SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA – PAPEL E CELULOSE*

Por Clarissa Lins (FBDS) e Hiroshi C. Ouchi (FBDS)
Revisado por Ulrich Steger (CSM/IMD)

INTRODUÇÃO

O presente artigo é fruto da pesquisa desenvolvida pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS, que contou com apoio técnico e metodológico do *Forum for Corporate Sustainability Management* – CSM do *International Institute for Management Development* – IMD, instituição que havia realizado pesquisa semelhante na Europa, EUA e Ásia no biênio 2002-2003 em parceria com a World Wide Fund for Nature – WWF. A pesquisa, que contou também com o apoio de pesquisa do Instituo COPPEAD de Administração da UFRJ e com o patrocínio das empresas Klabin, Tetra Pak e Banco Real ABN AMRO, utilizou entrevistas, questionários e informações públicas setoriais e de empresas na busca de avaliar o caso de negócios para a sustentabilidade corporativa em três setores de negócios do Brasil, quais sejam: Papel e Celulose, Alimentos e Bebidas e Energia Elétrica.

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

A pesquisa contou com entrevistas realizadas, entre maio de 2005 e janeiro de 2006, com 24 executivos da alta administração das empresas Aracruz Celulose, Cenibra (Celulose Nipo-Brasileira), Klabin, Suzano Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel – VCP, conforme gráfico 1 a seguir. Neste período, também foram aplicados questionários, complementares às entrevistas, direcionados à alta e à média gerência, respondidos por 33 executivos do setor, sendo 9 deles de áreas ligadas diretamente a assuntos da sustentabilidade. Também foram analisados documentos públicos sobre o setor e as empresas, tais como relatórios anuais e de sustentabilidade, *websites* e informes setoriais.

* A pesquisa que originou este artigo foi também a base da dissertação de Mestrado de Carlos Hiroshi Côrtes Ouchi, defendida no Instituto COPPEAD de Administração da UFRJ, em 22 de setembro de 2006.

Gráfico 1 - Entrevistados no setor de P&C

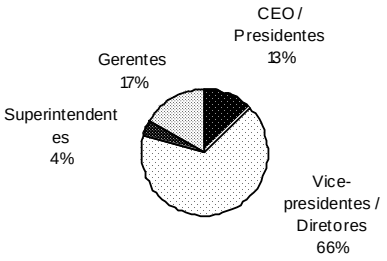
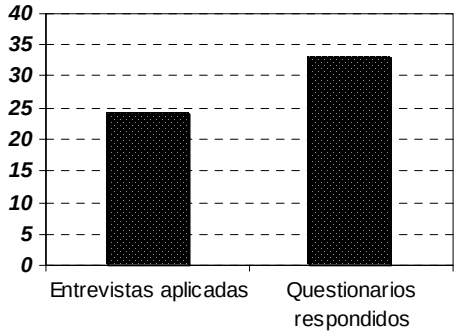


Gráfico 2 - Entrevistas e questionários da pesquisa no setor de P&C



Com isso, buscou-se avaliar os aspectos da sustentabilidade corporativa nas empresas líderes do setor de P&C, de forma a entender como as grandes empresas estão se posicionando em relação ao tema e como podem estabelecer melhores práticas para as demais. Para isso, a pesquisa direciona o foco principalmente para a relevância econômica dos aspectos da sustentabilidade corporativa, de suas barreiras à implantação e de seu gerenciamento, bem como o alinhamento da gestão da sustentabilidade à estratégia de negócios.

No primeiro capítulo deste trabalho está apresentada uma análise resumida das características do setor, com informações que apontam sua relevância no País, bem como uma breve análise da competição, conforme modelo desenvolvido por Porter (1999). No segundo capítulo, são identificadas as principais questões do setor de P&C ligadas ao contexto da sustentabilidade, com ênfase nas interferências econômicas e estratégicas.

O terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos nas empresas pesquisadas no tocante ao seu desempenho em relação à sustentabilidade, especialmente em relação aos aspectos apontados no capítulo 2, dividindo a análise nos seguintes tópicos: (i) motivação para implementação do conceito, (ii) capacidade de implementação, (iii) alinhamento das diversas áreas da organização, (iv) utilização de ferramentas gerenciais e (v) peculiaridades setoriais.

O quarto capítulo aponta as principais conclusões da pesquisa sobre a sustentabilidade no setor de P&C. Por fim, o quinto e último capítulo apresenta sugestões de ações a serem implementadas no setor de P&C para o avanço da agenda da sustentabilidade corporativa.

1 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR

1.1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR

O setor de P&C no Brasil caracteriza-se por ser intensivo em capital e mão-de-obra, ter base florestal e forte concentração fundiária, aspectos que levam à concentração econômica. Além disso, o setor tem um viés exportador, conta com significativos avanços tecnológicos (especialmente no que diz respeito à sua área florestal), tem potencial de gerar grande impacto nas comunidades de entorno (tanto do entorno das florestas quanto das unidades fabris), é mundialmente competitivo e possui alto poder de interferência no meio ambiente (tanto positiva quanto negativamente).

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

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

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

• Número de empresas: 220
• Localização: 16 estados e 450 municípios
• Impostos pagos: R$ 2,1 bilhões
• Participação no PIB: 1,4%
• Exportação: US$ 3,4 bilhões
• Saldo comercial: US$ 2,5 bilhões
• Área plantada: 1,7 milhão de hectares (75% eucalipto e 24% pinus)
• Área de florestas nativas preservadas: 2,6 milhões de hectares
	• Número de empregos diretos: 108 mil
	• Investimentos programados para o decênio 2003-2012
	  o Celulose: US$ 7,3 bilhões
	  o Papel: US$ 5,2 bilhões
	• Ranking mundial (vendas)
	  o 7º em celulose de todos os tipos
	  o 1º em celulose de fibra curta de mercado
	  o 11º em papel

Fonte: BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel

1.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS NO SETOR

Os principais critérios de escolha das companhias que deveriam fazer parte da pesquisa foram: (i) serem empresas de grande porte; (ii) quando possível, empresas de controle nacional e listadas em bolsa de valores; e (iii) com facilidade de acesso por meio dos contatos da FBDS e de seus parceiros.

Portanto, para elaborar um diagnóstico acerca da sustentabilidade no setor de P&C, o presente trabalho apoiou-se nas mais representativas empresas do setor (Aracruz, Cenibra, Klabin, Suzano e VCP), incluindo indústrias que têm como produto final a celulose, o papel (e seus derivados), ou ambos. Além disso, essas empresas (à exceção da Cenibra) se caracterizam por serem de capital aberto e de controle nacional, sendo 3 delas de controle familiar.

