

## **A Busca pela Sustentabilidade Alterando o Relacionamento entre a Plantar S.A. e seus Stakeholders<sup>1</sup>**

Andréa Cardoso Ventura<sup>2</sup> (Universidade Federal da Bahia)

Graduada em Comunicação Social - Relações Públicas pela UNESP (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho) e em Direito pela ITE (Instituição Toledo de Ensino), possuindo especialização em marketing pela UNIFACS (Faculdades Salvador). Atualmente é mestranda em Administração, pela UFBA, e em Estudos Contemporâneos da América Latina pela Universidad Complutense de Madrid. e-mail: [andreaventurassa@gmail.com](mailto:andreaventurassa@gmail.com)

José Carlos Sales dos Santos (Universidade Federal da Bahia)

Graduado pelo Instituto de Ciências da Informação - ICI da Universidade Federal da Bahia (2004.1). Pós-Graduado em Gestão da Comunicação Organizacional Integrada, aluno especial do Mestrado Acadêmico em Administração e pesquisador do LABMUNDO - Laboratório de Análise de Política Mundial, todos na Escola de Administração da UFBA. Atualmente é coordenador do Núcleo de Apoio à Pesquisa e Publicações - NAPP/NPGA, vinculada à Fundação Escola de Administração. Tem experiência na área de Comunicação Política, Comunicação Organizacional. Contato: [jsalles@ufba.br](mailto:jsalles@ufba.br)

### **Resumo**

Nas últimas décadas discute-se a constatação de que a sustentabilidade empresarial vai muito além dos aspectos econômicos, incluindo as dimensões ambientais e sociais. Um dos debates ambientais mais frequentes da atualidade, o aquecimento global, trouxe às empresas dos países em desenvolvimento uma nova possibilidade de aporte financeiro, importante, até mesmo, para sua sustentabilidade financeira: os projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), ligados ao Protocolo de Kyoto. No entanto, para a aprovação desses projetos é necessário comprovar que haverá contribuição para o desenvolvimento sustentável e que as partes interessadas foram ouvidas. Esse estudo

---

<sup>1</sup> GT ABRAPCORP 2 - Gestão de relacionamentos, Opinião Pública e Públicos nas Organizações.

<sup>2</sup> Esse estudo foi realizado enquanto a pesquisadora era bolsista do CNPq.

pretende demonstrar qual o papel das relações públicas nesse processo de legitimação, através da análise de um caso concreto: o Projeto Plantar.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Relações Públicas; Relacionamento; Mecanismo de Desenvolvimento Limpo; Públicos.

## **Introdução**

O mundo está passando por transformações profundas no que se refere às ações de uma empresa. O objetivo da atuação das organizações privadas deixa de focar apenas o lucro, abrangendo agora a necessidade de ações de responsabilidade socioambiental, ou seja, atividades voltadas a atender às expectativas da sociedade em termos de respeito à lei, aos valores éticos, às pessoas, à comunidade e ao meio ambiente.

Aliado a isto, tem-se que, a partir de meados dos anos 90, um novo debate passa a estar presente no mundo da administração: a idéia de que a governança corporativa – a gestão em busca do alinhamento de interesses - não deve pautar suas atividades exclusivamente pelos interesses dos acionistas (*shareholders*), mas também pelo interesse de outros grupos (os chamados *stakeholders*) que sofrem o impacto das decisões tomadas pela empresa, como empregados, fornecedores, clientes e a comunidade em geral. Nesse contexto, encontra-se, também, o conceito de governança ambiental, entendido como o conjunto de instituições que rege o uso de recursos naturais.

Conforme nos alertam Andrade *et al* (2005), existem, entre os estudos relacionados à área ambiental, aqueles que consideram a “gestão do meio ambiente como resultante da participação de atores sociais, da construção de sujeitos coletivos, da constante composição, oposição e negociação entre interesses individuais e coletivos em torno da apropriação dos recursos naturais” (ANDRADE, 2005, p. 1). Ainda de acordo com esses autores, todos os problemas socioambientais são, em realidade, formas de conflitos sociais entre interesses individuais e coletivos.

