamentais na construção do processo de desenvolvimento sustentável. Em função de serem elas as indutoras da formação da cadeia produtiva, as decisões tomadas pelas organizações agroindustriais geram uma gama de impactos sobre os outros agentes com relação direta com ela (fornecedores, distribuidores, clientes e instituições) e no ambiente sem relação direta com ela, como o meio ambiente, outras organizações, comunidades e sociedade como um todo. Sendo assim, a estratégia destas organizações desempenha papel central na resposta às demandas da sociedade.

Tendo em vista que, com o enfraquecimento dos governos, os principais motivadores para a adoção de práticas social e ambientalmente corretas não são as exigências governamentais, torna-se necessário entender como se dá o processo de influência dos grupos

de pressão nas ações das organizações e de que forma se dá a resposta a estas influências externas. Neste contexto, chama a atenção a manifestação de grupos que são contrários à instalação de cadeias de celulose na região sul do Rio Grande do Sul e no Uruguai. Esta resistência aos projetos de investimento tem por base os impactos sociais e ambientais, alegadamente negativos, dos empreendimentos, e que, até então, não vinha sendo presenciada em outras regiões em que as cadeias já estavam instaladas e desenvolvidas.

A ambigüidade de reações dos *stakeholders* da cadeia que se desenvolve no Rio Grande do Sul, e que tem aparecido nas manifestações de diferentes grupos da sociedade está no centro da escolha do tema e do objeto de análise da presente pesquisa. Ao mesmo tempo em que o anúncio do projeto provocou grande expectativa na região sul do Rio Grande do Sul, motivando diversas ações de mobilização de entidades e grupos que apóiam o projeto são notadas ações impactantes promovidas por grupos contrários à implantação da cadeia de celulose na região. Trata-se da região que mais tem merecido manifestações de alertas da grande maioria das lideranças políticas, institucionais e de organizações da sociedade civil para a necessidade de reversão de seus baixos índices de desenvolvimento.

Num paradoxo pelo menos aparente, entre os que se manifestam pela necessidade de ações estão os mesmos que se manifestam contrários à atividade que está se instalando. Para que se conheça melhor a relação entre grupos de pressão que questionam a atividade de uma cadeia produtiva e a resposta desta às influências externas, a pesquisa foi realizada objetivando analisar as relações da cadeia de celulose frente às pressões de grupos que questionam a atividade desenvolvida por ela. O estudo enfoca a identificação e a relação da cadeia de celulose em formação na Região Sul do Rio Grande do Sul com os seus *stakeholders*, especialmente os contestadores da atividade florestal e da indústria de celulose, assim como as principais estratégias utilizadas por uma empresa para equalizar os mais importantes pontos de atritos e convergências.

1.1 ASPECTOS RELEVANTES PARA O PROBLEMA DE PESQUISA

A preocupação com os impactos das atividades econômicas não é algo novo, está presente desde que a economia de mercado emergiu. Todavia, esta preocupação tem se alterado ao longo dos anos, refletindo as mudanças na sociedade em relação a tempo e local.

O crescimento econômico da Europa no século XIX se baseou em grande parte no baixo custo do trabalho e na abundância de recursos naturais que se somaram às novas tecnologias. No início do século XX, os movimentos sociais começaram a criticar as precárias condições de trabalho, mas o foco retornou para os aspectos econômicos com a era de reconstrução do pós-guerra. Já na década de 60 do último século, a preocupação com a questão ambiental passou a ganhar importância, em parte como consequência do trabalho de Rachel Carson, intitulado “Primavera Silenciosa”, em 1962. No começo do século XXI as questões sócio-ambientais merecem destaque nas organizações, especialmente com a difusão do conceito de responsabilidade social corporativa.

Preocupações com nível de emprego, utilização de recursos naturais, produção de dejetos, aumento do tráfego e da poluição, concorrência pela utilização do solo, entre outros, somam-se à maior expressão e organização dos agentes da sociedade, aumentando o poder de pressão dos atores externos nas estratégias das empresas. Além de acionistas, empregados e clientes diversos, outros atores como governo, fornecedores e concorrentes merecem ser ainda considerados no desenho da teia de influências sobre a empresa. Esse conjunto de atores, denominado na literatura como *stakeholders*, necessita cada vez mais ser identificado e ter suas expectativas compreendidas e, possivelmente, atendidas ou, ao menos, não negligenciadas.

O interesse nas atividades das organizações transcende as relações comerciais entre as empresas. Ao se analisar a organização com a visão sistêmica, percebe-se que as empresas fazem parte de cadeias que se inter-relacionam, e isto amplia o foco dos gestores das empresas.

Este pensamento sistêmico também se reflete na incorporação de outros grupos que não possuem relação direta com a cadeia, mas que afetam e são afetados pelas ações desta no foco de análise das organizações. Sendo assim, a gestão se torna mais complexa, refletindo-se no processo de formulação de estratégias, as quais passam a ter que considerar outros aspectos, como as questões ambiental e social, e outros públicos que não somente os que fazem parte da organização.

O poder de influência dos agentes externos à organização aumenta com o tamanho da empresa e com a importância da governança corporativa. Devido ao crescente poder político e econômico das grandes corporações, e ao impacto de reações conduzidas por ativistas e outras organizações, o tema das pressões externas vindas de organizações não-governamentais adquiriu um nível extremo de importância dentro da área de administração (BARON, 2001).

De acordo com Andrade (2002), a legitimidade da empresa passa a ser vista como a sua capacidade de construir estratégias sócio-ambientais que integrem de maneira sinérgica aspectos econômicos, ambientais e sociais, e contemplem satisfatoriamente as demandas desses múltiplos atores, localizados num ambiente institucional cada vez mais controvertido. A inclusão da responsabilidade social corporativa (incluindo a performance social e ambiental) nos objetivos da organização é mais bem entendida usando a perspectiva de *stakeholders*, mais especificamente transformando questões sociais e ambientais intangíveis em interesses tangíveis dos *stakeholders*.

Destaque especial aos agentes externos deve ser dado quando as relações empresa-*stakeholders* apresentam objetivos distintos e há conflitos de interesse em jogo, o que faz com que surjam grupos contrários às atividades ou tecnologias adotadas pela organização e que questionem a legitimidade e o direito de operar da empresa.

Esta constatação foi aparecendo em trabalhos que analisaram empresas que fracassaram em suas estratégias por não gerirem adequadamente a relação com os seus *stakeholders* com objetivos conflitantes com os das organizações, como foi o emblemático caso da Monsanto.

Apesar da importância relatada para as organizações e da experiência acumulada, a inserção de novos atores exercendo pressão referente a aspectos sócio-ambientais e tendo influência sobre os rumos estratégicos das organizações é um fenômeno ainda pouco explorado pelos pesquisadores da área de administração em empresas, em especial quando consultada a literatura nacional sobre o tema.

1.1.1 Caracterização do ambiente em que se desenvolve a cadeia de celulose na região sul do Rio Grande do Sul

Uma profunda mudança no ambiente operacional tem aumentado o interesse das indústrias para questões relacionadas à responsabilidade corporativa. De acordo com Mikkilä (2006), este maior interesse se deve a quatro fatores:

- 1) mudança de valores;
- 2) construção da imagem da empresa;

- 3) preparação para futuras normas e padrões e;
- 4) globalização de corporações, sociedades e políticas.

Estes fatores possuem especial importância para indústrias baseadas em recursos naturais, como é o caso da indústria de celulose, pois devido à dependência dos recursos naturais localizados na região de operação há uma maior interação da organização com a sociedade local.

A polêmica envolvendo os investimentos de empresas do setor de celulose em relação aos aspectos sociais e ambientais não é nova no mundo. Estas pressões se concentraram inicialmente em países desenvolvidos e migraram para países em desenvolvimento, merecendo destaque na década de 90 em países como Indonésia e Tailândia (SONNENFELD, 1998a; 1998b).

Mais recentemente, esta discussão tem ocorrido em países da América Latina, onde a produção de celulose tem crescido e novas fábricas têm se instalado. O anúncio de que a finlandesa Botnia iria se instalar na margem uruguaia do Rio da Prata culminou numa crise entre Uruguai e Argentina que já foi parar na Organização Mundial do Comércio (OMC), e ainda não está concluída (LIMA-TOIVANEN; MIKKILÄ, 2006).

No Brasil, um dos líderes mundiais da produção e exportação de celulose, a atividade vem merecendo destaque nos aspectos econômico e social. De acordo com a Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS), o setor florestal brasileiro, que envolve toda a cadeia produtiva ligada à produção de florestas e de produtos florestais, alcançou em 2003, participação de 4,5% no Produto Interno Bruto (PIB), faturamento anual de US\$ 21 bilhões, arrecadação de cerca de US\$ 2 bilhões em impostos e geração de 2 milhões de empregos diretos e indiretos (SBS, 2003).

O Brasil possui vantagens comparativas em relação a países tradicionais nesta atividade, principalmente para a produção de celulose de fibra curta oriunda de plantios de eucalipto, o que tem atraído investimentos de empresas que estão fechando fábricas em seus países de origem e de empresas que estão ampliando a sua capacidade produtiva.

Apesar de a indústria de celulose e papel não ser recente no Brasil, o setor se desenvolveu a partir da década de 1970, principalmente através de incentivos governamentais e planos de desenvolvimento do setor, mas é a partir da década de 80 que a indústria brasileira

de celulose e papel consegue atingir a maturidade, que pode ser caracterizada por plantas industriais modernas, com escala próxima a das indústrias estabelecidas em países avançados, integradas à produção florestal (HOFF, 2000). Desde então, o Brasil tem se destacado pela competitividade da sua indústria neste setor, com elevado investimento em tecnologia de produção industrial e florestal, e expansão das exportações. O país tem recebido significativos investimentos de empresas nacionais e estrangeiras, inclusive através de *joint ventures* no setor.

Estes investimentos estão sendo feitos na ampliação de unidades já existentes, mas ocorrem também em novas unidades, as quais se instalam em regiões que não possuem tradição na atividade, o que aumenta as expectativas e as incertezas quanto aos impactos do empreendimento.

Dentre as regiões que estão recebendo novos investimentos, destaca-se a região sul do Rio Grande do Sul, devido ao anúncio de três projetos que totalizam investimentos de mais de 3,5 bilhões de dólares (SAA-RS, 2007). A primeira fase dos projetos é a implantação de uma base florestal para fornecimento de matéria-prima para uma indústria com posterior instalação das fábricas de celulose quando houver disponibilidade de matéria-prima para a indústria.

O tema da instalação das indústrias de celulose na região sul do Rio Grande do Sul tem sido objeto de discussões desde que os primeiros investimentos foram anunciados, em 2004. De acordo com os anúncios realizados pelas empresas e pelo governo estadual, a finlandesa Stora Enso irá construir uma fábrica na fronteira oeste do RS, a Aracruz irá construir uma nova fábrica próxima da já existente nas proximidades de Porto Alegre, e a Votorantim Celulose e Papel (VCP) irá construir uma fábrica na região sul do RS (SAA-RS, 2007). Na Figura 1 é apresentada uma imagem com a localização das empresas.



Figura 1 - Localização dos projetos de três indústrias de celulose anunciados para o Rio Grande do Sul

A localização destes novos investimentos tem sido justificada pelas vantagens comparativas em relação a outras regiões tradicionais na produção de madeira, com destaque para crescimento das florestas, tecnologias de produção e de processamento, cadeias florestais estruturadas, baixo custo de produção e baixo custo de aquisição de terras (ABRAFLOR, 2005). Por esses fatos, os recentes investimentos das empresas de celulose na aquisição de terras, o plantio de florestas e os projetos de instalação e ampliação de indústrias ocorrem na região conhecida como Metade Sul do Rio Grande do Sul.

Estes investimentos no Rio Grande do Sul apresentam a peculiaridade de estarem sendo feitos numa região em que predomina como ecossistema natural o pampa, onde não existia cobertura florestal nativa. Por não ser uma região com tradição na atividade florestal, o desenvolvimento desta nova cadeia produtiva leva a questionamentos quanto aos impactos econômicos, sociais e ambientais que a introdução desta nova atividade irá desencadear.

A região em que os projetos estão localizados encontra-se em dificuldade econômica e social (SCP - RS, 2006) e estes investimentos estão sendo apontados pelos governos federal, estadual e municipais como vetores de incremento da economia regional e do desenvolvimento local. Esta expectativa está de acordo com os resultados de Valverde *et. al.*

(2003), os quais ressaltam os efeitos multiplicadores do setor florestal em termos de emprego e renda.

Diante desta conjuntura, a controvérsia a respeito dos impactos dos investimentos tem gerado posicionamentos antagônicos e o debate tem merecido destaque por parte dos meios de comunicação.

A introdução de uma atividade nova na região sul do Rio Grande do Sul, como o plantio de florestas, está sendo considerada como uma inovação, pois a região não possui tradição nesta atividade, nem apresenta registros de existência de florestas nativas como vegetação característica da região. Para os grupos favoráveis ao projeto, a introdução desta nova atividade irá gerar desenvolvimento econômico e social com pouco impacto ambiental. Para os grupos contrários à instalação do empreendimento, estes plantios florestais irão provocar conseqüências indesejáveis para o meio ambiente e prejuízo para as comunidades da região por perda da biodiversidade, concentração da propriedade da terra e consumo excessivo de água (BUCKUP, 2005), sendo chamados de “deserto verde” por estes grupos.

Apesar de os projetos estarem sendo desenvolvidos em regiões deprimidas economicamente (IBGE, 2004), e dos aspectos sociais, ambientais e econômicos positivos divulgados pelas organizações em seus relatórios sócio-ambientais e pelos grupos que apóiam o projeto, as empresas estão enfrentando resistências de alguns setores da sociedade que estão preocupados com os impactos negativos deste investimento. Manifestações têm sido feitas sobre o impacto da plantação de florestas num ecossistema em que a vegetação nativa é composta por formações campestres que compõem o bioma Pampa.

Há movimentos sociais se organizando contra o plantio de florestas formando redes no Brasil e no Exterior. No Brasil pode ser citada como exemplo a Rede Alerta contra o “Deserto Verde”, uma ampla rede da sociedade civil, composta por entidades, movimentos, comunidades locais, sindicatos, igrejas e cidadãos, de cinco estados brasileiros (Espírito Santo-ES, Minas Gerais-MG, Bahia-BA, Rio Grande do Sul-RS e Rio de Janeiro-RJ). Em nível internacional, o movimento se juntou em torno do Movimento Mundial pelas Florestas Tropicais - World Rainforest Movement (WRM), o qual a partir de 2003 passou a integrar a rede contra o plantio de monoculturas de árvores.

As formas de pressão dos *stakeholders* contrários à atividade de uma empresa são variadas. A ação dos *stakeholders* contra uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel pode ser exemplificada pela campanha junto à certificadora Forest

Stewardship Council (FSC) dos plantios de eucalipto da Veracel (*joint venture* entre Stora Enso e Aracruz) na Bahia. Um grupo de 9 entidades, liderados pelo WRM enviou uma carta ao FSC solicitando que não certifiquem as florestas da Veracel pois estas não estão de acordo com os princípios e critérios adotados pela certificadora devido aos impactos econômicos, sociais e ambientais negativos da plantação de eucalipto da empresa. Após resposta da FSC, um grupo de 347 pessoas assinou uma carta contendo argumentos contrários à certificação (WRM, 2007).

Esta mesma estratégia havia sido utilizada pela Rede Alerta contra o Deserto Verde, que elaborou um dossiê dos impactos econômicos, sociais e ambientais negativos que ela entendia ser fruto da atividade da Aracruz e que violam os princípios e critérios elaborados pelo FSC para a atribuição do Selo Verde (FERREIRA, 2002). Este procedimento interferiu na conduta da certificadora, resultando no recuo do processo. A não conquista do selo FSC significa um prejuízo direto à empresa, pois fica impossibilitada de comercializar seus produtos para países que exigem o selo FSC ou deixa de agregar valor para compradores que pagam preço diferenciado por um produto com este selo.

Outra forma de pressão utilizada por grupos contrários à instalação de indústrias de celulose e papel no RS tem sido a invasão de terras e o ataque físico ao patrimônio das empresas. O caso mais emblemático de ataque físico às empresas foi a destruição do Horto Florestal da empresa Aracruz por integrantes da Via Campesina, no dia 08 de março de 2006.

Além destes atos para chamar a atenção da sociedade, os grupos que questionam os projetos de florestamento têm elaborado seminários, distribuído cartilhas e publicado textos de forma impressa e eletrônica defendendo seus pontos de vista.

Apesar de ser importante a análise de toda a cadeia para identificar melhor as relações, a escolha pela análise com foco principal na organização agroindustrial é justificada pelo papel que esta desempenha, pois sendo a principal responsável pela coordenação da cadeia, é a mais afetada pelas pressões externas e a que propõe as principais ações para se adequar à situação do ambiente.

As organizações nem sempre estão preparadas para estas manifestações e ações dos grupos que questionam as operações das empresas. Muitas vezes as organizações ficam em situações paradoxais, onde são exigidas decisões difíceis. Os interesses dos *stakeholders* muitas vezes são conflitantes com os objetivos da organização e esta normalmente não previu corretamente a reação da sociedade aos seus projetos.

Cada vez mais as ações das organizações passam pela aceitação dos *stakeholders*, principalmente os mais próximos delas, mas também pela própria sociedade de uma maneira geral.

Estes fatos motivaram o desenvolvimento da presente pesquisa, a qual se preocupou em ir além da abordagem de uma questão teórica, buscando também analisar a influência dos *stakeholders* que questionam a atividade de uma cadeia de celulose e papel nas ações da organização agroindustrial que faz parte desta cadeia. Através da análise da cobertura da imprensa no Rio Grande do Sul e no centro do País foi buscada a caracterização, segundo a mídia escrita, do ambiente em que a cadeia está se desenvolvendo, com identificação e classificação dos *stakeholders* da cadeia de celulose e papel. Complementarmente foi buscada a forma como uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel em desenvolvimento no Rio Grande do Sul responde aos questionamentos levantados por estes grupos que questionam as suas atividades.

A questão de pesquisa que emerge desta problemática é a seguinte: de que formas a organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel está respondendo às pressões dos *stakeholders* que questionam as suas atividades?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as ações da organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel frente às demandas e expectativas dos *stakeholders* que questionam suas atividades.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a cadeia de celulose em formação no Rio Grande do Sul e seus *stakeholders*;
- Classificar os *stakeholders* da cadeia de celulose e papel;
- Identificar as demandas dos *stakeholders* contestadores do florestamento e da instalação da cadeia de celulose;
- Identificar as ações sociais, econômicas e ambientais da organização agroindustrial da cadeia de celulose em desenvolvimento no Rio Grande do Sul para ampliar a aceitabilidade das suas operações;
- Identificar as expectativas dos *stakeholders* apoiadores do florestamento e da cadeia de celulose.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as teorias que embasam a escolha da metodologia e a interpretação dos resultados. Primeiramente é apresentada a teoria da visão sistêmica aplicada às organizações a qual embasa a forma de visualizar a empresa como sistema aberto, considerando a organização e as relações que esta estabelece com os demais atores de uma cadeia assim como com outros atores (*stakeholders*). A visualização das organizações como sistemas abertos que possuem inter-relacionamento com outras organizações para chegar com o produto até o consumidor possibilita que a organização não seja analisada isoladamente, mas em forma de cadeia produtiva. Isso requereu que se pensasse não somente em *stakeholders* de uma organização mas de toda a cadeia considerada (Figura 4), incluindo as teorias de cadeia produtiva e *stakeholders*.

Atualmente, para as organizações, a sociedade é representada, principalmente pelos consumidores de seus produtos, sendo os interesses destes e dos acionistas os mais considerados. Esta é uma visão mais de curto prazo. Em uma visão diferenciada e mais de longo prazo esta cadeia produtiva, que possui *stakeholders*, está inserida dentro de uma sociedade que é, em última instância, quem decide sobre a aceitabilidade das operações das organizações e das cadeias produtivas. Esta sociedade inclui não apenas os consumidores e clientes, mas todos os grupos que afetam ou são afetados pela ação da organização.

2.1 VISÃO SISTÊMICA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES

Para trabalhar com realidades cada vez mais complexas é necessário o desenvolvimento de novos instrumentos de análise, requerendo-se cada vez mais o uso de uma visão sistêmica, onde se observe o todo, as partes que compõem o todo, e a inter-relação entre essas partes (PEDROZO; SILVA, 2000).

Por muito tempo as empresas foram descritas na visão de entradas e saídas (Figura 2), onde investidores, fornecedores e empregados concorriam com insumos para o processo produtivo, os quais eram transformados em saídas para o benefício dos consumidores. As

relações eram de via única, seja dos investidores, fornecedores e empregados em relação à empresa como da empresa em relação a seus clientes. O modelo de *stakeholders* (Figura 3) contrasta explicitamente com o modelo de entradas e saídas.

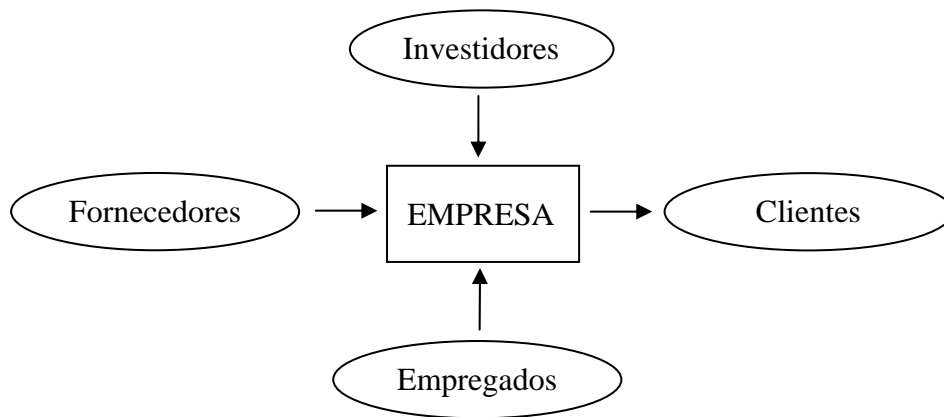


Figura 2 - Modelo de empresa entrada-transformação-saída

Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 68).

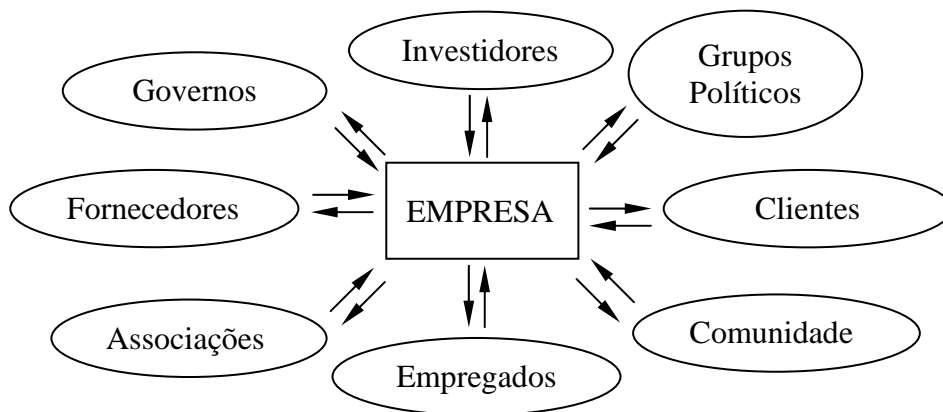


Figura 3 - Empresa baseada no modelo de *stakeholders*

Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 69).

Estas representações (Figura 2 e Figura 3), apesar de simplificadas, possibilitam estabelecer algumas comparações sobre as duas formas de representar uma empresa em seu ambiente. Pode-se observar que há mudanças nas setas que representam a relação das empresas com os demais grupos da sociedade, passando a ser representada por duas setas em sentidos opostos, que demonstram interação maior entre empresa e os demais atores. Há também a incorporação de novos atores, os quais, apesar de estarem presentes no ambiente da

empresa, não são representados no modelo de empresa de entrada-saída (Figura 2), pois o modelo considera que estes não fazem parte do objeto de estudo sobre gestão.

Ao modificar a forma de conceber a empresa, passa-se de uma visão de entradas-transformação-saídas para uma concepção da empresa como uma rede formada por diversos atores com interesses no funcionamento desta (DONALDSON; PRESTON, 1995), passando a incorporar novas dimensões do pensamento sistêmico na gestão das empresas (KATZ; KAHN, 1987). Como consequência se passa a visualizar a empresa como sendo parte de uma cadeia de organizações interrelacionadas, com foco em um produto ou conjunto de produtos, com múltiplos objetivos ou finalidades.

Organizações como sistemas abertos (KATZ; KAHN, 1987) estão sempre inseridas no seu ambiente, não apenas obtendo recursos e fornecendo produtos para os clientes, mas interagindo com uma rede de diferentes *stakeholders* (GRANOVETTER, 1985), os quais formam uma complexa rede de interesses em torno da organização e exercem influência para que os seus objetivos sejam atendidos. Todavia, eles também são influenciados, tanto pela organização como pelos demais *stakeholders*.

O enfoque sistêmico tem suas raízes na Teoria Geral dos Sistemas elaborada por Bertalanffy (1975), que estudou especialmente sistemas abertos, os quais estão em constante intercâmbio com o meio. Este enfoque parte do princípio de que existem numerosas relações no interior do objeto em estudo, mas que este possui ligações com o ambiente externo. A aplicação desta teoria tem sido utilizada para estudar diversos fenômenos, mas merece destaque o estudo dos sistemas mais complexos como é o caso do estudo das organizações.

As organizações, como sistemas abertos, estão em permanente interação com o ambiente que as circundam. Conforme Madalozzo (2003), os sistemas são também orgânicos, isto é, suas partes são interdependentes; e qualquer modificação em qualquer das partes influencia todas as demais. O sistema reage aos estímulos externos na qualidade de um todo coerente, ainda que esses estímulos tenham sido aplicados diretamente em apenas uma de suas partes.

Enfim, um sistema aberto é um conjunto de partes independentes e em permanente interação, constituindo dessa forma um todo sinérgico, interdependente também em relação a seu ambiente, sendo tanto por ele influenciado como a ele influencia.

É nesta complexa rede de relações que as organizações desenvolvem suas estratégias, procurando desenvolver políticas que equilibrem as necessidades organizacionais e as dos seus *stakeholders* ou adotar uma perspectiva integrativa, assumindo que uma estratégia organizacional para ser eficaz requer consenso no que diz respeito aos constituintes chave, relativamente ao que deve ser feito e como deve ser feito (SAVAGE et al., 1991, p. 61).

Essas características do modelo de visão sistêmica definiram a escolha metodológica na execução da presente pesquisa.

2.2 ORGANIZAÇÃO E CADEIAS PRODUTIVAS (*FILIÈRE*)

Existem diversos tipos de cadeias produtivas, as quais são utilizadas para diferentes fins. Devido à necessidade de se fazer um recorte na cadeia de celulose e papel, analisando as características apenas a montante da distribuição, foi utilizado o conceito de *filière* para descrever a cadeia.

O conceito de *Filière* é um produto da escola de economia industrial francesa que se aplica à seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final. Este conceito não privilegia a variável preço no processo de coordenação do sistema e focaliza especialmente aspectos distributivos do produto industrial. Morvan (1985, p. 224) e Pedrozo, Estivaleta e Begnis (2004, p. 5), assim definem *filière*:

Cadeia (*filière*) é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementariedade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

Conforme Batalha (2001), uma rápida passagem pela bibliografia sobre *filière* permite encontrar uma grande variedade de definições. Morvan, procurando sintetizar e sistematizar estas idéias, enumera três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção:

- a) a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

- b) a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- c) a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Esta abordagem foi proposta para preencher a lacuna existente entre os dois grandes corpos da teoria econômica: a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia (a empresa, o consumidor etc.) e que utiliza as “partes para explicar o todo”, e a macroeconomia, que “parte do todo (o estado, os grandes agregados etc.) para explicar o funcionamento das partes”. Este enfoque mesoanalítico permitiria responder às questões sobre o processo de concorrência e opções estratégicas das firmas, bem como sobre o processo distributivo entre os agentes econômicos. (BATALHA, 2001).

Para Labonne (1985) e Pedrozo, Estivalet e Begnis (2004), a *filière* não se concretiza apenas pelo conjunto de ligações que envolvem as organizações, mas fundamentalmente compreende as razões que levam ao estabelecimento destas ligações, o que extrapola a análise limitada nas características dos agentes envolvidos.

No estudo de *filière*, a lógica de encadeamento das operações, como forma de definir a estrutura de uma cadeia produtiva, deve se situar sempre de jusante a montante, assumindo implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no *status quo* do sistema (BATALHA, 2001). Neste aspecto, esta abordagem propõe que a representação gráfica de uma cadeia produtiva seja feita seguindo o encadeamento das operações técnicas necessárias à elaboração de um produto final.

Em uma análise de *filière* é possível ter tanto uma visão estática como dinâmica do processo. Na visão estática as atenções são concentradas em uma seqüência de encadeamentos onde as interdependências tecnológicas e funcionais entre elementos aparecem evidenciadas. Na visão dinâmica, o processo é focado onde as modalidades de condução do sistema podem se modificar, principalmente pelo jogo de efeitos de dependências induzidas pela dominação de agentes situados no interior da *filière* ou pelas pressões vindas do exterior.

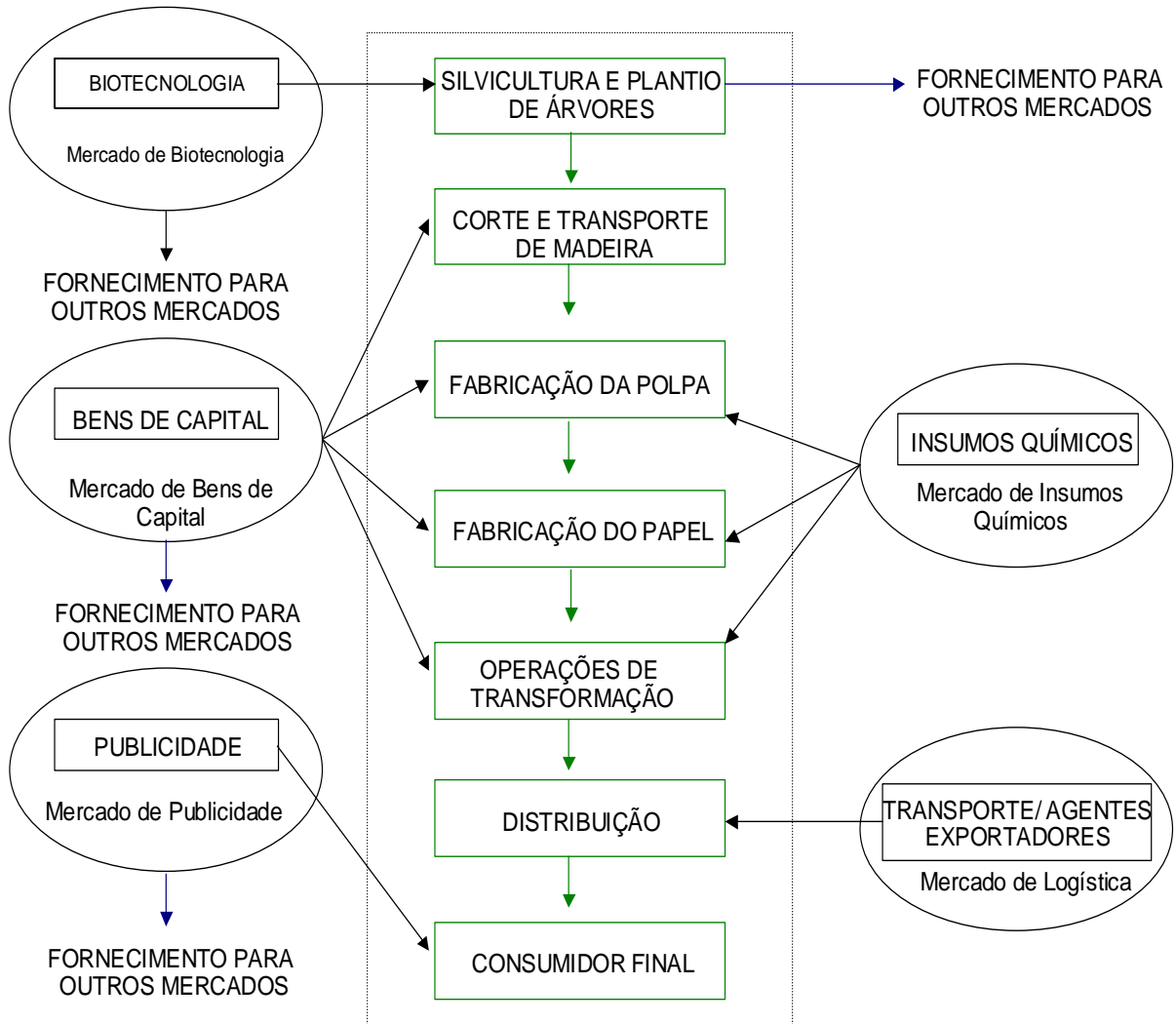
Conforme Batalha (2001), dentro de uma cadeia de produção agroindustrial típica podem ser visualizadas operações ou estados intermediários de produção comuns a várias cadeias produtivas agroindustriais de um complexo agroindustrial. Este seria um dos

elementos inovadores da abordagem da análise de *filière*, pois viabiliza a identificação dos pontos sensíveis do sistema estudado os “nós” da *filière*. Trata-se de demonstrar a estrutura da *filière* nos seus diferentes percursos para achar os pontos-chaves onde se estabelece a política do conjunto. Busca-se evidenciar na *filière* um certo número de nós privilegiados que condicionam o conjunto dos comportamentos a montante e a jusante.

Apesar da falta de consenso sobre o conceito de *filière*, Pedrozo, Estivalet e Begnis (2004) destacam os seguintes pontos em relação a esta abordagem: caracteriza-se por um corte vertical na cadeia; é considerada “mesoanalítica” pois não estuda a unidade (micro) nem o todo global (macro); não considera somente a ligação entre os agentes mas as relações complexas e heterogêneas que se estabelecem; possibilita uma análise mais clínica do detalhe, tendo como limite os dados e a capacidade de análise e; orienta-se por uma lógica de jusante a montante.

O conceito de cadeia produtiva já está incorporado em grande parte das organizações, sendo que a principal característica destacada é o encadeamento de operações. A Figura 4 mostra o desenho tradicional de uma cadeia de celulose e papel, com base em uma cadeia mais ampla.

Nos trabalhos acadêmicos sobre a cadeia de celulose e papel poucos apresentam a representação da cadeia envolvendo uma gama maior de atores do que os acima representados na Figura 4. Em alguns casos são incluídas algumas instituições que possuem relação direta com a cadeia produtiva, mas não foram encontrados na literatura desenhos da cadeia produtiva envolvendo os *stakeholders* primários e secundários da cadeia de celulose e papel.



LEGENDA

○ Mercado de Fatores de Produção

□ Fornecedores de Fatores de Produção

→ Etapa de Fornecimento de Fatores de Produção

→ Fornecimento dos Fabricantes de Fatores de Produção e Etapas Intermediárias da Cadeia Produtiva Principal para outros Mercados

□ Etapas de Produção da Cadeia Produtiva Principal

□ Cadeia Produtiva Principal

→ Etapa de Produção da Cadeia Produtiva Principal

Figura 4 - Cadeia Produtiva de Celulose e Papel

Fonte: Adaptado de Silva e Kopittke (2002).

2.3 STAKEHOLDERS

Quanto ao conceito de *stakeholder*, pouca controvérsia existe entre os pesquisadores da área. A conceituação mais utilizada é a feita por Freeman (1984, p. 46) que define *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado no alcance dos objetivos da empresa”.

O termo *stakeholder* apareceu no campo da administração, segundo Freeman e McVea (2000, p. 2), em 1963. A idéia inicial desta palavra era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir. Nesta lista estariam incluídos os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. A idéia de que as organizações possuem *stakeholders* já era dominante na literatura de gestão, tanto acadêmica quanto profissional, quando Donaldson e Preston (1995) estudaram a teoria de *stakeholders* de empresas e suas diferentes abordagens. Os autores constataram que qualquer um que estude a literatura sobre o tema percebe que este termo é explicado e usado por vários autores de diferentes formas e suportado ou criticado com diferentes argumentos e evidências.

Tentando melhorar o entendimento das abordagens existentes sobre a teoria dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995, p. 74) classificaram as diferentes abordagens em três aspectos (Figura 5).

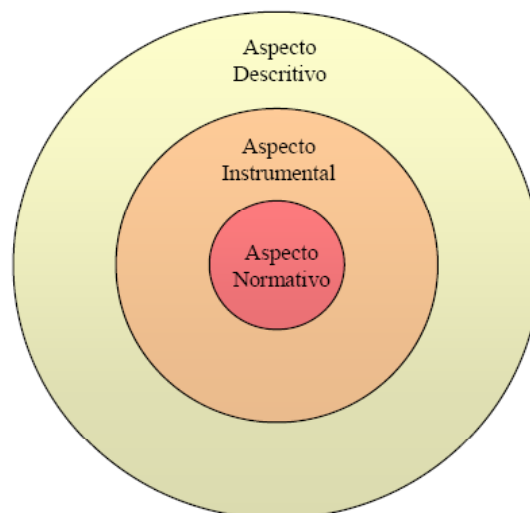


Figura 5 - Aspectos da Teoria dos *stakeholders*
Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 74).