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

Empresa	Aracruz	Cenibra	Klabin	Suzano	VCP
Receita Líquida Total (R$ milhões)	3.332	1.102	2.706	2.554	2.771
Receita - Mercado Externo (%)	98%	94%	27%	49%	50%
Patrimônio Líquido (R$ milhões)	4.151	786	2.245	3.109	4.162
EBITDA (R$ milhões)	1.626	374	755	849	959
Lucro Líquido (R$ milhões)	1.163	176	309	500	549
Funcionários	2.249	1.860	7.459	3.283	3.620
Terceirizados	7.988	8.929	5.514	5.716	5.014
Florestas Plantadas da Empresa (ha)	261.000	124.513	190.000	172.000	161.000
Áreas Preservadas da Empresa (ha)	139.000	96.710	128.000	114.000	124.000
Florestas em programa de fomento florestal (ha)	81.000	6.570	50.000	66.000	11.000 *
Controle Societário	Nacional (não-familiar)	Estrangeiro	Nacional (familiar)	Nacional (familiar)	Nacional (familiar)
Ações em Free Float (%)	45%	Capital Fechado	80%	33%	42%
Ações Ordinárias (%)	44%	Capital Fechado	35%	36%	55%
Governança Corporativa - Bovespa	Bovespa - Nível 1	Não	Bovespa - Nível 1	Bovespa - Nível 1	Bovespa - Nível 1
Bolsa de Nova York	ADR - nível III (DJSI)	Não	Não	ADR - nível I	ADR - nível III
Integrante do ISE Bovespa	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Relatório Social, Ambiental ou de Sustentabilidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Relatórios, websites ou informações cedidas por funcionários das empresas citadas
* Dados de 2004

1.3 CONCORRÊNCIA NO SETOR

Conforme pôde ser verificado nas tabelas 1 e 2, o setor de Papel e Celulose no Brasil é composto de um número relativamente pequeno de indústrias, sendo algumas delas fortes exportadoras. A competição no setor se dá em nível mundial, onde as poucas grandes empresas brasileiras concorrem com grandes *players* mundiais.

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

1.4 BARREIRAS À ENTRADA

A necessidade de altos investimentos e de uma área de ponta em pesquisa e desenvolvimento, especialmente florestal, ligada à melhoria genética por meio de seleção de espécies, dificulta sobremaneira a entrada de novos competidores no setor.

Além disso, os órgãos reguladores no Brasil impõem fortes exigências ambientais às empresas do setor, o que é mais um fator inibidor à entrada de novos concorrentes, já que isso gera a necessidade de se ter maior capacitação técnica e responsabilidade para a gestão ambiental.

1.5 PRODUTOS SUBSTITUTOS

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

Além disso, o papel tem características competitivas importantes como sua origem em recursos naturais renováveis, boa capacidade de reciclagem se comparado a materiais como plástico, isopor e madeira, além da fácil utilização para escrita e leitura em qualquer ambiente, já que não requer energia elétrica e aparatos eletrônicos para ser utilizado.

1.6 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

A principal categoria de fornecedores das indústrias de celulose se constitui de produtores florestais, já que estes fornecem a madeira, a principal matéria-prima da celulose. No entanto, no Brasil, a maior parte da madeira utilizada pelas indústrias de produção de celulose é proveniente de suas próprias florestas, embora esse cenário tenha sofrido alterações nos últimos anos com o aumento da formação de parcerias com pequenos e médios produtores rurais em programas que são chamados de fomento florestal.

Os programas de fomento florestal consistem, basicamente, na oferta de suporte técnico e econômico por parte das indústrias de celulose em troca da garantia de fornecimento de madeira por um determinado período de tempo por parte dos produtores florestais. Essa iniciativa tende a promover ganhos sociais, notadamente nas comunidades do entorno, já que auxilia a fixação de cidadãos no campo com garantias de fluxos de caixa aos proprietários das produções florestais, além de ser compatível com o cultivo de outras culturas. Adicionalmente, o fomento florestal tende a promover ganhos ambientais, já que insere no campo formas avançadas de manejo que, dentre outras coisas, buscam a recuperação de solos degradados e absorvem gás carbônico da atmosfera.

Essa mudança na estrutura da cadeia de fornecimento tem se pronunciado de forma expressiva nos últimos anos e tende a se fortalecer no futuro. Isso ocorre porque reduz a necessidade de alocação de capital para investimentos em aquisição de terras e tende a diminuir riscos relacionados a questões fundiárias, embora também represente um risco para a indústria pelo fato de diminuir seu poder de barganha com fornecedores. Todavia, como a tendência de aumentar os programas de fomento florestal consiste em comprar de vários pequenos produtores, o poder de barganha dos fornecedores não tende a ganhar força a ponto de se tornar uma ameaça às indústrias.

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

1.7 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

A indústria de celulose tem como principal cliente a indústria de papel e, portanto, a análise a ser feita é semelhante àquela discutida no item anterior. A internacionalização crescente da indústria de celulose faz com que, inclusive, a indústria de papel possa impor algumas exigências

socioambientais significativas, como certificações ambientais e garantias de respeito aos direitos humanos e legislações trabalhistas. Isso têm sido cada vez mais presente nas negociações, já que a própria indústria de papel tem sido mais pressionada por seus clientes, sobretudo os internacionais, e pelos consumidores finais de seus produtos.

Já os principais clientes da indústria de papel são, em sua maioria, grandes empresas com acesso direto ou indireto ao mercado internacional e com significativo poder de barganha. Em geral, são indústrias, distribuidoras, atacadistas, grandes varejistas ou organizações com grande consumo de embalagens e papéis para imprimir. Somado ao seu poder de barganha, essas empresas repassam as exigências dos consumidores finais em relação às já citadas demandas socioambientais.

Por fim, a figura 1 a seguir busca demonstrar a análise realizada neste capítulo sobre o contexto competitivo no setor de P&C, utilizando o modelo de Porter (1999), que avalia como as forças competitivas moldam a estratégia. No capítulo seguinte, serão apresentadas as principais questões do setor diretamente relacionadas ao tema da sustentabilidade corporativa, bem como seus aspectos ligados à estratégia de negócios.

Figura 1 – Competição no setor de Papel e Celulose no Brasil

2 QUESTÕES ECONÔMICAS E ASPECTOS RELEVANTES DA SUSTENTABILIDADE

A busca pela sustentabilidade corporativa no setor de P&C apresenta-se como tendência natural da concepção do negócio, já que se trata de uma atividade produtiva muito dependente de recursos naturais, com grande potencial de impacto no meio ambiente e com longos ciclos de produção, frutos de investimentos de longo prazo de maturação. Além disso, o setor promove relevantes interferências nas questões sociais, por requerer grandes espaços de terra e por ser intensivo em mão-de-obra.

Como o planejamento de longo prazo é essencial para o negócio de P&C, sua estratégia deve ser fundamentalmente calcada no mapeamento e análise dos diferentes tipos de riscos e oportunidades, incluindo não apenas os econômico-financeiros, mas também os ambientais, os sociais e os de governança. Dessa forma, a própria natureza do negócio facilita o entendimento da lógica econômica da sustentabilidade, a ser aplicada nas organizações pelos executivos das organizações.