Concorda-se com a linha de pensamento que entende serem os conflitos socioambientais conflitos de interesse que, para serem solucionados, carecem de mecanismos de negociação, de ações que garantam a compreensão mútua na busca de consensos mínimos. No entanto, para esta pesquisa adota-se a premissa de que essa busca de entendimento entre diferentes atores é realizada por meio de estratégias de relacionamento institucionais, que se utilizam da comunicação e das relações públicas como ferramentas fundamentais. Dessa forma, entende-se que a legitimação buscada pelas organizações para as suas ações deva ser obtida através do estreitamento de suas relações institucionais.

Pretende-se, então, através do presente trabalho, analisar como se deu a utilização dessas ferramentas para a regulação de um conflito socioambiental específico: as críticas de integrantes do movimento ambientalista ao Projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) da Plantar S.A. A externalização de suas críticas através de diversas cartas - manifesto enviadas a importantes gestores governamentais e do Banco Mundial, bem como sua publicação em websites ligados ao debate ambientalista, além da realização de manifestações em diversos eventos em nível internacional fez com que o Movimento contrário ao Projeto Plantar adquirisse grande visibilidade entre os atores sociais a ele ligados. Efetivamente, as críticas do Movimento causaram grandes impactos na imagem institucional da Plantar.

Visando solucionar a crise existente, a empresa procurou utilizar-se de uma série de estratégias de relacionamento, visando a aproximar-se de seus principais *stakeholders*, dando ênfase à comunidade vizinha, para legitimar-se perante a sociedade e procurar a aprovação de um projeto que iria garantir, segundo palavras da própria empresa, sua sustentabilidade econômica e ambiental, conforme será visto posteriormente. Dessa forma, o presente trabalho, de cunho exploratório, teve como objetivo analisar as estratégias de relações públicas utilizadas pela empresa, estratégias estas denominadas pelos estudiosos de conflitos socioambientais como de relacionamento político-institucional.

A pesquisa realizada, parte integrante da dissertação de mestrado ainda em elaboração de uma das autoras desse trabalho, envolveu os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica aprofundada sobre os principais temas envolvidos, englobando documentos científicos, artigos publicados pela mídia virtual e impressa, e documentos institucionais; pesquisa de campo através da realização de entrevistas semi-estruturadas com os principais atores envolvidos; análise de documentos; e a realização de

observação não participante.

## **1. A Influência dos Atores Sociais na Formulação de Novos Modelos de Gestão Socioambiental**

Desde a década de 1970, houve grande aumento “no número e no grau de intensidade das pressões exercidas por atores estratégicos sócio-ambientais sobre as organizações” (ANDRADE e DIAS, 2003: 26). Essas pressões acompanharam a evolução do processo de globalização das questões econômicas. No entanto, a resposta das organizações às demandas de mercado e da sociedade foram sendo alteradas com o decorrer do tempo. Inicialmente, estabeleceram-se estratégias baseadas no princípio do poluidor-pagador. Nessas, visando-se evitar a degradação do meio ambiente, estabelecia-se um valor a ser pago ao Estado pelo agente poluidor. Esse preço correspondia aos custos do tratamento dado aos resíduos gerados, de forma a minimizar os impactos negativos causados à sociedade. Durante esse período, anos 1970, questões como a contaminação da água, do solo e do ar, bem como os reais impactos do ser humano no ambiente e o empobrecimento da biodiversidade passaram a ser cada vez mais presentes nas discussões dos atores estratégicos, gerando diversos tipos de pressão sobre as empresas.