No aspecto descritivo, os trabalhos se concentram em descrever e explicar características e comportamentos da empresa através da concepção de que a empresa é um conjunto de relação entre *stakeholders*. No aspecto instrumental, os trabalhos buscam enfatizar os resultados em termos tradicionais como crescimento e rentabilidade obtidos pelas empresas que adotam a gestão considerando os *stakeholders*. Por fim, há o aspecto normativo, no qual o foco é mais filosófico e moral ao discutir o objetivo da organização e a função da empresa na sociedade. De acordo com Donaldson e Preston (1995, p. 74), os três aspectos da teoria dos *stakeholders* estão inter-relacionados considerando que o núcleo para justificar a teoria seria o aspecto normativo.

Estas constatações são reforçadas por Freeman, Wicks e Parmar (2004, p. 364), os quais afirmam que o enfoque central da teoria dos *stakeholders* está em estabelecer quais os objetivos da empresa e qual a responsabilidade da gestão com os *stakeholders*. Ao questionar o objetivo das empresas e a responsabilidade da gestão com os públicos que afetam ou são afetados pela empresa, a teoria se choca com o conceito tradicional da economia e administração de que o objetivo de maximizar o valor para os proprietários é o único objetivo apropriado para a organização moderna (SUNDARAM; INKPEN, 2004).

A organização tem responsabilidade não apenas com os acionistas, mas com outros atores que possuem relação direta ou indireta com ela, os quais possuem valor intrínseco e não podem ser tratados apenas como instrumentos de maximização de lucro para os acionistas (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1983). Para Clarkson (1995, p. 112), o propósito econômico e social da corporação é criar e distribuir riqueza e valor para todos os seus *stakeholders* primários, sem favorecer um grupo às expensas de outros. Riqueza e valor não são definidos adequadamente somente em termos de aumento de preço da ação, dividendos, ou lucros.

Apesar deste aspecto normativo contraditório que está na essência da discussão sobre a teoria, há toda uma discussão sobre as implicações gerenciais da aplicação da visão da empresa como um conjunto de *stakeholders*. Trabalhos apresentam resultados de maximização do valor da empresa através da consideração dos *stakeholders* na formulação das estratégias e gestão das empresas (JONES, 1995; JENSEN, 2001; FREEMAN; MCVEA, 2000; FROOMAN, 1999; ROWLEY, 1997; CLARKSON, 1995) e diminuição de perdas ao considerar os *stakeholders* na formulação de estratégias (HALL; MARTIN, 2005; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O desenvolvimento da teoria tem se concentrado na identificação e na classificação dos *stakeholders* em categorias utilizáveis que possibilitam o entendimento de como se dá a influência destes no funcionamento das organizações. Uma teoria compreensível da empresa requer não apenas o entendimento da influência dos *stakeholders*, mas o entendimento de como as empresas respondem a estas influências (ROWLEY, 1997).

Neste sentido, são discutidas separadamente neste trabalho a identificação, a classificação, a saliência, as demandas dos *stakeholders* e a respostas às influências.

2.3.1 Identificação dos Stakeholders

A partir do conceito de Freeman (1984) de que *stakeholder* pode ser qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado no alcance dos objetivos da organização, abre-se a possibilidade de identificar qualquer ator como *stakeholder*, podendo incluir mais grupos ou menos, dependendo do enfoque de quem está fazendo a identificação. Comentando este conceito, Mitchell, Agle e Wood (1997) salientam que não há muita divergência sobre o tipo de entidade que pode ser considerada *stakeholder*: pessoas, grupos, vizinhança, organizações, instituições, sociedades e o próprio meio ambiente são normalmente identificados como atuais ou potenciais *stakeholders*. Nesta linha somente não são considerados *stakeholders* aqueles que não podem afetar a empresa (não possuem poder) ou que não podem ser por ela afetados (não possuem nenhuma reivindicação ou relação).

Clarkson (1995, p. 106) define *stakeholders* como pessoas ou grupos que possuem ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses na organização e suas atividades, no passado no presente ou no futuro. Estes direitos ou interesses reivindicados resultam de transações com a organização ou ações por ela tomadas. Ele argumenta que o *stakeholder* possui alguma forma de capital, financeiro ou humano em risco (investido voluntariamente ou involuntariamente) e, assim, tem algo a perder ou ganhar, dependendo do comportamento da organização.

Muitos trabalhos têm sido apresentados com o objetivo de facilitar a organização a identificar quem são os públicos que devem ser levados em consideração. Mitchell, Agle e Wood (1997) realizaram uma revisão cronológica na literatura sobre quem é um *stakeholder* e

os critérios para a identificação dos *stakeholders*: existência de relacionamento, interdependência de poder entre empresa e *stakeholder*, fundamento para legitimidade do relacionamento (contrato, reivindicação, risco e moral) e interesses.

Baseado nestes conceitos e numa visão sistêmica da organização, visualizando esta como inserida numa cadeia produtiva que possui inter-relações entre os seus atores e desta com o ambiente em que ela está inserida, muitos são os *stakeholders* identificados e surge a necessidade de utilizar classificações para que possam ser feitas análises mais específicas.

2.3.2 Classificação dos Stakeholders

A partir do trabalho de Freeman (1984), muitos autores se dedicaram a dividir os *stakeholders* em categorias, a fim de agrupá-los de acordo com critérios pré-determinados. As mais importantes classificações encontradas na literatura são: primários e secundários, de acordo com o fato de ter relação formal com a organização (CLARKSON, 1995); dormente, discriminatório, demandante, perigoso, dominante, dependente e definitivo, conforme os três atributos definidores de quem e o que realmente é importante - poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997); regulatório, organizacional, comunitário e mídia (HENRIQUES; SADORSKY, 1999), marginal, incentivador, contestador e dúbio, identificados conforme o potencial para ameaçar e o potencial para cooperar com a organização (SAVAGE et al., 1991).

A importância de dividir os *stakeholders* em grupos é que a influência dos diferentes *stakeholders* e a reação a estes se dá de forma diferente. Dentre as classificações existentes, optou-se por utilizar três classificações de *stakeholders*. Num primeiro momento, com o objetivo de elaborar a rede de *stakeholders* que influenciam e são influenciados optou-se por dividir os *stakeholders* em primários e secundários, de acordo com a classificação de Clarkson (1995). Para classificar os *stakeholders* quanto ao potencial para prejudicar a organização a alcançar os seus objetivos foi utilizado o modelo de Savage et al. (1991) que combina o potencial para ameaçar com o potencial para cooperar com a organização.

Visando superar as dificuldades encontradas na implementação dos modelos baseados em *stakeholders*, com a pouca capacidade de se identificar e reconhecer suas demandas e capacidade de influência é proposta por Mitchell, Agle & Wood (1997), com avanços na teoria apresentados por Eesley e Lenox (2005). Segundo essa teoria um stakeholder torna-se tão mais merecedor de atenção quanto mais satisfaz a três dimensões: poder, legitimidade e urgência, conjunto ao qual denominam ênfase ou preponderância do *stakeholder*, sendo necessário considerar essas dimensões na classificação, pois o conjunto de uma ou duas destas dimensões apenas não assegura a preponderância a um stakeholder.

2.3.2.1 *Stakeholders* primários e secundários

De acordo com os critérios relacionados por Mitchell, Agle e Wood, (1997) na revisão de literatura, uma grande diversidade de atores pode ser classificada como *stakeholder* e nesta diversidade, torna-se necessário o agrupamento destes atores para facilitar a aplicação da teoria pelas empresas. Clarkson (1995) propõe uma divisão direta de *stakeholders* com interesses, demandas ou direitos similares em dois grupos, primários e secundários. O critério para divisão é existência ou não de contrato formal com a organização (clientes, fornecedores e empregados) ou autoridade direta sobre a empresa (proprietários e agências reguladoras).

Conforme Clarkson (1995) os *stakeholders* primários são aqueles que possuem um elevado nível de interdependência com a organização compreendendo empregados, clientes, fornecedores e acionistas, além do governo e agências reguladoras, os quais são responsáveis pelas leis e normas a que a empresa está submetida e que fornecem a infra-estrutura para seu funcionamento. Para o autor, estes grupos fazem parte da organização e o objetivo da empresa deve ser criar riqueza e valor para todos os *stakeholders* primários ao invés de exclusivamente para os acionistas e diretores.

No trabalho de Freeman (1984) foi salientado que além dos grupos tradicionais que exercem influência na organização, existem aqueles grupos que não possuem nenhum tipo de contrato formal com a organização mas que podem influenciar de maneira significativa as estratégias das empresas. Estes grupos são classificados por Clarkson (1995) como *stakeholders* secundários e compreendem, entre outros, organizações religiosas, grupos de

advogados, comunidades, ativistas, movimentos sociais, movimentos ambientalistas e outras organizações não-governamentais.

2.3.2.2 Potencial para ameaçar a organização

Analisando a relação dos *stakeholders* com a organização, Savage et al. (1991, p. 61) consideram *stakeholders* como grupos ou indivíduos que têm interesse nas ações de uma organização e a habilidade para influenciá-las.

Easley e Lenox (2005), ao analisarem as respostas das empresas aos *stakeholders* secundários, argumentam que apesar de não realizarem transações com as organizações, estes grupos podem pressionar as empresas a atender às suas reivindicações através do aumento de custos operacionais ligados ao funcionamento, para minimizar os impactos negativos das ações destes ou por impacto na reputação da organização. Os autores apresentam um representação da cadeia de valor e do potencial para cooperar/ameaçar dos *stakeholders* (Figura 6).

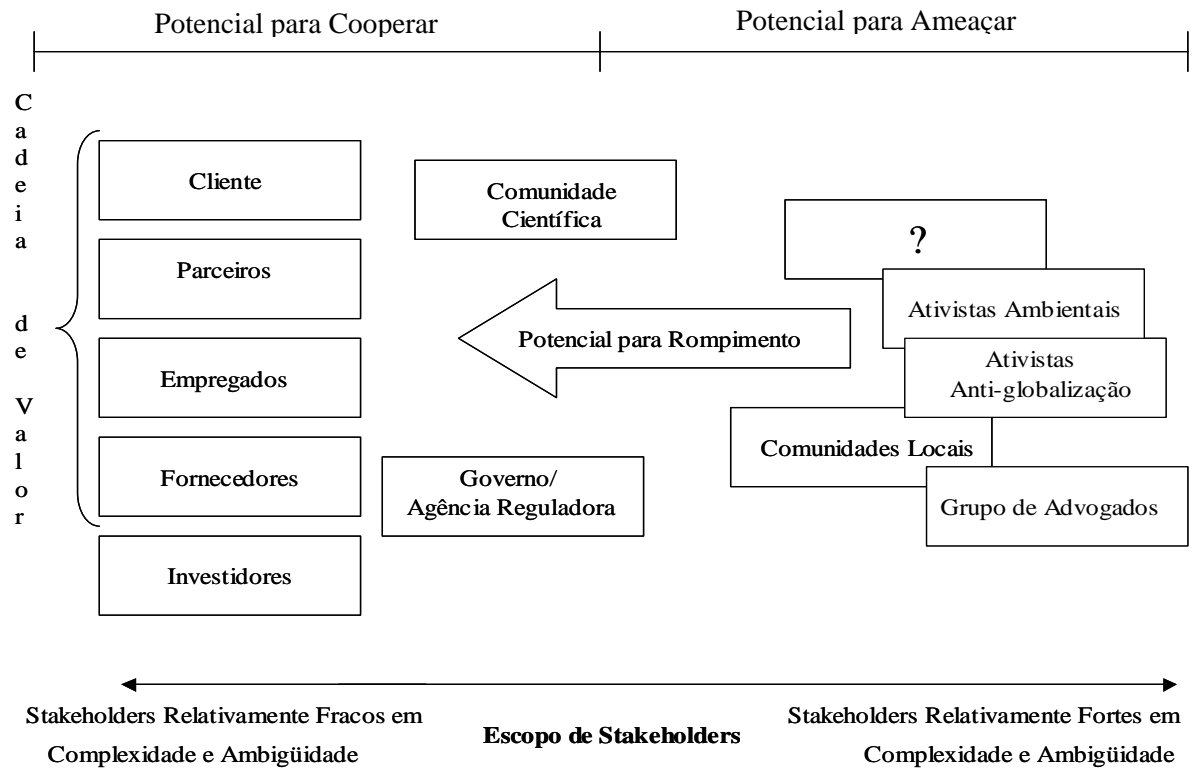


Figura 6 - Cadeia de valor e influência de stakeholders relativamente fortes em complexidade e ambigüidade

Fonte: Eesley e Lenox (2006, p. 772).

Em alguns casos, os *stakeholders* que questionam a organização têm como objetivo dificultar os negócios de uma empresa, a qual, na sua concepção, desempenha atividades que vão contra suas crenças. Apesar de não apresentar classificações em grupos, Freeman (1984) chama a atenção para a atuação dos grupos que podem causar prejuízos significativos para a organização, mesmo que a empresa não dependa diretamente dos mesmos e que estes devem ser considerados na formulação de estratégias.

Buscando identificar a saliência dos *stakeholders*, Savage et. al. (1991) propôs uma matriz que combina o potencial do *stakeholder* para ameaçar a organização com o potencial do *stakeholder* para cooperar com a organização. A combinação destas duas dimensões produz quatro tipos de *stakeholders*: marginal, incentivador, contestador e dúbio (Quadro 1).

		Potencial para cooperar	
		Baixo	Alto
Potencial para ameaçar	Baixo	<i>stakeholders</i> marginal	<i>stakeholder</i> incentivador
	Alto	<i>stakeholder</i> contestador	<i>stakeholder</i> dúbio

Quadro 1 - Potencial dos stakeholders para ameaçar/cooperar

Fonte: Savage et al. (1991, p. 71).

A partir da análise destas características, complementadas por informações adicionais do contexto e história das relações entre o objeto de análise e os *stakeholders*, foram identificados os grupos que possuem maior potencial de ameaça os quais foram representados de acordo com a cadeia de valor proposta por Eesley e Lenox (2006, p. 772).

2.3.2.3 Poder, Legitimidade e Urgência

Para definir quais os grupos que podem exercer maior influência sobre a cadeia, a tipologia mais citada na literatura é a desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood, (1997, p. 872) e que diferencia os *stakeholders* de acordo com a presença dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência. Esta tipologia foi utilizada com sucesso por Agle, Mitchell, e Sonnenfeld (1999), segundo os quais o que determina quem importa para os gestores são os atributos dos grupos de *stakeholders*. Quanto maior o poder, a legitimidade e a urgência, maior a saliência aos olhos dos gestores e (MARTINS; FONTES FILHO, 1999).

Da interação entre os atributos são formadas 7 categorias, apresentadas na Figura 7, que representam a classificação dos *stakeholders* de acordo com os atributos identificados.

Em seu trabalho intitulado “Firms response to secondary stakeholder action”, Eesley e Lenox (2005) avançam na classificação proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 853-886) e propõem algumas modificações na conceituação de poder, legitimidade e urgência, com foco maior na relação específica entre o grupo de *stakeholder* e a empresa do que nas características específicas dos grupos.

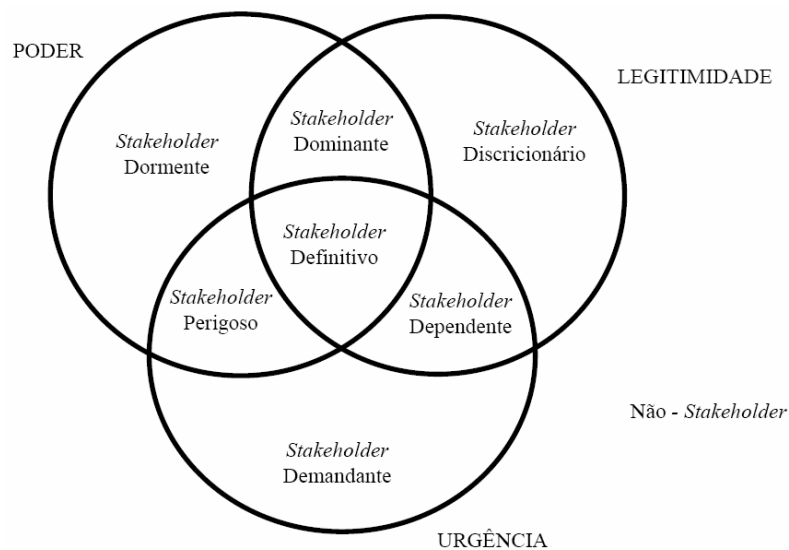


Figura 7 - classificação quanto à saliência dos stakeholders

Fonte: Mitchell e Wood (1997, p. 872).

Nestes trabalhos, a base para fazer a classificação dos *stakeholders* são os atributos: a) poder, explicado pelas variáveis definidoras dos recursos coercitivos, utilitários e simbólicos; b) legitimidade, expresso pela desejabilidade de suas ações; e c) urgência, avaliada quanto às pressões de tempo e criticalidade das demandas. Estes atributos são detalhados a seguir.

2.3.2.3.1 Poder

De acordo com Michell, Agle e Wood (1997, p. 882), a resposta de uma organização à demanda de um *stakeholder* será tanto maior quanto maior for o poder deste grupo de interesse. De acordo com os autores, a definição de poder é o relacionamento entre atores sociais, no qual um ator social A pode forçar outro ator B a fazer algo que este não teria feito de outra forma (WEBER, 1947; PFEFFER, 1981).

Todavia, para Eesley e Lenox (2006, p. 778), este conceito não se encaixa no propósito de identificar a importância dos *stakeholders* para a empresa e argumenta que a melhor definição passa pela teoria da dependência dos recursos (PFEFFER; STALANCIK, 1978). De acordo com esta teoria, o poder relativo entre organizações é condicionado pelo acesso aos recursos necessários (FROOMAN, 1999),

Eesley e Lenox (2006, p. 773) definem o poder dos *stakeholders* relativamente ao acesso destes aos recursos que as empresas necessitam para alcançar os seus objetivos. Esta definição enfatiza que o poder é uma estrada de mão dupla, pois este depende da base de recursos dos *stakeholders* e também da empresa que está sendo alvo. Sendo assim, fica entendido que o poder dos *stakeholders* é menos um atributo do grupo de interesse do que um atributo da relação.

Para operacionalizar a mensuração do grau de poder, foi adotada a definição adaptada de Mitchell, Agle e Wood (1997), adotada por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) onde o poder é determinado pela existência de recursos coercitivos (força física, armas), recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento, logística, matérias primas) e recursos simbólicos (prestígio, estima, carisma) para impor sua demanda sobre os demais atores em uma relação ou jogo social. Esses recursos são avaliados de acordo com a sensibilidade da organização a cada um deles.

2.3.2.3.2 Legitimidade

Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 866) propõem em seu modelo que *stakeholders* com mais legitimidade possuem mais chances de obter resposta positiva das empresas. Os autores definem legitimidade como uma percepção generalizada ou assunção de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas com alguns sistemas sociais de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995). Como concebido pelos autores, legitimidade é uma característica de um grupo de *stakeholders*. A ampliação da legitimidade possibilita ao *stakeholder* ameaçar a empresa com mais credibilidade quanto à influência na relação entre a empresa e os seus principais *stakeholders* como clientes e funcionários (ROWLEY, 1997).

Ainda segundo Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 866), a definição de legitimidade deve ser concebida em nível de sociedade, e que é algo maior e mais compartilhado do que uma simples percepção individual, podendo ser entendida e negociada de forma diferente nos vários níveis da organização social. Para Eesley e Lenox (2006, p. 775), a legitimidade é melhor mensurada pela percepção geral da opinião pública.

Uma questão que fica em aberto na definição de Mitchell et al. é quanto ao que confere legitimidade, se a entidade ou a ação proposta. Eesley e Lenox (2006, p. 775) defendem que a legitimidade pode ser conferida pela percepção da opinião pública quanto ao grupo de pressão, mas, se dá principalmente pela percepção da opinião pública sobre a demanda do grupo.

Para a mensuração de legitimidade, de acordo com o modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), foi utilizado o conceito de legitimidade como algo socialmente desejável mensurado através de duas variáveis componentes ou graus de desejabilidade das ações do ator para a organização (nível de legitimidade micro-social), e para a sociedade (legitimidade macro-social).

2.3.2.3.3 Urgência

Adicionalmente a poder e legitimidade, Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 867) afirmam que a urgência é o elemento dinamizador da relação entre empresa-*stakeholder*. Urgência é definida como o grau em que os *stakeholders* reivindicam atenção imediata. Para os autores, a urgência existe quando uma relação ou uma reivindicação são de natureza sensível ao tempo e quando esta relação ou reivindicação é importante ou crítica para os *stakeholders*. A urgência é especialmente importante se um dos agentes está tentando mobilizar a opinião pública contra alguma ameaça, pois pode enfatizar a rapidez com que esta ameaça ganha força.

Para Eesley e Lenox (2006, p. 776), a urgência da demanda é mais importante do que a do *stakeholder*. Quando a demanda é algo que irá alterar o presente, esta é mais urgente do que outra que irá alterar o futuro ou ações planejadas.

A Urgência pode ser dividida, de acordo com o modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), em termos temporais, onde quanto menor a tolerância ao atraso maior a urgência e em termos de criticalidade, onde quanto maior a possibilidade de danos para a organização maior é a urgência.

2.3.3 Interação Entre *Stakeholders*

De acordo com Rowley (1997), as organizações não respondem a cada *stakeholder* individualmente, mas à interação de múltiplas influências da rede inteira de *stakeholders*.

Frooman (1999, p. 191-205) apresentou um modelo identificando que *stakeholders* podem tentar influenciar organizações direta ou indiretamente através da formação de alianças com outros *stakeholders*. Os autores Benjamin e Bulent (2006, p. 387) se referem às complexas interações entre os *stakeholders* e entre a rede de *stakeholders* como multiplicidade de *stakeholder*. Os mesmos autores apresentam um modelo em que o efeito de um *stakeholder* não pode ser separado dos demais e ajuda a explicar a influência entre os *stakeholders* através do objetivo, força e sinergia da interação entre as reivindicações.

A teoria de *stakeholders* se desenvolveu muito nos últimos anos, em parte com ênfase na explicação e previsão de como uma organização funciona com respeito às relações e influências existentes no ambiente em que está inserida. Todavia, a maior parte dos pesquisadores tem se concentrado na relação isolada entre um *stakeholder* e uma organização. Sendo assim, Rowley (1997) se utilizou da análise de redes sociais para explicar a influência de múltiplas e interdependentes demandas dos *stakeholders* para fazer um prognóstico de como as organizações respondem à influência simultânea de múltiplos *stakeholders*.

2.3.4 Resposta das Organizações às Demandas dos *Stakeholders*

De acordo com Oliver (1991, p. 146), embasado nas Teorias Institucional e Dependência, as escolhas das organizações são limitadas por uma variedade de pressões externas. O ambiente externo é coletivo e interconectado, e as organizações devem responder às demandas externas e expectativas a fim de sobreviver.

As pressões dos diversos *stakeholders*, como agências governamentais, concorrentes, consumidores e sociedade civil organizada (ONGs, comunidades locais, etc.) fazem com que a demanda por informações sobre desempenho socioambiental seja grande e a exigência de que a atuação seja criteriosa da empresa no que diz respeito aos padrões de sustentabilidade

ambiental e social. Assim, a empresa se obriga a desenvolver estratégias com enfoque nos aspectos sociais e ambientais, também no sentido de atender às demandas dos *stakeholders* (ANDRADE, 2002).

Com o objetivo de tornar conhecidas as ações realizadas neste sentido, as organizações publicam balanços sócio-ambientais no intuito de passar a idéia de uma empresa com Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Alguns destes balanços sócio-ambientais já foram muito criticados por servirem apenas para a divulgação da imagem da organização junto à sociedade, mas com a padronização e maior exigência em relação às operações das organizações estes vem se tornando importante ferramenta de análise da performance das organizações.

Clarkson (1995, p. 109) apresenta um modelo de análise da Performance Social Corporativa da organização em três níveis. Nesta estrutura (Quadro 2), os níveis de negócios e sociedade são apresentados como pertencentes ao *nível institucional*, onde são discutidas questões mais conceituais. O *nível organizacional* é apresentado como o nível adequado para a análise e avaliação da performance social corporativa e o *nível individual*, no qual é avaliada a performance dos gerentes responsáveis pela administração das questões relativas aos *stakeholders* e o relacionamento entre eles.

Foco	Nível de Análise	Composição	
Responsabilidade e Responsividade social corporativa	Institucional	Negócios	Sociedade
Performance social corporativa	Organizacional	Corporações	Grupos de <i>stakeholders</i>
Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	Individual	Gerentes	Questões sociais e relacionamentos

Quadro 2 - Níveis de Análise da Estrutura para a avaliação da Performance Social Corporativa

Fonte: Clarkson (1995, p. 109).

2.4 ACEITABILIDADE DAS OPERAÇÕES

O conceito de aceitabilidade das operações surgiu na indústria de celulose e papel na Finlândia no final da década de 1990 como consequência de um intenso debate ambiental envolvendo a indústria de celulose e papel. Os representantes da indústria empregaram o conceito quanto discutiam as mudanças futuras relacionadas com a interação da indústria com a sociedade (KARPPINEN, 1998; MIKKILÄ, 2006).

A influência dos *stakeholders* sociais e ambientais na indústria de produtos de base florestal no Canadá levou ao avanço nas práticas de sustentabilidade por parte das organizações, melhorando a sua performance na região onde está localizada (HENRIQUES; SHARMA, 2005).

O conceito de aceitabilidade tem sido muito utilizado pelas empresas quando se referem ao relacionamento da sociedade com as indústrias, com destaque especial para as consumidoras de recursos naturais. De acordo com Mikkilä (2006, p. 18), o grande problema deste conceito é que ainda não foi utilizado no meio acadêmico e há poucas referências sobre o tema.

Aceitabilidade é um conceito que envolve valores e por isso é tão difícil de ser mensurado. Por ser um valor, é algo relativamente permanente por natureza, todavia mudanças de valores podem ocorrer por várias razões e em diferentes direções. Estas mudanças estão relacionadas com mudanças sociais, culturais, demográficas econômicas e tecnológicas, e tendem a seguir as mudanças na sociedade (Figura 8). Sendo assim, a aceitabilidade das operações, até certo ponto, reflete os valores da sociedade no tempo e no local (MIKKILÄ, 2006).



Figura 8 - Aceitabilidade das operações
Fonte: Adaptado de Mikkilä (2006).

O conceito de aceitabilidade está de acordo com o entendimento de Marcovitch (2007, p. 5), pois para este pesquisador as empresas desejosas de atrair recursos de longo prazo, originários de fundos de pensões, bancos oficiais de investimentos, reservas financeiras de companhias de resseguros ou fundos soberanos de Estados superavitários, devem responder aos anseios dos investidores institucionais. Além de esperar, como sempre, uma rentabilidade competitiva, esses investidores exigem maior atuação das empresas para mitigar riscos ambientais e para reduzir tensões sociais.

Financiamentos internacionais exigem cada vez mais atestados de que as empresas estão de acordo com as melhores práticas sociais e ambientais. Além dos financiamentos, muitos compradores exigem selos e garantias de que a produção do produto vendido não está associada a impactos sociais e ambientais negativos. Um exemplo desta situação, em 2007, é a forte resistência enfrentada pelo Brasil para exportar carne bovina para alguns países da União Européia em função de campanhas que divulgam que a pecuária de corte no Brasil é a responsável pelo desmatamento da Amazônia.

2.5 CONSOLIDAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Com a incorporação da visão sistêmica na análise das organizações há uma modificação nos limites destas. As organizações que inicialmente eram analisadas de forma isolada passam a ser necessariamente analisadas através da análise da cadeia produtiva em que estão inseridas. Este já é um conceito que pode ser considerado como aceito e aplicado por grande parte das organizações. Todavia, ao utilizar a visão sistêmica na análise da cadeia produtiva se percebe que também esta possui relação com outras cadeias e com um sistema maior, que é a sociedade.

As relações desta cadeia com a sociedade podem se dar das mais diversas formas e acabam por ser permeadas pelo conceito de aceitabilidade das operações. É neste âmbito que ganham importância análises que consideram aspectos éticos, sociais, ambientais e culturais da atividade das organizações. Em última instância a sociedade é quem decide se a organização e a cadeia produtiva em que ela se insere são aceitas ou não.

São apresentadas, nas Figuras 11 e 12, duas representações de empresas, que exibem visões diferentes em relação à organização. Em ambas a organização está inserida numa cadeia, o que já é pacífico na visão dominante sobre as organizações. Todavia, na Figura 9 são representados apenas os atores que possuem relação direta com a organização, e a representação demonstra o foco principal da organização nos clientes e acionistas, enquanto na Figura 10 há uma representação dos *stakeholders* e da sociedade, o que demonstra a visão de interação da organização, inserida numa cadeia, com os diversos stakeholders, priorizando a aceitabilidade das operações pela sociedade.

Na Figura 9 está representada uma organização que incorporou o conceito de cadeia produtiva, mas ainda não incorporou como público-alvo os *stakeholders* e a sociedade.

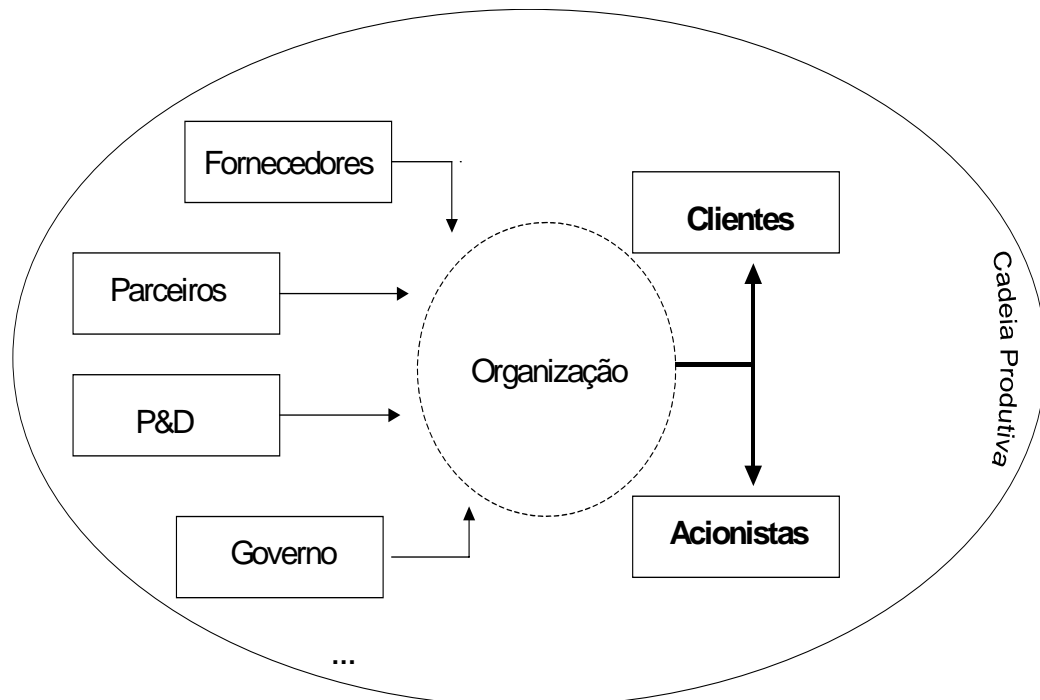


Figura 9 - Organização pertencendo a uma cadeia produtiva e com foco principal em clientes e acionistas

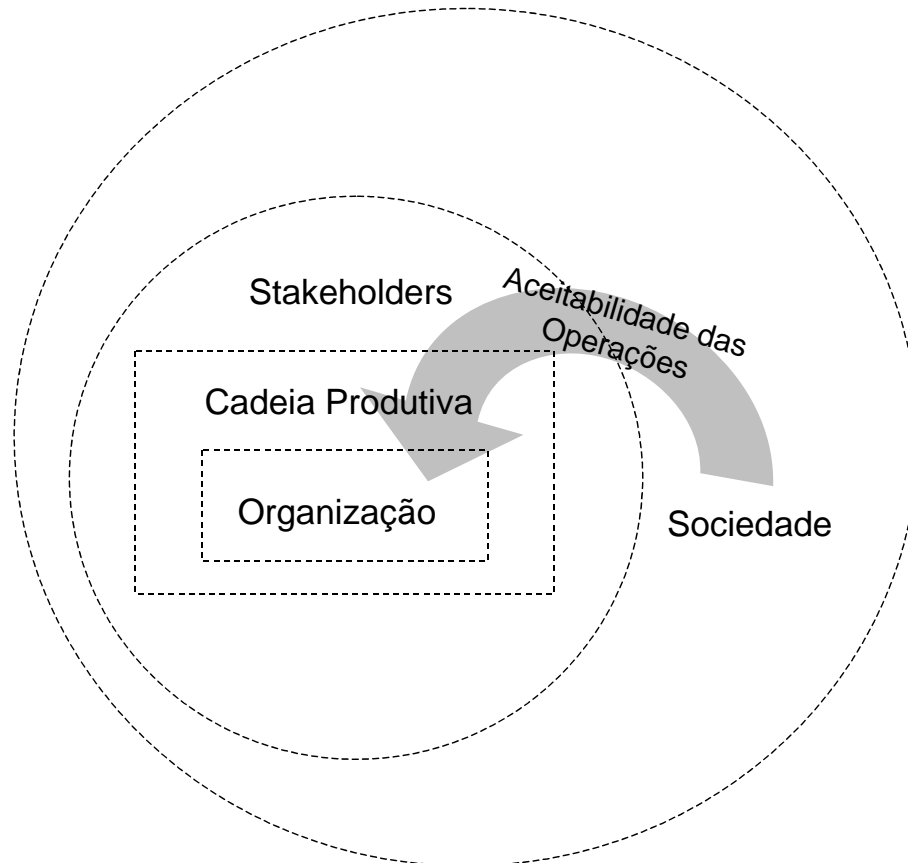


Figura 10 - Visão da organização incorporando a visão sistêmica, os *stakeholders* a sociedade e a aceitabilidade das operações

Na Figura 10 é apresentada a consolidação do referencial teórico adotado na pesquisa. A organização é analisada através de uma visão sistêmica, em que clientes e acionistas são importantes *stakeholders* mas não são os únicos que devem ter seus objetivos atendidos pela organização. Nesta forma de visualizar a empresa os *stakeholders* exercem diferentes tipos de influência na organização e merecem tanto mais atenção quanto maior é o grau de poder, a legitimidade e a urgência que ostentam. Também há a incorporação da figura da sociedade, a qual através de seus valores é quem determina a aceitabilidade das operações das organizações.

3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado como foi desenvolvida a metodologia relacionando os conceitos teóricos aos dados da pesquisa.

O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória, cujo intuito principal é o de proporcionar maior compreensão do fenômeno que se está investigando.

O estudo exploratório tem por objetivo fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de investigação de um fenômeno, especialmente quando este ainda for pouco explorado, e não suficientemente conhecido (TRIPOLDI, 1975), como é o caso das relações entre uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel e seus *stakeholders*.

Foi feita análise quantitativa de dados secundários através das técnicas de descobrimento de conhecimento em texto das reportagens de jornais relacionadas com a cadeia de celulose, papel e (re)florestamento e análise qualitativa e quantitativa das atas das quatro audiências públicas sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura realizadas em 2007 no estado do Rio Grande do Sul. Também foi realizada análise qualitativa de dados secundários disponíveis sobre a cadeia de celulose e papel e seus *stakeholders* complementados por dados primários obtidos em entrevistas semi-estruturadas com responsáveis por setores chave de uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel em implantação na região, acompanhamento das audiências públicas realizadas pela FEPAM e obtenção de informações junto a integrantes da cadeia produtiva de celulose e papel. A metodologia teve por base os trabalhos de Feldman et al. (1998) e Liu (1998).

Na pesquisa foi realizada identificação do ambiente, com levantamento de reportagens publicadas na mídia impressa durante a última década, considerando que essa exerce grande influência entre os demais grupos que constituem os *stakeholders* envolvidos na temática da pesquisa. Buscou-se no levantamento de reportagens identificar as ocorrências e os principais enfoques das reportagens sobre a cadeia e a cronologia dos principais acontecimentos desde o anúncio do início do projeto de instalação de uma cadeia de celulose e papel no sul do Rio Grande do Sul.

Com base nos conteúdos das reportagens, em entrevistas prévias com autoridades científicas, políticas e institucionais, consultas à bibliografia especializada, aplicação de questionários e consultas diretas com organizações representativas da sociedade civil e integrantes da cadeia de celulose e papel, foram identificados os componentes da cadeia e os *stakeholders* foram classificados com base nos trabalhos de Clarkson (1995), Savage et al. (1991) e Mitchel, Agle e Wood (1997).