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

2.1 FLORESTAS: IMPACTOS AMBIENTAIS

O fornecimento de madeira envolve uma série de questões relevantes do ponto de vista da sustentabilidade, tais como o uso e a propriedade da terra, o consumo e o risco de escassez de água, a qualidade do solo, a utilização de fertilizantes e defensivos agrícolas, dentre outras. Questões essas que impactam sobremaneira o meio ambiente, seja positiva ou negativamente.

Um exemplo é o manejo das florestas, que inclui a escolha e preparação da terra, além do tratamento, corte, retirada e replantio de árvores. Este processo, quando feito de forma inadequada,

pode gerar assoreamento e contaminação de rios, além da extinção de animais e conseqüente redução da biodiversidade da região de plantio. Por outro lado, quando bem planejado e gerido, o plantio de florestas para fins de produção de celulose pode aumentar a biodiversidade do local, além de proteger os recursos hídricos e incentivar a conscientização da população local para a preservação da natureza.

O quadro 1 a seguir apresenta o esclarecimento de algumas informações ambientais sobre o cultivo de eucalipto, a árvore mais utilizada no Brasil para fins de produção de celulose.

Quadro 1 – Mitos e Verdades sobre a Eucaliptocultura

Mito 1:

- O eucalipto seca o solo.

Verdade:

- ✓ A folhagem ou copa do eucalipto retém menos água de chuva do que as árvores das florestas tropicais, mais densas.
- ✓ As raízes do eucalipto não ultrapassam 2,5 metros de profundidade e não alcançam os lençóis freáticos, quase sempre localizados em profundidades bem maiores.
- ✓ A maior parte da água absorvida durante o crescimento das árvores é proveniente da camada superficial do solo, alimentada pela chuva.

Floresta	Consumo de água
Floresta de Eucalipto	900mm / ano
Mata Atlântica	1.200mm / ano
Floresta Amazônica	1.500mm / ano

- ✓ O eucalipto produz mais matéria por quantidade de água absorvida do que outras culturas agrícolas.

Cultura Agrícola	Matéria produzida por água consumida
Eucalipto	2,9g / litro de água
Cana-de-açúcar	1,8g / litro de água
Milho	1,08g / litro de água
Feijão	0,5g / litro de água

Mito 2:

- O eucalipto empobrece o solo.

Verdade:

- ✓ O eucalipto possui um sistema radicular que produz efeitos benéficos ao solo: maior estruturação do solo e maior capacidade de armazenamento de água, de drenagem e de aeração.
- ✓ Essa característica, somada às boas técnicas de manejo, promove intensa incorporação de matéria orgânica aos terrenos: folhas, cascas e raízes.
- ✓ Os nutrientes utilizados pelo eucalipto são repostos pela decomposição dessa matéria orgânica e pela adubação.

Mito 3:

- O eucalipto cria grandes desertos verdes.

Verdade:

- ✓ O eucalipto convive com inúmeras espécies da fauna e da flora brasileiras.
- ✓ O plantio em talhões não muito extensos, intercalados por áreas interligadas de preservação da vegetação nativa, cria corredores ecológicos de grande extensão, por onde a fauna nativa pode circular livremente e se reproduzir.
- ✓ O plantio de eucalipto também pode ser consorciado com outras culturas agrícolas e pastoris.

Fonte: Suzano Papel e Celulose. Eucaliptocultura e preservação ambiental. 2006.

2.2 FLORESTAS: LONGA MATURAÇÃO DE INVESTIMENTOS

No Brasil, a árvore de eucalipto é a madeira geralmente utilizada para a produção de celulose de fibras curtas, matéria-prima de papéis como os de imprimir e escrever. Depois de plantada, ela gera dois ou três ciclos de corte, com um intervalo de cerca de sete anos para cada ciclo. Portanto, no caso mais comum das indústrias brasileiras de celulose, o ciclo de vida de

produção dura por volta de sete anos e o planejamento florestal deve ser pensado para até três ciclos, o que significa um período de tempo de até 21 anos.

Como ponto adicional a essa necessidade de planejamento, tem-se que a madeira é um recurso escasso e é material fundamental não apenas nas indústrias de celulose, mas também em outras indústrias que a utilizam como carvão e móveis, o que gera o risco de ocorrer o chamado "apagão florestal", termo usado no setor para denominar a incapacidade de se gerar madeira suficiente para atender à demanda do mercado. Diante disso, há a necessidade de as indústrias de celulose se anteciparem na garantia de fornecimento de madeira, o que depende não apenas de contratos de fornecimento, mas também de boas previsões de demanda em um cenário de longo prazo.

2.3 FLORESTAS: INTERIORIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

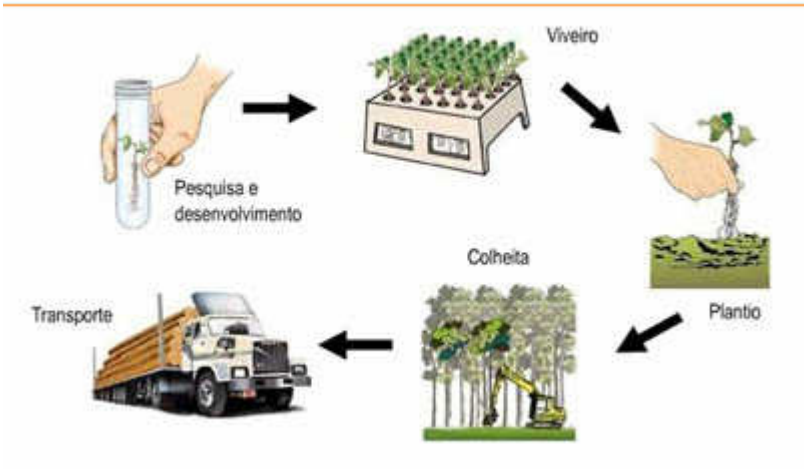
O custo logístico de transporte da madeira até as fábricas é fator de alta relevância na indústria de celulose e, portanto, uma das formas de otimizá-lo é minimizar a distância entre a indústria de celulose e as florestas que a abastecem com matéria-prima.

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

2.4 FLORESTAS: FLORESTAS PLANTADAS E FOMENTO FLORESTAL

O mecanismo de plantio de florestas se constitui em uma importante característica do setor, já que as indústrias de celulose deixam de utilizar florestas nativas como matéria-prima para a elaboração de seus produtos e as substituem por árvores plantadas exclusivamente para esta finalidade. Isso permite promover a preservação ambiental, a redução de riscos ambientais e possíveis avanços genéticos nas árvores por meio da seleção de espécies, o que resulta em melhoria das características da celulose e, consequentemente, do papel. A figura 2, as seguir, apresenta o desenho do processo produtivo das florestas plantadas.

Figura 2 – Fluxograma de Produção da Madeira



Fonte: Aracruz: http://www.aracruz.com.br/show_prd.do?act=stcNews&menu=true&lastRoot=16&id=608

Sendo assim, o plantio de florestas mostra-se benéfico para o fornecimento de madeira para o setor, embora venha sofrendo ajustes no Brasil, cada vez mais necessários frente a avanços tecnológicos e a demandas sociais, regulatórias e tecnológicas.