Ainda na década de 1980, as responsabilidades ambientais das empresas nos países desenvolvidos passam, paulatinamente, a serem encaradas mais como um fator de competitividade, do que simplesmente de custos. Nessa época, algumas organizações passam a realizar pequenas adequações em seus produtos e processos, buscando torná-los “ecologicamente corretos”. Na realidade, essa internalização da questão socioambiental passa a ser vista como uma oportunidade de busca de “novos” produtos e mercados (ANDRADE e DIAS, 2003). De acordo com esses autores, a década de 1990 foi caracterizada

[...] pela ampliação e pelo acirramento do debate em torno da questão sócio-ambiental, através do intenso envolvimento de ONGs sócio-ambientalistas, comunidades locais, associações de classe, agências governamentais e dos próprios agentes econômicos, na busca de soluções para a gestão da relação desenvolvimento econômico e meio ambiente. (ANDRADE e DIAS, 2003, p. 32).

Além das questões acima citadas, via-se, nessa década, um grande aumento da rivalidade na competição entre organizações, ampliado pelo fenômeno da globalização econômica. Com isto, as restrições ambientais pareciam estar sendo utilizadas cada vez

mais como uma tentativa de regulação do comércio internacional, ou seja, através da implementação de barreiras não-tarifárias. (MILANI, 1995, *apud* ANDRADE e DIAS, 2003). À medida que cresciam as pressões sociais por uma atuação ambientalmente responsável, crescia também a cobrança do mercado mundial para que as empresas se adequassem às novas regras vigentes. Com isto, muitas empresas passaram a adotar e se pronunciar em relação à adoção de uma postura social e ambientalmente correta.

## **2. O Papel da Opinião Pública para o Estabelecimento de Estratégias de Relacionamento Institucional**

Na opinião de Mestieri (2004), em seu sentido mais amplo, as relações públicas são a função que permite à alta administração da empresa analisar seu real posicionamento perante todas as áreas de opinião pública. Dessa forma, ela auxiliaria a empresa a prever o desenvolvimento do relacionamento da empresa. Para o autor, as relações públicas, juntamente com finanças, produção, marketing e recursos humanos, são uma das cinco funções básicas da moderna administração. Quando se fala em opinião pública, se está falando, extensivamente, da imagem da organização frente a seus públicos. Isto por si só é um problema, já que, em todo o mundo, a imagem das instituições (governos, congresso, imprensa, polícia, empresas) não é boa (NEVES, 2000).

Em qualquer decisão empresarial, é necessário que se indague qual a gama de públicos e de interesses envolvidos. Estes são, por muitas vezes, antagônicos. Governo, comunidade, ONGs, clientes, funcionários, acionistas, formadores de opinião em geral nem sempre, ou melhor, raramente, possuem o mesmo pensamento sobre determinado objeto. Nesse caso, na busca de consensos mínimos visando garantir o entendimento no sistema organização-públicos, faz-se necessária a uniformização de informações, obviamente, respeitando-se a escolha dos meios e do tipo de mensagem a ser direcionada a cada um destes públicos. Essa escolha é fundamental para o atingimento de um bom relacionamento institucional. “Para cada público a ser atingido, existe um veículo, um método, uma forma. E é a soma dessas comunicações e sua periodicidade que vão construir, ampliar ou transformar uma imagem, resultando no respeito e no reconhecimento” (MESTIERI, 2004, p. 32).

Vê-se que, não obstante uma organização estar operando dentro dos mais corretos padrões ambientais, é necessário que ela mantenha um bom relacionamento

com todo seu ambiente externo. “As organizações necessitam conviver bem com todos os seus *stakeholders*, cada um do seu jeito, com a sua linguagem, com o seu foco, com a sua devida importância” (SANTOS, 2007). Essa observação deve sempre considerar que a imagem corporativa de uma empresa está diretamente ligada à sua competitividade no mercado. Por isso, tornou-se vital para as organizações incluírem em seus planos estratégicos, instrumentos, ferramentas de gestão e de comunicação dirigida, para poderem alcançar todas as partes interessadas, conquistar simpatia, estabelecer comunicabilidade em todos os níveis possíveis, minimizando, assim, os possíveis impactos de ações de grupos organizados, a exemplo de ONGs, movimentos sociais e ambientais, e de toda sociedade organizada. Na atualidade, não é possível conceber que uma empresa, independentemente de seu porte, sobreviva no mercado sem dedicar parte de seu capital intelectual e de seus recursos à manutenção de suas relações com os seus públicos.