Foram analisadas as atas das Audiências Públicas organizadas pela FEPAM sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura com o objetivo de identificar as manifestações dos *stakeholders*, seu posicionamento e as principais demandas destes, assim como foram analisados documentos produzidos e divulgados por grupos contrários à instalação da cadeia de celulose e papel no Rio Grande do Sul e apoiadores da cadeia.

Foram feitas entrevistas e consultas com o setor diretivo de uma empresa representativa da cadeia de celulose e papel quanto à influência dos *stakeholders* e os fatores de saliência (poder, legitimidade e urgência) desses para a empresa e as estratégias desenvolvidas pela organização buscando aumentar a aceitabilidade das suas operações. Foi realizada análise dos documentos produzidos pela cadeia e foi acompanhada a Audiência Pública organizada pela FEPAM como parte do processo para aprovar o Estudo de Impacto Ambiental – EIA do plantio de florestas pela empresa de celulose e papel que está se instalando na região sul do Rio Grande do Sul.

As etapas e fases da metodologia são sintetizadas no Quadro 3.

Etapa 1 - CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EM QUE ESTÁ SE DESENVOLVENDO A CADEIA DE CELULOSE E PAPEL NA REGIÃO SUL DO RS		
FASES	1.a	Seleção de documentos e dados sobre o desenvolvimento da cadeia de celulose no Brasil.
	1.b	Seleção dos jornais e das reportagens disponíveis em cada um destes relacionadas a florestamento e celulose e papel por palavras-chave de 1997 a 2007.
	1.c	Análise das reportagens e exclusão das repetidas e das que não possuem relação com (re)florestamento e a cadeia de celulose e papel.
	1.d	Classificação das reportagens como Social, Ambiental e Econômico de acordo com o enfoque dominante.
	1.e	Quantificação da incidência de reportagens por ano, estado e enfoque dominante.
	1.f	Seleção de documentos e dados sobre atuação da região onde estão sendo desenvolvidos os projetos de instalação das indústrias de celulose e papel no RS.
	1.g	Identificação dos principais acontecimentos a partir do anúncio oficial de que uma indústria de celulose e papel iria se instalar na região sul do RS.
	1.h	Complementação das informações sobre cada um dos eventos e elaboração da cronologia dos principais fatos do desenvolvimento da cadeia de celulose e papel.

Continua...

... continuação.

Etapa 2 - IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS DA CADEIA DE CELULOSE E PAPEL ESTUDADA		
FASES	2.a	Análise base dos dados disponibilizados pelos atores da cadeia e pelos <i>stakeholders</i> e consulta a especialistas, autoridades, bibliografia especializada e entrevistas com integrantes da organização agroindustrial da cadeia.
	2.b	Identificação dos integrantes da cadeia e dos <i>stakeholders</i> .
	2.c	Classificação dos <i>stakeholders</i> entre primários e secundários, de acordo com Clarkson (1995).
	2.d	Classificação dos <i>stakeholders</i> quanto ao potencial para cooperar e ameaçar e seleção dos contestadores de acordo com Savage et. al. (1991).
	2.e	Análise de saliência dos <i>stakeholders</i> para a organização de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997).
Etapa 3 - IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS DEMANDAS DOS STAKEHOLDERS CONTESTADORES E DOS APOIADORES DA CADEIA		
FASES	3.a	Análise das informações disponíveis sobre os <i>stakeholders</i> contestadores da cadeia.
	3.b	Identificação das principais demandas dos <i>stakeholders</i> contestadores da cadeia.
	3.c	Identificação das principais demandas dos <i>stakeholders</i> contestadores da cadeia.
	3.d	Realização de entrevista com aplicação de questionário para representantes da organização agroindustrial.
	3.e	Análise das manifestações dos <i>stakeholders</i> durante as Atas das Audiências Públicas sobre o Zoneamento Ambiental da Silvicultura.
	3.f	Classificação do conteúdo das manifestações registradas nas Atas das Audiências Públicas quanto ao enfoque e quanto ao posicionamento do <i>stakeholder</i> em relação ao plantio de florestas comerciais no Rio Grande do Sul.
Etapa 4 - IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DA CADEIA DE CELULOSE E PAPEL NA BUSCA DA ACEITABILIDADE DAS SUAS OPERAÇÕES		
FASES	4.a	Catálogo das informações disponíveis sobre as ações da cadeia de celulose e papel frente aos <i>stakeholders</i> contestadores da atividade.
	4.b	Identificação e análise das principais ações da cadeia de celulose e papel para aumentar a aceitabilidade das operações.
	4.c	Realização de entrevistas com aplicação de questionário com integrantes da organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel.
	4.d	Acompanhamento da Audiência Pública realizada pela FEPAM sobre o Estudo de Impacto Ambiental - EIA do plantio de florestas.
	4.e	Análise do documento de Estudo de Impacto Ambiental - EIA do plantio de florestas da organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel.

Quadro 3 - Etapas e fases da metodologia

Nos capítulos 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4 são detalhadas as etapas e fases da presente pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EM QUE SE ENCONTRA A CADEIA DE CELULOSE E PAPEL (ETAPA 1)

Para caracterizar o ambiente em que a cadeia de celulose e papel está se implantando foi utilizada a técnica de descoberta de conhecimento em texto (FELDMAN, 1998). Buscou-se realizar a caracterização circunstanciada do ambiente em que a cadeia de celulose e papel está inserida, utilizando consulta nas matérias publicadas em meios de comunicação de massa no últimos 10 anos, buscando identificar: a) a frequência com que o tema vem sendo tratado, b) o enfoque das notícias, c) os principais *stakeholders* da cadeia d) principais acontecimentos desde o anúncio da instalação da primeira indústria de celulose e papel na região sul do RS (Fase 1.a).

A mineração de textos tem se tornado uma ferramenta cada vez mais importante para entender melhor o ambiente em que a organização se encontra, dada a crescente disponibilidade de textos em formato eletrônico disponíveis na rede mundial de computadores (world wide web). Seguindo esta tendência, diversas pesquisas têm sido feitas utilizando a busca de informações em documentos científicos, governamentais e da imprensa escrita.

Este procedimento pode ser adotado para obter informações com diferentes objetivos e se valer de diversas fontes. Há trabalhos que tratam da análise de periódicos científicos, documentos governamentais, entrevistas, mensagens eletrônicas, páginas eletrônicas e jornais, entre outros. Quando se trata de analisar os veículos de comunicação de massa, o predomínio é pela análise de reportagens de jornais. Apesar de outros veículos, como o rádio e a televisão terem ampla abrangência sobre o público, há dificuldade em recuperar as informações que são transmitidas por esses meios de comunicação de massas. Além disso os jornais possibilitam a recuperação das notícias publicadas em períodos anteriores. Os estudos de Nisbet Borssard e Kroepsch (2003, p. 36-70), Sheafer (2007, p. 21-39), Crawley (2007, p. 314-346), e Nisbet e Mooney (2007, p. 56) são alguns exemplos do uso dos jornais como fonte de informação para a análise dos conteúdos das notícias da mídia.

Devido à dificuldade em recuperar as informações transmitidas pelo rádio e pela televisão, além da possibilidade de recuperação das notícias publicadas em períodos anteriores nos jornais, estes foram escolhidos como o meio de comunicação de massa para representar a imprensa na pesquisa. A escolha de apenas um meio de comunicação, no caso a mídia diária impressa, encontra apoio no trabalho de Van Gorp (2007, p. 66), segundo o qual as fontes de informação utilizadas pelos diferentes veículos de comunicação de massas são similares.

Buscando encontrar especificidades do ambiente em que a cadeia de celulose e papel está se instalando em relação ao ambiente nacional, foram utilizados quatro critérios para selecionar os jornais, nesta ordem: a) tradição do veículo na abordagem de assuntos vinculados a aspectos econômicos, sociais e ambientais; b) abrangência da circulação; c) o volume de circulação (tiragem) e; d) disponibilidade de acesso aos conteúdos dos arquivos destes jornais. Com base nestes critérios foram selecionados os jornais Correio do Povo e Estado de São Paulo. O primeiro representa a grande mídia impressa do Rio Grande do Sul e o segundo representa a grande mídia impressa nacional, sendo ambos os periódicos reconhecidos como órgãos que dão ampla cobertura a assuntos vinculados tanto a reflexos econômicos e sociais quanto a ambientais de ações vinculadas ao desenvolvimento nos âmbitos regional e nacional, respectivamente (Fase 1.b).

A estratégia utilizada consistiu em buscar reportagens da última década que incluíssem os temas tratados, sendo que no jornal Estado de São Paulo os dados disponíveis ocorrem a partir de maio 2000 pois as edições anteriores a esta data não estão disponibilizadas em formato digital.

Por não existir um método único e específico para a definição dos termos relevantes para selecionar as matérias relevantes, o uso de uma lista de palavras-chave tem ocorrido com frequência na literatura, como nos trabalhos de Crawley (2007) e Sing e Roehl (2007). Assim, e para não fugir do foco do trabalho, foram selecionadas as palavras-chave através de teste nas páginas de busca, com uso de palavras-chave relacionadas com a cadeia de celulose e papel e com (re)florestamento. Evitou-se a utilização de palavras muito abrangentes que incluíssem as florestas nativas, que não se enquadram no objeto deste trabalho. Desta forma, para seleção das reportagens com uso das palavras-chave florestamento, reflorestamento, pinus, eucalipto, acácia negra, celulose e papel na busca em ambos os jornais.

Após a coleta, os documentos foram processados para a formação da base de dados a ser utilizada para atender ao objetivo desta fase da pesquisa. Nesta etapa, os documentos foram transferidos para o *software* QDA Miner versão 2.0.3, desenvolvido pela Provalis Research.

A definição das variáveis a serem utilizadas para a inserção dos documentos no banco de dados foi a primeira medida tomada. Foram identificadas três variáveis principais a serem atribuídas a cada um dos documentos quando da sua inserção no banco de dados: época (ano), texto (o conteúdo dos documentos) e fonte (jornal).

A seqüência do trabalho está representada na Figura 11.

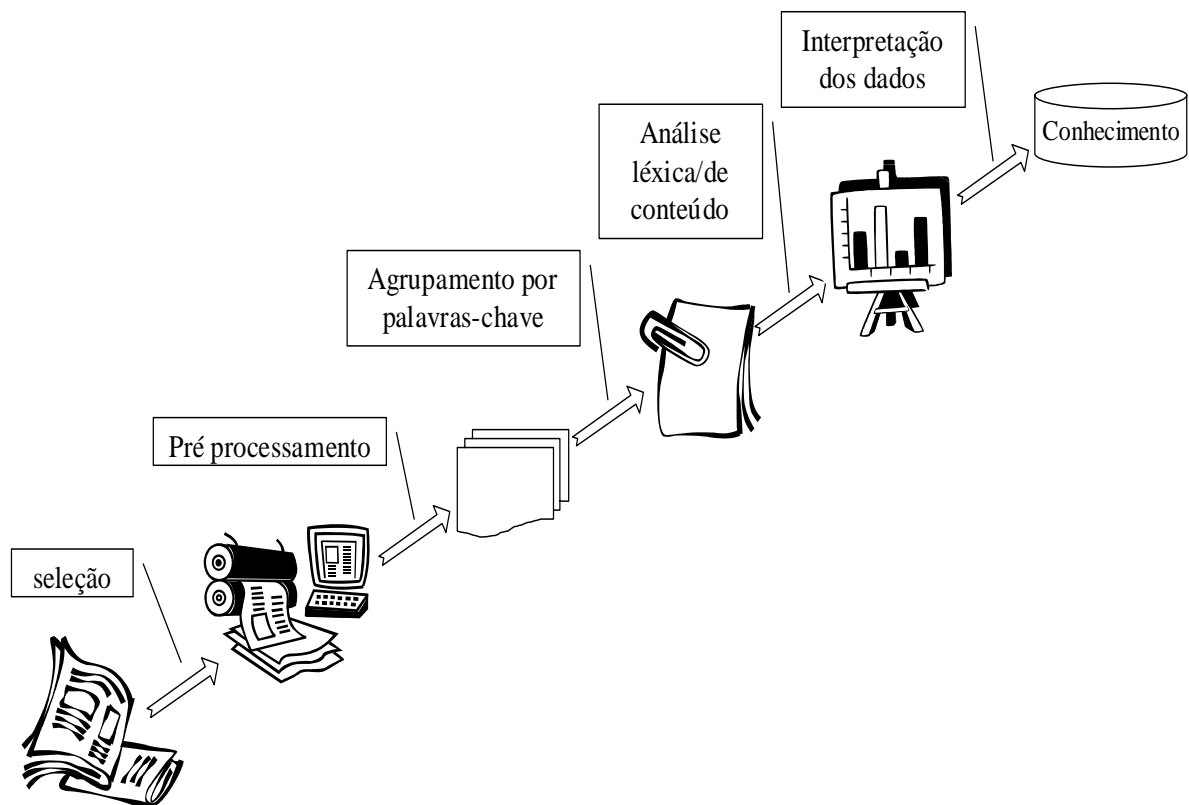


Figura 11 - Descobrimto de conhecimento em texto

Na primeira etapa da seleção foram reunidas as reportagens com as palavras-chave pré-selecionadas. No jornal Correio do Povo foram selecionadas 962 reportagens e no jornal Estado de São Paulo foram selecionadas 350, após exclusão daquelas repetidas selecionadas por diferentes palavras-chave.

Após selecionadas junto aos jornais, foram analisadas todas as reportagens e excluídas as que não tinham relação direta com o objeto de análise deste trabalho, ou seja, a cadeia de celulose e papel e (re) florestamento. Também foram excluídas as reportagens que se referiam exclusivamente às cotações de ações de empresas, publicação de resultado das empresas e reportagens referentes exclusivamente às florestas nativas (Fase 1.c).

Com base no seu conteúdo, as reportagens foram classificadas quanto ao enfoque numa das seguintes categorias: a) *enfoque econômico*, no qual foram enquadradas as reportagens cujo enfoque principal contemplava resultados econômicos/financeiros, investimentos, exportação/importação, desenvolvimento econômico e arrecadação de impostos; b) *enfoque ambiental*, no qual foram englobadas as reportagens que tratavam de impacto ambiental das florestas plantadas, impacto ambiental da indústria, substituição de consumo de florestas nativas, conflito entre o Uruguai e a Argentina pela instalação da indústria de celulose e papel junto ao rio Uruguai, reposição florestal com espécies exóticas, certificações ambientais, campanhas de conscientização ambiental, incêndios em florestas plantadas e créditos de carbono; c) *enfoque social*, abrangendo as reportagens em que predominavam aspectos como geração de emprego, renda para pequenos produtores, utilização de sub-produtos da floresta, integração da atividade de silvicultura com outra atividade, conflitos indígenas, ações de movimentos sociais e patrocínio de projetos sociais (Fase 1.d).

Todas as notícias que não se enquadraram em nenhum dos três enfoques foram descartadas e não compõem nenhuma das quantificações e estatísticas. Foi feita a análise de frequência das reportagens por ano, jornal e enfoque (Fase 1.e).

Foram coletados documentos e dados sobre a situação da região em que as empresas estão se instalando buscando caracterizá-la quanto à situação econômica, localização geográfica e o bioma em que se encontra. Como fonte complementar da situação sócio-econômica da região foram utilizados dados secundários coletados junto ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2006) disponíveis em seu Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. Foram coletados dados médios do Rio Grande do Sul e das micro-regiões pré-estabelecidas no programa em que se encontram os três projetos de instalação da indústria de celulose e papel: Campanha Central, Campanha Meridional, Campanha Ocidental, Jaguarão, Pelotas e Serra do Sudeste. Foram utilizados os dados de Renda Per Capita, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), IDH Educação, IDH Longevidade e IDH Renda dos anos de 1991 e 2000.

Através da análise das reportagens selecionadas no Jornal Correio do Povo foram identificados os principais acontecimentos relacionados com o tema desde que a primeira organização anunciou o projeto de instalação de uma indústria na região sul do Rio Grande do Sul em abril de 2004 (Fase 1.g). Não foram considerados os conteúdos de artigos, informações, opiniões, índices, editoriais e publicações específicas sobre a cadeia de celulose e papel na região neste período, interessando apenas os acontecimentos.

Foram buscadas informações complementares para verificar se os acontecimentos selecionados foram realmente os mais importantes e foi elaborada uma cronologia evolutiva na implantação da cadeia de celulose e papel na região sul do Rio Grande do Sul (Fase 1.h).

3.2 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DA CADEIA DE CELULOSE E PAPEL (ETAPA 2)

Inicialmente foi realizada uma análise das reportagens e matérias pesquisadas, análise dos documentos disponibilizados pelos integrantes da cadeia e *stakeholders*, consulta a autoridades e bibliografia especializada para identificação dos integrantes da cadeia e seus *stakeholders*. O desenho da cadeia e dos *stakeholders* foi referendado com a apresentação e consulta ao setor diretivo de uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel que está se instalando na região sul do Rio Grande do Sul e a especialistas em assuntos da cadeia de celulose e papel (Fase 2.a).

Após a etapa de identificação, os *stakeholders* foram classificados de acordo com três critérios: a) primários e secundários, de acordo com Clarkson (1995); b) seleção dos *stakeholders* contestadores de acordo com Savage et. al. (1991); c) classificação dos *stakeholders* quanto à saliência para a organização, de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997) adaptado por Eesley e Lenox (2006) A categorização entre *stakeholders* primários e secundários foi validada através de consulta ao setor diretivo de uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel que está se instalando no Rio Grande do Sul e consulta a especialistas em assuntos da cadeia de celulose e papel (Fase 2.b).

Para classificar os *stakeholders* conforme modelo de Savage et al (1991) (Fase 2c) foi questionado ao setor diretivo de uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel

que está se instalando no Rio Grande do Sul, através de questionário sobre a natureza predominante da relação e o grau de influência de cada um dos *stakeholders* com a empresa. Quando a percepção da relação do *stakeholder* com a empresa agroindustrial da cadeia de celulose e papel for de cooperação foi marcado (+), quando a percepção da relação for de ameaça, foi marcado (-), conforme aparece na Tabela 1. Para grau de influência/importância muito baixo foi marcado 1 (um), para grau de influência/influência baixo foi marcado 2 (dois), para grau de influência/influência alto foi marcado 3 (três), e para grau de influência/importância muito alto foi marcado 4 (quatro).

Tabela 1 - Avaliação da percepção da empresa quanto à relação e à importância dos stakeholder

Lista de <i>Stakeholders</i>	Natureza da Relação		Grau de Influência/Importância para a organização			
	Cooperação (+)	Ameaça (-)	1	2	3	4
<i>Stakeholder a</i>						
<i>Stakeholder b</i>						
<i>Stakeholder c</i>						

A categorização dos *stakeholders* quanto à saliência foi feita de acordo com o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) e operacionalizado por Martins e Fontes Filho (1999), com adaptações (Fase 2.d). Este modelo pressupõe que a caracterização de *stakeholders* se baseia na existência de uma combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. As três dimensões e respectivas variáveis utilizadas para a operacionalização do modelo foram: a) poder, explicitado pelas variáveis definidoras dos recursos coercitivos, utilitários e simbólicos; b) legitimidade, expressa pela desejabilidade de suas ações por parte da organização e da sociedade; c) urgência, avaliada quanto às pressões de tempo e criticalidade das demandas do ator.

A operacionalização do modelo foi feita através de questionário, baseado em Martins e Fontes Filho (1999), respondido pelo setor diretivo de uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel. As variáveis que foram utilizadas no questionário são detalhadas a seguir.

O grau de poder foi avaliado em função da sensibilidade e da disponibilidade de recursos de poder (coercitivos, utilitários e simbólicos) por cada ator identificado, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Matriz de avaliação do grau de poder dos stakeholders

GRAUS DE PODER	RECURSOS DE PODER							Grau de Poder
	Meios coercitivos		Meios utilitários (recursos)			Meios simbólicos		
	Força Física	Armas	Materiais e físicos X3	Financeiros	Logísticos	Tecnológicos & Intelectuais	Reconhecimento e estima X7	
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	
PESO ATRIBUIDO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
Grau de Sensibilidade (1, 2, 3, 4, ou 5)								
Stakeholder 1								
Grau de Poder Stakeholder 2								
Grau de Poder Stakeholder N								
Grau de Poder								

Força física = capacidade de gerar ou agir com violência para constringer ou reter;

Armas = capacidade de gerar destruição física

Meios materiais e físicos = matéria-prima, equipamentos e instalações

Financeiros = crédito, valorização de ativos

Logísticos = localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos

Tecnológicos & intelectuais = conhecimento, marcas, patentes

Fonte: Adaptada de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

Para avaliação dos graus de sensibilidade e de poder foi utilizada a escala de pesos constante da Tabela 3. Os entrevistados atribuíam pesos de 1 a 5 para o grau de sensibilidade da organização aos diversos recursos, anotando 1 caso não houvesse qualquer sensibilidade ao recurso (insensível) e 5 para sensibilidade extrema (recurso crítico). Analogamente, os entrevistados atribuíam valores de 1 a 5 para o grau de poder dos atores com relação aos recursos, assinalando 1 caso o ator não possuíssem o recurso em análise, e 5 quando o ator possuísse a quantidade máxima de influência, conforme tabela abaixo.

Tabela 3 - Pesos para avaliação dos graus de sensibilidade e de poder os stakeholders

<i>Muito baixa</i>	<i>Baixa</i>	<i>Regular</i>	<i>Alta</i>	<i>Muito alta</i>
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

O grau de poder de cada *stakeholder* identificado pode então ser calculado a partir de uma média dos escores atribuídos aos recursos, ponderada pelos respectivos pesos relativos:

$$GP_i = (\sum_j X_j \cdot p_j) / \sum_j p_j, \text{ onde } i = 1..N \text{ sendo } N \text{ o número de atores ou } \textit{stakeholders} \text{ e } j = 1, \dots, 7$$

O grau de legitimidade foi calculado em função da desejabilidade das ações de cada ator identificado em duas perspectivas, para a organização e para a sociedade, sendo avaliado segundo a Tabela 4.

Tabela 4 - Matriz para avaliação do grau de legitimidade

Grau de desejabilidade dos atores	Níveis de desejabilidade		Grau de Legitimidade Total $GL = (L_O + L_S) / 2$
	Para a organização	Para a sociedade	
	L_O	L_S	
<i>Stakeholder 1</i>			
<i>Stakeholder 2</i>			
<i>Stakeholder n</i>			

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

Foram atribuídos valores de 1 a 5 para o grau de desejabilidade das ações dos atores para com a organização (legitimidade micro-social) e para com a sociedade (legitimidade macro-social). Pontuar 1 significa que as ações do ator são percebidas como indesejáveis, e 5 como altamente desejáveis e legítimas.

O grau de desejabilidade total dos atores foi calculado pela média entre os níveis de desejabilidade atribuído ao ator frente à organização e frente à sociedade.

Pela metodologia utilizada baseada em Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), houve a necessidade de serem ponderados e cruzados os graus de aceitabilidade/desejabilidade das ações dos atores em ambas as perspectivas organizacional e social. Há uma ponderação neste cruzamento que traduz a idéia de que a legitimidade para a organização deva *fazer sentido* no contexto da legitimidade social. Assim, a influência ou demanda de um ator é tão mais legítima para a organização quanto mais legítimas são suas ações para a sociedade.

Na avaliação do clamor por atenção imediata ou urgência de cada ator identificado relativamente às suas expectativas e demandas foi utilizada a Tabela 5.

Tabela 5 - Matriz para avaliação do grau de urgência

Grau de urgência dos atores	Critérios de urgência		Grau de Urgência Total $GU = (S+C) / 2$
	Sensibilidade temporal	Criticalidade	
	S	C	
<i>Stakeholder 1</i>			
<i>Stakeholder 2</i>			
<i>Stakeholder n</i>			

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

Para a mensuração de urgência, a necessidade que confere urgência foi dividida em duas variáveis, considerando que esta pode ser oriunda de: a) sensibilidade temporal da não aceitação do atraso; b) criticalidade, ou a importância do clamor tendo em vista a possibilidade de dano à propriedade, sentimento, expectativa e exposição.

Foram atribuídos valores de 1 a 5 para o grau de urgência dos atores. Com relação à sensibilidade temporal, pontua 1 para baixa sensibilidade (total aceitação do atraso), e 5 para alta sensibilidade com não aceitação de atraso. Para a criticalidade, foi marcado 1 para assinalar fatores não críticos (não implicam em perdas) e 5 para fatores altamente críticos (implicam perdas).

O grau de urgência total dos atores foi calculado pela média entre os níveis de sensibilidade temporal e criticalidade percebidos, tendo um ator tanto mais o atributo da urgência, quanto mais críticas e sensíveis temporalmente forem suas demandas.

Para a classificação dos *stakeholders* foram consideradas as escalas gráficas que permitem a localização de pontos referentes aos valores para os eixos poder, legitimidade e urgência. Os valores das escalas gráficas estabelecem um ponto mínimo arbitrado a partir do qual o atributo foi contado/considerado, podendo então os *stakeholders* ser classificados em grupos distintos que merecem atenção diferenciada pela aplicação dos parâmetros constantes da Tabela 6.

Tabela 6 - Matriz de Classificação dos *stakeholders*

	Grau de Poder dos atores GP	Grau de Legitimidade dos atores GL	Grau de Urgência Total GU
<i>Stakeholder 1</i>			
<i>Stakeholder 2</i>			
<i>Stakeholder n</i>			

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

A classificação de cada *stakeholder* se dá em função do escore obtido segundo as três dimensões estudadas e sua comparação em relação à constante de criticidade **k**.

Assim, um *stakeholder* que obtém escores superiores a **k** nas três dimensões de análise (GP, GL, e GU) é considerado um *stakeholder* definitivo. Um *stakeholder* que obtém escores superiores a **k** em duas das três dimensões de análise (GP, GL, e GU) é considerado um *stakeholder* expectante. Os que obtém escores superiores a **k** em uma das três dimensões de análise (GP, GL e GU) é considerado um *stakeholder* latente. *Stakeholders* que obtém escores

inferiores a **k** nas três dimensões de análise (GP, GL e GU) não são considerados *stakeholders*. A Tabela 7 define as categorias em função dos escores apresentados.

A constante de criticidade **k**, ponto de corte para a categorização dos *stakeholders* foi definida através do arredondamento da média dos conjuntos de dados relativos às avaliações de poder, urgência e legitimidade.

Tabela 7 - combinações de escores e categorias de *stakeholders*

$GP \geq k; GU < k; GL < k$	Dormente
$GP < k; GU \geq k; GL < k$	Demandante
$GP < k; GU < k; GL \geq k$	Discrecionário
$GP \geq k; GU \geq k; GL < k$	Perigoso
$GP \geq k; GU < k; GL \geq k$	Dominante
$GP < k; GU \geq k; GL \geq k$	Dependente
$GP \geq k; GU \geq k; GL \geq k$	Definitivo
$GP < k; GU < k; GL < k$	Irrelevante (não- <i>stakeholders</i>)

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS DEMANDAS DOS *STAKEHOLDERS* CONTESTADORES DA CADEIA DE CELULOSE E PAPEL ESTUDADA (ETAPA 3)

Foram investigados os *stakeholders* contestadores da cadeia de celulose e papel de acordo com a metodologia proposta por SAVAGE et al. (1991) quanto às suas principais demandas. Primeiramente foi utilizada a consulta aos documentos produzidos por estes *stakeholders* e divulgados em forma de campanhas, artigos, boletins, vídeos, cartilhas, cartazes e relatos de seminários para identificar as principais demandas dos *stakeholders* (Fase 3.a). Com base neste material foram identificadas e agrupadas as principais demandas dos *stakeholders* e selecionadas aquelas que correspondiam ao *stakeholders* contestadores da cadeia (Fase 3.b).

Estas principais demandas foram levadas ao conhecimento de especialistas em assuntos da cadeia de celulose e papel e para o setor diretivo de uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel para ser analisada (Fase 3.c).

Tendo em vista que o Zoneamento Ambiental para a Atividade de Silvicultura elaborado sob coordenação da Fundação Estadual de Proteção ao Meio Ambiente do Rio Grande do Sul (FEPAM) passou a ocupar papel de destaque na polêmica envolvendo as

empresas de celulose e os grupos contrários aos projetos destas no Rio Grande do Sul, optou-se por acompanhar estas audiências e analisar as manifestações registradas nas Atas das Audiências Públicas sobre o Zoneamento da Atividade de Silvicultura do Rio Grande do Sul realizadas em Pelotas, Alegrete, Santa Maria e Caxias do Sul (Fase 3.d).

As Atas das Audiências Públicas foram feitas pela FEPAM e apresentam a manifestação de todos os inscritos para falar. A FEPAM identificou os manifestantes em Cidadania, Empresários, Poder Público, Organização Não Governamental (ONG), Trabalhadores e Universidade. Não foram analisadas as apresentações e manifestações da FEPAM e as manifestações dos integrantes da mesa pois estas não foram devidamente registradas nas atas. Neste trabalho foi utilizada a mesma classificação dos *stakeholders* empregada pela FEPAM para fazer as análises, sendo substituídos, para um melhor entendimento do leitor: Cidadania por Comunidade e Poder Público por Governo.

Foi realizado um resumo de todas as manifestações feitas nas Audiências Públicas e uma classificação do conteúdo destas. Este resumo identifica os principais argumentos, expectativas e preocupações dos *stakeholders* da cadeia de celulose em formação no Rio Grande do Sul. Após a descrição estas foram classificadas quanto ao enfoque do argumento apresentado. Foram classificados como enfoque social quando a manifestação trata de emprego, renda, melhoria qualidade de vida, êxodo rural e acesso a terra; como enfoque econômico quando trata de desenvolvimento, exportações, geração de impostos, cadeia produtiva diversificada; como enfoque ambiental quando aborda questões como bioma pampa, degradação/proteção do meio ambiente, arenização, balanço hídrico, impacto ambiental e biodiversidades; como enfoque técnico quando trata de questões exclusivas sobre a metodologia de trabalho do zoneamento, sem que estas influenciassem diretamente nas restrições do trabalho e outro enfoque quando trata das questões culturais e arqueológicas (Fase 3.e).

Também foi feita uma classificação das manifestações quanto ao posicionamento em relação ao plantio de florestas comerciais na região sul do Rio Grande do Sul. Quando foi possível classificar, pela manifestação registrada na ata, se o *stakeholder* era contrário ou favorável ao plantio de florestas comerciais na região sul do Rio Grande do Sul, este foi classificado. Quando não houve elementos que possibilitassem esta classificação em nenhum dos dois posicionamentos constaram como não-identificados (Fase 3.e).

Tendo em vista a conjuntura em que foram realizadas as audiências públicas, num período em que havia a possibilidade de as empresas desistirem dos projetos caso o Zoneamento Ambiental da Silvicultura se transformasse em condição para o licenciamento, foram considerados aqueles favoráveis à aplicação do Zoneamento da forma como estava o documento e eram contrários ao plantio de florestas comerciais na região sul do Rio Grande do Sul. Aqueles que se manifestaram pela modificação de critérios que diminuíssem as restrições foram computados como favoráveis ao plantio.

3.4 IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA CADEIA DE CELULOSE NA BUSCA DA ACEITABILIDADE DAS SUAS OPERAÇÕES (ETAPA 4)

Na identificação das ações da cadeia de celulose em formação no Rio Grande do Sul para ampliar a aceitabilidade das operações foram analisados os balanços sócio-ambientais da empresa dos anos de 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005, juntamente com publicações e pronunciamentos de pessoas ligadas à organização e análise das reportagens selecionadas sobre o tema (Fase 4.a).

Devido à integração vertical existente nas cadeias de celulose foi considerado que as ações da empresa agroindustrial, como elo que concentra a tomada de decisão, representam as ações da cadeia frente às demandas dos *stakeholders* contestadores. Sendo assim identificaram-se as principais ações com base nos documentos disponíveis (Fase 4.b).

Foi realizada entrevista semi-estruturada com o gestor responsável pela organização agroindustrial da cadeia e foram aplicadas perguntas abertas e semi-estruturadas para os responsáveis pelas relações com os *stakeholders*, abrangendo setores como Recursos Humanos, Comunicação, Desenvolvimento Operacional e Meio Ambiente da empresa no estado. Foram também consultadas associações setoriais, como a que representa os interesses das indústrias de Celulose, Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), a associação que representa os produtores de florestas plantadas, Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (ABRAF) e a Associação Gaúcha de Empresas Florestais (AGEFLOR) (Fase 4.c).

O acompanhamento direto da Audiência Pública realizada pela FEPAM, no dia dezessete de dezembro de 2007, em Pelotas-RS, para apresentação do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) das florestas plantadas pela organização agroindustrial da cadeia de celulose (Fase 4.d) foi utilizado como fonte de coleta e interpretação dos dados.

Considerando que as ações para reduzir os impactos ambientais se enquadram dentro das ações para aumentar a aceitabilidade das operações, foi realizada a análise do documento de Estudo de Impacto Ambiental das florestas plantadas por uma organização agroindustrial da cadeia de celulose em formação no Rio Grande do Sul (Fase 4.e).

Este levantamento foi feito para analisar as ações da organização agroindustrial da cadeia de celulose no nível organizacional, atendendo procedimento proposto por Clarkson (1995, p. 60) em seu modelo de análise da Performance Social Corporativa da organização.

No Quadro 4 é apresentado um resumo integrativo das ações de pesquisa com os objetivos. Neste quadro estão resumidas as etapas da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, as fontes de informação, o tipo de análise, as referências principais que embasam a análise e o(s) objetivo(s) com que cada etapa está relacionada.

	Instrumento de Coleta Dados	Fonte de Informação	Tipo de Análise	Referências	Objetivos Específicos
Etapa 1	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão bibliográfica - Consultas a reportagens de jornais - Acompanhamento de audiências públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Jornal Correio do Povo - Jornal Estado de SP - Audiências públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Incidência - Enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> - Feldman, Dagan e Hish (1998) - Liu (1998) 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a cadeia de celulose e papel em formação no Rio Grande do Sul e seus <i>stakeholders</i>.
Etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão bibliográfica - Análise de documentos - Aplicação de questionário - Realização de entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Setor diretivo de uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel. - Especialista na cadeia de celulose e papel - Documentos da cadeia e <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de documentos; - Tabulação e interpretação dos questionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Savage (1991); - Clarkson (1995); - Mitchell, Agle e Wood (1997) 	<ul style="list-style-type: none"> - Classificar os <i>stakeholders</i> da cadeia de celulose e papel.
Etapa 3	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de documentos - Aplicação de questionário - Realização de entrevista - Acompanhamento de audiências públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos produzidos pelos <i>stakeholders</i> - Atas das audiências públicas sobre o Zoneamento Ambiental da Silvicultura - Integrantes da organização agroindustrial da cadeia - Representantes da sociedade civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de documentos; - Transcrição de entrevistas; - Enfoque; - Incidência 		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as demandas dos <i>stakeholders</i> contestadores do florestamento e da instalação da cadeia de celulose e papel.
Etapa 4	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de documentos - Aplicação de questionário - Realização de entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrantes da cadeia - Especialista na cadeia de celulose e papel - Documentos da cadeia e <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de texto - Tabulação e interpretação dos questionários - Transcrição de entrevistas 		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as ações sociais, econômicas e ambientais da organização agroindustrial da cadeia de celulose e papel em desenvolvimento no Rio Grande do Sul para ampliar a aceitabilidade das suas operações;

Quadro 4 - Síntese da coleta e análise de dados x objetivos

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados em quatro itens, cada um deles correspondendo à metodologia utilizada (Quadro 3). No item 4.1 é caracterizado o ambiente em que ocorre a instalação da cadeia de celulose no Rio Grande do Sul. Primeiramente foram descritos o crescimento da cadeia e os principais fatores que motivaram a escolha da região. Posteriormente foi realizada uma caracterização da região quanto ao bioma em que está inserida e situação econômica e social da região. Também foi realizada uma análise das ocorrências e enfoque das reportagens da última década envolvendo a cadeia de celulose em um jornal de circulação estadual e outro de circulação nacional. Para complementar a caracterização do ambiente foi elaborada uma cronologia dos principais acontecimentos desde o anúncio da instalação da cadeia de celulose até o final de 2007.

No item 4.2 foram realizadas a identificação e a classificação dos *stakeholders* da cadeia de celulose em relação à cadeia. No item 4.3 foram identificadas, quantificadas e analisadas as principais demandas dos *stakeholders* contestadores e dos apoiadores com base nos documentos e pesquisa junto à organização e uma análise das manifestações dos *stakeholders* nas audiências públicas sobre o Zoneamento Ambiental da Silvicultura no Rio Grande do Sul. Na seção 4.4 foram analisadas as ações da organização buscando aumentar a aceitabilidade de suas operações e responder às demandas dos *stakeholders*.