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

2.5 FLORESTAS: REGULAÇÃO

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

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

2.6 FLORESTAS: PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

O setor de P&C no Brasil tem avançado muito no que diz respeito à tecnologia empregada em suas florestas, especialmente nos aspectos da melhoria genética das árvores plantadas, das formas de manejo e da colheita. Esse avanço proporciona ganhos de competitividade para as indústrias brasileiras, especialmente por meio da redução de custos e aumento de produtividade, gerando a chamada eficiência florestal.

Um exemplo disso é a pequena duração dos ciclos florestais no Brasil, se comparados aos ciclos de outros países, grandes produtores de celulose e papel. Enquanto o Brasil tem o período do plantio à colheita da madeira é de cerca de sete anos, países como a Finlândia têm contam com períodos de até 40 anos. Essa vantagem traz conseqüências diretas na produtividade e no custo das empresas, fazendo do Brasil o líder mundial em produtividade florestal. Para fazer uma comparação simples, os países que seguem o Brasil neste quesito têm apenas a metade de sua produtividade florestal. A tabela a seguir apresenta alguns dados dessa realidade.

Tabela 3 - Produção e Produtividade da Madeira

País	Colheita (anos)	Produtividade (m3/ha/ano)
Brasil	7	45-50
Argentina	7-12	25
Chile	10-12	20
Indonésia	7	20-25
Austrália	7	20-25
Espanha	12-15	10-12
Suiça	35-40	5,5
Finlânda	35-40	4
Estados Unidos	25	10
Canadá	45	7

Fonte: Votorantim Celulose e Papel, Relatório Anual 2004, p. 19

2.7 FLORESTAS: CONFLITOS SOCIAIS

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

2.8 PRODUÇÃO INDUSTRIAL: IMPACTOS AMBIENTAIS

A operação industrial envolve uma série de questões ambientais, tais como emissão de odores e efluentes, além da utilização de produtos químicos nocivos à saúde como, por exemplo, o cloro.

Essas questões são fundamentais na análise da sustentabilidade uma vez que podem causar relevantes impactos e gerar grandes passivos ambientais nas empresas do setor. A seguir estão apresentados alguns exemplos recentes de problemas ambientais na operação de empresas de celulose de outros países:

- A planta de produção de celulose da empresa chilena Celulosa Arauco y Constituición S. A. construída em Valdivia (Chile), pouco tempo depois de iniciar suas atividades em 2004, teve problemas com suas operações, foi multada e teve que realizar altos investimentos não previstos anteriormente devido a reclamações incisivas da população do entorno da fábrica sobre problemas de emissões de fortes odores. (fonte: El Mercurio – 20/09/2004)

- Os projetos das indústrias Botnia (finlandesa) e Ence (espanhola) de construção de unidades industriais para a produção de celulose no Uruguai ao lado da fronteira com a Argentina gerou conflitos com comunidades deste último país em virtude de potenciais problemas ambientais das indústrias, fazendo com que o problema passasse a ser tratado como uma questão entre países que integram o Mercosul e gerou interrupção de obras e reavaliação dos projetos. (fonte: Valor Econômico – 15/03/06)

Hoje em dia, já existem soluções disponíveis para grande parte das questões ambientais de responsabilidade direta das empresas, embora ainda dependam muito de avanços tecnológicos onerosos. Contudo, verifica-se que, embora novos projetos no setor no Brasil já contem com uma forte preocupação com as questões ambientais, ainda existem várias unidades industriais antigas, com equipamentos tecnologicamente mais atrasados, o que se reflete em barreiras para avanços ambientais mais rápidos.

2.9 PRODUÇÃO INDUSTRIAL: INTERFERÊNCIA NAS COMUNIDADES DO ENTORNO

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

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

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

2.10 PRODUÇÃO INDUSTRIAL: RECICLAGEM PÓS-CONSUMO

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

Embora ainda não exista hoje uma exigência formal para que as empresas se responsabilizem pelos resíduos gerados por seus produtos, essa é uma possibilidade que não pode ser descartada em um cenário de médio e longo prazo.

2.11 MERCADO: CLIENTES E PREÇOS DOS PRODUTOS

Como dito anteriormente, os clientes das indústrias de papel têm um significativo poder de barganha já que, em sua maioria, são grandes empresas que compram volumes significativos de seus produtos. Por sua vez, esses clientes sofrem uma pressão direta dos usuários dos produtos comprados por eles, pressão essa que é imediatamente repassada às indústrias de papel.

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

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

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

2.12 MERCADO: EXIGÊNCIAS DE CERTIFICAÇÕES

Assim, como forma de ter maiores garantias de boa procedência de produtos, os mercados compradores de P&C têm exigido um número cada vez maior de certificações que atestem as boas políticas, estratégias e práticas de gestão das empresas em aspectos ligados à sustentabilidade.

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

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

2.13 MERCADO: COMUNICAÇÃO

Um dos grandes desafios que permeia o conceito da sustentabilidade nas empresas é a transparência na comunicação de seus atos e resultados, em todas as dimensões e para os mais diversos públicos. Informações equivocadas ou incompletas podem gerar grandes transtornos às organizações. Um exemplo no setor de P&C é o do mito da eucaliptocultura, que sustenta a crença de que o eucalipto seca e enfraquece o solo (vide quadro 1, p. 9). Em virtude deste mito, muitos produtores rurais e a opinião pública em geral ainda são resistentes ao plantio dessas árvores, embora já existam evidências científicas de que o eucalipto, quando plantado de forma correta, não gera esse tipo de problema e que ainda pode ser capaz de recuperar solos desgastados pelo manejo de outras culturas, como pastagens ou grãos.

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

Para atender à demanda crescente por parte de seus diferentes públicos de interesse, empresas de todos os setores de negócios têm buscado elaborar informativos e relatórios que foquem a sustentabilidade como ponto central. No entanto, ainda são poucas as empresas que publicam relatórios de sustentabilidade e menos ainda aquelas que adotam padrões internacionais de elaboração de relatórios, como as Diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*), iniciativa não-governamental e voluntária que sugere boas práticas para elaboração de relatórios de sustentabilidade. No Brasil, em 2006, eram apenas 21 as companhias que utilizavam essas diretrizes como guia, das quais somente 8 haviam publicado relatórios plenamente de acordo a GRI. No setor de P&C, somente nos últimos anos algumas começaram a se preparar para adotar as Diretrizes GRI, sendo que nenhuma o havia adotado plenamente até 2006.

Após conhecer algumas características do setor e de entender como questões socioambientais podem gerar grande impacto nas empresas de P&C, o capítulo 3, a seguir, busca trazer uma avaliação mais estruturada da sustentabilidade corporativa em um conjunto de significativas empresas do setor.