Na opinião de Neves (2000), pessoas e instituições obedecem à lei, procuram ser éticas, entre outras práticas politicamente corretas por conta do receito com sua imagem. Seria esse o motivo que levaria a maior parte das organizações privadas a estabelecer estratégias de comunicação, visando à construção do que o autor chama de “imagem competitiva”. Para ele, a busca por essa imagem não se resume à boa percepção da organização frente ao público em geral. Ela deve ser utilizada para

[...] conseguir a preferência de clientes e de consumidores, fazer crescer a renda e os lucros, alavancar negócios, atrair – e manter – bons profissionais no mercado de trabalho, despertar a confiança de investidores, abrir as portas dos poderosos, comprar boa vontade de formadores de opinião e de tomadas de decisão, aumentar o nível de tolerância da opinião pública. (NEVES, 2000, p. 23).

Para a construção de uma imagem empresarial competitiva e, dessa forma, obter credibilidade é necessário o desenvolvimento, fortalecimento e proteção a atributos positivos da imagem da empresa, ao mesmo tempo em que deve buscar-se neutralizar, o máximo possível, os atributos negativos. Para tanto, o estabelecimento de bons programas de comunicação não é suficiente. É preciso, em realidade, que a atuação da empresa seja condizente a essa boa imagem. Conforme nos alerta Mestieri (2004), os principais problemas de relacionamento público de uma organização são oriundos da falta de transparência e de falhas na comunicação. Esta opinião é pactuada por Neves (2000), que afirma que não há, no mundo corporativo, uma abordagem sistêmica,

processos ou o emprego adequado de técnicas para a construção ou consolidação de uma imagem positiva para a empresa. O que geralmente se verifica são atitudes defensivas, normalmente insuficientes.

### **3. Conceituando “Relações Públicas” Enquanto Instrumento de Promoção de Relacionamentos Institucionais**

Considerando-se que esse estudo pretende compreender os relacionamentos entre uma empresa e seus públicos de interesse diante de um conflito socioambiental específico, qual seja a implantação de um projeto de MDL, faz-se necessária a compreensão do contexto em que se inserem esses relacionamentos na atualidade, e dos conceitos fundamentais envolvidos no processo de relacionamento institucional. O termo Relações Institucionais traduz os relacionamentos de uma organização com seus públicos. Em realidade, percebe-se que diversas terminologias no campo das Ciências Sociais vêm sendo utilizadas como sinônimos quando se trata desses relacionamentos. Comunicação Corporativa, Comunicação Institucional, Relacionamentos Institucionais e Relações Públicas seriam algumas delas. Nesse estudo, adotamos a nomenclatura de relações públicas para designar esses relacionamentos, tendo em vista sua anterioridade histórica e abrangência.

Para Andrade (1993 *apud*, WELS 2005, p.3), a idéia de relações públicas reporta-se aos primórdios da humanidade, quando começaram a surgir os primeiros agrupamentos humanos. No início do século passado (1906), o jornalista Yve Lee é contratado por grandes capitalistas norte-americanos, entre eles o influente e odiado John Rockefeller, para prestar serviços de assessoria. Chaparro (2001) assevera que Lee inventou a atividade de assessoria imprensa ou assessoria de comunicação, recebendo o título de fundador das relações públicas.