4.1 O CRESCIMENTO DA CADEIA DE CELULOSE NO BRASIL E O AMBIENTE EM QUE ESTÁ SE DESENVOLVENDO A INSTALAÇÃO DA CADEIA DE CELULOSE NA REGIÃO SUL DO RIO GRANDE DO SUL

As primeiras máquinas de papel instaladas no Brasil datam da 1ª metade da década de 1920. Esta indústria progrediu no Brasil graças à disponibilidade e à facilidade de obtenção de matéria-prima a custo relativamente baixo, aos planos governamentais de incentivo ao plantio de florestas e à instalação de indústrias de celulose que proporcionaram o ambiente propício para se desenvolver esta indústria de uso intensivo de capital e recursos naturais. Também contribuiu para a consolidação do setor a expansão econômica e produtiva do país,

principalmente a partir das décadas de 60 e 70 do século XX, que ampliaram a demanda de papéis e contribuíram para o crescimento desta indústria até chegar ao patamar de uma das mais competitivas em nível mundial (HOFF, 2000).

O crescimento da produção de celulose passou de 1 milhão de toneladas no início da década de 1970 para 11,8 milhões de toneladas em 2007 (BRACELPA, 2007). Este crescimento se deve em parte ao crescimento da demanda no mercado internacional, puxado pelo crescimento de economias como China e Índia, mas é fruto principalmente da competitividade do setor de celulose do Brasil em comparação com o de outros países. Os indicadores do mercado internacional de celulose apontam um cenário positivo nos próximos anos, em especial para a celulose de eucalipto. Diante deste cenário as empresas estão investindo para aumentar a sua capacidade produtiva (FOEKEL, 2006).

O setor de celulose se estruturou no Brasil a partir da década de 1970, com a produção de celulose baseada principalmente na cultura do eucalipto e o país se tornou um dos mais competitivos em termos de produção de celulose no mundo. Dentre os fatores que explicam a localização destes novos investimentos estão vantagens comparativas em relação a outros países tradicionais na produção de madeira, com destaque para maior taxa de crescimento das florestas, tecnologia de produção e de processamento desenvolvidas, cadeias florestais estruturadas e baixo custo de produção (ABRAFLOR, 2005).

Este diferencial competitivo fez com que empresas brasileiras e estrangeiras investissem na América do Sul para aumentar a sua capacidade produtiva. Devido à característica da cadeia de celulose, antes de iniciar a produção de celulose é necessária a formação de uma base florestal para abastecer a indústria. Em consequência do rápido crescimento das florestas no Brasil, o período de formação da base florestal ocorre em aproximadamente sete anos, cerca de dez vezes mais rápido do que ocorre em outros países tradicionalmente produtores de celulose, como a Finlândia, país que tem no mundo a maior proporção de extensão territorial coberta por florestas plantadas.

A partir de 2004 foram anunciados três investimentos na formação de base florestal no Rio Grande do Sul com a expectativa de que as fábricas entrem em funcionamento entre 2011 e 2015. Estes investimentos anunciados somam aproximadamente 3,5 bilhões de dólares e ocuparão uma área de aproximadamente 600.000 hectares considerando a área ocupada com florestas plantadas e a área destinada à proteção ambiental. A região onde os investimentos foram anunciados possui algumas características que ajudam a entender as diferentes reações da sociedade em relação ao anúncio dos projetos.

As frequências de reportagens publicadas no Jornal Correio do Povo e no Jornal Estado de São Paulo sobre (re)florestamento e cadeia de celulose nos últimos 10 anos são mostradas no Gráfico 1.

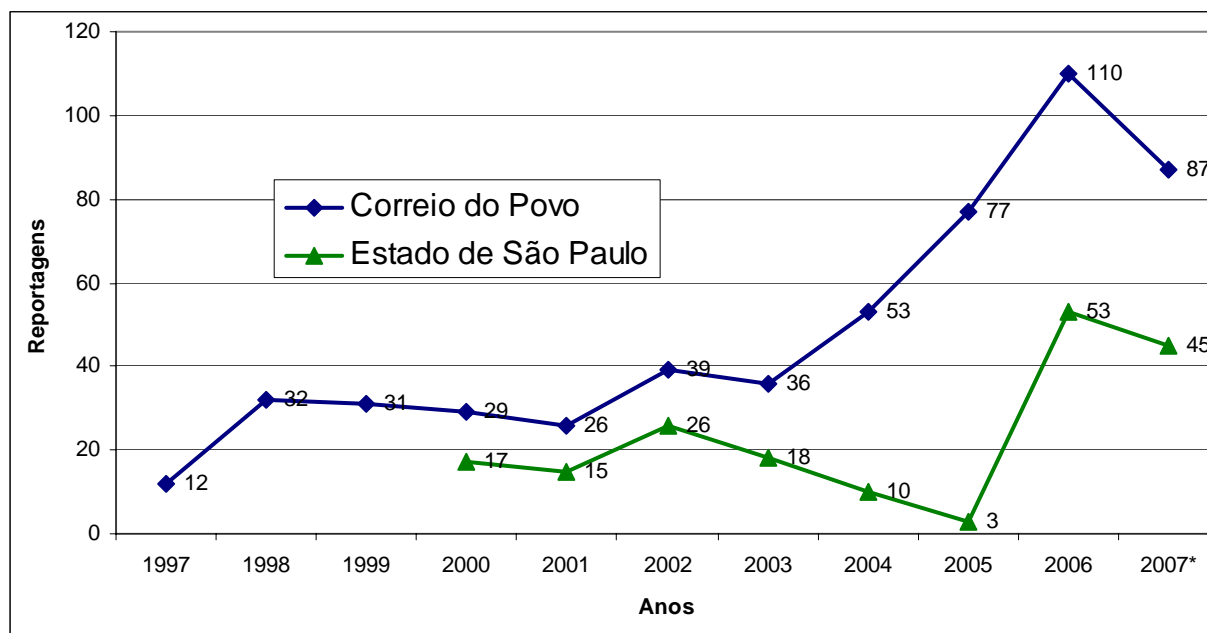


Gráfico 1 - Totais de reportagens sobre (re)florestamento e o setor de celulose publicadas nos jornais Correio do Povo e Estado de São Paulo entre 1997 e 2007

Como pode ser visualizado no Gráfico 1 há uma maior ocorrência de reportagens sobre (re)florestamento, celulose no jornal do Rio Grande do Sul em todos os anos analisados. Pode ser observado um crescimento significativo de reportagens no jornal Correio do Povo a partir do anúncio da instalação das indústrias de celulose no Rio Grande do Sul, o que ocorreu em 2004. O pico de reportagens nos dois jornais foi no ano de 2006. Algumas notícias mereceram especial atenção da mídia nesse ano:

- a) Invasão do viveiro da empresa Aracruz no Rio Grande do Sul por integrantes da Via Campesina;
- b) Conflito entre o Uruguai e a Argentina devido à instalação de uma indústria de celulose na margem uruguaia do rio Uruguai;
- c) Excelente resultado econômico das indústrias de celulose devido ao aumento do preço internacional da celulose.

Verifica-se (Gráfico 2) que a frequência de reportagens com enfoque econômico apresenta oscilação nos dois jornais ao longo dos últimos 10 anos.

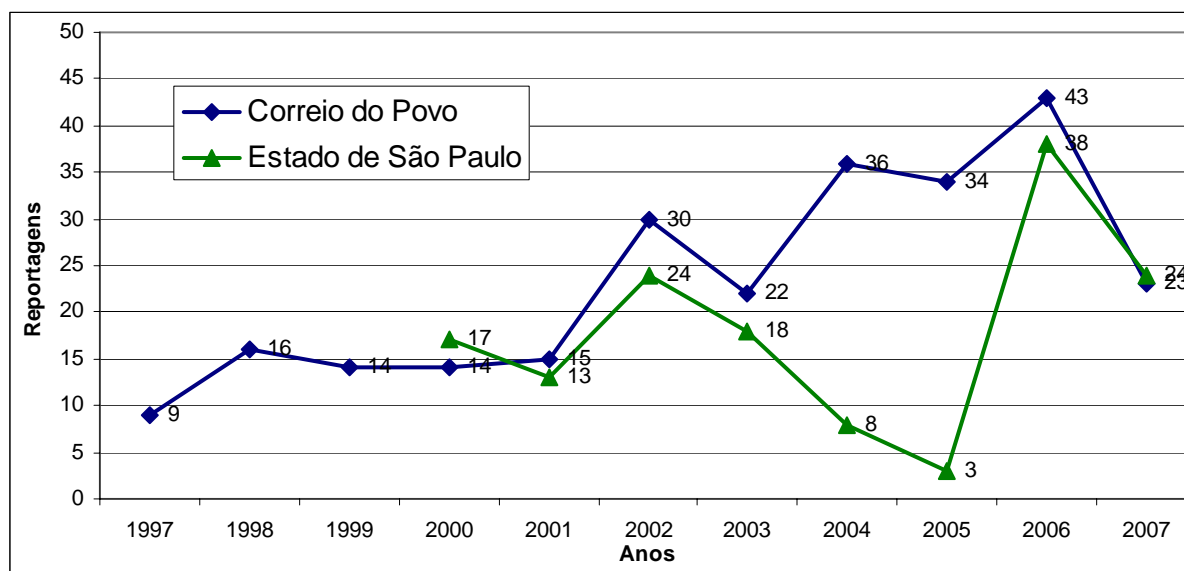


Gráfico 2 - Reportagens com o Enfoque Econômico sobre o setor de Celulose no Jornal Correio do Povo e no Jornal Estado de São Paulo entre 1997 e 2007

Observando-se as frequências de reportagens com enfoque econômico, na última década (Gráfico 2), é possível verificar que no jornal Correio do Povo há tendência de aumento constante no número de reportagens com este enfoque até 2006, o que não ocorre no jornal Estado de São Paulo de 2002 a 2005, em que não se verificam reflexos diretos do anúncio da implantação da cadeia em 2004. Os impactos regionais dos investimentos são refletidos mais na mídia gaúcha do que na grande imprensa nacional, numa demonstração de que assuntos com enfoque vinculado ao desenvolvimento regional merecem maior visibilidade midiática na própria região onde ocorrem, pelo interesse direto em seus resultados.

No Gráfico 3 são apresentadas as frequências de reportagens nos jornais Correio do Povo e Estado de São Paulo classificadas como de enfoque ambiental.

O enfoque ambiental esteve presente nos últimos 10 anos nas reportagens sobre (re)florestamento, celulose no jornal Correio do Povo, e teve crescimento expressivo a partir de 2005 (Gráfico 3).

Numa análise comparativa entre as frequências de notícias com enfoques econômico (Gráfico 2) e ambiental (Gráfico 3), parece que os reflexos nacional e regional são semelhantes em relação ao enfoque ambiental, pois as curvas (Gráfico 3) apresentam conformações semelhantes, ainda que com valores absolutos bastante diferentes. A análise qualitativa das reportagens, que verifica seus conteúdos, no entanto, mostra interpretação diferente dos fatos.

O tema ambiental praticamente não apareceu nas reportagens do jornal Estado de São Paulo até o ano de 2006 quando então das 13 reportagens listadas como tendo enfoque ambiental 11 são relativas à disputa entre o Uruguai e a Argentina pela instalação da indústria de celulose na margem uruguaia do rio Uruguai. Já no Rio Grande do Sul das 23 reportagens publicadas em 2006, 16 referem-se ao impacto do plantio de florestas no estado e ao Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura.

Semelhantemente ao que se verifica em relação às frequências de reportagens com enfoque econômico, na última década (Gráfico 2), é possível verificar que no jornal Correio do Povo também há tendência de aumento constante no número de reportagens com enfoque ambiental até 2006 (Gráfico 3). No jornal Estado de São Paulo (Gráfico 3), que representa na pesquisa a mídia nacional, nem mesmo os grandes debates e as ações regionais dos *stakeholders* que se seguiram ao anúncio da implantação da cadeia em 2004 receberam cobertura jornalística sequer semelhante à dada aos conflitos decorrentes da instalação da indústria de celulose na margem uruguaia do rio Uruguai. Os argumentos dos *stakeholders* sobre os reflexos ambientais de ambos os empreendimentos, na essência, são os mesmos.

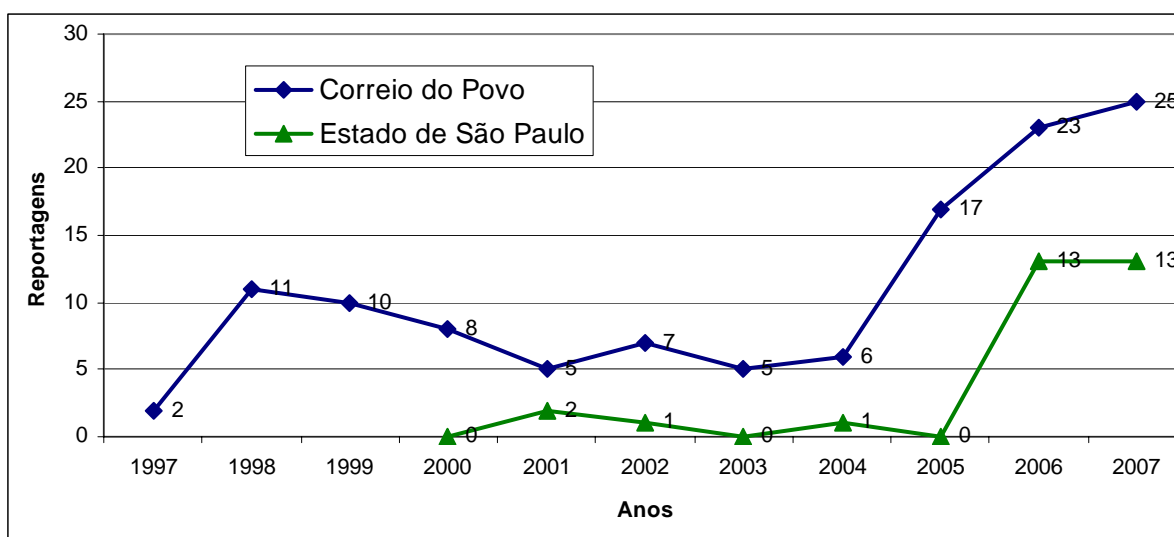


Gráfico 3 - Reportagens com o Enfoque Ambiental sobre (re)florestamento e sobre o setor de Celulose no Jornal Correio do Povo e no Jornal Estado de São Paulo entre 1997 e 2007

Ao serem considerados os resultados da pesquisa sobre a frequência de reportagens em ambos os jornais (Gráfico 3), as questões ambientais que podem gerar conflitos internacionais encontram mais eco na imprensa brasileira do que os possíveis conflitos sobre questões que ocorrem no território nacional. Os impactos regionais dos investimentos são refletidos muito mais intensamente na mídia estadual do que na grande imprensa nacional, numa demonstração de que embora impactos ambientais seja assunto mais universalizado, aqueles vinculados ao desenvolvimento regional merecem maior visibilidade midiática na própria região onde ocorrem, pelo interesse direto em seus resultados.

As frequências das reportagens com enfoque social publicadas nos jornais Correio do Povo e Estado de São Paulo entre 1997 e 2007 aparecem no Gráfico 4.

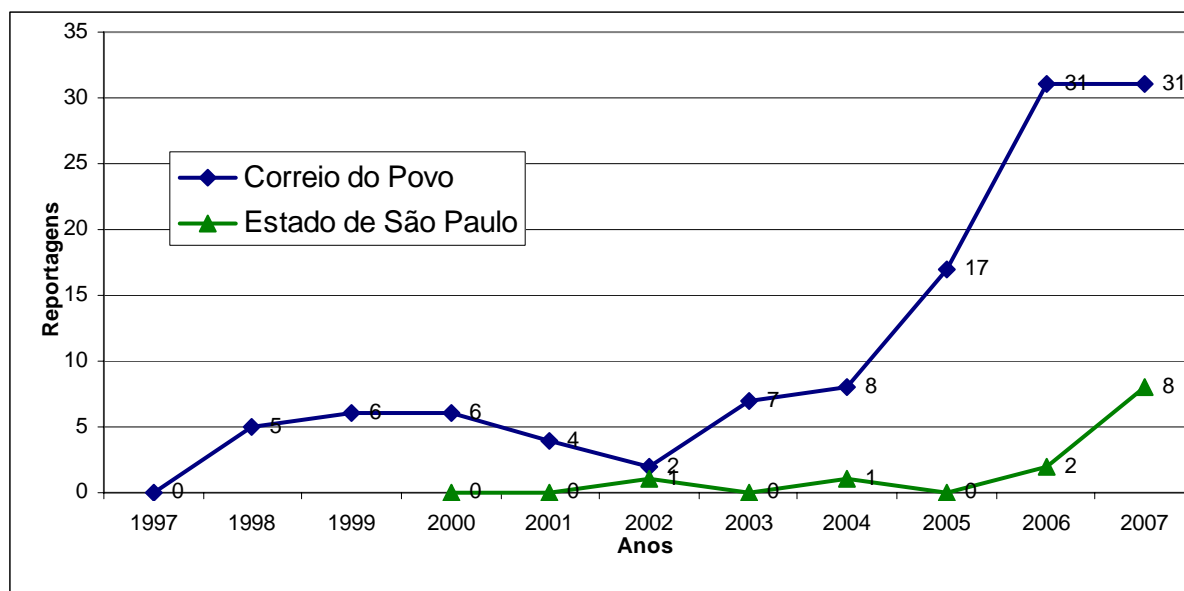


Gráfico 4 - Reportagens com o Enfoque Social sobre o setor de Celulose no Jornal Correio do Povo e no Jornal Estado de São Paulo. Entre 1997 e 2007

Analisando os dados do Gráfico 4 é possível observar que no jornal Estado de São Paulo as reportagens com enfoque social até 2006 não foram representativas. Já no jornal Correio do Povo o enfoque social esteve presente desde 1998, havendo intensificação do crescimento das notícias com enfoque social a partir de 2004, o que coincide com o anúncio dos investimentos das indústrias de celulose no Rio Grande do Sul.

A situação verificada em relação ao enfoque social, na última década (Gráfico 4), em essência não é diferente da que ocorre com as frequências de reportagens com enfoques econômico (Gráfico 2) e ambiental (Gráfico 3). Neste caso, reportagens com enfoque social

(Gráfico 4), na grande imprensa nacional, pouco têm a ver com assuntos diretamente vinculados ao desenvolvimento da cadeia de celulose, gerando notícias muito mais por ações de *stakeholders* do que das atividades em si da cadeia, seja em seu segmento florestal, seja no industrial. Dentre as reportagens com enfoque social no jornal Correio do Povo nos anos de 2006 e 2007 merecem destaques a invasão do horto florestal da empresa Aracruz em 2006 por parte de integrantes da via campesina e a invasão de terras de empresas florestais por integrantes do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) em 2007.

Na Gráfico 5 aparece uma comparação entre as reportagens publicadas no jornal Estado de São Paulo com os três enfoques dominantes.

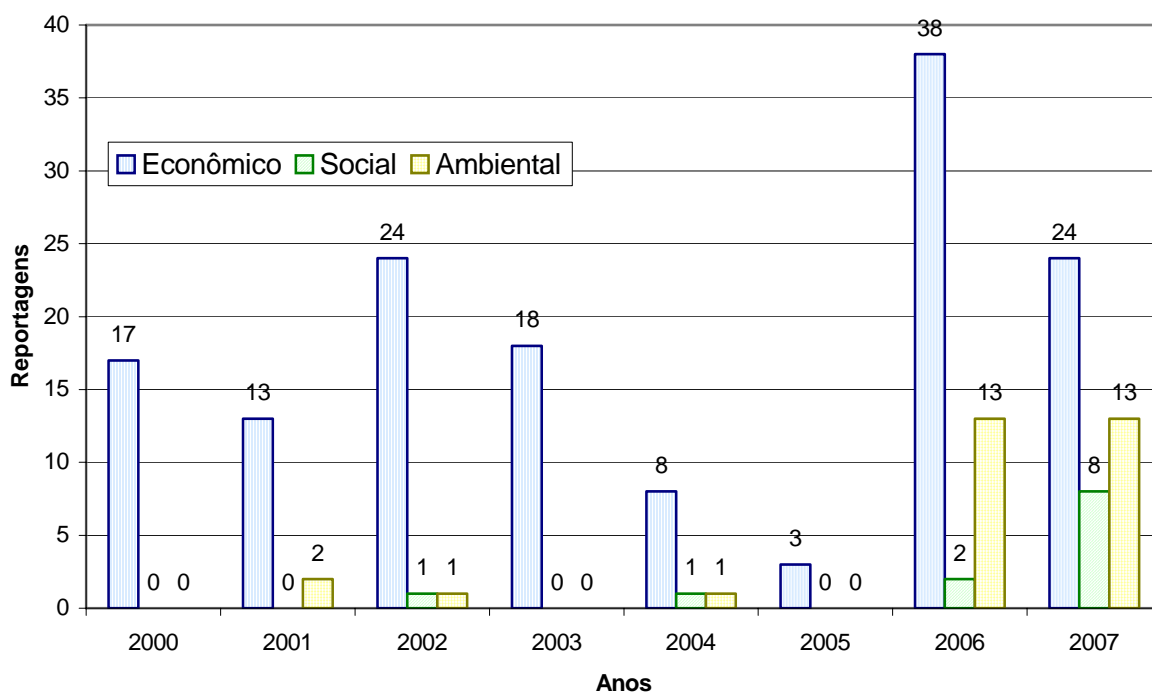


Gráfico 5 - Reportagens com os Enfoques Econômico, Social e Ambiental sobre o setor de Celulose e Papel no Jornal Estado de São Paulo entre 1997 e 2007

A análise dos dados do Gráfico 5 permite observar que o enfoque econômico é o dominante em todos os anos analisados no jornal Estado de São Paulo. As reportagens com enfoque econômico tratam basicamente de lucros, investimentos e exportação das empresas de celulose e papel. O enfoque ambiental passou a ter destaque em 2006, principalmente devido ao já referido conflito envolvendo a construção de uma indústria de celulose na margem uruguaia do rio Uruguai.

Até o anúncio dos investimentos no setor de celulose no Rio Grande do Sul em 2004, as reportagens com enfoque econômico foram as predominantes no jornal Correio do Povo (Gráfico 6). A partir de 2004 ocorreu um crescimento das reportagens com enfoques social e ambiental, sendo que em 2007 a menor frequência proporcional foi de reportagens com enfoque econômico. Estes fatos espelham a tendência de que as dimensões sociais e os reflexos para o meio ambiente sejam cada vez mais valorizados por parte da sociedade.

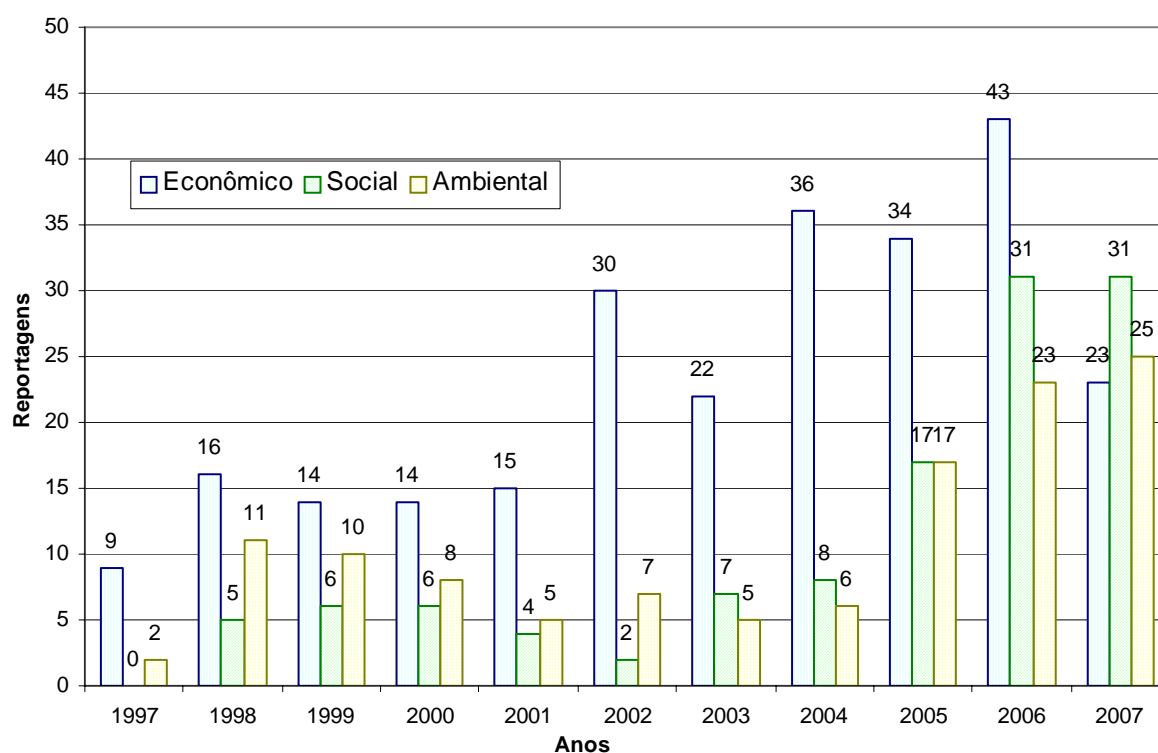


Gráfico 6 - Reportagens com os Enfoques Econômico, Social e Ambiental sobre o setor de Celulose e Papel no Jornal Correio do Povo entre 1997 e 2007

A análise conjunta dos dados apresentados nos Gráficos, 1, 2, 3, 4, 5 e 6 permite verificar que há diferenças entre as reportagens publicadas pelos jornais Correio do Povo e Estado de São Paulo, tanto pela frequência de reportagens quanto pelo enfoque das mesmas. Este é um indicador de que as questões sociais e ambientais são mais discutidas no Rio Grande do Sul do que em outros locais onde a cadeia de celulose já está instalada. Isto é devido não só a aspectos de natureza econômica mas reflete o fato de a cadeia no Rio Grande do Sul estar sendo instalada desde o início em uma região sem tradição no cultivo, localizada no bioma pampa e a características culturais da região. E não é de surpreender pois vale ressaltar que as questões ambientais sempre se sobressaíram no Brasil a partir do Rio Grande

do Sul. Foi assim que começou no Estado a resistência ao plantio de transgênicos e em vários outros temas.

A economia da região sul do Rio Grande do Sul é fortemente ligada ao setor rural cujo predomínio se verifica na cadeia do arroz nas áreas baixas e pecuária de corte nas áreas altas, onde também há focos bem setorizados de fruticultura e agricultura de pequenas e médias escalas.

O sul do Rio Grande do Sul é uma região tradicionalmente ocupada com a atividade econômica de pecuária de corte, sendo esta atividade desenvolvida desde os tempos das charqueadas no século XIX. A região já ocupou posição de destaque dentro da estrutura econômica do Rio Grande do Sul, tendo sido, em outros momentos históricos, a responsável majoritária pela produção econômica do estado. Após este período de pujança econômica, a região entrou num declínio da atividade econômica e dos indicadores sociais (LIMA, 2005).

A decadência do ciclo do charque desencadeou um processo de declínio da participação econômica desta região em relação ao Estado, declínio este que tomou proporções cada vez maiores, diminuindo respectivamente sua população, sua renda, suas indústrias e sua capacidade de desenvolvimento. Aliado a isto há o fato de que a região de Pelotas, após esta decadência, não obteve êxito no ingresso em outro grande ciclo econômico, o que justifica, conforme salientam os autores, as iniciativas na busca de alternativas de reconversão em toda a Metade Sul do Rio Grande do Sul (ILHA; ALVES; SARAIVA, 2002).

As dificuldades econômicas da região não são novas, assim como não são as iniciativas de suas lideranças com vistas à reversão do quadro. Na última década do Século XX, lideranças técnicas, científicas, empresariais e representantes da sociedade civil e do poder público, reunidas sob a liderança do Conselho Regional de Desenvolvimento, na tentativa de fazer frente aos preocupantes decréscimos apresentados nos índices de desenvolvimento exibidos pela região, elaboraram um projeto denominado “Plano Integrado de Ação para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Propriedades Rurais da Região Sul do Rio Grande do Sul”, visando à recuperação de seus índices econômicos e sociais (COREDE-SUL, 1991). Neste documento já estava presente o entendimento por parte de lideranças, técnicos e cientistas da região sul de que a atividade florestal podia ser apontada como interessante alternativa de diversificação de produção e como forma de incorporação ao setor produtivo de áreas de difícil manejo por questões topográficas e aquelas já desgastadas pela agricultura tradicional

A região em estudo está localizada na parte meridional do Rio Grande do Sul, a qual se encontra em dificuldades econômicas e sociais, apresentando baixo crescimento do Valor Agregado Bruto e do emprego em todos os setores, o que faz com que a mesma venha perdendo posições em termos de significância no Estado (SCP-RS, 2006).

Para exemplificar esta situação é apresentada uma comparação de indicadores (Tabela 8) onde pode ser observado que a taxa de crescimento da renda per capita real da região no período de 1991 até 2000 foi de cerca de 26,15%, abaixo da média estadual que foi de cerca de 46,5% (PNUD, 2006).

Tabela 8 - Renda per Capita, IDH Renda, IDH Longevidade, IDH Educação e Índice de Desenvolvimento Humano nas microrregiões onde está se instalando a cadeia de celulose e do Rio Grande do Sul, 1991/2000

	1991		2000	
	Região Sul	RS	Região Sul	RS
Renda per Capita (US\$ de 01/08/2000)*	175,83	168,28	221,82	246,46
IDH-Renda	0,629	0,618	0,671	0,684
IDH-Longevidade	0,705	0,729	0,767	0,792
IDH-Educação	0,771	0,779	0,861	0,875
IDH	0,702	0,709	0,766	0,789

* Renda per capita mensal. Razão entre o somatório da renda per capita de todos os indivíduos e o número total desses indivíduos.

Fonte: Adaptado de PNUD (2006).

Esta situação conjuntural reflete-se em um esforço do governo do Estado em criar alternativas de desenvolvimento para a região de Pelotas. De acordo com SCP (2006), o Governo do Estado contratou um plano de desenvolvimento amplo para região (Figura 12), o qual engloba, entre outras ações, a implantação do setor de base florestal em área que engloba o Conselho Redegional de Desenvolvimento - COREDE Região Sul.

Programa prioritário: Desenvolver as Atividades Emergentes

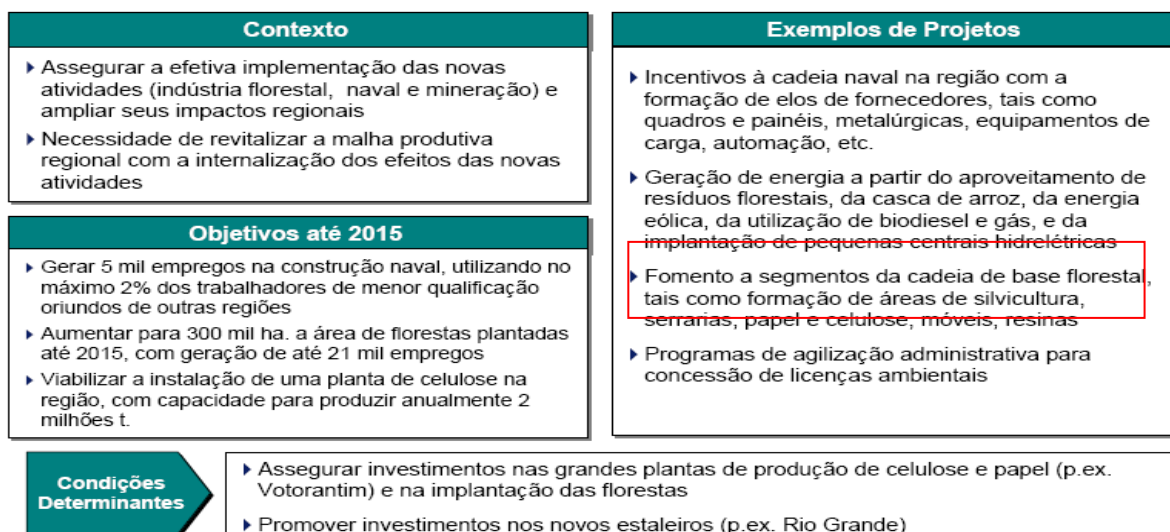


Figura 12 - Programa de desenvolvimento da Região Sul

Fonte: SCP (2006).

Além da situação conjuntural da região, na época do anúncio dos investimentos da cadeia de celulose a atividade dominante na região, pecuária de corte, passava por uma das mais graves crises da história. Esta crise pode ser demonstrada na Gráfico 7 em que podem ser verificadas características típicas de crise na pecuária de corte ocorrida no período de 2002 a 2005, havendo, simultaneamente, queda do rebanho, aumento do abate (principalmente o de fêmeas) e diminuição no número de terneiros nascidos.

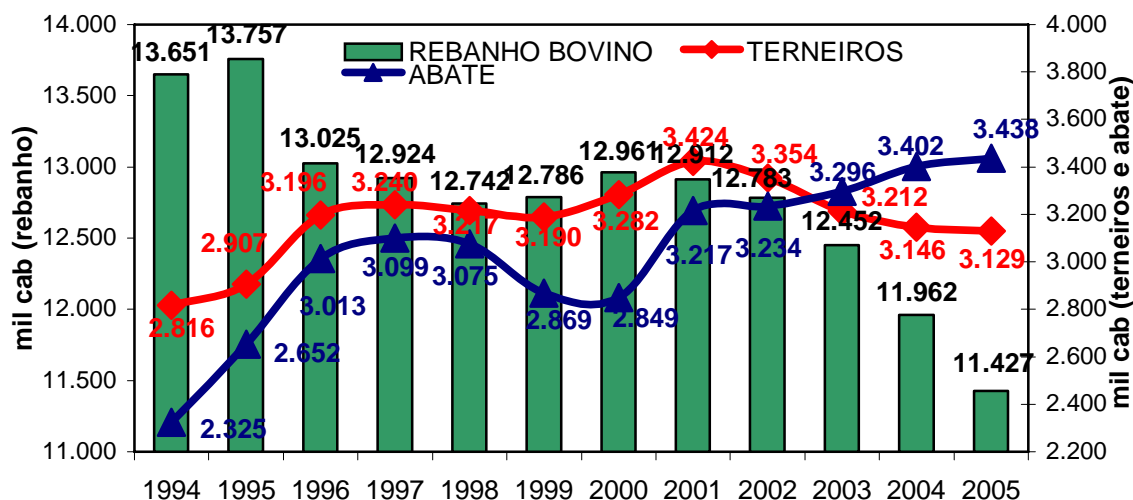


Gráfico 7 - Evolução Comparativa entre Rebanho Bovino, Produção de Terneiros e abate no Rio Grande do Sul de 1994 a 2005

Fonte: ANUALPEC (2006).

A crise da pecuária também pode ser demonstrada com a comparação do preço pago pelo Boi Gordo no Rio Grande do Sul e o preço pago pelo produto em outras importantes regiões produtoras de gado no Brasil, como no Gráfico 8, em que mostra o descolamento do preço do Boi Gordo no Rio Grande do Sul em relação à São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Goiás no período de 2002 a 2005.

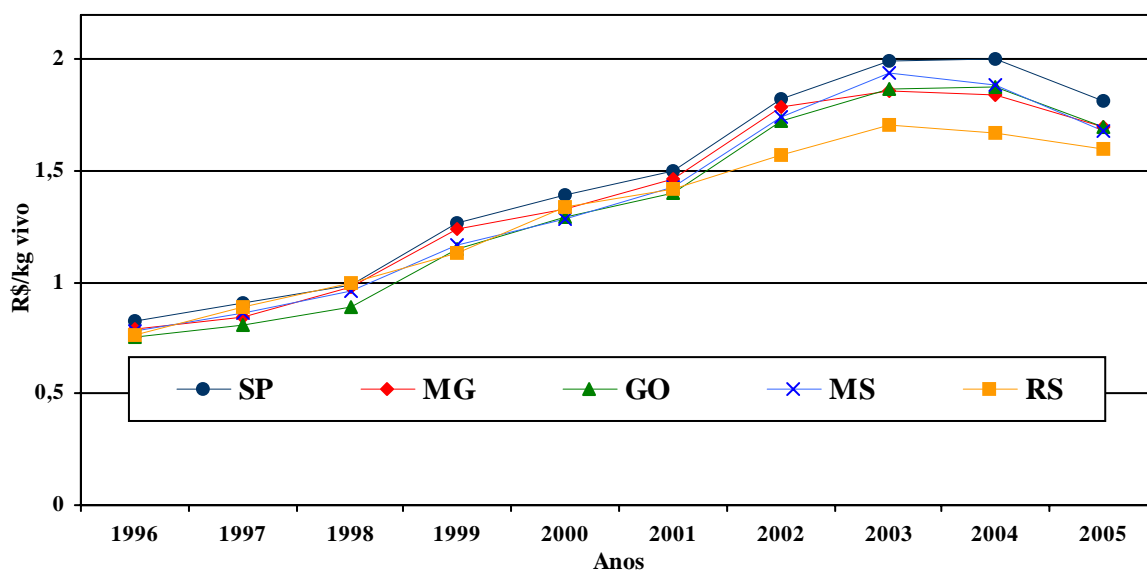


Gráfico 8 - Preço Médio Anual do Boi Gordo em Diferentes Regiões Brasileiras (R\$/kg) – (1996 a 2005)
Fonte: ANUALPEC (2006).