3 AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

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

Desse conjunto de informações foram extraídos cinco temas de análise, seguindo a metodologia do CSM/IMD, quais sejam: (i) motivação para construir o caso para a sustentabilidade; (ii) capacidade de implementação do mesmo; (iii) alinhamento das diversas áreas da organização; (iv) utilização de ferramentas ligadas ao tema; e (v) peculiaridades do setor que interferem na sustentabilidade.

3.1 MOTIVAÇÃO

No decorrer da pesquisa e durante a aplicação das entrevistas, pôde-se notar que os entrevistados têm conhecimento da conceituação teórica da sustentabilidade e compreendem os impactos dessa abordagem e seus efeitos práticos para as organizações em que atuam. Todavia, demonstraram ainda ter dificuldades em visualizar formas adequadas de mensurar com acurácia seus custos e benefícios.

Demonstrações importantes de motivação ao tema foram o fato das empresas pesquisadas no setor inserirem a o conceito da sustentabilidade na estratégia e destacar este feito em seus relatórios corporativos anuais, mostrando balanços sociais, resultados ambientais e práticas de governança. A Aracruz, por exemplo, elaborou um primeiro ensaio de Relatório de Sustentabilidade e o incluiu em seu Relatório Anual de 2004. Já a Suzano Papel e Celulose o fez para o ano 2005, elaborando o primeiro Relatório de Sustentabilidade do Grupo Suzano (que inclui também a empresa Suzano Petroquímica). Embora estes relatórios ainda não contemplem todas as diretrizes do padrão internacional GRI, apresentam informações qualitativas e quantitativas relevantes, inclusive com séries históricas de alguns indicadores e com informações específicas para o relacionamento com partes interessadas, como no caso da Aracruz que apresenta esclarecimentos sobre os conflitos existentes com movimentos indígenas e aqueles ligados à reforma agrária.

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

As companhias entrevistadas são fortes exportadoras (vide Tabela 2), direcionando para o mercado internacional entre um terço e a quase totalidade de sua produção, a depender da empresa. Parte significativa das exportações é direcionada a mercados europeus onde existem exigências muito fortes sobre quesitos ambientais, tais como certificações florestais (ex: FSC© – *Forest Stewardship Council*) e ainda sobre questões de direitos humanos (ex: certificação SA 8000). Além disso, no próprio Brasil já há alguns clientes de grande porte que fazem exigências semelhantes, exercendo pressão por boas práticas em sustentabilidade.

Os executivos entrevistados acusaram ainda uma pressão por sustentabilidade vinda dos acionistas. Exceto a Cenibra, as companhias entrevistadas, são de capital aberto no mercado de capitais, o que influi muito nas estratégias de negócios e, portanto, na sustentabilidade. Isso ocorre porque sua exposição ao mercado na busca de recursos as obriga a demonstrar e praticar maior transparência, já que os investidores precisam ter acesso a maior número de informações estratégicas das empresas em que pretendem investir. Até poucos anos atrás, os investidores viam como estratégicas apenas as informações financeiras. Atualmente, aspectos como práticas de governança corporativa, desempenhos ambientais e sociais, gestão de riscos são também considerados fundamentais em qualquer avaliação de longo prazo. Nas empresas pesquisadas, essa realidade pareceu ser ainda mais acentuada nas empresas que têm suas ações listadas em bolsas internacionais, como é o caso da Aracruz e da VCP.

Outro aspecto dos mercados de capitais que favorece a motivação para o tema é a criação, em bolsas de valores, de índices específicos para empresas que atendem a determinados critérios de sustentabilidade (DJSI – Nova York, FTSE4GOOD - Londres, ISE Bovespa – São Paulo). A lógica por trás desses índices e dos fundos neles baseados parte do entendimento de que uma empresa é melhor gerenciada quando mapeia e acompanha de forma sistemática seus desempenhos ambiental, social, bem como suas práticas de governança, se tornando, portanto, menos arriscada. Logo, se há confiabilidade no mercado em relação ao índice, ele deve dar prioridade às empresas que o compõem para aplicação de seus recursos. No Brasil, o ISE Bovespa (Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa) foi lançado em dezembro de 2005 e atualmente contempla três das empresas pesquisadas nesse setor (Aracruz, Suzano e VCP). Ressalta-se ainda que, em 2005, a Aracruz passou a integrar também o índice de sustentabilidade da Bolsa de Nova York, o DJSI World, tendo sido eleita líder do setor em 2006.

Ainda analisando a interferência de *stakeholders* externos na motivação das empresas, a análise das entrevistas apontou, em geral, uma influência positiva dos órgãos reguladores ambientais pois, embora a sustentabilidade exija mais do que simplesmente atender a questões

legais, a legislação ambiental brasileira é bastante avançada e a fiscalização de projetos ambientais é incisiva. Porém, alguns fatores ligados à regulação ainda pesam negativamente na motivação para a sustentabilidade, quais sejam: a discussão apresentada na seção 2.5 sobre o tratamento diferenciado entre atividades agrícolas como o plantio de grãos e a atividade de plantio de florestas, além da lentidão e a insegurança jurídicas relativas a questões de propriedades rurais.

Embora membros das comunidades não tenham sido entrevistados, a pesquisa verificou que, de fato, existe uma preocupação por parte das empresas no tocante ao relacionamento com as comunidades do entorno, já que estas podem exercer papel preponderante na chamada licença para operar. Todavia, a maioria dessas empresas ainda não têm mecanismos bem sistematizados para tratar o tema de forma permanente (sistemas de alerta, por exemplo).

Um exemplo de esforço inicial neste sentido é o da Suzano Papel e Celulose, que criou em 2004 um Plano Diretor de Relacionamento com as Comunidades com o intuito de direcionar as ações sociais da empresa a partir de um processo estruturado de consultas às comunidades que sofrem interferência da companhia. Esse processo conta com pesquisas bienais com as partes interessadas e com canais abertos de comunicação, que incluem foros consultivos de reuniões com representantes das comunidades e canais gratuitos de telefonia (0800) e internet, bem como revistas informativas sobre as atividades da empresa. Além disso, em 2005 criou uma ouvidoria externa com o intuito de ter mais um canal de comunicação com seus *stakeholders*.