A polissemia que termo Relações Públicas apresenta revela as incompatibilidades e eventualidades conceituais observáveis no “discurso de todos aqueles que tratam do assunto, pois com essas duas palavras visam identificar vários objetos” (SIMÕES, 2001 *apud* MOURA, 2005, p. 2). Moura (2005) propõe a revisão do modelo que admite as Relações Públicas como paradigma funcionalista, do ‘saber fazer’. Contudo, a tentativa de definição do campo de atuação constitui um dos maiores desafios de pesquisadores e estudiosos, apesar de consideráveis avanços na área. Observa-se nas últimas décadas do século XX que a comunicação assume a posição

estratégica nas organizações, endossando a assessoria de imprensa como importante função da administração (GRUNIG, 2001). Importante ressaltar que, nesse mesmo período, as Relações Públicas auxiliou a estruturar a comunicação organizacional através de departamentos específicos (KUNSCH, 1997).

De modo geral, considera-se relações públicas como a função administrativa que, por um lado, facilita a comunicação e a interpretação da empresa junto aos seus públicos e, por outro, a comunicação das idéias e opiniões desses públicos junto à empresa. Do exercício dessa atividade obtém-se um programa de ações ou estratégias capazes de conquistar a compreensão, a aceitação e o apoio públicos. Em outras palavras, essa corrente teórica entende o termo como o esforço para estabelecer e manter mútua compreensão entre uma organização e seus públicos. Importante esclarecer que o exercício das Relações Públicas em uma empresa, ou seja, o desenvolvimento de atividades voltadas a obter o entendimento entre a organização e seus públicos, garantindo um bom relacionamento institucional, não deve ser exercido isoladamente por profissionais da área de comunicação. Trata-se de uma atividade que envolve múltiplos conhecimentos não apenas sobre a organização e a atividade que ela exerce (MESTIERI, 2004; NEVES, 2000).

#### **4. Os Conflitos Socioambientais Relativos ao Projeto Plantar e as Estratégias de Relacionamento Utilizadas para sua Regulação**

O Projeto Plantar foi desenvolvido pela Plantar Siderúrgica S.A, em parceria com um dos fundos de financiamento do Banco Mundial. A empresa é parte integrante do Grupo Plantar, criado em 1967, como empresa de engenharia florestal. Sediado em Belo Horizonte, capital do estado mineiro, atualmente o Grupo subdivide-se em quatro empresas distintas: Plantar S.A. Reflorestamentos, Plantar Siderúrgica S.A, Plantar Energética Ltda e Plantar Empreendimentos Ltda. Esta pesquisa está focada nas atividades das duas primeiras empresas, tendo em vista suas interfaces com o projeto de MDL ora em análise.

A Plantar S.A. Reflorestamentos foi fundada em 1967, atuando em todas as práticas de silvicultura: cultivo de mudas, plantio, manutenção de árvores e formação completa de florestas de eucalipto ou de pinus. Atualmente, a clientela da Plantar é formada pelas principais indústrias nacionais de celulose, painéis de madeira, indústrias siderúrgicas e de lápis (GRUPO PLANTAR, 2008). Suas florestas próprias, localizadas

nos municípios de Curvelo, Felixlândia, Morada Nova de Minas e Itacambira, todos no Estado de Minas Gerais, visam a garantir suprimento de matéria-prima para a área de siderurgia. Essas áreas de plantio são certificadas pelo FSC (Forest Stewardship Council), selo coordenado por diversas ONGs internacionais, que visa a identificar as áreas de bom manejo florestal no Brasil e no mundo. A obtenção do certificado FSC pressupõe a sustentabilidade da atividade florestal de uma empresa ou produto.

Fundada em 1985, a Plantar Siderúrgica S.A. Minas Gerais está localizada no maior pólo guseiro do Brasil, no município de Sete Lagoas (MG). Sua produção é focada no ferro gusa, atuando nos mercados nacional e internacional. A empresa declara-se uma referência nacional em modelo de siderurgia a carvão vegetal, o que seria baseado em modernos conceitos de proteção ao meio ambiente. Um dos principais balizadores de seus cuidados ambientais seria justamente a certificação de suas plantações de acordo com os critérios do FSC.