Foi neste ambiente que os investimentos das empresas de celulose foram anunciados. Com as promessas de investimento, a atividade florestal passou a ser encarada como alternativa viável para diversificação da matriz produtiva da região sul, com expectativa de uma nova fase de desenvolvimento econômico e social para uma região sempre preterida aos grandes investimentos em níveis estadual e federal em favor das regiões serrana e metropolitana do Rio Grande do Sul, na alegação das suas lideranças.

Os principais impactos dos três projetos desenvolvidos podem ser verificados no Tabela 9, onde estão listadas algumas das informações sobre os projetos que estão sendo instalados no Rio Grande do sul.

Tabela 9 - Projetos das empresas de celulose para o Rio Grande do Sul

Estimativas dos projetos	Votorantim Celulose e Papel	Stora Enso	Aracruz
Investimento Total	1,3 Bilhões de Dólares	1 Bilhão de Dólares	1,2 Bilhões de Dólares
Previsão de Início	2011	2012	Entre 2010 e 2015
Produção de Celulose	1,3 milhões de T/ano	1 milhão de T/ano	1,3 milhões de T/ano
Área Própria Plantada	90.000 ha	80.000 ha	+ 70.000 ha
Área Plantada em Parceria	40.000 ha	20.000 ha	+ 30.000 ha
Área preservada	120.000 ha	80.000 ha	55.000,00
Empregos Diretos	2.500	Entre 1.000 e 1.500	1.250

Fonte: Adaptado de VCP (2007), Correio do Povo (2007a), Correio do Povo (2007b).

Após o primeiro impacto destes anúncios, os quais foram cercados por muita expectativa por políticos, cientistas, autoridades, lideranças empresariais e comunidade da região afetada pelos projetos, houve uma série de debates, realização de seminários, publicação de artigos, atos de protesto e ações organizados por grupos preocupados com os possíveis impactos negativos dos projetos, certamente objetivando chamar a atenção da mídia e da sociedade para possíveis impactos negativos ambientais, sociais e econômicos.

Um dos principais aspectos discutidos nestes eventos foi o impacto das atividades florestais no bioma pampa, local onde a maior parte das florestas será plantada. Este bioma é único no mundo e compreende grande parte do Rio Grande do Sul, da Argentina e todo o Uruguai, conforme representado na Figura 13.



Figura 13 - Distribuição do Bioma Pampa na América do Sul

Fonte: Adaptado de Martino (2004).

Os biomas são conceituados no trabalho do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004), como “conjunto de vida (vegetal e animal) constituído pelo agrupamento de tipos de vegetação contíguos e identificáveis em escala regional, com condições geoclimáticas similares e história compartilhada de mudanças, o que resulta em uma diversidade biológica própria.” De acordo com este trabalho o Brasil possui 6 biomas: AMAZÔNIA, ocupando 49,29% do território nacional, CERRADO, ocupando 23,92%, MATA ATLÂNTICA, ocupando 13,04%, CAATINGA, ocupando 9,92%, PAMPA, ocupando 2,07% e PANTANAL, ocupando 1,76% do território brasileiro (Figura 14).



Figura 14 - Localização dos Biomas do Brasil
Fonte: IBGE (2004).

Por estar localizada no Bioma Pampa, esta região possui algumas particularidades em relação à formação florestal. O Estado do Rio Grande do Sul possui duas formações vegetais dominantes, a do campo e a da floresta (Figura 15). Da área total do Estado, cerca de 176.496km², 105.252km² (62,64%) são ocupados com o Bioma Pampa (IBGE, 2004). Este bioma se caracteriza por ter cobertura vegetal predominante de campos naturais, com matas de galeria e áreas de relevo suave e ondulado. O clima é caracterizado por umidade alta ao longo do ano. Estas condições são extremamente favoráveis ao desenvolvimento da pecuária.



Figura 15 - Localização dos Biomas do Rio Grande do Sul
Fonte: SCP (2007).

O fato de as empresas estarem se instalando em regiões localizadas dentro do Bioma Pampa tem sido uma das principais críticas por parte dos ambientalistas. Os principais efeitos negativos sobre o ecossistema levantados pelos ambientalistas têm se fixado no argumento de que a vegetação nativa nesta região irá ser afetada de maneira negativa pelo plantio em larga escala do eucalipto, especialmente pelo sombreamento, pelo efeito alelopático deste sobre a vegetação nativa, diminuição do fluxo hidrológico e empobrecimento dos solos.

Após descrição do crescimento do setor de celulose e papel no Brasil e de uma breve descrição da região onde está se desenvolvendo foi estabelecida uma cronologia (Quadro 5), dos principais eventos relacionados com a formação da cadeia de celulose na região sul do Rio Grande do Sul com base nas informações constantes nas reportagens do Correio do Povo.

Foram selecionados apenas os principais eventos a partir do anúncio oficial. Não foram listados artigos, informações, opiniões, índices, editoriais e publicações específicas sobre a cadeia de celulose e papel na região, sendo que neste período houve muito material publicado com posicionamentos de *stakeholders* apoiadores e contestadores.

CRONOLOGIA – O DESENVOLVIMENTO DA CADEIA DE CELULOSE NA REGIÃO SUL DO RIO GRANDE DO SUL	
Mês/Ano	Principais Acontecimentos
04/2004	Anúncio da instalação da VCP na região sul do RS. Empresa compra 40.000 ha e inicia o plantio em 2004.
05/2004	Governo do estado lança o Proflora para financiar projetos de financiamento para plantio de florestas por agricultores com recursos do BNDES
06/2004	Aracruz amplia horto florestal no RS, passará de 8 milhões de mudas em 2004 para 30 milhões em 2007.
11/2004	VCP lança o programa de fomento florestal denominado Poupança Florestal. O programa é um incentivo para produtores da região plantarem eucalipto com recursos da VCP e garantia de compra. O projeto prevê 30% do fornecimento de madeira para a indústria de fomentados.
12/2004	O Conselho Estadual do Meio Ambiente – CONSEMA, normatiza a concessão de licenças ambientais para a atividade de silvicultura. É instituído um grupo de trabalho para a elaboração de um Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura.
08/2005	VCP obtém licença de operação integrada - LOI junto à FEPAM
09/2005	Stora Enso, maior produtora de papel do mundo, anuncia investimento de 1,2 bilhões de dólares na Fronteira Oeste do RS. O projeto prevê a produção de 1 milhão de toneladas por ano, plantio de 100.000 ha de florestas na região.
01/2006	Aracruz anuncia ampliação da fábrica em Guaíba-RS (comprada da Riocell em 2003) aumentando a produção de 400 mil toneladas para 430 mil toneladas de celulose por ano.
02/2006	Assinado convênio da AGEFLOR com a FEPAM e SEMA para elaboração de um estudo técnico-científico de zoneamento ambiental e regulamentação para a atividade de silvicultura no estado Rio Grande do Sul
02/2006	Entidades ambientalistas solicitam ao Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA) a suspensão do plantio de florestas no RS enquanto não tiver sido concluído o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura e o Estudo de Impacto Ambiental dos projetos em desenvolvimento no RS.

Continua...

... continuação.

03/2006	Horto florestal da Aracruz é invadido por integrantes da via campesina. Cerca de 2.000 pessoas, a maior parte mulheres invadem e destroem mudas do horto florestal. Segundo integrantes da Via Campesina “a ocupação tem o objetivo de denunciar as conseqüências sociais e ambientais do avanço da invasão do deserto verde criado pelo monocultivo de eucaliptos”. Segundo a Aracruz “a invasão destruiu material genético fruto de 15 anos de pesquisa e laboratório de pesquisa com prejuízos de milhões de dólares”.
03/2006	Associação Gaúcha de Proteção ao Meio Ambiente Natural entra com processo no Conselho Nacional
05/2006	Assinado o Termo de Ajustamento de Conduta – TAC entre o ministério Público Federal e a FEPAM, em que esta se compromete a finalizar o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura até 31 de dezembro de 2006 (prorrogado posteriormente até 30/03/2007). Este termo possibilita o plantio das áreas pelas empresas reflorestadoras mediante autorização com base em um Relatório Ambiental Simplificado, até que a Licença de Operação seja emitida mediante encaminhamento do EIA-RIMA.
06/2006	Assinatura do protocolo de intenções da Aracruz com o governo do estado para implantação de uma nova fábrica de celulose em Guaíba com previsão de produzir 1,3 milhão de toneladas de celulose.
07/2006	O CONAMA decide contra o pedido de suspensão do plantio de florestas no RS
10/2006	Convênio entre 28 prefeitos dos municípios da região sul do RS em que a VCP possui florestas para divisão do ICMS gerado pela indústria de celulose que se instalará na região. A proposta partiu da empresa.
12/2006	FEPAM entrega ao governo do estado o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura no RS. O Zoneamento precisa ser aprovado pelo Conselho Estadual de Meio Ambiente (CONSEMA) para que entre em vigor.
01/2007	Governo do estado institui Grupo de Trabalho formado por especialistas e reflorestadores para analisar o Zoneamento entregue pela FEPAM ao governo do estado e sugerir alterações.
03/2007	Via Campesina invade 4 áreas de florestamento no RS ligadas às empresas da cadeia de celulose para reivindicar terras para a reforma agrária.
03/2007	Assentados e integrantes do MST destroem área de eucalipto plantada por assentados em um assentamento da reforma agrária através do programa Poupança Florestal da VCP.
03/2007	Em audiência na câmara dos deputados é apresentado o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura no RS por parte da FEPAM.
04/2007	Com o final da prorrogação do PAC, as florestadoras não podem mais plantar sem ter licença da FEPAM. Empresas contestam o trabalho de zoneamento por entenderem que é muito restritivo. Há ameaça por parte das empresas de desistirem dos projetos se as regras do zoneamento forem transformadas em lei.
04/2007	Grupo de Trabalho instituído pela governadora entrega ao governo documento contendo as sugestões de modificações ao Zoneamento Ambiental, apontamento de inconsistências técnicas e jurídicas e simulação da aplicação das normas do Zoneamento para comprovar que este inviabilizaria economicamente a atividade florestal em diversas regiões.
04/2007	O Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura torna-se o centro da polêmica ambiental envolvendo o plantio de florestas no RS.
05/2007	A Secretária do Meio Ambiente do RS pede demissão por motivos de saúde e governadora nomeia novo secretário para o cargo.
05/2007	A FEPAM estabelece novas regras para a concessão de licenças ambientais para silvicultura no Rio Grande do Sul, cria força-tarefa para analisar os processos de licenciamento já entregues e marca 4 audiências públicas para discutir Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura.
06/2007	FEPAM volta a conceder licenças ambientais e reflorestadoras reiniciam os plantios.
06/2007	São realizadas 4 Audiências Públicas para discutir o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura.
09/2007	ONG's ambientalistas tentam na justiça impedir a concessão de licenças enquanto o Zoneamento Ambiental não for aprovado pelo CONSEMA.
09/2007	700 integrantes do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST acampam em frente à VCP no sul do RS para protestar contra o que é chamado pelos manifestantes de “deserto verde”.
10/2007	Justiça proíbe concessão de licenças pela FEPAM para silvicultura em áreas com mais de 1.000,00 ha sem que haja o Estudo de Impacto Ambiental EIA- prévio.

Continua...

... continuação.

11/2007	Juíza Federal da Vara Federal Ambiental, Agrária e Residual de Porto Alegre concede liminar proibindo a FEPAM de conceder licenças ambientais para o plantio de florestas e determina que a análise da concessão das licenças seja feita pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA
11/2007	Após 19 dias é cassada a liminar da Justiça Federal e a FEPAM volta a poder conceder licenças para projetos de silvicultura.
12/2007	São realizadas audiências públicas sobre o Estudo de Impacto Ambiental – EIA-RIMA do plantio de florestas de cada uma das três indústrias com projeto em andamento no RS: VCP, Aracruz e Stora Enso.

Quadro 5 - Cronologia dos principais fatos envolvendo o desenvolvimento da cadeia de celulose no RS

Como pode ser verificado na cronologia (Quadro 5), o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura acabou se tornando o centro da discussão sobre o plantio de florestas e a instalação da cadeia de celulose no Rio Grande do Sul, especialmente no ano de 2007. Este trabalho foi inicialmente encomendado pelo governo do estado do Rio Grande do Sul para ser um instrumento de gestão e foi apoiado pelas empresas. Após a apresentação do trabalho, o qual foi coordenado pela Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEPAM), este passou a ser considerado como uma ameaça para os projetos das empresas.

Os grupos contrários ao projeto de florestamento no Rio Grande do Sul apoiaram a aplicação imediata do zoneamento e que este servisse de critério para a emissão de licença de operação por parte da FEPAM.

No Zoneamento, o Estado foi dividido em 45 unidades de paisagem, classificadas como de baixa, média e alta restrição. Nas unidades de paisagem natural de alta restrição, a ocupação pela atividade de silvicultura varia desde áreas excludentes até o plantio em pequena escala, atendendo às demais diretrizes estabelecidas para cada unidade. Nas de média restrição, a ocupação pela atividade de silvicultura é estabelecida por percentuais que variam em função do módulo rural da Unidade de Paisagem Natural e o tamanho total das glebas, atendendo às demais diretrizes estabelecidas por unidade. Nas Unidades de Paisagem Natural de baixa restrição, as diretrizes para ocupação pela atividade de silvicultura admitem um percentual maior de ocupação por gleba, conforme as características de cada unidade (FEPAM, 2007).

As empresas entenderam que se as restrições fossem transformadas em lei, teriam que abandonar os projetos, pois as regiões onde os projetos estão sendo desenvolvidos foram classificadas em sua maior parte como de restrição média e alta. Para as empresas, mesmo nas áreas com restrição baixa, existem condicionantes que dificultam o plantio.

Por outro lado, grupos contrários ao florestamento afirmam que as empresas deveriam ter feito o estudo de impacto ambiental previamente ao início das atividades e que o estudo é feito por diversas instituições e técnicos qualificados e deve ser seguido para garantir a preservação ambiental. Sendo assim, o posicionamento diante do zoneamento ambiental pode ser considerado como um indicador. Grupos que defendem o zoneamento como proposto pela FEPAM podem ser considerados contrários ao florestamento na região sul e quem defende modificações que diminuam as restrições podem ser considerados favoráveis ao florestamento.

4.2 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DA CADEIA DE CELULOSE

Para poder classificar os *stakeholders* foi necessária primeiramente sua identificação, a qual foi feita de acordo com Freeman (1964), utilizando a concepção de que os *stakeholders* são os grupos e indivíduos que afetam ou são afetados pela cadeia de celulose no alcance dos seus objetivos. Na Quadro 6 estão listados os principais atores identificados como *stakeholders*.

Após a identificação dos *stakeholders* foi feita sua classificação entre primários e secundários, de acordo com a metodologia de Clarkson (1995). A cadeia de celulose foi desenhada de acordo com a descrição da metodologia. Conforme pode ser observado na Figura 16 foram separados os integrantes da cadeia: *stakeholders* primários e *stakeholders* secundários.

A Figura 16 representa a cadeia de celulose que está em formação no Rio Grande do Sul. Esta cadeia teve por base o website do projeto, o qual não prevê a instalação de uma fábrica de papel associada à fábrica de celulose. Entretanto nas entrevistas na empresa, na consulta às reportagens sobre o tema e na audiência pública de apresentação do EIA-RIMA do projeto foi possível identificar a tendência de que uma indústria de papel se instale próxima à indústria de celulose, embora até o presente esta informação não seja confirmada pela organização.

Lista dos principais <i>stakeholders</i>
Acionistas
Agência Reguladora Ambiental
Entidades de Classe
Centros de Educação e Pesquisa
Clientes
Competidores de Mercado
Comunidade local
Diretores
Fornecedores
Funcionários
Gerentes
Governo
Instituições Financeiras
Mídia
Ministério Público
Movimentos Sociais
ONG's Ambientalistas
ONG's Florestais
Prestadores de Serviço Terceirizados
Produtores Integrados
Sindicatos

Quadro 6 - Principais *stakeholders* da cadeia de celulose

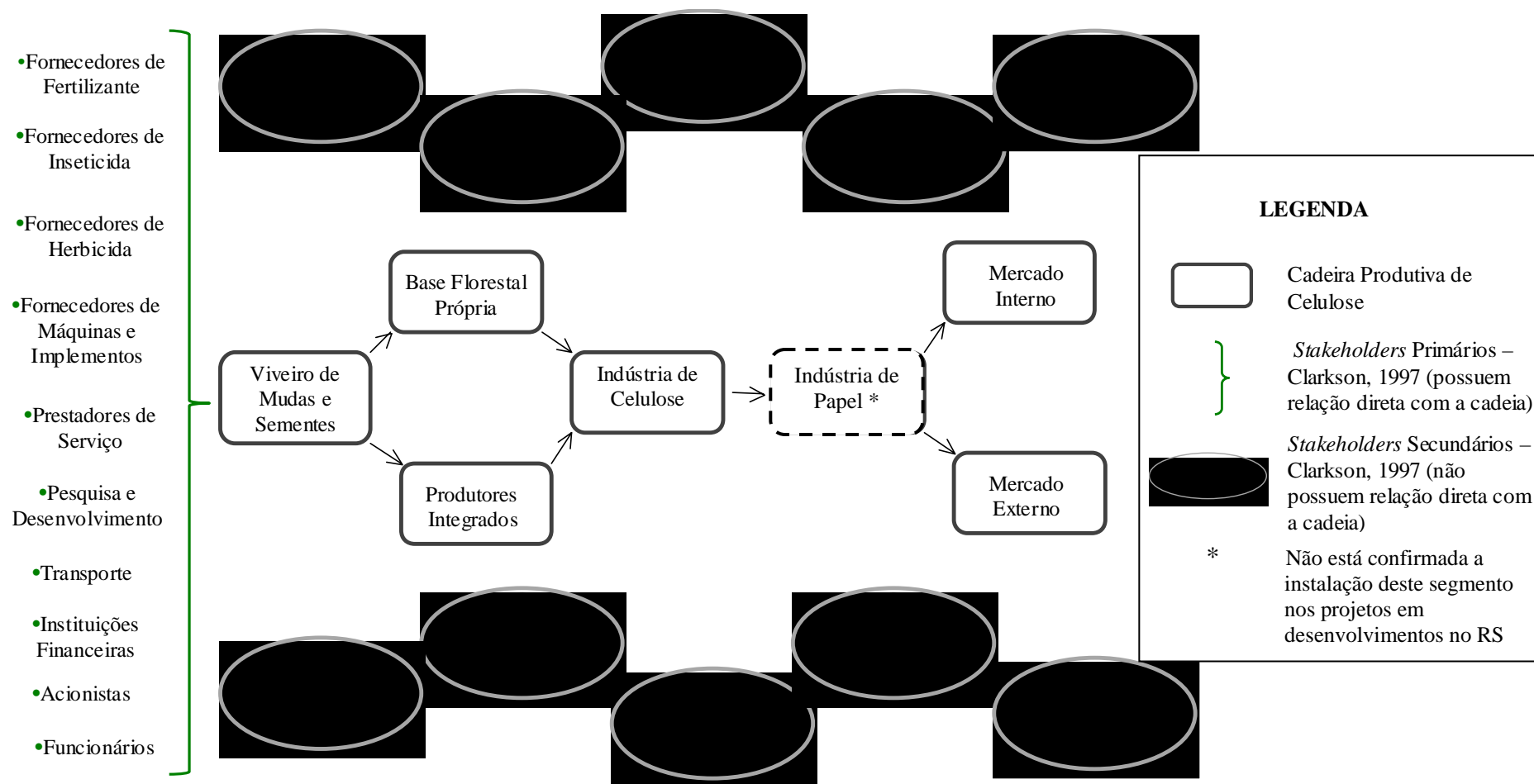


Figura 16 - Desenho da cadeia agroindustrial de celulose com seus *stakeholders*

Após a identificação dos *stakeholders* foi feita a classificação destes conforme a metodologia de Savage et al. (1991). De acordo com a matriz proposta por esses autores que combina o potencial do *stakeholder* para ameaçar a organização com o potencial do *stakeholder* para cooperar com a organização, foram identificados os *stakeholders* com alto potencial para ameaçar a organização e que foram classificados como contestadores. No Quadro 7 estão listados os *stakeholders* classificados como contestadores pelos entrevistados na organização.

<i>stakeholders</i> contestadores	Agência Reguladora Ambiental Ministério Público Sindicatos Movimentos Sociais Comunidade Científica ONG's Ambientalistas
-----------------------------------	---

Quadro 7 - Atores identificados como *stakeholders* da cadeia de celulose.

A Figura 17 apresenta o resultado obtido pela análise conjunta da matriz de Savage et al. (1991) com a percepção de influência por parte dos entrevistados, o que classifica os *stakeholders* entre os que possuem potencial para ameaçar e potencial para cooperar, e o grau de influência sobre a empresa.

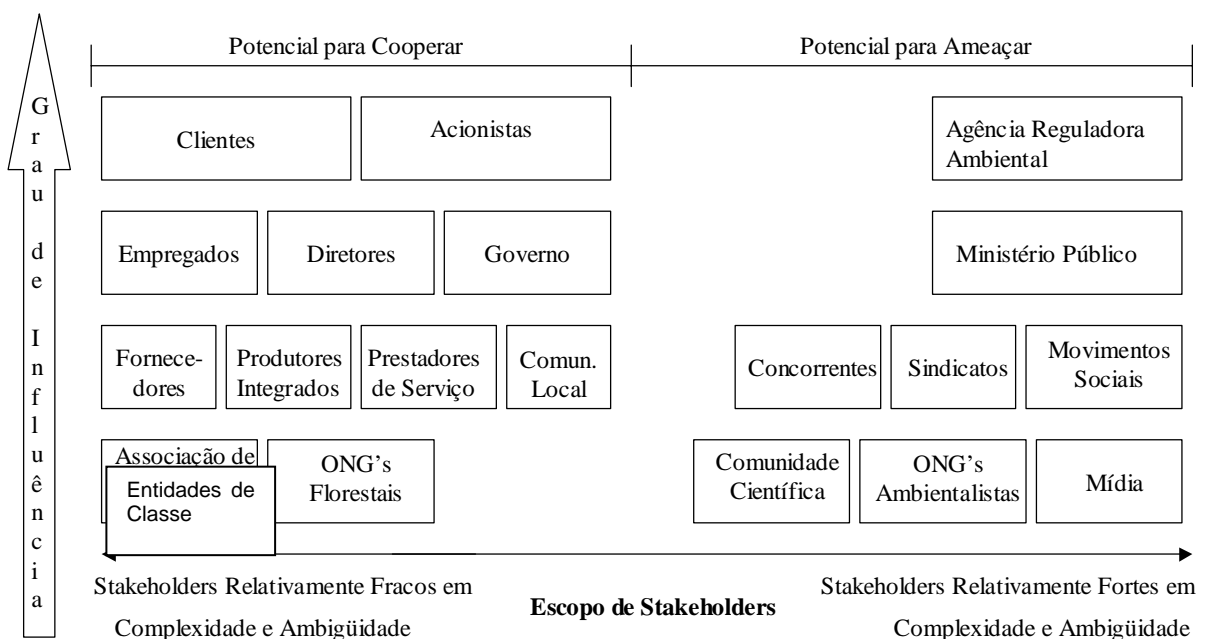


Figura 17 - Classificação dos *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Savage et al. (1991) e Eesley e Lenox (2006).

Conforme pode ser observado na Figura 17, os *stakeholders* com potencial de cooperar com a empresa que possuem o maior grau de influência são os clientes e os acionistas. Dos *stakeholders* com potencial para ameaçar a organização com maior grau de influência é a Agência Reguladora Ambiental (FEPAM) seguida pelo Ministério Público.

Este resultado está de acordo com a entrevista com responsáveis pelo projeto da Votorantim Celulose e Papel que está sendo desenvolvido na região, que apontam como incerta a instalação da indústria de celulose na região devido às incertezas quanto ao Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura, sob responsabilidade da Agência Reguladora Ambiental e que está sendo exigido pelo Ministério Público.

Estes aparecem com um maior grau de influência na organização, pois podem inviabilizar todo o empreendimento. Além disto, motivado pela demora na liberação das licenças ambientais para o cultivo de florestas houve atraso no plantio no ano de 2007 pela empresa entrevistada, provocando diminuição da área plantada em 2007.

Todavia este resultado deve ser analisado levando em consideração os resultados de Rowley (1997) que se utiliza da análise de redes sociais para explicar a influência de múltiplas e interdependentes demandas dos *stakeholders*. Apesar de o maior grau de influência ser da agência reguladora ambiental, esta responde às demandas de outros *stakeholders* que a influenciam.

As preocupações com o tema aparecem na cadeia também porque os movimentos sociais estão se organizando contra o plantio de florestas e formaram a Rede Alerta contra o “Deserto Verde”, uma ampla rede da sociedade civil, composta por entidades, movimentos, comunidades locais, sindicatos, igrejas e cidadãos. Esta rede possui atuação não só no Rio Grande do Sul, mas também em outros estados do Brasil como Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia e Rio de Janeiro, na tentativa de impedir a contínua expansão das plantações de eucalipto nas regiões. Esta rede possui ligação com o World Rainforest Movement (WRM) organização internacional que coordena a rede latino-americana contra o monocultivo de florestas plantadas (WRM, 2007).

Esses resultados estão de acordo com a literatura especializada no assunto, que indica a interdependência e a influência entre os *stakeholders* (ROWLEY, 1997; BENJAMIN; BULENT, 2006). Esta constatação da interdependência entre os *stakeholders* está demonstrada na Figura 19, que resulta de uma adaptação da visão da empresa baseada na teoria dos *stakeholders* de (DONALDSON; PRESTON, 1995) com base em Rowley (1997).

Além de uma maior interação das organizações com os *stakeholders* há maior interação e influência entre os *stakeholders*.

A saliência de cada grupo de *stakeholder* para a organização, de acordo com o modelo Mitchell, Agle e Wood (1997), está representada na Tabela 10. Esta tabela foi elaborada com base nas respostas aos questionários e entrevistas com responsáveis pelos setores de comunicação, recursos humanos, operacional, meio ambiente e financeiro de uma organização agroindustrial da cadeia de celulose que está se formando no Rio Grande do Sul. Esta não é a posição oficial da organização, mas reflete a posição dos que responderam ao questionário. Todavia estas respostas foram consideradas como representativas pois dentre os que responderam estava a pessoa responsável pelo relacionamento com os *stakeholders*.

Tabela 10 - Pontuação dos *stakeholders*,

<i>Stakeholders</i>	AVALIAÇÃO			Classificação
	Poder	Legitimidade	Urgência	
Acionistas	2,4	4	4,8	Definitivo
Governo	2,5	5	4,6	Definitivo
Agência Reguladora Ambiental	2,1	5	4,0	Definitivo
Ministério Público	2,1	5	4,0	Definitivo
Clientes	2,1	4,5	5,0	Definitivo
Fornecedores	1,7	4	4,3	Dependente
Produtores Integrados	1,1	4,5	4,3	Dependente
Prestadores de Serviço Terceirizados	1,1	4	4,3	Dependente
Instituições Financeiras	1,7	4,5	4,8	Dependente
Diretores	1,8	4	4,5	Dependente
Gerentes	1,6	4	4,5	Dependente
Funcionários	1,4	4	4,5	Dependente
ONG's Ambientalistas	2,1	3	3,3	Dormente
Movimentos Sociais	2,1	3,5	3,3	Dormente
Associação de Empresas Florestais	2,0	4	2,0	Discricionário
Comunidade local	1,1	4	1,0	Discricionário
Comunidade Científica	1,4	4,5	1,0	Discricionário
Mídia	1,5	4	3,5	Discricionário
ONG's Florestais	1,3	4	2,0	Discricionário
Sindicatos	1,3	3,5	4,0	Demandante

Fonte: Adaptado de Martins e Fontes Filho (1999).

Foram classificados como *stakeholders* definitivos os Acionistas, o Governo, a Agência Reguladora Ambiental, o Ministério Público e os Clientes. Estes são os *stakeholders* que possuem poder, legitimidade e urgência acima da constante k. Tradicionalmente os clientes e acionistas são os principais *stakeholders* conforme representado na Figura 9. Já o Governo, a Agência Reguladora Ambiental e o Ministério Público terem sido classificados como *stakeholder* definitivos desta cadeia podem ser reflexos da situação em que se

encontrava a cadeia na época da aplicação dos questionários, final de 2007, em que a polêmica envolvendo o licenciamento das atividades estava no centro da discussão.

Outro fato que chama a atenção é a classificação das ONG's Ambientalistas e dos Movimentos Sociais como dormentes pelos critérios adotados. O poder destes *stakeholders* foi reconhecido mas não foram considerados significativos os atributos de legitimidade e urgência. O fato destes *stakeholders*, classificados como contestadores pela organização, apresentarem o atributo poder como significativo principalmente devido aos meios coercitivos e simbólicos, reflete as ações destes contra a instalação da cadeia de celulose e papel no Rio Grande do Sul e está de acordo com a resposta obtida nas entrevistas, em que a reação dos grupos contrários aos projetos foi maior do que o esperado pela organização.

Outra forma de representar a classificação dos *stakeholders* é apresentadas na.

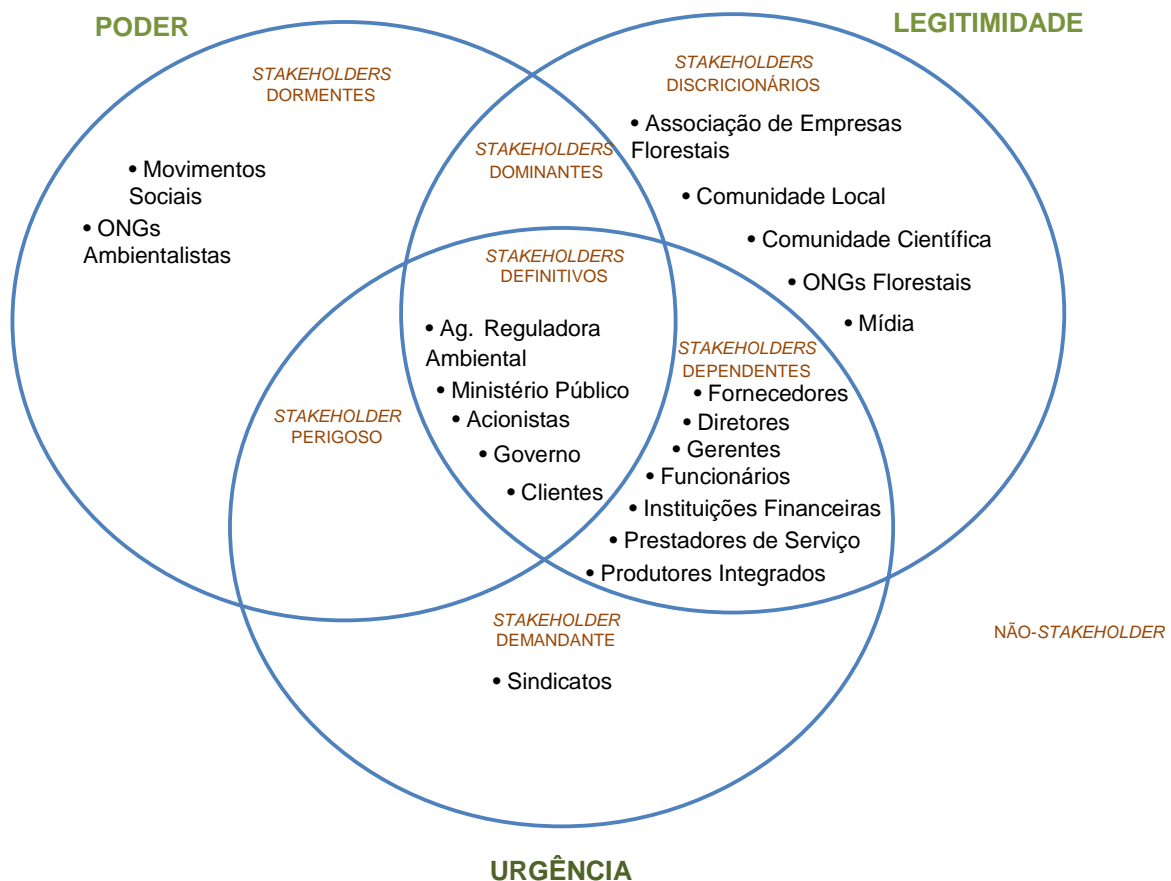


Figura 18 - Representação dos *stakeholders* de acordo com a classificação quanto à saliência

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997).

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS DEMANDAS E ESTRATÉGIAS DOS *STAKEHOLDERS* CONTESTADORES DA CADEIA

A situação polêmica da expansão das atividades da cadeia de papel e celulose teve um momento forte quando da discussão do Zoneamento Ambiental, para a atividade de silvicultura, que é um dos primeiros passos para a instalação da cadeia e, o plantio das árvores deve ser feito com vários anos de antecedência. Esse zoneamento foi considerado pela empresa como sendo excessivamente restritivo, o que poderia, inclusive, inviabilizar os investimentos planejados, devido à falta de produção da matéria prima. Essa situação chegou a ser discutida em quatro audiências públicas, cujos resultados são apresentados a seguir.

Foram investigados os *stakeholders* contestadores da cadeia de celulose quanto às suas principais demandas. Devido ao foco não ser a existência de interrelações e influência entre os *stakeholders* (ROWLEY, 1997; BENJAMIN; BULENT, 2006) as demandas de todos os *stakeholders* contestadores, como um todo são apresentadas no Quadro 8.

<i>Stakeholders</i> Contestadores	Principais Demandas
Agência Reguladora Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilidade de terra para reforma agrária; - substituição das monoculturas; - preservação da vegetação nativa; - geração de emprego; - preservação da água; - manutenção da paisagem natural; - limitações ao plantio de eucalipto, pinus e acácia; - manutenção da biodiversidade; - menos impacto no meio ambiente.
Ministério Público	
ONG's Ambientalistas	
Movimentos Sociais	
Comunidade Científica	
Sindicatos	

Quadro 8 - Principais demandas dos *stakeholders* contestadores da cadeia de celulose com base na análise de documentos

Uma análise individualizada das discussões realizadas nas audiências é apresentada a seguir. Nos quadros 9 a 16 aparecem os principais argumentos, o enfoque em que foram classificados os argumentos e os respectivos posicionamentos dos *stakeholders* que se manifestaram em audiências públicas sobre Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura realizadas em Pelotas, Alegrete, Santa Maria e Caxias do Sul no Rio Grande do Sul. Estas audiências foram organizadas pelo órgão ambiental estadual (FEPAM).

As informações, retiradas das atas de cada audiência, mostram os pronunciamentos por *stakeholder* em forma discriminada e resumida (Quadros 9, 10, 12 e 14) com as respectivas classificações, e em forma agrupada em um quadro sinótico (Quadros 8, 11, 13 e 15), por audiência.

As análises consistem na apresentação, de cada audiência, dos argumentos dos *stakeholders*, o seu posicionamento favorável ou contrário ao zoneamento, identificação da dimensão da sustentabilidade envolvida nos argumentos e, posteriormente, um quadro resumo das quatro audiências apresentadas individualmente.

AUDIÊNCIA PÚBLICA - ZONEAMENTO AMBIENTAL PARA ATIVIDADE DE SILVICULTURA - PELOTAS - 11/06/07				
Stakeholder	Argumentos	Aspectos		Posicionamento
Comunidade	Contra a cultura gaúcha, desemprego no campo e perda biodiversidade	Social	Ambiental	Contrário
Comunidade	Traz empregos para a região	Social		Favorável
Comunidade	Desenvolvimento econômico, questiona outras culturas	Econômico		Favorável
Comunidade	Questiona se ao restringir o uso não aumenta a necessidade de compra de áreas	Técnico		Não Identificado
Comunidade	Degradação do solo	Ambiental		Contrário
Comunidade	Eucalipto recupera áreas degradadas na fronteira	Ambiental		Favorável
Comunidade	Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental			Não Identificado
Comunidade	Desenvolvimento em outras regiões. Diminui êxodo rural e a pobreza	Econômico	Social	Favorável
Comunidade	Aprofundamento socioeconômico e arqueológico	Econômico	Social	Não Identificado
Comunidade	Zoneamento sim, mas não este. Silvicultura gera emprego e renda. Eucalipto sustenta famílias	Social		Favorável
Comunidade	Gera riqueza e emprego	Econômico	Social	Favorável
Comunidade	Rio Grande do Sul exporta técnicos para o resto do país por falta de oportunidades.	Social		Favorável
Comunidade	Imagens mais detalhadas e mudança nos critérios	Técnico		Não Identificado
Comunidade	Considerar não só a celulose mas todos os produtos e serviços por ela gerados	Econômico		Favorável
Empresários	Não estão considerando impactos sociais e econômicos positivos	Econômico	Social	Favorável
Empresários	Aumento das florestas pelo não uso das nativas	Ambiental		Favorável
Empresários	Zoneamento inviabiliza silvicultura, desenvolvimento econômico na região	Econômico		Favorável
Empresários	Faltam colaborações da AGEFLOR, usar bacias hidrográficas e não servir de norma	Ambiental	Técnico	Favorável
Empresários	Falta incluir as necessidades do homem	Social		Favorável
Empresários	Silvicultura desenvolve as regiões, 38.000 empregos. Zoneamento inviabiliza atividade	Social	Econômico	Favorável
Empresários	Manter o Zoneamento, sugeriu mudanças técnicas	Técnico		Não Identificado
Empresários	Restrições não protegem o meio ambiente, devem ser discutidas	Técnico		Não Identificado
Empresários	A silvicultura é uma alternativa para o estado, preocupa-se com restrições a outras culturas	Econômico		Favorável

Continua...