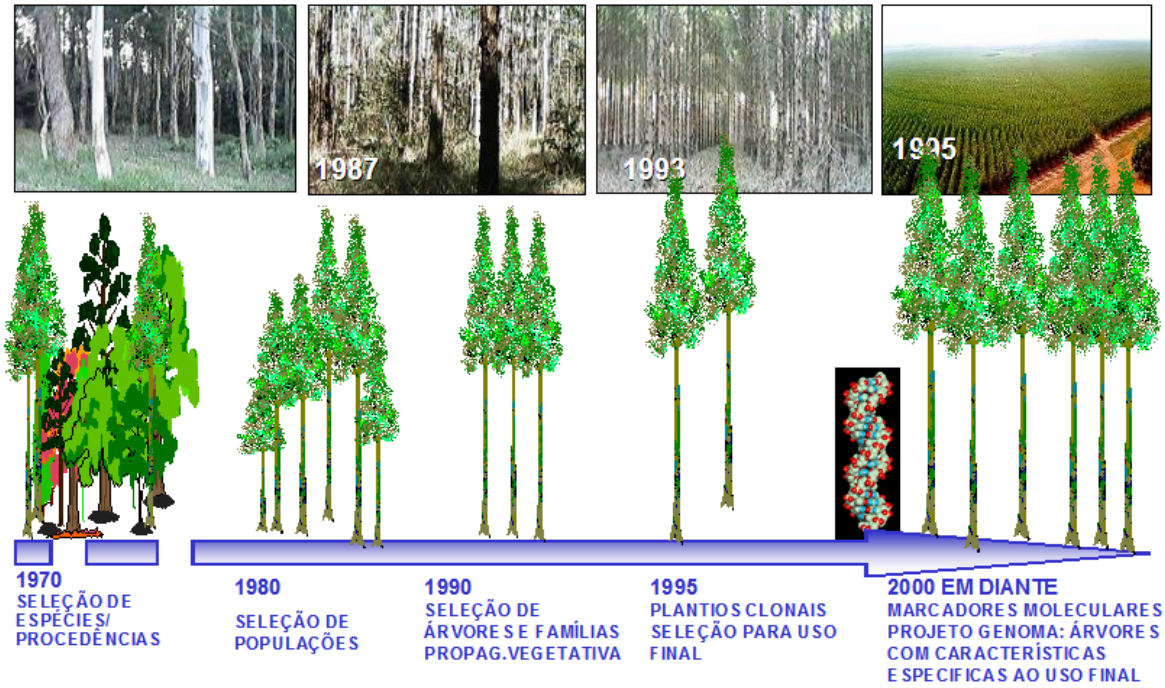
Em relação à motivação para a sustentabilidade advinda do relacionamento com ONGs, os entrevistados afirmaram que algumas dessas organizações trazem às companhias demandas legítimas ligadas à sustentabilidade, o que auxilia as empresas no diagnóstico de suas relações com a sociedade e na priorização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

Além dos *stakeholders* externos, as empresas pesquisadas têm em seus valores internos importantes fontes de motivação para a adoção de melhores práticas de sustentabilidade. Entre os vetores de valor (*value drivers*) mais citados estão: (i) os longos prazos de ciclo de produção e de maturação de investimentos, que requerem planejamento de longo prazo; (ii) a dependência de recursos naturais renováveis, especialmente água e solo; (iii) a atração e retenção de talentos, já que estes têm exigido mais responsabilidade das empresas em suas interferências sociais e ambientais; (iv) o melhor mapeamento de riscos, advindo de um olhar mais amplo da sustentabilidade; (v) e a redução de custos, oriunda, por exemplo, da eco-eficiência.

Um bom exemplo de eco-eficiência no setor de P&C é o plantio de florestas que utilizam tanto técnicas que buscam o menor desgaste ou a recuperação do solo e de mananciais, quanto

aquelas de melhoria genética das plantas, deixando-as mais produtivas e mais resistentes a pragas. Ao utilizar essas técnicas, as empresas conseguem obter um significativo aumento da produtividade florestal, o que significa uma redução drástica do custo da madeira, sua principal matéria-prima. A seguir, o exemplo da VCP e da evolução genética em suas florestas.

Evolução do Programa de Melhoramento Genético



Fonte: VCP – Apresentação APIMEC 2004

3.2 CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO

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

Nas empresas analisadas, identificou-se como principal força a facilidade de conscientização e conseqüente implementação do conceito de sustentabilidade. Por outro lado, sua principal fraqueza reside na dificuldade em comunicar ao público externo sua evolução e os benefícios gerados para o País por meio deste avanço.

No que diz respeito à estrutura organizacional para a construção do *business case* para a sustentabilidade nas empresas, as companhias entrevistadas têm estratégias diferentes. A sustentabilidade corporativa nessas empresas encontra-se sob a responsabilidade de um ou mais dos seguintes órgãos: Comitê de Sustentabilidade (Aracruz e, a partir de 2006, Suzano Papel e Celulose), Diretoria de Meio Ambiente (Klabin), Diretoria de Responsabilidade Social ou, ainda, Grupo de Trabalho (matricial). Em maior ou menor grau, pode-se dizer que as estruturas

organizacionais das empresas pesquisadas refletem de forma crescente a importância dada ao tema, suportadas pelo alinhamento de suas lideranças.

Outro aspecto importante evidenciado nas entrevistas é que aspectos socioambientais são sempre avaliados com pesos semelhantes aos dos critérios econômico-financeiros nas decisões estratégicas das companhias, tais como novos investimentos.

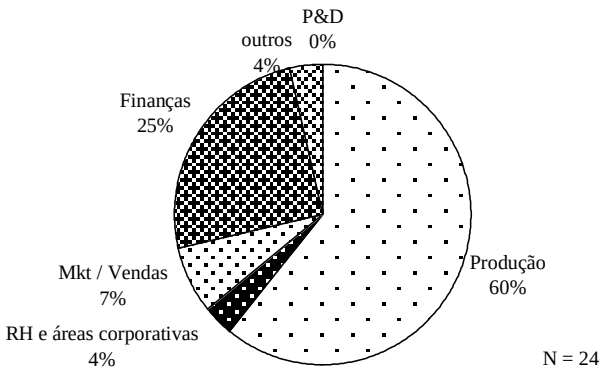
3.3 ALINHAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

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

Os colaboradores das empresas são fundamentais para o avanço da sustentabilidade. No setor de P&C, muitas vezes eles são os primeiros a exigir uma postura pró-ativa da organização em relação à agenda da sustentabilidade. Ainda assim, nem sempre o entendimento do conceito é o mesmo entre estes indivíduos que, em geral, são bastante influenciados pelas características e demandas de suas áreas de atuação.