Enquanto o mundo assistia ao nascimento do Protocolo de Kyoto, em 1997, a Plantar iniciava a vislumbrar uma oportunidade de negócio que iria lhe garantir a sustentabilidade econômica necessária para a utilização exclusiva de carvão vegetal de madeira renovável em seus processos siderúrgicos. A aprovação de um projeto de substituição energética pelo Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) possibilitaria a injeção de financiamentos internacionais para a realização dos plantios, e também para a realização das adequações tecnológicas necessárias.

Considera-se que o Projeto Plantar, realizado através de uma parceria entre a Plantar e o Fundo Protótipo de Carbono (PCF), do Banco Mundial, inaugurou, em 2002, o mercado de créditos de carbono no Brasil (IETA, 2006). No entanto, ao saber das pretensões da empresa em obter créditos de carbono através de um projeto que envolve plantios de eucalipto, o movimento ambientalista contrário à monocultura de árvores começou a se articular, visando a barrar as negociações entre Plantar e Banco Mundial. Para tanto, seus integrantes elaboraram um conjunto de sete cartas - manifesto, entre os anos de 2003 e 2004, para apresentar seus argumentos. Além disso, participaram ativamente de reuniões e fóruns, culminando com a escolha do Projeto para receber o Prêmio Treetanic 2003, concedido ao “pior projeto de sumidouro de carbono do mundo”.

Além das alegações sobre a incompatibilidade entre plantios de eucalipto e desenvolvimento sustentável, sobre a não contribuição do Projeto Plantar para a minimização do aquecimento global, sobre a questionabilidade da certificação FSC para

plantações de eucalipto, entre outras, o Movimento Contrário ao Projeto ancora seus argumentos na ausência de contato entre a empresa e seus *stakeholders*, não apenas no que se refere à oitiva das partes interessadas, requisito básico obrigatório para um projeto de MDL, como também durante o processo de certificação FSC, que exige a realização de audiências públicas envolvendo esses atores sociais. O Movimento afirma que a inexistência de diálogo durante o processo de certificação FSC da Plantar no período de 1998 a 2001 (ACPO *et al*, 2003).

Em contrapartida, no relatório de re-certificação FSC da empresa, encontra-se a afirmação de que houve a realização de duas audiências ou reuniões públicas, nos dias 17 de setembro e 21 de outubro de 2002 (SCS, 2006). Observe-se que as data informadas conferem com a informação do Movimento sobre a não realização de contatos com as partes interessadas até o ano de 2002. Além da realização das audiências, a empresa certificadora SCS (2006) informa que foram visitadas algumas instituições em Belo Horizonte, como o IBAMA e o Instituto Estadual de Florestas (IEF), a fim de já se iniciar a coleta de informações sobre a Plantar. Antes, durante e depois da visita de campo, a equipe teria contactado várias lideranças locais e ONGs. O Movimento alega ainda que

[...] ultimamente, a Plantar tem buscado se aproximar das comunidades locais, como nunca fez antes, claramente com um único fim: coletar assinaturas para documentos de apoio à empresa e a seu projeto de “créditos de carbono”. E não houve nenhuma explicação pública sobre o que se trata exatamente esse projeto. (...) Plantar até organizou uma festa para comunidades locais (...). O objetivo da festa era conseguir assinaturas para uma moção de apoio à empresa (ACPO *et al*, 2003, pág. 1).