... continuação.

Empresários	Considerar as bacias hidrográficas, divergência entre critérios	Técnico		Não Identificado
Empresários	Zoneamento para uso da terra em geral, seguir código florestal, Exclui regiões com plantios	Social	Ambiental	Favorável
Empresários	Restrições além da legislação vigente, usar levantamento solos, por que só floresta não pode?	Ambiental		Favorável
Empresários	Restrições amplas e não nas propriedades	Técnico		Favorável
Empresários	Mais dados solo, melhorar capacidade de uso da terra	Técnico		Não Identificado
Empresários	Impactos positivos e negativos como qualquer atividade (arroz, uvas e cana)	Ambiental		Favorável
Empresários	Faltaram aspectos econômicos e sociais	Econômico	Social	Favorável
Empresários	Homem sim mas ambiente em primeiro lugar. Queria participar da construção do zoneamento.	Social		Contrário
Empresários	Diversificação para desenvolvimento, incluindo florestamento	Econômico		Favorável
Governo	Gera empregos	Social		Favorável
Governo	Erro na classificação do solo aumentou restrições	Técnico		Não Identificado
Governo	Prioriza diversidade de culturas, gera mais renda aos pequenos produtores	Social		Contrário
Governo	Empregos para a região	Social		Favorável
Governo	Faltam informações detalhadas e revisar certos conceitos	Técnico		Não Identificado
Governo	Emprego para a região	Social		Favorável
Governo	Parabenizar o evento, 2/3 dos participantes não conseguiram entrar			Não Identificado
Governo	Emprego fixa jovens na região, não pode espantar empreendimentos	Social	Econômico	Favorável
Governo	300 já perderam o emprego, energia de resíduos da atividade, incluir social e econômico	Social	Econômico	Favorável
Governo	Trabalho incompleto, usar bacias hidrográficas, buscar ações preventivas e não restritivas	Ambiental	Técnico	Favorável
Governo	Seguir o zoneamento inviabiliza a silvicultura na região e o florestamento desenvolverá região	Econômico		Favorável
Governo	Zoneamento é importante, mas falta desenvolvimento para a região	Econômico		Favorável
Governo	Desenvolvimento para região com as empresas se instalando.	Econômico		Favorável
Governo	Floresta ajuda a evitar aquecimento global, investimentos na região não podem parar	Ambiental	Econômico	Favorável
Governo	Desenvolvimento e emprego no município em função de empresa instalada. Está acima de 300 m.	Econômico	Social	Favorável
Governo	Foram usados dados da Amazônia e não do RS. Usar Bacias Hidrográficas	Ambiental		Favorável
Governo	Contra o latifúndio, aplicar o zoneamento com pequenos ajustes	Político		Contrário
Governo	Utilizar outras instituições conceituadas no trabalho. Aguarda respostas da FEPAM	Político		Favorável
Governo	Desenvolvimento e renda para pequenos produtores com silvicultura	Econômico	Social	Favorável
ONG	Contraria a constituição pois fere direito básico da sociedade	Ambiental		Contrário
ONG	Pede para considerar Unidades de Conservação	Ambiental		Não Identificado
ONG	Cumprimento do zoneamento a risca	Ambiental		Contrário
ONG	Perda da biodiversidade e degradação do solo, Dificulta Assentamento	Ambiental	Social	Contrário

Continua...

... continuação.

ONG	Emprego e renda. Empresas trarão progresso e não deserto verde	Social	Econômico	Favorável
ONG	Preocupação com desemprego se os projetos pararem, preocupação com a cana	Social		Favorável
ONG	Atividade desenvolve a região, preocupa-se com municípios que não poderão ser plantados	Econômico		Favorável
ONG	Ajustar o zoneamento para permitir atividade com o menor impacto possível	Ambiental		Favorável
ONG	Documento muito restritivo, não utilizou as bacias hidrográficas e é ilegal.	Ambiental	Técnico	Favorável
ONG	Agradece por gerar emprego para a região onde ele mora	Social		Favorável
ONG	Preservação MA e políticos comprometidos com empresas	Ambiental	Político	Contrário
Trabalhadores	Aproveitamento da mão de obra local	Social		Favorável
Trabalhadores	Considerar as bacias hidrográficas	Técnico		Favorável
Trabalhadores	Renda para trabalhadores rurais, distância de cultivos direito a replantio de áreas	Econômico	Técnico	Favorável
Trabalhadores	Cumprimento do zoneamento a risca. Quer que pare o plantio	Ambiental		Contrário
Trabalhadores	Respeita Faixa de Fronteira e Êxodo Rural	Social	Econômico	Contrário
Trabalhadores	Empresas devem respeitar zoneamento, cita código estadual sobre EIA-RIMA	Ambiental		Contrário
Trabalhadores	Contra as monoculturas, fábricas poluem e por isto estão vindo para a região	Ambiental		Contrário
Trabalhadores	700 pessoas não entraram, já foram demitidos 5.000 pela falta de licenças para plantar	Social		Favorável
Trabalhadores	Floresta impacta como outras culturas, pede que os trabalhadores sejam ouvidos	Ambiental	Social	Favorável
Trabalhadores	Medo do desemprego e se preocupa com o Meio Ambiente	Social	Ambiental	Não Identificado
Trabalhadores	Restrições exageradas, municípios não poderão plantar florestas	Econômico		Favorável
Trabalhadores	Zoneamento é mais Ideológico que técnico e não inclui econômico e social	Econômico	Social	Favorável
Trabalhadores	Uso de Bacias Hidrográficas, restrições demais.	Técnico		Favorável
Trabalhadores	Emprego e renda para a região. 1.600 desempregados pela falta de licenças, seguir código florestal	Social	Ambiental	Favorável
Trabalhadores	Questiona a qualidade do trabalho como um todo.	Técnico		Favorável
Universidade	Faltou detalhamento do solo	Técnico		Não Identificado
Universidade	Faltaram aspectos econômicos e sociais	Econômico	Social	Favorável
Universidade	Exigir zoneamento mas não este. Bacias Hidrográficas como base.	Ambiental	Técnico	Favorável
Universidade	Menos emprego que agricultura familiar, critérios para fábricas menos poluentes	Social	Ambiental	Contrário
Universidade	Restrições demais para qualquer atividade, mudar método balanço hídrico	Ambiental	Técnico	Favorável
Universidade	Mapeamento arqueológico	Cultural	Técnico	Não Identificado

Quadro 9 - Análise da Ata de Audiência Pública do dia 11/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Pelotas

Fonte : Adaptado de FEPAM (2007).

Stakeholder	Posicionamento Favorável ao Plantio					Posicionamento Contrário ao Plantio					Posicionamento Não Identificado	Total
Comunidade	8					2					4	14
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	40,00%	50,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%		
Empresários	12					1					5	18
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	31,25%	31,25%	31,25%	6,25%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Governo	15					1					3	19
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	42,86%	33,33%	14,29%	4,76%	4,76%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%		
ONG	6					4					1	11
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	25,00%	37,50%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%	0,00%	0,00%		
Trabalhadores	10					4					1	15
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	21,43%	35,71%	14,29%	28,57%	0,00%	20,00%	20,00%	60,00%	0,00%	0,00%		
Universidade	3					1					2	6
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	16,67%	16,67%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%		
Total	54					13					16	83
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	32,00%	34,67%	20,00%	12,00%	1,33%	5,88%	29,41%	58,82%	0,00%	5,88%		

Quadro 8 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos stakeholders na Audiência Pública do dia 11/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Pelotas

Fonte: Adaptado de FEPAM (2007).

Verifica-se, na análise da ata de Audiência Pública de Pelotas (Quadros 7 e 8), que 54 das 83, ou 65,06% das manifestações são favoráveis às ações da cadeia, sendo 13 contrárias ou 15,66% e nas demais 16 ou 19,28% não há identificação. Entre os *stakeholders* contrários há argumentos como “é contra a cultura gaúcha, desemprego no campo e provoca perda biodiversidade”, “gera menos emprego que agricultura familiar”, “provoca degradação do solo, dificulta assentamento” enquanto *stakeholders* favoráveis usam argumentos como “gera emprego e desenvolvimento”, “fixa jovens na região, regulamentação ambiental não pode espantar empreendimentos”, “floresta ajuda a evitar aquecimento global”.

AUDIÊNCIA PÚBLICA ZONEAMENTO AMBIENTAL PARA ATIVIDADE DE SILVICULTURA – ALEGRETE – 13/06/07				
Grupo	Argumentos	Aspectos		Posicionamento
Comunidade	Silvicultura gera emprego e renda. Problemas ambientais são outros	Social		Favorável
Comunidade	Basta ao zoneamento que leva ao desemprego e miséria. Questionou o zoneamento só da silvicultura.	Social		Favorável
Comunidade	Silvicultura preserva o Meio Ambiente. Silvicultura gera emprego.	Ambiental	Social	Favorável
Comunidade	A miséria causa degradação do MA	Social		Favorável
Comunidade	Pergunta técnica sobre áreas estabilizadas	Técnico		Não Identificado
Comunidade	Quer garantir os empregos das empresas de florestamento. Modificações no trabalho.	Social		Favorável
Comunidade	Defende a FEPAM pois não é financiada pelas empresas.	Ambiental		Contrário
Comunidade	As empresas vão mudar a paisagem da pobreza. Será desenvolvimento com sustentabilidade	Econômico		Favorável
Comunidade	Pede solução rápida para florestamento no estado	Político		Favorável
Comunidade	Pede liberação do plantio com a modificação do zoneamento para evitar o desemprego.	Social		Favorável
Comunidade	Imagem errada do eucalipto, vai ajudar na distribuição de renda na região.	Social		Favorável
Comunidade	Arenização da região com 6.000, ha em que o eucalipto ajudou a recuperar, eucalipto diminui desmatamento	Ambiental		Favorável
Comunidade	Arenização da região. Eucalipto ajudou a regenerar	Ambiental		Favorável
Comunidade	Empresas florestais compram mudas de nativas, desemprego com atraso licenças	Social	Ambiental	Favorável
Comunidade	Critica a condução do trabalho pela FEPAM. Incluir considerações de técnicos das regiões	Técnico		Não Identificado
Comunidade	Cita famílias que já estão de beneficiando do plantio de eucalipto	Social		Favorável
Empresários	Perguntou sobre as áreas já degradadas	Técnico		Não Identificado
Empresários	Empresas preservam o MA e geram empregos.	Ambiental	Social	Favorável
Empresários	Zoneamento impede silvicultura e esta gera emprego. Redenção da metade sul.	Social		Favorável

Continua...

... continuação.

Empresários	Silvicultura pratica o bom manejo. Para cada 1 ha plantado 1 é preservado, ONU - floresta plantada como recuperadora.	Ambiental		Favorável
Empresários	Setor absorve grande número de desempregados. Questiona os impactos positivos.	Social		Favorável
Empresários	Parecer do Sindilojas favorável ao zoneamento.	Econômico		Favorável
Empresários	Questionou sobre os diferentes critérios adotados no zoneamento para o consumo d'água.	Técnico		Favorável
Empresários	Ofício da governadora apoiando o florestamento	Político		Favorável
Empresários	Especialistas não foram consultados, SEMA é contrária ao zoneamento. Maior poluição e degradação é a da miséria	Econômico	Técnico	Favorável
Empresários	Zoneamento desrespeita a constituição e não inclui o homem.	Social		Não Identificado
Empresários	Utilizar bacias hidrográficas. Manutenção Investimentos.	Técnico	Econômico	Favorável
Empresários	Muito restritivo, bioma pampa já está ocupado com outras atividades	Ambiental		Favorável
Empresários	Uso das bacias hidrográficas	Técnico		Não Identificado
Governo	Zoneamento é para não licenciar as grandes empresas. Guaíba produz celulose há 20 anos.	Econômico		Favorável
Governo	Pede para rever o zoneamento. Empresas devem se comprometer em recuperar áreas.	Ambiental		Não Identificado
Governo	Cita como melhorou São Francisco de Assis depois do reflorestamento. Desenvolvimento e emprego.	Ambiental	Social	Favorável
Governo	Alterações técnicas. Variável social, econômica e ambiental com mesmo peso. Utilizar matriz de impacto usada internacionalmente.	Técnico		Favorável
Governo	Incluir social e econômico. Miséria e desemprego na região dos investimentos.	Social	Econômico	Favorável
Governo	A silvicultura é o que mais preserva o Meio Ambiente. Zoneamento inviabiliza a vinda das empresas.	Ambiental		Favorável
Governo	Apoio às florestas. Ouvir universidades e municípios.	Político		Favorável
Governo	Zoneamento empecilho para desenvolvimento e com problemas de critério	Econômico	Técnico	Favorável
Governo	Não aceita o zoneamento. Se fizer zoneamento tem que fazer de todas as atividades.	Político		Favorável
Governo	Incluir Social e Econômico para equilibrar os aspectos e não perder os investimentos.	Social	Econômico	Favorável
Governo	Desenvolvimento para a região e empregos. Mais técnicos para a FEPAM	Econômico	Social	Favorável
Governo	Eucalipto não compromete MA. Espera que o Zoneamento seja um indicativo	Ambiental		Favorável
Governo	Bom o trabalho mas precisa de ajustes, ofereceu apoio EMATER	Técnico		Favorável
ONG	Não quer bolsa família, quer emprego	Social		Favorável
ONG	Quer o reflorestamento pelos empregos mas com respeito ao MA.	Ambiental	Social	Favorável
ONG	Há 6 anos a silvicultura é apontada com grande potencial econômico para a metade sul.	Econômico		Favorável
ONG	Plantio tem grande impacto na natureza. Eucalipto seca o solo. Elogiou o trabalho.	Ambiental		Contrário
ONG	Desenvolvimento na região. Comentou situação do Litoral médio. Ordem dos advogados entrará com ação na justiça contra zoneamento.	Econômico		Favorável

Continua...

... continuação.

ONG	Silvicultura gera emprego e pode ser usado para recuperar desertos.	Social	Ambiental	Favorável
Trabalhadores	Falou do desemprego pela falta de licenciamento. Emprego é mais importante.	Social		Favorável
Trabalhadores	Criticou FEPAM. Quer saber sobre o deserto de Alegrete e quer empregos do florestamento.	Ambiental	Social	Favorável
Trabalhadores	Audiência está indo para lado ideológico, defende plantio de florestas pois aumenta florestas nativas.	Econômico	Ambiental	Favorável
Trabalhadores	Desemprego no estado. Empresas trarão dignidade e emprego.	Social		Favorável
Trabalhadores	Questionou a agressão ao ambiente do arroz e do eucalipto.	Ambiental		Favorável
Trabalhadores	Critério de Bacia Hidrográfica e fonte sobre o grau de degradação do Pampa.	Técnico		Não Identificado
Trabalhadores	Projeto Sócio Econômico, mas com respeito ao MA.	Econômico	Social	Não Identificado
Trabalhadores	Empresas querem zoneamento mas que considere econômico e possibilite os investimentos.	Econômico		Favorável
Trabalhadores	Documento da Associação dos Agrônomos favorável ao florestamento. Consumo de água é mito.	Ambiental		Favorável
Trabalhadores	Cita 200.000 empregos na cadeia do setor florestal	Social		Favorável
Universidade	Critica discussão ideológica, Emprego	Social		Favorável
Universidade	Incluir social e econômico no zoneamento e que seja orientativo	Econômico	Social	Favorável
Universidade	Não aceita zoneamento restritivo, quer laboratórios de pesquisa	Técnico		Favorável
Universidade	Críticas à metodologia do trabalho.	Técnico		Não Identificado

Quadro 10 - Análise da Ata de Audiência Pública do dia 13/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Alegrete

Fonte: Adaptado de FEPAM (2007).

Stakeholder	Posicionamento Favorável ao Plantio					Posicionamento Contrário ao Plantio					Posicionamento Não Identificado	Total
Comunidade	13					1					2	16
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	7,14%	64,29%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		
Empresários	10					0					3	13
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%							
Governo	12					0					1	13
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	33,33%	26,67%	20,00%	20,00%	0,00%							
ONG	5					1					0	6
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	28,57%	42,86%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		
Trabalhadores	8					0					2	10
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	20,00%	40,00%	40,00%	0,00%	0,00%							
Universidade	3					0					1	4
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	25,00%	50,00%	0,00%	25,00%	0,00%							
Total	51					2					9	62
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	22,58%	40,32%	25,81%	11,29%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		

Quadro 11 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos stakeholders na Audiência Pública do dia 13/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Alegrete

Fonte: Adaptade de FEPAM (2007).

Na audiência pública realizada em Alegrete (Quadros 9 e 10), na região da fronteira oeste, 51 das 62 manifestações são favoráveis, 2 são contrárias aos empreendimentos e em 9 delas não há identificação. As maiores preocupações manifestadas abordam rigorismo nas normas de liberação das atividades da cadeia e a arenização verificada na região. As duas manifestações de *stakeholders* contestadores usam argumentos de impacto ambiental, enquanto os *stakeholders* apoiadores ressaltam vantagens ambientais do florestamento no controle da “desertificação” que preocupa a região, aliadas a aspectos econômicos e sociais, vinculados à geração de empregos, renda e aproveitamento da mão de obra local.

AUDIÊNCIA PÚBLICA - ZONEAMENTO AMBIENTAL PARA ATIVIDADE DE SILVICULTURA – SANTA MARIA – 14/06/07				
Grupo	Argumentos	Aspectos		Posicionamento
Comunidade	Equívocos técnicos no zoneamento. Cadeia produtiva integrada no litoral.	Técnico		Não Identificado
Comunidade	Trabalha há 30 anos na silvicultura. Trabalhadores protegem as florestas nativas.	Social		Favorável
Comunidade	Floresta não é só para celulose, gera móveis e empregos. Mudança no zoneamento.	Econômico	Social	Favorável
Comunidade	Falha na metodologia. Equipe técnica não habilitada para o trabalho.	Técnico		Não Identificado
Comunidade	Eucalipto não seca o solo	Ambiental		Favorável
Comunidade	Benefícios das empresas para o estado. Zoneamento modificado e respeitado.	Econômico		Favorável
Comunidade	Zoneamento gera desemprego e afasta investimentos. Incluir o econômico.	Social	Econômico	Favorável
Comunidade	Todos consomem madeira, zoneamento tem que permitir plantio. Incluir econômico e social	Social	Econômico	Favorável
Comunidade	Eucalipto não seca açude. Questiona se a FEPAM conseguirá emitir as licenças.	Ambiental		Favorável
Comunidade	Emprego. ONGs contrárias ao zoneamento são ideológicas e financiadas	Técnico		Favorável
Empresários	Zoneamento como instrumento de gestão ambiental. Revisão zoneamento conforme grupo de trabalho.	Ambiental		Favorável
Empresários	Programa Indústria/Floresta, zoneamento muito restritivo, pede alterações	Econômico		Favorável
Empresários	Espera um zoneamento justo do trabalho de todas as partes			Não Identificado
Empresários	Pede menos paixão e ideologia. Municípios que receberão florestas.	Político		Neutro
Empresários	Silvicultura é atividade agrícola. Importância da silvicultura para exportação	Econômico		Favorável
Empresários	Pede que o zoneamento considere não as propriedades, mas unidades maiores.	Técnico		Favorável
Empresários	Inclusão de variáveis sociais e econômicas	Social	Econômico	Favorável
Empresários	Antagonismo entre o zoneamento e trabalho das Empresas.	Técnico		Favorável
Empresários	Questões técnicas divergentes entre zoneamento e trabalho de empresas.	Técnico		Favorável

Continua...

... continuação.

Empresários	Utilizar os biomas como estão hoje, com degradação.	Técnico		Favorável
Governo	Incluir o econômico	Econômico		Não Identificado
Governo	Incluir o social e econômico no mesmo nível do ambiental.	Social	Econômico	Favorável
Governo	Projetos irão gerar empregos.	Social		Favorável
Governo	Citou divisão do ICMS entre os municípios e silvicultura como fonte de emprego e renda	Econômico	Social	Favorável
Governo	Zoneamento impede a silvicultura e desestrutura a economia do município.	Econômico		Favorável
Governo	Em Canguçu a Reforma Agrária se deu ao natural, não adianta produzir alimentos e não ter preço ou para quem vender. Silvicultura gera emprego.	Social	Ambiental	Favorável
Governo	Incluir social, quer um zoneamento que possibilite o plantio de florestas na Metade Sul	Social		Favorável
Governo	Inclusão do inventário florestal, defende emprego e prefere verde ao deserto de areia.	Social	Econômico	Favorável
Governo	Silvicultura maior projeto desde o petroquímico. Eucalipto não seca o solo e gera desenvolvimento	Econômico	Ambiental	Favorável
Governo	Refazer o trabalho incluindo as variáveis econômicas e sociais	Econômico	Social	Favorável
ONG	Emprego na região. Zoneamento poderá prejudicar isto.	Social		Favorável
ONG	Viés ideológico do trabalho. Só ficaram disponíveis solos nortes (nobre) para plantio.	Técnico		Favorável
ONG	Eucalipto pode agravar a falta de água na metade sul.	Ambiental		Contrário
ONG	Quer referendar o zoneamento, apresentou dois pareceres favoráveis ao trabalho.	Técnico		Contrário
ONG	Zoneamento muito restritivo, florestamento recupera arenização e recupera rios	Ambiental		Favorável
ONG	Exigência de zoneamento para esta atividade pela constituição. MP faz vista grossa. Não aos desertos verdes.	Ambiental		Contrário
ONG	Questões Técnicas	Técnico		Não Identificado
ONG	Defende o trabalho. Citou os transgênicos como problema no RS. Citou o exemplo da silvicultura no Espírito Santo, onde esta gera desemprego após primeiros anos.	Social		Contrário
Trabalhadores	Florestas são esperança do litoral médio e exercem função ambiental.	Econômico		Favorável
Trabalhadores	Eucalipto não degrada o meio ambiente. Outras atividades degradam.	Ambiental		Favorável
Trabalhadores	Guafba, Triunfo e Santa Cruz se desenvolveram com o eucalipto. não seca o solo e traz desenvolvimento	Ambiental	Econômico	Favorável
Trabalhadores	Movimento sindical é independente das empresas. Silvicultura gera emprego.	Social		Favorável
Trabalhadores	Incluir a questão social e econômica no mesmo nível da ambiental.	Econômico	Social	Favorável
Trabalhadores	Ênfase ao trabalhador desempregado. Silvicultura não agride meio ambiente.	Social		Favorável
Trabalhadores	Modificações para evitar desemprego	Social		Favorável
Trabalhadores	Emprego na região para os jovens	Social		Favorável
Trabalhadores	Cadeia produtiva de base florestal e empregos onde se instala a atividade.	Econômico	Social	Favorável
Trabalhadores	Incluir social e ambiental.	Econômico	Social	Favorável

Continua...

... continuação.

Universidade	Eucalipto seca o solo, citou exemplo de propriedade que ele e os alunos viram	Ambiental		Contrário
Universidade	Falhas técnicas no zoneamento, devia ser feito por eng. florestais. Florestas plantadas deveriam estar na pasta da agricultura e não do meio ambiente.	Técnico		Favorável
Universidade	Apoio à silvicultura, erros fundamentais no zoneamento	Técnico		Favorável
Universidade	Falha na metodologia, indicou inventário florestal da UFSM	Técnico		Não Identificado
Universidade	Departamento de Ciências Florestal apóia silvicultura de acordo com a lei e não de acordo com o Zoneamento	Técnico		Favorável
Universidade	Zoneamento é para impedir a silvicultura. FEPAM não poderia ter aceitado este trabalho.	Técnico		Favorável
Universidade	Florestamento é emprego para população de menor renda.	Social		Favorável
Universidade	Erros no zoneamento. Não pode ser melhorado pois não é científico.	Técnico		Favorável
Universidade	Criticou o rigor científico, o português mal escrito e a falta de referências geográficas.	Técnico		Não Identificado
Universidade	Zoneamento não pode ser restritivo	Técnico		Favorável
Universidade	Revisão terminológica para que os areas possam ser plantados	Econômico	Social	Favorável

Quadro 12 - Análise da Ata de Audiência Pública do dia 14/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Santa Maria

Fonte: Adaptado de FEPAM (2007).

Stakeholder	Posicionamento Favorável ao Plantio					Posicionamento Contrário ao Plantio					Posicionamento Não Identificado	Total
Comunidade	8					0					2	10
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	36,36%	36,36%	18,18%	9,09%	0,00%							
Empresários	8					0					1	9
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	33,33%	11,11%	11,11%	44,44%	0,00%							
Governo	9					0					1	10
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	35,71%	50,00%	14,29%	0,00%	0,00%							
ONG	3					4					1	8
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%		
Trabalhadores	10					0					0	10
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	33,33%	50,00%	16,67%	0,00%	0,00%							
Universidade	8					1					2	11
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	0,00%	25,00%	0,00%	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		
Total	46					5					7	58
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	28,07%	36,84%	14,04%	21,05%	0,00%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%	0,00%		

Quadro 13 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos stakeholders na Audiência Pública do dia 14/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Santa Maria

Fonte: Adaptada de FEPAM (2007).

Em Santa Maria, na região central, na análise da ata da audiência pública (Quadros 11 e 12), 46 das 58 manifestações são favoráveis, 5 são contrárias aos empreendimentos e em 7 delas não há identificação. Entre os *stakeholders* contestadores da cadeia há 60% de restrições quanto a aspectos ambientais, 20% para aspectos econômicos e o mesmo percentual para aspectos sociais. Entre os *stakeholders* apoiadores há argumentos como “floresta não é só para celulose, gera móveis e empregos”, “silvicultura é atividade agrícola”, “silvicultura é o maior projeto desde o petroquímico; eucalipto não seca o solo e gera desenvolvimento”. Entre as quatro audiências, a de Santa Maria foi a que teve a maior participação do segmento universidade entre as manifestações registradas na respectiva ata. As maiores preocupações manifestadas na reunião, assim como ocorreu em Alegrete (Quadro 9), são referentes aos critérios e rigorismos do zoneamento da atividade.

AUDIÊNCIA PÚBLICA - ZONEAMENTO AMBIENTAL PARA ATIVIDADE DE SILVICULTURA – CAXIAS DO SUL – 19/06/07				
Grupo	Argumentos	Aspectos		Posicionamento
Comunidade	Incluir o social no trabalho. Desemprego leva à degradação ambiental	Social		Favorável
Comunidade	Erros no zoneamento, ressaltou cadeia florestal integrada no litoral.	Econômico		Favorável
Comunidade	Erros no Zoneamento apontado pelos Eng. Florestais. Equipe que elaborou sem atribuição técnica.	Técnico		Favorável
Comunidade	Envolver aspectos econômicos e sociais. Trabalha com madeira há 30 anos em Piratini e 2.000 pessoas do município trabalham nesta cadeia.	Social		Favorável
Comunidade	Zoneamento inviabiliza plantio. Muito restritivo, não inclui o social	Ambiental	Social	Favorável
Comunidade	Participou do grupo de trabalho que analisou o trabalho. Erros no zoneamento.	Técnico		Favorável
Comunidade	Trabalha há 33 anos com floresta. Florestas plantadas mantém o homem no campo	Social		Favorável
Comunidade	Trabalho só agradou ONG's ambientais e radicais. Incorporar as sugestões recebidas.	Ambiental		Favorável
Comunidade	Restrições geram desemprego. Silvicultura desenvolvimento.	Social	Econômico	Favorável
Comunidade	Eng. Florestal critica trabalho que foi feito sem atribuição.	Técnico		Favorável
Empresários	Empresas respeitam legislação ambiental, plantam mata nativa. Arroz e esgoto doméstico são os grandes poluidores.	Ambiental		Favorável
Empresários	Prejudica os plantios já existentes. Quem planta floresta virou bandido. Cadeia produtiva diversificada (produção, indústria e serviços).	Econômico		Favorável
Empresários	Incluir social e econômico. Sem plantar floresta, agropecuaristas saíram do campo	Econômico	Social	Favorável
Empresários	Não foram aceitas contribuições especialistas. Empresas geram emprego.	Social		Favorável

Continua...

... continuação.

Empresários	Considerar o homem que trabalha para sustentar família	Social		Favorável
Empresários	Setor geração empregos. Quer revisão e não extinção do zoneamento.	Social		Favorável
Empresários	Zoneamento impede a cadeia produtiva, incluir econômico	Econômico		Favorável
Empresários	Zoneamento restritivo demais, 5 impactos positivos da silvicultura. Pede urgência.	Ambiental		Favorável
Empresários	100 anos de floresta, citou impactos econômicos e ambientais positivos	Econômico	Ambiental	Favorável
Empresários	Quer que os plantios sejam liberados, acúmulo de riqueza com os plantios	Econômico		Favorável
Governo	Trabalho é bom mas é restritivo	Ambiental		Não Identificado
Governo	Prejuízos para a Metade Norte do RS, zoneamento não permitirá plantio na região, propõe que zoneamento seja coordenado pela Secretaria da Agricultura	Econômico		Favorável
Governo	Zoneamento não está sendo aceito pela sociedade. Restrições muito altas. Queda de braço entre técnicos da FEPAM e das empresas.	Políticos		Favorável
Governo	30% das propriedades no mínimo são preservadas. Restrições como as do entorno de afloramentos podem afastar investidores e gerar desemprego.	Ambiental	Social	Favorável
Governo	Demissões por causa do zoneamento, sem florestamento menos impostos.	Social		Favorável
Governo	Citou compartilhamento ICMS dos projetos. Espera que o documento seja alterado.	Econômico		Favorável
Governo	Considerar o aspecto econômico. Empresas cumprem legislação ambiental.	Econômico	Ambiental	Favorável
Governo	Embrapa possui um zoneamento agro-ecológico. Pode auxiliar no trabalho.	Técnico		Não Identificado
Governo	Atacou a FEPAM	Político		Não Identificado
Governo	Florestas trazem desenvolvimento para a região mais pobre.	Econômico		Favorável
Governo	Maioria das manifestações contrárias ao zoneamento. Silvicultura já existe no estado. Este trabalho está trancando o desenvolvimento.	Político		Favorável
ONG	Florestas nativas aumentaram florestamento, zoneamento inviabiliza silvicultura, seqüestro de Carbono	Ambiental		Favorável
ONG	A engenharia florestal rejeita a proposta, quer livre plantio e que recolham o documento	Técnico		Favorável
ONG	Resultado das outras 3 audiências mostram harmonia entre ambiental e socioambiental dos projetos. No zoneamento só foi considerado o ambiental.	Econômico	Social	Favorável
ONG	Maiores prejuízos Metade Sul. Defesa da diversidade de plantios. Monocultivo de Eucalipto é suicídio para região.	Ambiental		Contrário
ONG	Celulose pode gerar energia, zoneamento não é contra minifúndios	Ambiental		Não Identificado
ONG	Aplicação imediata do Zoneamento	Ambiental		Contrário
ONG	Representa Movimento Comunitário. Quer emprego e renda.	Social		Favorável
ONG	Salientou a importância de poder opinar e criticar. RS não pode ficar de fora deste desenvolvimento. Emprego e renda melhoram a qualidade de vida.	Político		Favorável

Continua...

... continuação.

ONG	Benefícios do plantio e criticou rotas turísticas como elemento restritivo. Criticou o não uso das Bacias Hidrográficas	Técnico		Favorável
Trabalhadores	Empregos para a região, serra tem 24.000 empregados na silvicultura	Social		Favorável
Trabalhadores	Baixa Restrição já é alta, rever restrições. Técnicos foram tomados por romantismo e paixão, trabalho comprometido. Liberação de Licenças já.	Técnico		Favorável
Trabalhadores	Acredita na sensibilidade da FEPAM para alterar o zoneamento. Defende empregos e sustento das famílias.	Social		Favorável
Trabalhadores	Grupo técnico e sociedade não estão se entendendo. Quer emprego.	Social		Favorável
Trabalhadores	Espera modificações no zoneamento. Empresas são certificadas internacionalmente. Dignidade para os trabalhadores.	Social		Favorável
Trabalhadores	Zoneamento deve ser do uso da terra, não apenas florestas. Este condena eucalipto.	Ambiental		Favorável
Trabalhadores	Citou exemplo de emprego e renda gerados pelo setor (Bahia). Turismo não pode ser entrave para o setor.	Econômico	Social	Favorável
Trabalhadores	Participação do setor nas exportações. O RS deve participar para gerar empregos.	Econômico	Social	Favorável
Trabalhadores	Restrições altas, proposta é retrocesso.	Técnico		Favorável
Trabalhadores	Espera que as sugestões sejam aceitas. Gostou da força tarefa para licenciamento.	Político		Favorável
Universidade	DCE defende emprego e renda, mas sem agredir o meio ambiente. Contrário a monoculturas. O plantio é desenfreado e acusa financiamento de parlamentares pelas empresas	Ambiental		Contrário
Universidade	Questionou o não uso do Inventário da Silvicultura do RS no trabalho, todos os presentes querem um zoneamento diferente	Técnico		Favorável
Universidade	Desenvolvimento e emprego para Metade Sul que sofre com problemas sociais.	Econômico	Social	Favorável

Quadro 14 - Análise da Ata de Audiência Pública do dia 19/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Caxias do Sul

Fonte: Adaptado de FEPAM (2007).

Stakeholder	Posicionamento Favorável ao Plantio					Posicionamento Contrário ao Plantio					Posicionamento Não Identificado	Total
Comunidade	10					0					0	10
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	16,67%	41,67%	16,67%	25,00%	0,00%							
Empresários	10					0					0	10
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	45,45%	18,18%	36,36%	0,00%	0,00%							
Governo	8					0					3	11
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	44,44%	22,22%	22,22%	0,00%	11,11%							
ONG	6					2					1	9
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	14,29%	28,57%	14,29%	28,57%	14,29%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		
Trabalhadores	10					0					0	10
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	16,67%	50,00%	8,33%	16,67%	8,33%							
Universidade	2					1					0	3
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	33,33%	33,33%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		
Total	46					3					4	53
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	27,78%	33,33%	18,52%	14,81%	5,56%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		

Quadro 15 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos stakeholders na Audiência Pública do dia 19/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Caxias do Sul

Fonte: Adaptado de FEPAM (2007).

Análise da ata da audiência pública realizada em Caxias do Sul (Quadros 13 e 14), na região da serra, permite verificar que 46 das 53 manifestações são favoráveis, 3 são contrárias aos empreendimentos e em 4 delas não há identificação. As maiores preocupações manifestadas abordam rigorismo nas normas de liberação das atividades da cadeia. As três manifestações de *stakeholders* contestadores usam argumentos de impacto ambiental, e que são contrários à monocultura, enquanto os *stakeholders* apoiadores ressaltam que “a atividade gera empregos para a região da serra que tem 24.000 empregados na silvicultura” “a atividade florestal representa desenvolvimento e emprego para Metade Sul que sofre com problemas sociais”.

A análise das informações contidas nos Quadros 8, 10, 12 e 14 permite verificar que a maior participação numérica (83 *stakeholders* se manifestaram) ocorreu em Pelotas (Quadro 8), o que está de acordo tanto com a população regional quanto com aspectos de logística e grau de evolução da cadeia de celulose, que tem na empresa Votorantim Celulose e Papel já uma realidade na região.

O quadro 15 apresenta um quadro sintético com informações das quatro audiências públicas.

Stakeholder	Posicionamento Favorável ao Plantio					Posicionamento Contrário ao Plantio					Posicionamento Não Identificado	Total
Comunidade	39					3					8	50
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	23,40%	48,94%	19,15%	8,51%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%		
Empresários	40					1					9	50
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	33,33%	22,92%	27,08%	16,67%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Governo	44					1					8	53
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	38,98%	33,90%	16,95%	6,78%	3,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%		
ONG	20					11					3	34
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	20,00%	36,00%	24,00%	16,00%	4,00%	0,00%	16,67%	75,00%	8,33%	0,00%		
Trabalhadores	38					4					3	45
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	22,92%	43,75%	18,75%	12,50%	2,08%	20,00%	20,00%	60,00%	0,00%	0,00%		
Universidade	16					3					5	24
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	14,29%	28,57%	9,52%	47,62%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%		
Total	197					23					36	256
Enfoque Argumento	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro	Econômico	Social	Ambiental	Técnico	Outro		
%	27,82%	36,29%	19,76%	14,52%	1,61%	3,70%	22,22%	66,67%	3,70%	3,70%		

Quadro 16 - Quadro sinótico das posições apresentadas pelos stakeholders nas Audiências Públicas dos dias 11/06/07, 13/06/07, 14/06/07 e 19/06/07 sobre o Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura do Estado do Rio Grande do Sul organizada pela FEPAM em Pelotas, Alegrete, Santa Maria e Caxias do Sul

Fonte: Adaptada de FEPAM (2007).