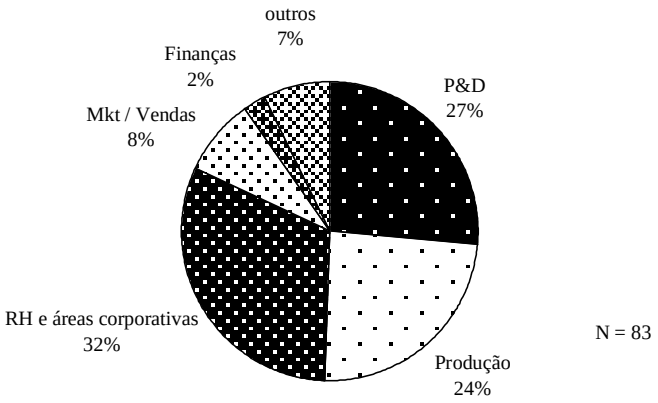
Nesse contexto, uma constatação positiva é que as empresas pesquisadas não enfrentam fortes resistências de quaisquer áreas das empresas ou níveis gerenciais. Contudo, embora essa resistência tenha sido identificada como baixa, quando existente, ela se concentra na área de produção. Uma melhor visualização pode ser obtida por meio do gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 - Áreas com maior resistência ao tema



Já quando analisadas as áreas com maior potencial de promoção da sustentabilidade, destacam-se as áreas corporativas e de recursos humanos como as principais, seguidas de perto pelas áreas de pesquisa e desenvolvimento e de produção, conforme gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4 - Áreas que mais podem promover a sustentabilidade



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

3.4 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS

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

Constatou-se que as empresas pesquisadas usam algumas destas ferramentas. Todas contemplam a sustentabilidade em suas políticas e diretrizes estratégicas, ainda que isso ocorra de forma incipiente em alguns casos. Verificou-se também a inserção da sustentabilidade, em algumas companhias, nas avaliações de desempenho das estratégias, como é o caso das empresas que têm indicadores específicos em seu *Balanced Scorecard* (BSC) para avaliar aspectos socioambientais, por exemplo. De acordo com os entrevistados, todas as empresas necessariamente consideram aspectos das dimensões social e ambiental nas mensurações de Valor Econômico Adicionado e/ou no Fluxo de Caixa Descontado, especialmente em decisões relativas a novos projetos.

No tocante à gestão abrangente de riscos, que vai além da identificação e mensuração dos riscos oriundos de análises financeiras, as empresas pesquisadas têm tido alguns avanços, a exemplo da VCP, que utiliza um programa corporativo de gerenciamento chamado de "*enterprise-wide risk management*", que consiste em um painel de controle, mapeando e quantificando (por meio do VaR – Valor em Risco e do CFaR – Fluxo de Caixa em Risco) os riscos prioritários da companhia, chamados riscos estratégicos.

A adoção do conceito da sustentabilidade exige uma mudança de cultura, que pode ser facilitada pela inserção de critérios de sustentabilidade nas avaliações de desempenho dos colaboradores da empresa e nas definições de remuneração variável. Neste quesito, as companhias ainda precisam promover grandes avanços. Parte dessa dificuldade aparentemente advém do fato das empresas ainda não conseguirem avaliar plenamente e de forma sistemática o benefício financeiro da sustentabilidade corporativa em seus negócios, tornando-se assim mais difícil determinar valores justos para remunerações variáveis ligadas a esse impacto. Contudo, algumas já demonstram atenção a esse mecanismo e já fazem as primeiras aplicações ao adotar indicadores que contemplam a sustentabilidade.

Quando se trata da implantação de ferramentas mais ligadas às operações, pode-se notar que o setor já conta com grandes avanços em uma série de práticas, especialmente ambientais, onde costumam ir além das obrigações legais, dando grande importância à proteção ambiental nas operações e à manutenção da biodiversidade. As empresas pesquisadas buscam preservar grandes áreas de florestas de mata nativa próximas às florestas de corte. Uma das formas utilizadas é o plantio de árvores de corte intercaladas por corredores de mata nativa, o que tem aumentado a preservação da biodiversidade, tornando-se objeto de acompanhamento e de estudos por parte das empresas, em parcerias com universidades e instituições de pesquisa.

Além disso, todas as empresas pesquisadas contam com certificações ambientais e florestais, como é o caso das certificações ISO14001 e FSC©. A Klabin, por exemplo, foi a primeira empresa de base florestal no Brasil a obter a certificação FSC©, em 1998, e a tem em quase 100% de suas florestas e, inclusive, de plantas medicinais utilizadas em seus produtos fitoterápicos e fitocosméticos.

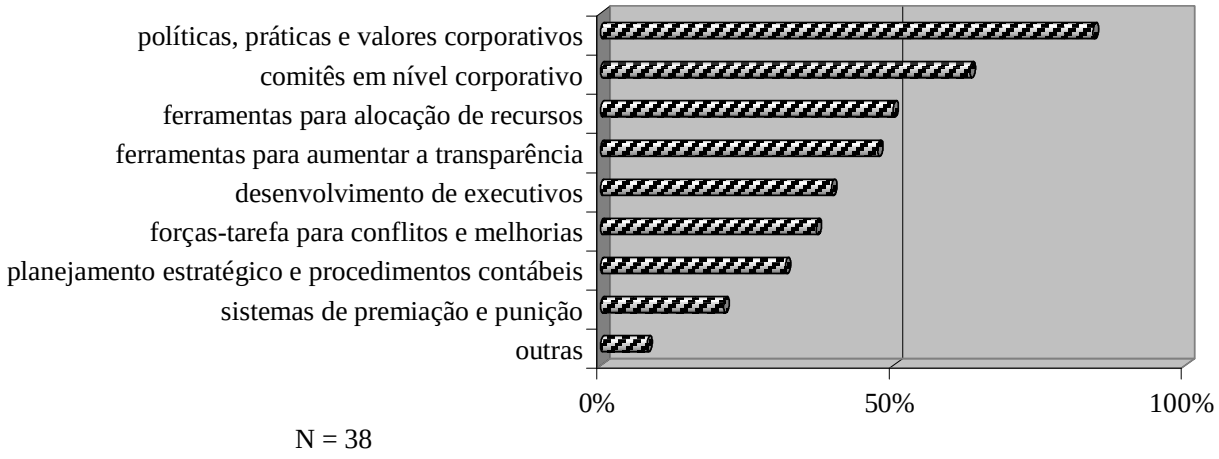
As empresas do setor possuem também certificações de qualidade e algumas já contam com certificações ligadas aos temas saúde e segurança ocupacional e direitos humanos, como é o caso da Suzano que tem as certificações SA8000 e OHSAS18001 em algumas de suas unidades. Além disso, as companhias utilizam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

aos objetivos do negócio, de todos os processos necessários à excelência que suporta as certificações citadas acima.

Ferramentas de gestão que estão ligadas a uma grande preocupação por parte das empresas do setor são aquelas relacionadas à comunicação para o público interno e, em especial, para o público externo. Embora as empresas, nos últimos anos, tenham se esforçado para manter uma boa imagem e apresentar suas conquistas, parece haver ainda um grande caminho a percorrer para manter uma comunicação clara e eficiente com os diversos *stakeholders*. Um exemplo disso é a dificuldade do setor em divulgar os benefícios das florestas plantadas e em desmistificar o entendimento popular sobre o plantio de eucalipto e a crença de que ele traz malefícios para o solo (vide quadro 1, p. 9).

Entretanto, embora existam avanços na implementação da sustentabilidade em ferramentas mais estratégicas, os principais avanços se encontram mais em instrumentos normativos do que em instrumentos de medição e avaliação de desempenho. Isso pode ser melhor constatado no resultado da aplicação dos questionários, evidenciado no gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5 - Utilização de ferramentas gerenciais com foco em Sustentabilidade Corporativa



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

3.5 PECULIARIDADES DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

É importante ter em mente que o entendimento de algumas peculiaridades setoriais e regionais é fundamental para a construção do *business case* para a sustentabilidade corporativa.