A análise dos dados do Quadro 15 permite verificar que nas quatro regiões onde ocorreram audiências públicas foram registradas 256 manifestações de *stakeholders*. Dessas, 197 são favoráveis e 23 são contrárias, havendo 36 que não identificaram sua posição. Governo (53), comunidade (50), empresas (50) e trabalhadores (45) constituíram o grupo predominante nas frequências de manifestações. ONGs (34) e universidades (24) completam os grupos de *stakeholders* que registraram participações através de manifestações.

Entre os *stakeholders* contestadores da cadeia de celulose, há nítida predominância (67%) de opiniões contrárias apoiadas em argumentos sobre aspectos ambientais, seguindo-se os de enfoque social (22%), enquanto os demais não atingem 4% cada um. As restrições à cadeia com argumentos sobre impactos ambientais aparecem em primeiro lugar entre as ONGs (75%), a comunidade (75%), as universidades (75%) e os trabalhadores (60%). A única manifestação contrária expressa por empresa se apóia em argumento de enfoque social, enquanto a única manifestação contrária de governo se refere à preferência por “diversidade de culturas, que gera mais renda aos pequenos produtores”.

Entre os *stakeholders* apoiadores da cadeia, são ressaltados aspectos positivos com impactos sociais (36%), econômicos (28%), ambientais (20%) e técnicos (15%). Os aspectos sociais são usados como argumento predominante de apoio entre comunidade (49%), trabalhadores (44%) e ONGs (36%). Para o governo (39%) e as empresas (33%) os impactos econômicos são os mais ressaltados e embasam as opiniões favoráveis às atividades da cadeia. Os aspectos técnicos são os principais argumentos de apoio apontados pelas universidades (47%). O enfoque ambiental aparece como o segundo mais ressaltado entre as empresas (27%) e as ONGs (24%).

A análise conjunta das informações constantes dos Quadros 7 a 14, com base nas atas das audiências públicas, permite verificar que há predominância de opiniões favoráveis às atividades da cadeia entre todos os grupos de *stakeholders* que se manifestaram nas respectivas audiências. Alguns *stakeholders* contestadores dos projetos se manifestaram após as audiências informando que elas não foram representativas devido à mobilização das empresas interessadas no plantio de florestas em levar o maior número possível de funcionários e apoiadores. Todavia mesmo que o número de manifestações possa ter sido influenciado pelas empresas interessada, as audiências foram organizadas pelo órgão ambiental estadual que possibilitou a manifestação dos interessados no Zoneamento Ambiental para Atividade de Silvicultura.

Nas ONGs se concentram as maiores proporções (11 de 23) de grupos *stakeholders* contestadores das atividades da cadeia, ainda que nesse segmento ocorra maioria (20 de 34) de grupos apoiadores da cadeia. Vale salientar que não foram discriminados os segmentos das ONGs. As maiores concentrações de grupos de *stakeholders* apoiadores da cadeia se concentram entre os trabalhadores (38 de 45), o governo (44 de 53), as empresas (40 de 50) e a comunidade (39 de 50). No segmento universidade são 16 manifestações de apoio entre as 24 emitidas.

Questões tipicamente regionais são tratadas regionalmente, conforme é possível se constatar pela análise das atas. Entretanto, elas revelam que entre os *stakeholders* apoiadores da cadeia as maiores expectativas e demandas manifestadas dizem respeito ao rigorismo nas normas do zoneamento e nas de liberação das atividades da cadeia.

Outra observação possível de se verificar na análise das informações contidas nos Quadros 7 a 14 é que os argumentos dos *stakeholders* contestadores da cadeia são na essência os mesmos nas quatro audiências, similarmente ao que ocorre em relação aos argumentos utilizados pelos *stakeholders* apoiadores da cadeia. Este fato pode ser creditado à participação de pessoas dos mesmos grupos nas quatro audiências, mas também é possível constatar que há uma cultura no Rio Grande do Sul sobre a atividade florestal, que independe da região onde ocorrem as manifestações. Quem é a favor apresenta argumentos similares entre si, e que os argumentos de quem é contrário também independem da região. Também não foi possível identificar argumentos exclusivos por grupos de *stakeholders*. Isso reforça a inter-relação e influência entre *stakeholders*, o que está de acordo com a literatura sobre o tema (CLARKSON, 1997; BENJAMIN; BULENT, 2006) e é representado na Figura 19.

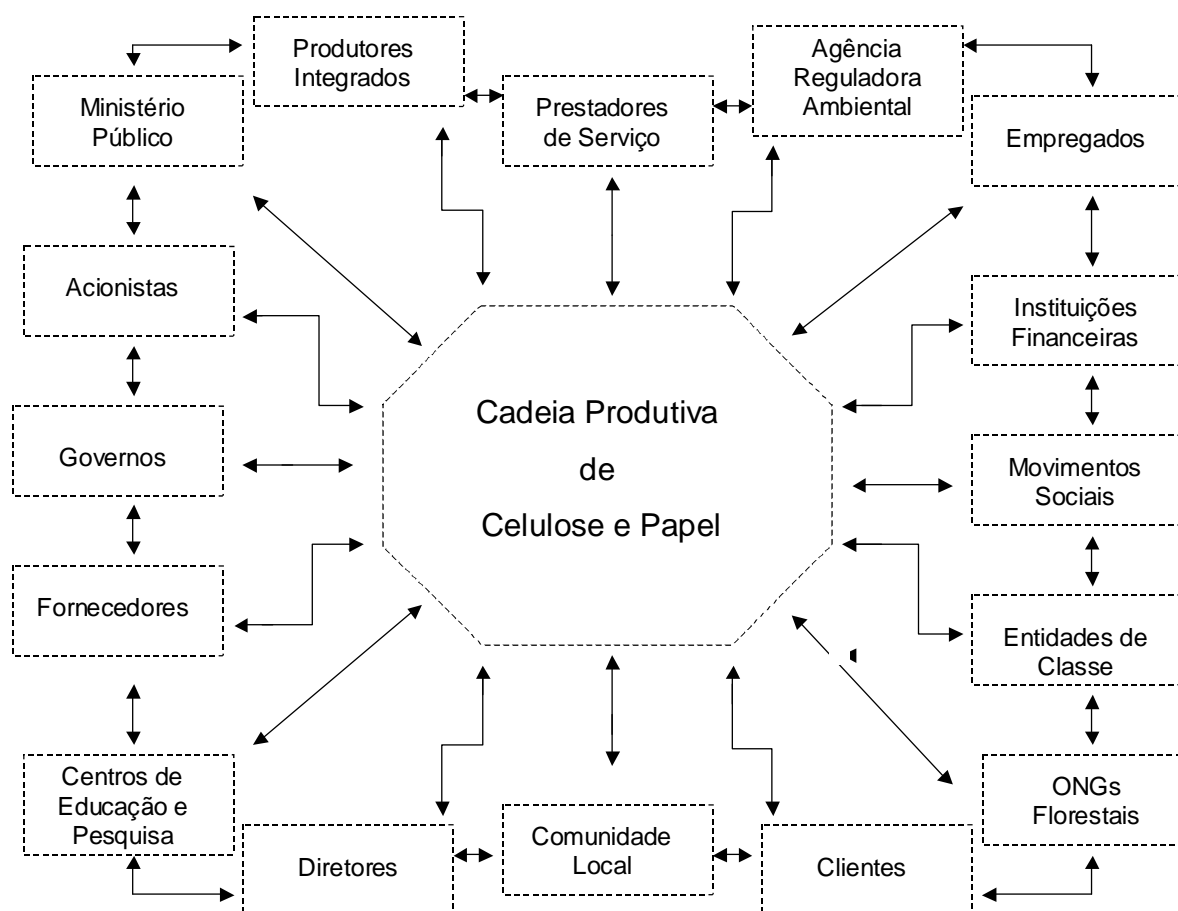


Figura 19 - Visão de empresa baseada em *stakeholders* incluindo a influência entre os grupos

Fonte: Adaptada de Donaldson e Preston (1995).

A Figura 18 representa uma cadeia e o seu relacionamento com seus *stakeholders* os quais influenciam a cadeia e são influenciados por ela de diferentes maneiras. Também pode ser verificado pelas setas entre os *stakeholders* a influência e o inter-relacionamento entre os diferentes grupos. Esta representação está de acordo com a literatura e com os resultados da pesquisa.

A Figura 19 pode ser utilizada para explicar também as estratégias dos *stakeholders* contestadores das atividades da cadeia de celulose. Enquanto o plantio de florestas cresce e novos projetos da cadeia de celulose são iniciados, também acontecem muitas articulações no sentido de restringir as áreas plantadas, frear a expansão e mesmo interromper a produção nesta escala.

Através da interação entre os *stakeholders* que possuem diferentes atributos, diversas iniciativas vão de encontro aos objetivos da organização agroindustrial da cadeia de celulose são desenvolvidas. As principais estratégias dos *stakeholders* contrários ao florestamento são descritas a seguir conforme Meirelles e De Nadai (2007):

- Ações restritivas, como leis estaduais e municipais que limitem o plantio de monocultivos de árvores como no caso do Espírito Santo, com a Lei 6.780/01, que proibiu o plantio de eucalipto para fins de produção de celulose, até que fosse concluído e promulgado o Zoneamento Ecológico Econômico. Porém foi suspensa em Junho de 2002 pelo Supremo Tribunal Federal.
- Legislações que garantam o direito à terra de populações tradicionais, como remanescentes de quilombos (Decreto-lei 4887/03) e índios, podem também restringir a posse da terra por empresas do setor de celulose.
- A articulação da sociedade civil em redes que se organizam para divulgar os impactos das monoculturas, denunciar, pressionar governos e empresas, propor alternativas ao modelo de desenvolvimento, entre outras ações. Neste sentido podem ser citadas no Brasil a Rede Deserto Verde, a Via Campesina, Articulação Nacional de Agroecologia, Rede Brasileira de Justiça Ambiental, Rede Brasil sobre Instituições Financeiras Multilaterais. Internacionalmente podem ser citadas a WRF
- Participação da sociedade civil em audiências públicas de implantação ou expansão dos projetos industriais. As audiências públicas são condições para aprovação dos empreendimentos.
- Denúncias no Ministério Público, em Conferências Nacionais, Organismos Internacionais, Processos na Justiça e Certificadoras.
- Ocupações de terras em áreas com plantações de eucalipto têm acontecido em várias partes do país pelos movimentos sociais do campo, sobretudo o MST, em reivindicação à Reforma Agrária e questionamento quanto à produtividade e função social (conforme Artigos 185 e 186 da Constituição Federal) dos latifúndios.
- Articulação da sociedade civil no sentido de cobrar os órgãos públicos financiadores. No Brasil principalmente o BNDES, para que estabeleça políticas de abertura, diálogo e transparência de seus investimentos, defina critérios sociais e ambientais mais adequados para diminuir as desigualdades sociais entre a população brasileira, e ainda deixe de investir em projetos privados do agronegócio, como é o setor de papel e celulose.

Como pode ser constatada na relação de estratégias (MEIRELLES; DE NADAI, 2007), as organizações da cadeia de celulose seguirão enfrentando ações de grupos contrários às suas atividades e devem buscar ações organizacionais para diminuir o impacto destas ações. Este novo desafio para as organizações da cadeia de celulose está de acordo com os relatos da literatura (MIKKILÄ, 2006).

4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA CADEIA DE CELULOSE NA BUSCA DA ACEITABILIDADE DAS SUAS OPERAÇÕES

Conforme ressaltado na metodologia, esta parte do trabalho foi executada diretamente numa das empresas com atividades na região sul, aqui denominada organização agroindustrial.

A organização demonstra estar preocupada com a relação com os *stakeholders*, sejam os primários ou os secundários. Quando perguntados sobre quais as principais estratégias da empresa para aumentar a aceitabilidade das suas atividades junto à sociedade em que está se instalando, os líderes responderam, com pequenas variações: “Investir na sustentabilidade do negócio através de ações sociais, econômicas e ambientais”.

A preocupação da organização com as partes interessadas também pode ser visualizada no código de conduta da empresa e nos relatórios anuais de 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005, os quais incluem indicadores de sustentabilidade nas áreas ambientais e sociais.

No Relatório Anual de 2004 da empresa (VCP, 2005) são afirmadas as diretrizes que devem pautar o relacionamento da organização com seus diferentes públicos:

- a) *“Atender às necessidades e expectativas das diversas partes envolvidas com o seu negócio;*
- b) *Atuar de forma responsável, aberta ao diálogo e em conformidade com as leis, normas e compromissos assumidos;*
- c) *Assegurar a integridade, qualificação e valorização de seus profissionais; e*
- d) *Prover a melhoria contínua de seus sistemas de gestão e processos”.*

No Relatório Anual de 2005 (VCP, 2006) a empresa reforça este compromisso através do plano estratégico corporativo, aprovado no mesmo ano, o qual abrange:

- a) *A criação de valor sustentável para os públicos da Empresa;*
- b) *A gestão de externalidades econômicas, sociais e ambientais;*
- c) *A participação no esforço de desenvolvimento nas comunidades na área de influência da Empresa.*

Estes resultados estão de acordo com os resultados de Mikkilä (2006), os quais apontam as ações de responsabilidade corporativa, que incluem responsabilidade social, ambiental, econômica e organizacional como sendo formas de aumentar a aceitabilidade das operações da organização.

A entrevista na unidade confirmou o que é verificado por quem analisa de fora da cadeia, ou seja, a preocupação com os *stakeholders* vem num crescente ao longo dos anos. Esta preocupação foi apontada como sendo motivada por valores internos na organização, exigências de empresas certificadoras, clientes internacionais e experiências anteriores da organização.

O gestor citou como exemplo de experiência anterior que impactou o relacionamento da organização com os públicos interessados na compra de uma unidade localizada em uma cidade pequena, cuja maior atividade econômica era o plantio de florestas, as quais ocupavam mais de um terço da área do município. Ao adquirir a unidade os gestores assumiram focados no melhor conhecimento da operação, na melhoria dos processos e no planejamento para o crescimento da empresa sem se preocuparem com a relação com a comunidade.

Após algum tempo de operação na empresa os gestores foram surpreendidos com um decreto do município em que estava instalada a empresa proibindo a compra de terras e o plantio de florestas no município. Quando a diretoria da empresa tomou conhecimento desta lei fez uma reunião com os gestores e determinou que estes entrassem em contato com os poderes executivo e legislativo do município para verificar o motivo daquela lei municipal que iria atrapalhar de forma impactante os planos da empresa. Ao conversarem entre si gestores perceberam que nenhum possuía bom relacionamento com as autoridades municipais. Marcaram uma reunião e no diálogo com as autoridades da cidade perceberam que o que motivou a promulgação da lei foi o total desconhecimento delas sobre o negócio e os planos da empresa.

Este caso ilustra o fato de que nem sempre a relação com os *stakeholders* foi prioridade para os gestores da organização, os quais por terem origem em sua maioria na área técnica tendem a se preocupar mais com os aspectos operacionais.

No Relatório Anual de 2004 a empresa publica esta situação “...(a organização) teve problemas com a comunidade durante os primeiros anos de sua atividade, decorrentes da ocupação geográfica de suas florestas de eucaliptos, que representam um terço da área produtiva local. Mas esta situação foi superada por meio da aprendizagem, que desencadeou

iniciativas de esclarecimento da comunidade a respeito dos objetivos da atividade empresarial e do estabelecimento de diálogo”.

Este foi um exemplo citado pelo gestor da organização sobre a importância do bom relacionamento com os *stakeholders*. Pelo relato do gestor, a preocupação com a aceitabilidade das operações da empresa sempre existiu, mas em menor grau devido à forma como a empresa iniciou a sua atuação no setor de celulose e papel, que foi através da aquisição de empresas já em funcionamento e que já haviam passado pelo processo de instalação da cadeia produtiva na região.

Com a necessidade de expandir a sua capacidade produtiva a organização tomou a decisão de instalar uma nova indústria. Para isto o primeiro passo do projeto foi a aquisição de áreas e formação de uma base florestal que possibilite o abastecimento da indústria. Após o estudo de diversas regiões a organização escolheu o sul do Rio Grande do Sul para desenvolver o seu projeto.

Ao se preparar para investir no projeto foram levantadas questões sobre o plantio das florestas numa região que não possui tradição neste tipo de cultivo. Diversas questões foram levantadas e ações foram tomadas tanto pela cadeia como por seus apoiadores para que a aceitabilidade do projeto por parte da comunidade pudesse ser maior.

Dentre as situações previstas na fase de planejamento (Quadro 17), para diminuir a resistência ao projeto e aumentar a aceitabilidade da empresa por parte da comunidade através de ações programadas (Tabela 13), foram citadas as seguintes:

- Disputa entre os municípios para a instalação da fábrica com possibilidade de resistência ao projeto	- Sugestão e apoio ao projeto de divisão do ICMS gerado pela indústria entre os municípios que possuem florestas plantadas;
- Resistência à substituição das atividades locais pelo plantio de eucalipto	- Introdução e desenvolvimento da Agrosilvicultura que possibilida o plantio de eucalipto em consórcio com culturas e criações da região.
- Resistência dos produtores locais devido à compra de grande quantidade de terra por uma única empresa	- Compra de áreas próprias divididas entre diversos municípios, evitando a formação de um maciço florestal contínuo e criação de um programa de fomento florestal que prevê que 30% da matéria prima para a indústria seja oriunda de florestas cultivadas em terras não pertencentes à empresa, com incentivo ao plantio e garantia de compra.
- Resistência à chegada de uma empresa de fora do estado	- Criação de uma embalagem de papel personalizado para o estado; - Apoio a projetos culturais na região e priorização de contratação de mão-de-obra e serviços locais.
- Dúvidas quanto aos impactos econômicos, sociais e ambientais	- Disponibilização de uma página na internet com os informações sobre o projeto e os principais impactos esperados.

Quadro 17 - Situações previstas na fase de planejamento e respectivas ações da organização

Fonte: Entrevista com o gestor da unidade da empresa no Rio Grande do Sul.

Das preocupações demonstradas (Quadro 17) surgiram alguns dos programas inovadores da cadeia que está se instalando no sul do Rio Grande do Sul em relação a outras unidades da organização localizadas em outras regiões.

Estas são algumas das ações realizadas pela organização, o que demonstra a preocupação desta com o relacionamento com os *stakeholders* e os impactos de seu projeto. No Quadro 18 estão listadas as principais ações da cadeia pesquisada buscando aumentar a aceitabilidade das operações através de aumentos dos impactos positivos e da diminuição dos impactos negativos do projeto.

Ações da Organização	Impactos das Ações
- Apoio à iniciativa inédita de distribuição do ICMS arrecadado entre todos os municípios que possuem plantios florestais (50% para o município em que a fábrica estiver instalada e 50% distribuído entre os que possuem floresta plantada);	- Melhor distribuição dos tributos entre as prefeituras; - Maior impacto econômico e social na região como um todo e não só em um município;
- Introdução do sistema de Agrosilvicultura (consórcio de eucalipto com agricultura e pecuária na mesma área). Plantio de eucalipto mais espaçado, cultivo agrícola por 2 anos na entrelinha do eucalipto e criação de gado após o terceiro ano;	- Manutenção das culturas tradicionais da região; - Maior renda e melhor distribuída ao longo do tempo para os produtores integrados integrados;
- Distribuição das áreas plantadas pela empresa em diversos municípios e não somente no entorno da indústria;	- Menor impacto ambiental dos cultivos; - Maior impacto econômico e social na região como um todo e não só em um município;
- Sistema de fomento florestal com garantia de compra de 95% da madeira, financiamento sem necessidade da terra em garantia, preço de venda da madeira pré-fixado e adiantamento de recursos.	- Menor necessidade de compra de terras pela empresa; - Uma opção de atividade a mais para o produtor rural; - Maior diversidade de culturas;
- Preservação de mais área do que mínimo exigido na legislação.	- Obtenção de certificação ambiental das florestas; - Menor pressão dos órgãos ambientais;
- Priorização de funcionários locais e de fornecedores da região.	- Maior desenvolvimento da economia local;
- Disponibilização de uma página na internet específica do projeto com as projeções de resultados econômicos, sociais e ambientais.	- Comunicação mais efetiva dos impactos do projeto; - Propiciar argumentos para os <i>stakeholders</i> favoráveis;
- Criação de embalagem de papel produzido pela empresa com identificação do Rio Grande do Sul;	- Criar identificação da empresa com o estado e diminuir resistência por ser um grupo de fora;
- Convênio com instituições de pesquisa para acompanhamento dos impactos ambientais do empreendimento;	- Diminuir os impactos ambientais negativos do projeto; - Informação de qualidade para divulgar os impactos do empreendimento;
- Apoio a projetos sociais, ambientais e culturais da região em que o empreendimento será desenvolvido;	- Criar um relacionamento mais próximo com a comunidade local; - Aumento dos impactos sociais e ambientais do empreendimento;
- Apoio para criação de unidades de conservação do ecossistema local.	- Aumentar o impacto ambiental positivo do projeto; - Melhoria no relacionamento com a agência reguladora ambiental.

Quadro 18 - Ações com caráter social, ambiental e econômico da organização e os principais impactos destas

Fonte: Adaptado de FEPAM (2007) e entrevista com o gestor da organização.

Dentre as ações da organização destacam-se as que buscam aumentar os impactos sociais e ambientais positivos do empreendimento. Nem todas as ações foram planejadas previamente mas todas já foram implementadas. Estas ações são específicas da organização estudada. As demais organizações que estão se instalando no Rio Grande do Sul não possuem informações disponíveis que permitam um estudo comparativo.

A organização estudada é reconhecida pelos especialistas do setor como sendo, entre as três organizações que estão se instalando no Rio Grande do Sul, a que desenvolve mais ações buscando aumentar os impactos positivos e diminuir os impactos negativos do empreendimento.

No questionário aplicado a gestores da organização agroindustrial da cadeia de celulose foi perguntado como se deu a reação dos *stakeholders* que contestam o projeto de investimento da empresa no Rio Grande do Sul em relação ao que havia sido planejado. A resposta predominante foi: um pouco maior do que o esperado.

Este foi um dos fatores que motivou a modificação da estrutura interna da organização que é encarregada pela responsabilidade social, a qual em, 2005 passou a ser de responsabilidade da área de comunicação da empresa.

Percebe-se na análise das reportagens e outras formas de manifestação dos *stakeholders* classificados como contestadores ou apoiadores, que os principais argumentos dos que são contrários ou favoráveis ao projeto estão relacionados com os impactos que este irá gerar, tanto negativos quanto positivos. Ou seja, além das ações, o processo de comunicação da organização torna-se fundamental para informar à sociedade sobre os impactos da instalação da cadeia na região.

Pode ser notado um esforço da organização analisada em comunicar os impactos positivos do projeto, tanto é que esta organização criou um website específico para isto onde são encontradas diversas manifestações nas reportagens analisadas com referências a estes impactos. As outras organizações do setor de celulose que estão se instalando no estado não apresentaram a mesma preocupação em divulgar informações do seu projeto.

A divulgação das informações por parte da cadeia não está sendo suficientemente efetiva para informar a sociedade no processo de instalação de uma cadeia de celulose numa região que não possui tradição e cultura nesta atividade, visto que os *stakeholders* contrários aos projetos estão se organizando e tendem a pressionar cada vez mais as organizações.

Conforme pode ser verificado na análise das manifestações das Audiências Públicas sobre o plantio de florestas, os principais argumentos para a aceitabilidade e desejabilidade da organização por parte dos *stakeholders* favoráveis ao projeto são os impactos econômicos e sociais positivos, enquanto os impactos ambientais negativos apareceram como principal argumento para os *stakeholders* contrários ao projeto.

A preocupação com a aceitabilidade das operações, tratada como legitimidade social das operações, está presente na mensagem do Diretor-Presidente da VCP Celulose e Papel ao final da apresentação do EIA-RIMA das florestas plantadas na região sul do Rio Grande do Sul. Tão importante quanto as licenças produtivas e ambientais é a legitimidade social das nossas operações. A VCP tem consciência de que exerce importante papel nas regiões em que atua. Por isso considera fundamental estabelecer e aprimorar o relacionamento e o diálogo com essas comunidades.

A organização analisada apresenta em seus documentos e nas entrevistas realizadas a preocupação com os impactos das suas atividades na comunidade em que está inserida e este fato, juntamente com ações tomadas com a cadeia na busca de uma maior aceitabilidade, apontam para um caminho de maior diálogo com os *stakeholders*.

Apesar de demonstrar a preocupação com o relacionamento e o diálogo com os *stakeholders*, estes não participam em nenhuma instância dos processos de tomada de decisão da organização, o que indica a necessidade avanços nesta área.

Por outro lado, a própria sociedade precisa ser preparada e informada para assumir um papel mais decisivo nas ações e atividades das organizações.

4.5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Verifica-se, numa análise dos resultados de forma sistêmica, que o anúncio dos investimentos de três empresas do setor de celulose na região sul do Rio Grande do Sul, somando aproximadamente 6 bilhões de reais, gerou inicialmente expectativas positivas e, até mesmo euforia, sobre os impactos positivos destes investimentos nas regiões onde se desenvolveria a cadeia, em especial os impactos econômicos e sociais.

Entretanto, a cadeia de celulose, também, vem sendo pressionada por grupos contrários às suas atividades. Tanto o plantio de florestas em larga escala quanto às fábricas

de são objeto de pressão de grupos que alegam impactos ambientais e sociais negativos destas atividades.

Estes grupos contestadores fazem parte dos *stakeholders* que não possuem relação direta com a cadeia (*stakeholders* secundários) e tradicionalmente não são considerados como os mais relevantes por parte da organização. Isto pode ser comprovado quando a organização classificou os grupos de *stakeholders* quanto aos atributos de Poder, Legitimidade e Urgência (Tabela 10).

Através da ação de grupos contestadores do projeto passaram a ser apontados os impactos negativos dos projetos, especialmente as questões ambientais. Esta divulgação dos supostos impactos negativos do projeto se dá de diversas formas e busca influenciar a opinião pública. Esta estratégia provocou um aumento na discussão sobre os impactos ambientais e sociais dos projetos, como pode ser verificado tanto na análise de reportagens de um jornal de abrangência estadual na última década, onde em 2007 as reportagens com enfoque social e ambiental foram em maior número do que aquelas com reportagens com enfoque econômico quanto na análise das manifestações das audiências públicas. Num total de 311 argumentos apresentados pelos que se manifestaram, 100 foram sobre aspectos sociais, 73 sobre aspectos econômicos, 72 sobre aspectos ambientais e 66 somando técnico e outros.

Com a identificação dos *stakeholders* da cadeia pode ser verificada a diversidade de grupos que têm interesse nas ações das organizações da cadeia de celulose e o quanto as ações tomadas pela organização influenciam de maneiras diversas seus *stakeholders*. Ao classificar os *stakeholders* do ponto de vista da cadeia em formação pôde-se verificar mudanças no tradicional modelo de entradas-saídas de uma organização, em que os *stakeholders* definitivos são os clientes e acionistas (DONALDSON; PRESTON, 1995). Pela pesquisa junto à organização, além destes dois *stakeholders* passam a figurar o governo, a agência reguladora ambiental e o Ministério Público. Esta mudança reflete o momento em que a cadeia estava vivendo quando foi desenvolvida a pesquisa, em que a continuidade dos projetos estava ameaçada em função de possíveis normas ambientais mais restritivas por parte da agência reguladora ambiental para conceder licenças de plantio, desempenhando o Ministério Público uma importante função neste processo, mas também reflete uma alteração no jogo de forças em que as organizações estão inseridas.

Os grupos contrários ao desenvolvimento da cadeia de celulose no Rio Grande do Sul se mobilizaram e através de ações e estratégias diversas e coordenadas (MEIRELLES; DE NADAI, 2007), exerceram pressão para alcançar seu objetivo de inviabilizar o

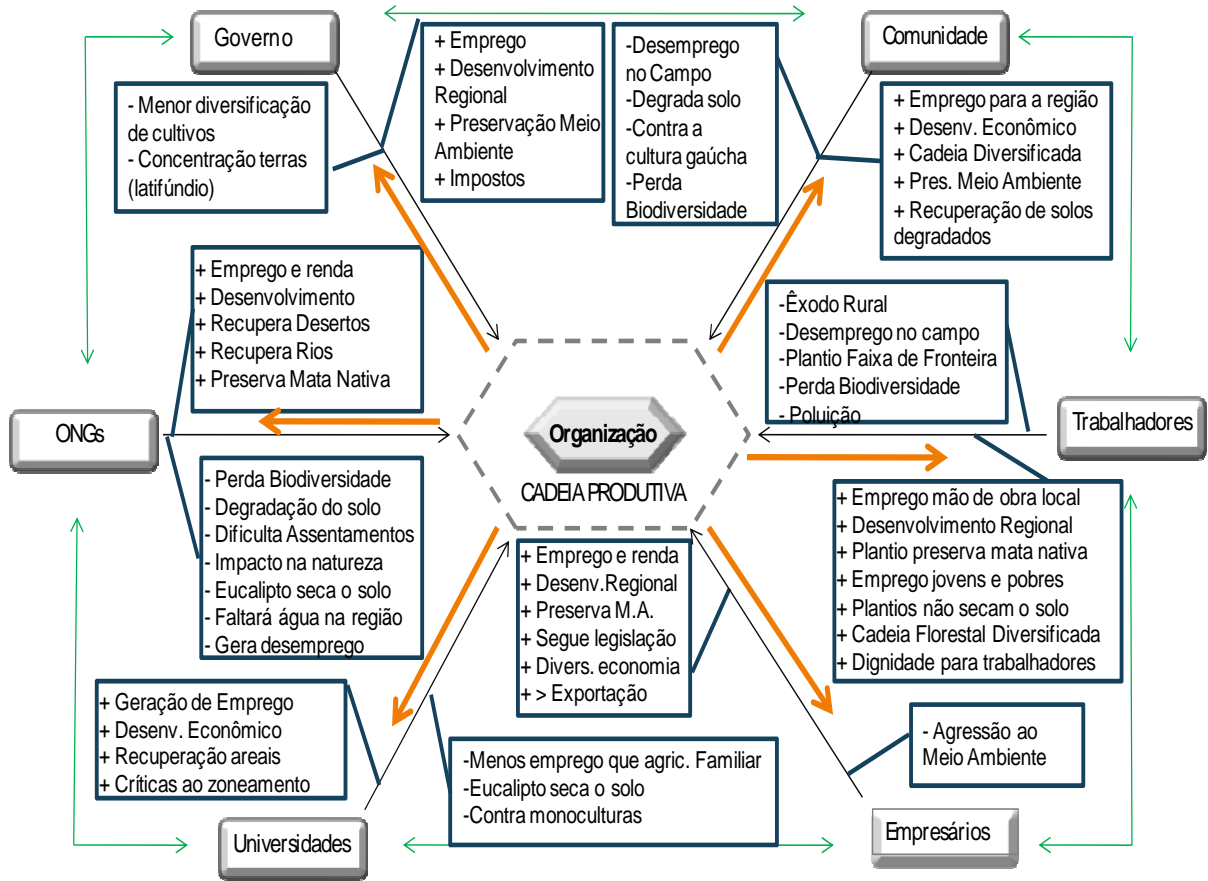
desenvolvimento de uma cadeia de celulose na região sul do Rio Grande do Sul. Realidade semelhante se deu no Uruguai, quando grupos contrários à instalação de duas indústrias de celulose na cidade de Fray Bentos, no Uruguai, fronteira com a Argentina, tentaram impedir a continuidade dos projetos (LIMA-TOIVANEN; MIKKILÄ, 2006).

O Zoneamento Ambiental da Silvicultura para o Rio Grande do Sul passou a ser um ponto central na relação entre a cadeia em desenvolvimento no estado e os *stakeholders* contrários ao projeto, o que pode ser verificado na mobilização tanto de *stakeholders* contrários quanto favoráveis aos projetos em torno das audiências públicas sobre o zoneamento, conforme demonstra a análise das atas das mesmas.

Na análise das manifestações durante as audiências foi possível verificar que tanto os *stakeholders* contrários quanto os favoráveis aos projetos argumentaram com base nas suas expectativas em relação aos impactos do desenvolvimento da cadeia. Esta constatação demonstrada no item 4.3 possibilita a elaboração de uma representação da forma como se apresenta a relação da cadeia com seus *stakeholders* (Figura 20).

Com base nos resultados do Quadro 18 e dos Quadros 9, 10, 12 e 14 foi elaborada a Figura 19. Estão representadas na Figura 19 as principais demandas e expectativas dos *stakeholders* que se manifestaram nas Audiências Públicas para a Atividade de Silvicultura e os principais impactos positivos divulgados pela cadeia. Esta figura representa as influências dos *stakeholders* sobre a organização, representadas através das setas pretas, os impactos positivos do projeto sobre *stakeholders* divulgados pela cadeia, representadas pelas setas laranja e a interação entre os *stakeholders*, representada pela setas verdes.

A Figura 20 apresenta-se como um modelo de relacionamento entre organização e os seus *stakeholders*. De um lado os *stakeholders*, com suas expectativas e demandas, procuram influenciar o desenvolvimento da cadeia no sentido de suas crenças e valores, aparecendo essas influências nos sentidos *stakeholders*-cadeia e *stakeholders*-*stakeholders*, podendo alguns destes últimos modificar a relação de importância de outros *stakeholders* em relação à organização. De outro lado está a organização, divulgando os impactos positivos das suas atividades e as ações para aumentar estes impactos.



Legenda



Figura 20 - Representação da interação entre os stakeholders que se manifestaram nas audiências públicas e a cadeia de celulose

Fonte: Adaptada de Donaldson e Preston (1995).

A Figura 20 sintetiza os principais resultados encontrados nos itens 4.3 e 4.4. Para incluir os resultados dos itens 4.2 seria necessário representar os demais *stakeholders* os quais estão incluídos entre estes grupos estabelecidos pela FEPAM.

Ao analisar os resultados como um todo, em especial o item 4.3 é possível confirmar o que está presente na teoria de influência entre *stakeholders* (CLARKSON, 1997; BENJAMIN; BULENT, 2006) pois não foi possível identificar argumentos exclusivos de um grupo de *stakeholders*, podendo ser verificada semelhança entre os argumentos favoráveis e contrários independentemente do tipo de *stakeholder*.

O trabalho de Eesley e Lenox (2006) mostra que as organizações respondem às pressões dos *stakeholders* conforme a sua saliência em termos de poder, legitimidade e urgência. Para analisar os atributos de Poder, Legitimidade e Urgência, mostrou-se necessário considerar a interação entre *stakeholders* (Figura 19).

Cruzando a análise das demandas dos *stakeholders* (Quadros 9, 10, 12 e 14) com as estratégias e objetivos dos grupos contrários às atividades da organização é possível constatar que na situação analisada a cadeia não deve estar focada no atendimento das demandas dos *stakeholders* contrários ao projeto, pois estes buscam principalmente interromper o desenvolvimento da cadeia no estado (MEIRELLES; DE NADAI, 2007).

A correta identificação das principais demandas e expectativas em relação aos projetos desenvolvidos pela cadeia de celulose no Rio Grande do Sul são instrumentos que podem auxiliar as organizações nas decisões a serem tomadas sobre os projetos a serem desenvolvidos buscando aumentar a aceitabilidade das operações através do reforço dos impactos positivos e da diminuição dos impactos negativos do projeto (Quadro 18), atendendo de forma mais incisiva as expectativas da sociedade, o que originará uma aceitabilidade das operações da cadeia. Mikkilä (2006) e Henriques e Sharma (2005) apresentam resultados similares.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta de pesquisa que foi colocada inicialmente foi: de que forma a organização agroindustrial da cadeia de celulose está respondendo às pressões dos *stakeholders* que questionam as suas atividades? Para responder a esta questão são analisadas as respostas ao objetivo geral e aos objetivos específicos. Novas considerações são realizadas buscando aprofundar as análises feitas. Por fim são apresentadas as limitações deste trabalho e sugestões de novos estudos a partir desta pesquisa.

O objetivo geral foi o de analisar ações da organização agroindustrial da cadeia de celulose frente às pressões dos *stakeholders* que questionam as suas atividades. Para se responder a este objetivo foram traçados os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar a cadeia de celulose em formação no Rio Grande do Sul e seus *stakeholders*

Para um melhor entendimento do objeto deste trabalho fez-se necessária uma descrição do ambiente em que se deu a instalação da cadeia de celulose no Rio Grande do Sul. Esta descrição possibilitou um entendimento da situação do setor de celulose no Brasil e da região escolhida pelas empresas de celulose e papel para desenvolver seus projetos. Após esta descrição foi feita uma diferenciação do ambiente em que se deu a instalação da cadeia de celulose no Rio Grande do Sul do ambiente nacional através da análise de reportagens e foi possível verificar que a partir do anúncio de que uma empresa do setor estava se instalando na região sul do estado a imprensa passou a dar uma cobertura expressiva sobre os principais desdobramentos deste projeto, em especial no ano de 2007, para impactos sociais e ambientais dos projetos.