Uma realidade verificada pela análise de informações do setor e das entrevistas é que setor de P&C é muito influenciado pelas características sócio-econômicas e ambientais do Brasil, além daquelas já mencionadas no capítulo 2. No que diz respeito às questões sócio-econômicas, existem muitas desvantagens para as empresas brasileiras se comparadas com empresas instaladas em outros países. Entre as principais desvantagens estão o custo do capital, a flutuação cambial, a insegurança jurídica, a má distribuição de renda, a precariedade na saúde, a defasagem educacional e a falta de mão-de-obra especializada, problemas que geram dificuldades às empresas na contratação e treinamento de seus funcionários, bem como no relacionamento com os demais *stakeholders*. Por diversas vezes, as empresas são levadas a assumir o papel do Estado nas atribuições de atender a comunidades carentes em suas necessidades mais básicas, como construções de escolas e hospitais.

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

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A SUSTENTABILIDADE NO SETOR

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

Os resultados da pesquisa apontam bons indícios de implementação da agenda da sustentabilidade, gerada por meio de dois fatores principais: o novo direcionamento do mercado de capitais, buscando maior transparência e redução de riscos estratégicos como os ambientais e sociais; e a maior exposição internacional, especialmente em relação à carteira de clientes, alcançando mercados mais exigentes em relação a aspectos socioambientais dos negócios.

Uma relevante constatação foi a de que, na visão dos executivos entrevistados, embora os clientes atuais ainda não paguem um prêmio pela sustentabilidade, já é possível perceber que não atuar com essa agenda gera um grande risco de perder clientes muito significativos. Além disso, eles afirmaram que, por mais que a implementação da sustentabilidade não alavanque os preços de seus produtos, ela pode proporcionar reduções de custos na atividade produtiva e, fundamentalmente, no custo do capital, já que os investidores passam a perceber o melhor mapeamento e gestão de riscos.

Um ponto importante verificado foi a boa receptividade das empresas do setor. Todas as empresas procuradas para a realização da pesquisa se mostraram disponíveis e não impuseram qualquer restrição, o que aponta um bom indicativo de transparência, aspecto fundamental para a sustentabilidade corporativa. Tal transparência também pôde ser verificada ao analisar as informações públicas disponíveis das empresas, bem alguns de seus canais de relacionamento com *stakeholders*. Adicionalmente, é possível notar um direcionamento para a melhoria da comunicação por meio de entidades de classe, notadamente a Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (ABRAF) e a Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), visando informar melhor sobre os benefícios para o Brasil gerados pelas florestas plantadas e pelo setor de P&C.

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

futuro. Algumas empresas já têm feito ensaios nesse caminho, mas o setor ainda precisa evoluir, pois o que se pôde constatar foi que uma das grandes questões atuais do setor de P&C é a dificuldade que ele tem em comunicar seu desempenho relativo a sua sustentabilidade.

Outra questão chave e, talvez, uma das mais difíceis de obter grandes avanços rapidamente, é a pouca mensuração de resultados econômico-financeiros da sustentabilidade corporativa, o que aparentemente ocorre menos devido à intenção das companhias e mais devido à dificuldade de atribuir, com acurácia, valores aos aspectos socioambientais. Nesse aspecto em especial, o setor de P&C está dando seus primeiros passos e ainda tem um longo caminho a percorrer.

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

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

5 PROPOSTAS PARA UMA AGENDA DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR

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

Inicialmente, é necessário promover uma maior inserção do conceito da sustentabilidade corporativa nos instrumentos de gestão que promovem medição e monitoramento de desempenho, incluindo o desempenho econômico gerado pelas ações socioambientais. Portanto, é preciso investir mais em mensuração de resultados, o que pode se desdobrar ainda em inserção de critérios da sustentabilidade na remuneração variável dos colaboradores das empresas.

Em segundo lugar, é preciso aprimorar a gestão de riscos das companhias, inserindo a avaliação mais ampla de riscos socioambientais, tornando esse mecanismo mais abrangente e eficaz.

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

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

BIBLIOGRAFIA

Aracruz Celulose. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em: http://www.aracruz.com.br/web/pt/ri/ri_financeiras_relatorios.htm.

_____. **Relatório Anual 2005**. São Paulo: 2006. Disponível em: http://www.aracruz.com.br/web/pt/ri/ri_financeiras_relatorios.htm.

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

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

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

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

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

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

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

El Mercúrio. Insoportable mal olor afecta a Valdivia. **El Mercúrio**, 20/09/04. Disponível em: www.celuloseonline.com.br/pagina/pagina.asp?iditem=4845.

FISMAN, Ray; HEAL, Geoffrey; NAIR, Vinay B. **Corporate Social Responsibility: Doing Well By Doing Good?**. Preliminar Draft. 2005. Disponível em: http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=%22Corporate+Social+Responsibility:+Doing+Well+By+Doing+Good%3F%22&spell=1.

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

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

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

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

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

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

_____. **Relatório Anual 2005**. São Paulo: 2006. Disponível em: http://www.klabin.com.br/br/relatorioanual.asp.

_____. **Relatório Socioambiental 2005**. São Paulo: 2006. Disponível em: http://www.klabin.com.br/br/relatorioanual.asp.

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

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

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

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

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

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

Stora Enso. **Annual Report: Sustainability 2005**. Helsinki: 2006. Disponível em: www.storaenso.com/annualreports.

SustainAbility; IFC; Instituo Ethos. **Developing Value: The business case for sustainability in emerging markets**. London: SustainAbility, 2002. Disponível em: www.sustainability.com.

SustainAbility; Standard & Poor's; UNEP. **Risk & Opportunity: Best Pratice in Non-Financial Reporting**. London: 2004. Disponível em: www.sustainability.com.

Suzano Holding. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em: http://www.suzanoholding.com.br/rao_2004/portugues/index.html.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2005**. São Paulo: 2006.

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

_____. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em: http://www.suzano.com.br/ri_/home/resultados/relatorioanual.cfm.

_____. **Relatório Anual 2005: novas dimensões**. São Paulo: 2006. Disponível em: http://www.suzano.com.br/ri_/home/resultados/relatorioanual.cfm.

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

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

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

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

Websites:

www.abraflor.org.br

www.aracruz.com.br

www.bovespa.com.br

www.bracelpa.org.br

www.businesscaseforsustainability.com

www.celuloseonline.com.br

www.cempre.org.br

www.cenibra.com.br

www.ces.fgvsp.br

www.ethos.com.br

www.fbds.org.br

www.fsc.org.br

www.globalreporting.org

www.imd.ch/csm

www.ipef.br/silvicultura

www.klabin.com.br

www.nospodemos.org.br

www.pactoglobal.org.br

www.storaenso.com

www.sustainability.com

www.suzano.com.br/suzano/home

www.vcp.com.br

www.veracel.com.br

www.wbcsd.org