Com uma cronologia dos principais acontecimentos ligados à cadeia de celulose foi possível percorrer o caminho que se deu desde o anúncio dos investimentos até 2007. Por esta cronologia, somada à análise de reportagens, entrevistas e acompanhamento das audiências públicas foi possível perceber que os *stakeholders* contrários ao projeto conseguiram, de fato, ameaçar a instalação das empresas na região. Isso reforça o caráter estratégico, que pode ter a pressão feita pelos *stakeholders*, inclusive, àqueles não incluídos como importantes pelas organizações quando da realização de seu planejamento.

b) Classificar os *stakeholders* da cadeia de celulose.

As classificações propostas foram consolidadas levando em conta a visão da organização em relação aos seus *stakeholders*. A classificação entre *stakeholders* primários e secundários foi aplicada e demonstrou importância para o desenho da cadeia com seus *stakeholders*.

A classificação proposta por Savage et al. (1991, p. 61-75) demonstrou ser eficiente para identificar os *stakeholders* contestadores da cadeia e encaixou na representação proposta por Eesley e Lenox (2006, p. 772).

O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), operacionalizado por Martins e Fontes Filho (1999), mostrou ser eficaz para classificar os *stakeholders* de acordo com a sua saliência para organização em função dos atributos de poder, legitimidade e urgência. Todavia são necessárias adaptações para um melhor entendimento sobre os significados de cada um dos conceitos necessários para o correto preenchimento das informações solicitadas, o que foi feito baseado no trabalho de Eesley e Lenox (2006, p. 765-81).

Estas classificações se mostraram importantes no trabalho para o desenho da cadeia produtiva e para a identificação das demandas dos *stakeholders* e os seus posicionamentos.

c) Identificar as demandas dos *stakeholders* contestadores do florestamento e da instalação da cadeia de celulose.

O objetivo inicial era identificar as demandas dos *stakeholders* contestadores da cadeia. Este objetivo foi alcançado através da análise dos documentos produzidos pelos próprios *stakeholders* e pelas manifestações nas audiências públicas. Um dos resultados obtidos através da busca deste objetivo, e não esperado, foi que grande parte das ações e estratégias dos *stakeholders*, contrários ao projeto, estão interligadas com ações de outros grupos contrários ao desenvolvimento da cadeia de celulose em outras regiões (WRM, 2007).

Outro resultado obtido na busca deste objetivo específico, e que não foi inicialmente previsto, pois não se previa a disponibilidade das atas das audiências públicas sobre o zoneamento da silvicultura, foi a identificação das principais demandas e expectativas dos *stakeholders* apoiadores ou favoráveis ao desenvolvimento da cadeia de celulose na região sul do Rio Grande do Sul. Foi possível verificar através dos argumentos dos apoiadores do

projeto que os impactos sociais, econômicos e ambientais das atividades da cadeia estão na base da aceitabilidade das operações por parte da sociedade.

d) Identificar as ações sociais, econômicas e ambientais da organização agroindustrial da cadeia de celulose em desenvolvimento no Rio Grande do Sul para ampliar a aceitabilidade das suas operações

A identificação das ações da cadeia de celulose em desenvolvimento na região sul do Rio Grande do Sul foi realizada, e estas ações puderam ser relacionadas com os objetivos de aumentar os impactos positivos e diminuir os impactos negativos da instalação da cadeia de celulose na região sul.

Pode-se verificar que algumas das ações foram planejadas previamente à instalação, enquanto outras surgiram durante a instalação da organização na região. Este é um indício de que a pressão dos *stakeholders* pode levar a cadeia de celulose em desenvolvimento na região a adotar práticas e ações em direção a uma atividade com mais impactos ambientais, sociais e econômicos positivos e menos impactos negativos.

Após uma análise detalhada do caminho percorrido para alcançar os objetivos traçados e dos resultados alcançados foi buscada uma abstração dos resultados para uma proposta de representação do desafio da cadeia de celulose em busca da aceitabilidade das suas operações através do diálogo com os *stakeholders*.

O desafio da organização em aumentar a aceitabilidade das operações passa por aumentar os impactos positivos na comunidade em que a cadeia está se instalando e diminuir os impactos negativos, mantendo um bom diálogo com os *stakeholders*.

Como a cadeia ainda está em desenvolvimento e a sociedade vem manifestando demandas, preocupações e expectativas em relação ao projeto em desenvolvimento é possível que as decisões da organização agroindustrial da cadeia, que ocupa papel central na cadeia, sejam balizadas pela busca da ampliação dos impactos positivos e da diminuição dos impactos negativos salientados pelos *stakeholders*.

A aceitabilidade das operações engloba quatro dimensões da responsabilidade corporativa: Responsabilidade Econômica, Responsabilidade Ambiental, Responsabilidade Social e Responsabilidade Organizacional (MIKKILÄ, 2006). Dentro destas dimensões, as

ações são dinâmicas e buscou-se refletir as demandas atuais dos *stakeholders* encontradas neste trabalho tendo como base o diálogo dos *stakeholders*.

Este diálogo, foi dividido em três processos, e são representados pelas setas na Figura 21. A seta que sai do diálogo dos *stakeholders* para a cadeia engloba a identificação dos *stakeholders* mais influentes e suas demandas. A seta que sai da cadeia para os *stakeholders* representa o processo de comunicação da organização com a sociedade. Este processo é fundamental, pois, como mostram os resultados, a mídia exerce um papel importante como *stakeholder* da cadeia, dando grande cobertura aos projetos que apresentam impactos para a sociedade. A seta que indica dois sentidos reflete a necessidade de incorporação dos *stakeholders* que não possuem relação direta com a organização nos processos de tomada de decisão da organização.

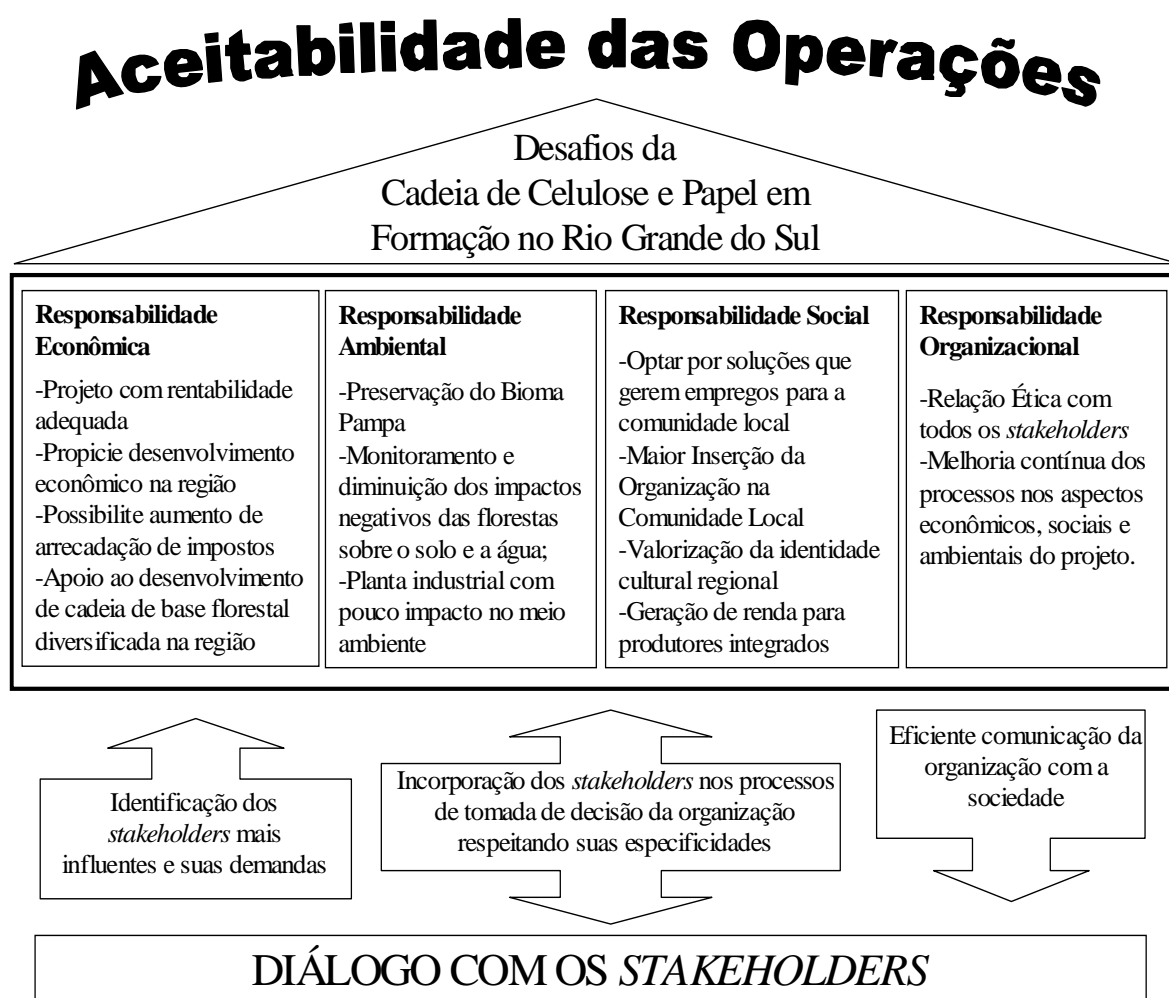


Figura 21 - Desafio da aceitabilidade das operações da cadeia de celulose pelos seus *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Mikkilä (2006).

A Figura 21 apresenta o desafio para as organizações da cadeia de celulose de aumentarem a sua aceitabilidade. Vale salientar que por enquanto os *stakeholders* favoráveis ao desenvolvimento da cadeia de celulose estão baseados em expectativas e projetos, os quais serão avaliados em todos os aspectos após o início e com o decorrer das atividades.

Por fim, cabe ressaltar as limitações da presente pesquisa. Primeiramente, pode-se citar a aplicação do instrumento de pesquisa, da qual pode ter resultado, por parte dos entrevistados, a inadequada compreensão do significado das perguntas. A aplicação do instrumento exige uma explicação mais detalhada dos conceitos sobre os atributos e as variáveis de mensuração. Além disso, por serem variáveis que consideram escala de valores a aplicação para diferentes pessoas pode interferir no resultado da pesquisa. Outra questão que merece destaque decorre do fato de os entrevistados não representarem a direção da empresa e sim ocuparem cargo de gerência na unidade que está sendo implantada. Apesar de não ser o foco da presente pesquisa, esta última limitação decorre da falta de acesso aos altos níveis executivos da organização, o que talvez pudesse esclarecer muitas questões. Isto fica minimizado pelo fato de a organização possuir um bom sistema de informação interno e pelo fato de um dos pesquisados ser o responsável pela gestão das relações com os *stakeholders* na região afetada. Além disso, foi utilizada apenas a visão da organização em relação aos seus *stakeholders*.

Outra limitação da pesquisa se refere ao critério utilizado para classificar as reportagens dos últimos 10 anos publicados no Jornal Correio do Povo e Estado de São Paulo e identificar os enfoques das manifestações das audiências terem sido baseados na interpretação do pesquisador. Esta limitação buscou ser contornada pelos critérios estabelecidos previamente ao julgamento.

Destes fatores limitantes deriva a sugestão de futuras pesquisas que procurem ampliar o universo de análise para outras regiões e outras organizações. A comparação das relações entre organizações da cadeia de celulose se instalando em outras regiões do Brasil e em outros países com a situação da cadeia em desenvolvimento no Rio Grande do Sul pode resultar em importantes descobertas sobre fatores regionais e globais da contestação da atividade da cadeia.

Também, sugerem-se novas pesquisas que visem aprofundar além do que já foi trabalhado nesta pesquisa, a comparação entre as demandas e expectativas dos *stakeholders* em relação ao projeto e uma análise destas após a implementação total da cadeia produtiva, com a instalação da indústria prevista para a região.

Outras possíveis pesquisas poderiam ser realizadas levando em conta a percepção dos *stakeholders*, que neste trabalho não fizeram parte dos entrevistados, embora tenham feito parte das análises em alguns momentos através da análise de documentos e da assistência direta do pesquisador nas Audiências Públicas. A percepção dos mesmos sobre o desenvolvimento da cadeia de celulose no Rio Grande do Sul pode se constituir em um interessante objeto de análise.

Enfim, esta pesquisa procurou contribuir para o debate acadêmico sobre a relação dos *stakeholders* com as organizações investigando um dos setores de maior expansão dentro do Brasil e também um dos mais contestados, por grupos contrários ao seu desenvolvimento. Com a publicação dos artigos dela decorrente, pode também servir de subsídio a ações estratégicas no gerenciamento de organizações da cadeia de celulose, ou seja, ainda que numa proporção modesta, auxiliar de forma direta o setor produtivo.

Certamente, a pesquisa já permitiu alguns avanços numa orientação para o desenvolvimento sustentável, e a própria identificação, por parte da organização, da necessidade de escutar mais seus *stakeholders*, é um aprendizado que pode servir para esta e outras situações futuras, que pode resultar em um melhor posicionamento para seus *stakeholders* e para a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ABRAFLOR. Associação Brasileira dos Produtores de Florestas Plantadas. **Anuário estatístico da ABRAF – Ano Base 2005**. Disponível em: <<http://www.abraflor.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2006.

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 42, p. 507-523, 1999.

ALMEIDA, Geraldo Sardinha; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARTINS, Humberto. Identificando *stakeholders* para a formulação de estratégias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, Providence, v. 10, p. 216-232, 1999.

ANDRADE, J. C. S. Formação de estratégias socioambientais corporativas: os jogos aracruz celulose-partes interessadas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 75-97, 2002.

ANUALPEC. **ANUALPEC 2006**: anuário da pecuária brasileira. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2006.

BARON, D. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, Cambridge, v. 10, n. 1, p. 7-45, 2001.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1. Cap.1 p. 22-48.

BENJAMIN, A. N.; BULENT, M. Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between *Stakeholders*. **Journal of Business Ethics**, Holanda, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

BRENNER, F. N.; COCHRAN, P. L. The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research. In: MAHON, J. F. (Ed.). **Proceedings of the second annual meeting of the international association for business and society**. Sudence: [s.n], 1991. p. 449-467.

BUCKUP, L. **Desertos verdes**. Porto Alegre: RBS - Zero Hora, 2005.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CORREIO DO POVO. **Edição de 13/12/2007**. Porto Alegre-RS: Empresa Jornalística Caldas Júnior, 2007a.

CORREIO DO POVO. **Edição de 19/12/2007**. Porto Alegre-RS: Empresa Jornalística Caldas Júnior, 2007b.

CORREIO DO POVO. **Edição de 21/01/2001**. Porto Alegre-RS: Empresa Jornalística Caldas Júnior, 2001.

CRAWLEY, C. E. Localized debates of agricultural biotechnology in community newspapers: a quantitative content analysis of media frames and sources. **Science Communication**, Thousand Oaks, v. 28, n. 3, p. 314-346, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

EESLEY, C.; LENOX M. J. Firm responses to secondary stakeholder action. **Strategic Management Journal**. Inglaterra, v. 27, n. 8, p. 765-781, 2006.

FELDMAN, R.; DAGAN, I; HIRSH H. Mining text using keyword distributions. **Journal of Intelligent Information Systems**, Boston, v. 10, n. 3, p. 281-300, 1998.

FEPAM. Fundação Estadual de Proteção Ambiental (Org.). **Zoneamento ambiental para atividade de silvicultura**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.fepam.rs.gov.br/biblioteca/zoneam_silvic.asp>. Acesso em: 03 jun. 2007.

FEPAM. Fundação Estadual de Proteção Ambiental. **Atas das audiências públicas sobre o zoneamento ambiental da silvicultura realizadas em Pelotas, Alegrete, Santa Maria e Caxias do Sul**. 2007. Disponível em: <<http://www.fepam.rs.gov.br/fale/fale.asp>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

FERREIRA, S. R. B. **Da fartura à escassez: a agroindústria de celulose e o fim dos territórios comunais no extremo norte do Espírito Santo**. 2002. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FOELKEL, C. **Technological developments in the sustainable plantation of forests in Brazil**. 2006. Disponível em: <<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/outros/China%20Paper%202006.doc>>. Acesso em: 03 jan. 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and the corporate objective revisited. **Organization Science**, Charlotte, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GOLDSMITH, Z. **The seeds of discord**. London: Daily Telegraph, 2002.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n.3, p. 481-510, 1985.

HAIGH, M.; JONES, M. T. The drivers of corporate social responsibility: a critical review. **The Business Review**, Cambridge, v. 5, n. 2, p. 245-251, 2006.

HALL, J. E.; CROWTHER, S. Biotechnology: the ultimate cleaner production technology for agriculture. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 6, n. 3, p. 313-322, 1998.

HALL, J.; MARTIN, J. C. Disruptive technologies, *stakeholders* and the innovation value-added chain. **R & D Management**, Oxford, v. 35, n. 3, p. 273-284, 2005.

HART S. L.; SHARMA, S. Engaging fringe *stakeholders* for competitive imagination. **Academy of Management Executive**, Boston, v. 18, n.1 p. 7–18. 2004.

HENRIQUE, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 42, n. 1, p. 67-99, 1999.

HENRIQUES, I.; SHARMA S. Stakeholder influences on sustainability practices in the canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 26, p. 159-180, 2005.

HIRSCH, P. M. Organizational effectiveness and the institutional environment. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v. 20, n. 3, p. 327-344, 1975.

HOFF, D. N. **Uma análise das perspectivas de desintegração vertical da produção florestal de uma empresa de papel e celulose: o caso da Klabin**. 2000. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br/port/03Dados/0306EstSet2003/0306Quadro.html>>. Acesso em: 19 set. 2007.

HYBELS, R. C. On legitimacy, legitimation, and organizations: a critical review and integrative theoretical model. **Administrative Science Quarterly**. New York, v. 38, p. 241-246. 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mapa de biomas e de vegetação**. Rio de Janeiro: IBGE, 1996.

ILHA, A. S. et al. Desigualdades regionais no Rio Grande do Sul: o caso da metade sul. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 2002, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/download/eeg/1/mesa_3_ilha_alves_saravia.pdf>. Acesso em: 30 set. 2007.

JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, New York, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

KARANIKAS, H.; THEODOULIDIS, B. **Knowledge discovery in text and text mining software**. Manchester: Centre for Research in Information Management, Department of Computation, UMIST, 2002.

KARPPINEN, H. **Values and objectives of non-industrial private forest owners in finland**. 1998. Disponível em: <<http://www.metla.fi/silvafennica/full/sf32/sf321043.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2007.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KORTEN, D. C. **When corporations rule the world**. West Hartford: Kumarian Press. 1995.

LABONE, M. Sur le concept de filière en économie agroalimentaire. In: REUNIÃO MSA-CEGET, 1985, Montpellier. **Anais...** Montpellier: Institut National de la Recherche Agronomique. 1985.

LEAL, A. L. **Restrospectiva - silvicultura**: movimentos sociais não deram trégua às papuleiras em 2006. Porto Alegre: AGEFLOR, 2007.

LIMA, A. E. M. A indústria e a economia regional no Rio Grande do Sul: formação histórica e evolução recente (1990/2000). In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA FEE, 2., 2005, Porto Alegre, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/eeg/index.php>>. Acesso em: 28 set. 2006.

LIMA-TOINVANEN, M. B.; MIKKILÄ, M. Stronger demands over newcomers in latin american businesses: the case of the pulp mills in Uruguay. In: INTERNATIONAL CONFERENCE: CIVIL SOCIETY AND ENVIRONMENTAL CONFLICT: PUBLIC PARTICIPATION AND REGULATION, 2006, Finland. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=60456&lan=EN>>. Acesso em: 20 maio 2007.

LIU, S. Business environment scanner for senio managers” toward active executive support with intelligent agents. **Expert Systems with Applications**, New York, v. 15, p. 111-121, 1998.

LIU, S.; TURBAN, E.; LEE, M. K. O. Software agents for environmental scanning in electronic commerce. **Information Systems Frontiers**, New York, v. 2, n. 1, p. 85-98, 2000.

MADALOZZO, I. A. **A utilização de recursos e capacidades na gestão de propriedades rurais em diferentes faixas de lucratividade**: uma abordagem sistêmica. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MARCOVITCH, Jacques. Para enfrentar desafios ambientais e sociais. **Revista Bracelpa**, 2007. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/bra/revista/>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

MARTINO, D. Conservación de praderas en conosur: valoración de las áreas protegidas. **Revista Ecosistemas**, Espanha, n. 2, Maio/Ago. 2004. Disponível em: http://www.revistaecosistemas.net/index_frame.asp?pagina=http%3A/www.revistaecosistemas.net/articulo.asp%3FId%3D154%26Id_Categoria%3D4%26tipo%3Dotros_contenidos. Acesso em: 20 maio 2007.

MARTINS, Humberto F.; FONTES FILHO, Joaquim R. ¿En quién se pone el foco? Identificando "*stakeholders*" para la formulación de la misión organizacional. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, Caracas, n. 15, p. 1-18, Out. 1999.

MEIRELLES D.; DE NADAI, A. **Brazil**: tree monoculture promotion mechanisms and opposition bulletin of the world rainforest movement. 2007. Disponível em: <<http://www.wrm.org.uy/bulletin/124/viewpoint.html>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

MIKKILÄ, Mirja. **The many faces of responsibility**: Acceptability of the global pulp and paper industry in various societies. Sanna Leinonen: Faculty of Forestry of the University of Joensuu. 2006.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, H. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and really counts. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORVAN, Y. **Filière de production**: fondamentes d'économie industrielle. Paris: Economica, 1985.

NISBET, M. C.; BROSSARD, D.; KROEPSCH, A. Framing science: the stem cell controversy in an age of press/politics. **The Harvard International Journal of Press/Politics**, Boston, v. 8, n. 2, p. 36-70, 2003.

NISBET, M. C.; MOONEY, C. Framing Science. **Science**, v. 316, p. 56, Apr. 2007.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, Mississippi, v.16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PAJUNEN, K. Stakeholder influences in organizational survival. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, n. 6, p. 1261-1288, 2006.

PEDROZO, E. A., ESTIVALETE, V. F. B.; BEGNIS, H. S. M. Cadeia(s) de agronegócio: objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

PEDROZO, E.; SILVA, T. O Desenvolvimento sustentável, a abordagem sistêmica e as organizações. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 2000. Disponível em: www.read.ea.ufrgs.br. Acesso em: 10 jan. 2008.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.

PICOLI, L. R.; SCHNADELBACH, C. V. **O pampa em disputa**: a biodiversidade ameaçada pela expansão das monoculturas de árvores. Porto Alegre: Núcleo Amigos da Terra, 2007.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil**. Disponível em: <www.pnud.org.br/atlas>. Acesso em: 26 set. 2007.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, Boston, v. 28, n. 6, p. 120-134, 1995.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

RUSSO, M. V.; FOUTS P, A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 40, n. 3, p. 534-59, 1997.

SAA-RS. Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Rio Grande do Sul. **Programa estadual de florestamento**. Disponível em: <<http://www.saa.rs.gov.br/saa>>. Acesso em: 30 set. 2006.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational *stakeholders*. **Academy of Management Executive**, Boston, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SBS 2003. Sociedade Brasileira de Silvicultura. **PROPFLORA e PRONAF Florestal**: situação atual e perspectivas. financiamento para pequenos e médios produtores florestais: situação atual e perspectivas relatório do workshop realizado na SBS em 20 de março de 2003. Disponível em: <http://www.sbs.org.br/destaques_PROPFLORAepronaf.htm>. Acesso em: 19 set. 2006.

SCP-RS. Secretaria de Coordenação e Planejamento do Rio Grande do Sul. **Projeto rumos 2015**: estudo sobre desenvolvimento regional e logística de transportes no RS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/propeq/forum/publicacoes/rumos2015.htm>>. Acesso em: 10 set. 2007.

SHARMA S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, n. 26, p. 159-180, 2005.

SHEAFER, T. How to evaluate it: the role of story-evaluative tone in agenda setting and priming. **Journal of Communication**, New York, v. 57, p. 21-39, 2007.

SILVA C. et al. Mining linguistically interpreted texts. In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON LINGUISTICALLY INTERPRETED CORPORA, 5., 2004, Geneva. **Anais eletrônico...** Disponível em: <www.coli.uni-saarland.de/conf/linc-04/silva.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2007.

SILVA, C. L. Da; KOPITTKKE, B. H. **Competitividade internacional da indústria de papel de imprimir e escrever**: a agregação de valor em questão. In: CONGRESSO E EXPOSIÇÃO ANUAL DE CELULOSE E PAPEL, 35., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABENDE, 2002.

SLOVIC, P. Perception of risk. **Science**, v. 236, p. 280-285, 1987.

SONNENFELD, A. D. From brow to green? Late industrialization, social conflict, and adoption of environmental technologies in Thailand's pulp industry. **Organization & Environment**, v. 11, n 1, p. 59-87, 1998b.

SONNENFELD, A. D. Social movements, environment, and technology in Indonesia's pulp and paper industry. **Asia Pacific Viewpoint**, Oxford, v. 39, n. 1, p. 95-110, 1998a.

STAINER, A.; STAINER, L. Business performance: a stakeholder approach. **International Journal of Business Performance Management**, v. 1, n. 1, p. 2-12, 1998.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, p. 571–610, 1995.

SUNDARAM, Anant K.; INKPEN, Andrew C. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”: a reply. **Organization Science**, Charlotte, v. 15, n. 3, p. 370-371, 2004.

TRIPOLDI, T. et al. **A análise da pesquisa social**. Petrópolis: Alves, 1975.

VAARA, E.; TIENARI J.; LAURILA, J. Pulp and paper fiction: on the discursive legitimation of global industrial restructuring. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 6, p. 789-813, 2006.

VALVERDE, S. R. et al. Efeitos multiplicadores da economia florestal brasileira. **Revista Árvore**, Viçosa, v. 27, n. 3, p. 285-293, 2003.

VAN GORP, B. The constructionist approach to framing: bringing culture back. **Journal of Communication**, New York, v. 57, p. 60-78, 2007.

VCP. Votorantim Celulose e Papel. **Apresentação do estudo de impacto ambiental EIA-RIMA das florestas da unidade extremo sul**: audiência pública FEPAM. Pelotas, 2007.

VCP. Votorantim Celulose e Papel. **Relatório anual de 2004**: semeando o futuro. 2005. Disponível em: <<http://www.vcp.com.br/Investidores/Demonstrações+Financeiras/default.htm>>. Acesso em: 20 set. 2007.

VCP. Votorantim Celulose e Papel. **Relatório anual de 2005**. 2006. Disponível em: <<http://www.vcp.com.br/Investidores/Demonstrações+Financeiras/default.htm>>. Acesso em: 20 set. 2007.

WRM. *World Rainforest Movement*. **Campaign against the certification of veracel's fast wood plantations**. 2007. Disponível em: <<http://www.wrm.org.uy>>. Acesso em: 01 fev. 2008.

ZERO HORA, Porto Alegre, 07 março 2007.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO A ORGANIZAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS (CEPAN)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PPG AGRONEGÓCIOS

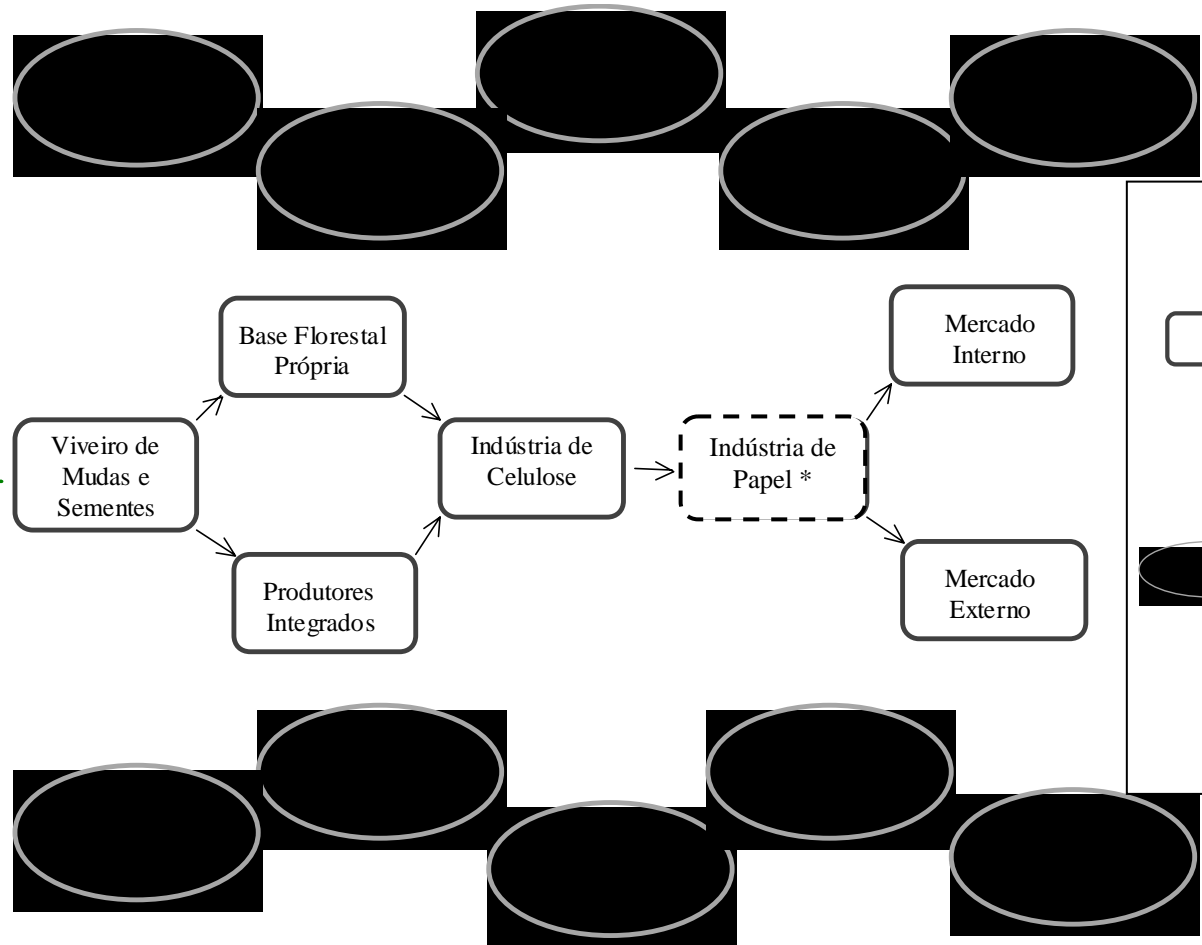
Este questionário faz parte da dissertação de mestrado intitulada:
“RELAÇÕES ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA CADEIA DE CELULOSE E SEUS
STAKEHOLDERS”

Stakeholders são grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela empresa no alcance dos seus objetivos


Questão 1 - A seguir apresentamos uma lista de *stakeholders* da cadeia de celulose e papel com base nos conhecimentos do pesquisador e do estudo das reportagens de jornais dos últimos 10 anos. Solicitamos que esta lista seja analisada e grupos sejam incluídos/excluídos. Estes itens estão organizados graficamente na próxima página para facilitar a visualização.


Lista de Stakeholders	São <i>stakeholders</i> ?
	Sim / Não
Clientes	
Fornecedores	
Produtores Integrados	
Prestadores de Serviço Terceirizados	
Instituições Financeiras	
Diretores	
Gerentes	
Acionistas	
Funcionários	
Associação de Empresas Florestais	
Governo	
Agência Reguladora Ambiental	
Ministério Público	
ONG's Ambientalistas	
ONG's Florestais	
Movimentos Sociais	
Comunidade local	
Comunidade Científica	
Mídia	
Concorrentes	


- Fornecedores de Fertilizante
- Fornecedores de Inseticida
- Fornecedores de Herbicida
- Fornecedores de Máquinas e Implementos
- Prestadores de Serviço
- Pesquisa e Desenvolvimento
- Transporte
- Instituições Financeiras
- Acionistas
- Funcionários



LEGENDA

 Cadeira Produtiva de Celulose

 Stakeholders Primários – Clarkson, 1997 (possuem relação direta com a cadeia)

 Stakeholders Secundários – Clarkson, 1997 (não possuem relação direta com a cadeia)

* Não está confirmada a instalação deste segmento nos projetos em desenvolvimentos no RS

Questão 2 – A seguir está a lista de *stakeholders* para seja preenchida para cada um deles a natureza predominante da relação e o grau de influência. Quando a percepção da relação do *stakeholder* com a Organização Agroindustrial da Cadeia de Celulose e Papel for de cooperação, marcar (+), quando a percepção da relação for ameaça, marcar (-).

Além disto marcar 1 (um) para grau de influência/importância muito baixo e 4 (quatro) para grau de influência/importância muito alto.

Lista de Stakeholders	Natureza da Relação	Grau de Influência/Importância para a organização			
	Cooperação (+) Ameaça (-)	1	2	3	4
Clientes					
Fornecedores					
Produtores Integrados					
Prestadores de Serviço Terceirizados					
Instituições Financeiras					
Diretores					
Gerentes					
Acionistas					
Funcionários					
Associação de Empresas Florestais					
Governo					
Agência Reguladora Ambiental					
Ministério Público					
ONG's Ambientalistas					
ONG's Florestais					
Movimentos Sociais					
Comunidade local					
Comunidade Científica					
Mídia					
Sindicatos					
Concorrentes					

Explicações questão 4

Deve-se atribuir pesos de 1 a 5 para o Grau de Sensibilidade da organização aos diversos recursos, anotando 1 caso não haja qualquer sensibilidade ao recurso (insensível) e 5 para sensibilidade extrema (recurso crítico). O grau de sensibilidade, por ser relacionado exclusivamente ao recurso, será o mesmo para todos os atores.

Deve-se atribuir valores de 1 a 5 para o Grau de Poder dos atores com relação aos recursos, assinalando 1 caso o ator não possua o recurso em análise, e 5 quando o possui na quantidade máxima de influência, conforme as escalas abaixo.

Muito baixa	Baixa	regular	alta	muito alta
1	2	3	4	5

Força física - a capacidade do stakeholder de gerar ou agir com violência para constranger ou reter.

Armas - a capacidade do stakeholder de gerar destruição física.

Meios materiais e físicos - o poder de barganha por meio de matéria-prima, equipamentos e instalações.

Financeiros - o poder do stakeholder em termos de disponibilidade de crédito e valorização de ativos.

Logísticos - o poder em termos de localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos.

Tecnológicos & intelectuais - o poder em termos de utilização de recursos de conhecimento, marcas, patentes.

Reconhecimento e Estima - o poder em termos de reconhecimento e estima.

Questão 5 - Com a intenção de avaliar o clamor por atenção imediata de cada stakeholder relativamente à suas expectativas e demandas solicitamos que sejam analisados dois aspectos:

- Com relação à sensibilidade temporal, pontue 1 para baixa sensibilidade (total aceitação do atraso), e 5 para alta sensibilidade com não aceitação de atraso.
- Para a criticalidade, marque 1 para assinalar fatores não críticos (não implicam em perdas) e 5 para fatores altamente críticos (implicam perdas).

Grau de urgência dos atores	Critérios de urgência	
	Sensibilidade temporal	Criticalidade
Lista de <i>Stakeholders</i>		
Clientes		
Fornecedores		
Produtores Integrados		
Prestadores de Serviço Terceirizados		
Instituições Financeiras		
Diretores		
Gerentes		
Acionistas		
Funcionários		
Associação de Empresas Florestais		
Governo		
Agência Reguladora Ambiental		
Ministério Público		
ONG's Ambientalistas		
ONG's Florestais		
Movimentos Sociais		
Comunidade local		
Comunidade Científica		
Mídia		
Sindicatos		

Questão 6 - Com o objetivo de verificar a Legitimidade das demandas de cada um dos *stakeholders* para a organização e para a sociedade, solicitamos que pontue de 1 a 5. 1 significa que as ações do ator são percebidas como indesejáveis, e 5 como altamente desejáveis e legítimas.

Níveis de Desejabilidade das Demandas e Ações		
	Para a organização	Para a sociedade
Clientes		
Fornecedores		
Produtores Integrados		
Prestadores de Serviço Terceirizados		
Instituições Financeiras		
Diretores		
Gerentes		
Acionistas		
Funcionários		
Associação de Empresas Florestais		
Governo		
Agência Reguladora Ambiental		
Ministério Público		
ONG's Ambientalistas		
ONG's Florestais		
Movimentos Sociais		
Comunidade local		
Comunidade Científica		
Mídia		
Sindicatos		

Questão 7 - A reação dos stakeholders que contestam o projeto de investimento da empresa no Rio Grande do Sul foi:

- () muito maior que o esperado;
- () pouco maior que o esperado;
- () o esperado;
- () pouco menor que o esperado;
- () muito menor que o esperado;

Questão 8 - Cite quais os principais stakeholders que contestam as atividades da empresa no RS?

Questão 9 - Quais as principais estratégias da empresa para aumentar a aceitabilidade das suas atividades junto à sociedade em que está se instalando?