Muitas das críticas realizadas pelo Movimento foram alvo de condicionantes para a manutenção da certificação FSC da empresa. Percebe-se que a pressão realizada pelo Movimento, teve uma grande influência até mesmo sobre o olhar da empresa certificadora sobre a forma de atuação da Plantar. Observe-se que a partir da auditoria de re-certificação realizada no ano de 2002, ano em que a Plantar firma sua parceria com o Banco Mundial para a realização do Projeto Plantar e o ano em que a WRM, organização não governamental de âmbito internacional, uma das principais articuladoras do Movimento, publica seu relatório de análise da certificação FSC da Plantar, a certificadora SCS passa a afirmar que as maiores dificuldades da Plantar estão justamente no Princípio 4, que trata das relações comunitárias, sendo constatado a necessidade de um aprimoramento nas formas de a empresa se comunicar e interagir

com as populações locais.

Em atendimento a essas condicionantes, além da contratação de profissionais para cuidar das relações entre a empresa e a comunidade vizinha a seus plantios de eucalipto, entre eles um profissional de comunicação, foi contratado, em 2004, um consultor especializado, visando à elaboração do plano, que recebeu a denominação de Plano de Gestão Social. A implementação do Plano ficou a cargo da agora Gerente de Projetos da Plantar que, à época, se afastou de suas atividades para diante da “necessidade de ter alguém que coordenasse o que seria o sustentável, alguém que estivesse vendo as questões do econômico, do social e do ambiental. Então existiu uma primeira proposta de Gestão social, que depois foi revisada, em 2006 (GERENTE DE PROJETOS, 2007, informação verbal).

Como proposta ao atendimento de uma dessas condicionantes, a Plantar previu a criação de um Comitê de Relações Socioambientais, com a participação da Diretoria da empresa, e ainda a reformulação e criação de uma Gerência de Desenvolvimento Sócio-Ambiental e da Qualidade, com responsabilidades exclusivamente das áreas social, de ambiência e qualidade.

Foi realizada ainda, em 2005, uma auditoria surpresa. A equipe responsável constatou ainda que, naquele último ano, a Plantar realizou inúmeras ações sociais junto à população local, destacando-se: a) a comunicação social com a população regional; b) programas sócio-culturais; c) a educação ambiental; d) parcerias com instituições municipais públicas, privadas e prefeituras; e) a abertura de poço artesiano em Felixlândia, cedendo-se a água também para os vizinhos; f) programas de geração de renda, como a exploração de mel.

Os auditores entenderam também que, “as entrevistas realizadas com representantes da sociedade mostram que a empresa está tendo bom relacionamento, até mesmo com alguns representantes de segmentos críticos ao empreendimento” (SCS, 2006, pág. 87). De acordo com o relatório, até mesmo alguns moradores que anteriormente eram contrários à presença da Plantar na região, teriam demonstrando-se satisfeitos, por exemplo, com a cessão da água proveniente de poço artesiano da empresa para suas famílias.

## **5. Considerações Finais**

Efetivamente, percebe-se que a Plantar, como tantas outras organizações,

necessitou vivenciar um momento de crise institucional, de abalo de sua legitimidade perante seus mais diversos públicos de interesse, para internalizar a necessidade de enxergar a comunicação para muito além do instrumento (seja ele um informativo, uma propaganda, um evento), passando a encará-la como um elemento-chave de seu próprio fortalecimento institucional. Felizmente, para a Plantar, essa percepção sobre a importância de harmonização de interesses entre os diversos stakeholders envolvidos em seus negócios – as comunidades vizinhas, as pessoas e organizações contrárias ao eucalipto, os governos municipal, estadual e federal, as entidades de pesquisa, os clientes, os parceiros de forma geral, os concorrentes e o setor empresarial em que estão inseridos -, parece não ter sido tardia. O crescimento de mercados que busquem uma atuação socioambiental adequada, com efetivo respeito ao meio ambiente e das pessoas que nele habitam está em plena fase de expansão. Em realidade, a competitividade a nível global faz com que não haja mais espaço para empresas que não se adequem.

Os conflitos advindos do Projeto Plantar, conforme visto, alteraram desde a forma de a empresa de relacionar com seus funcionários (que passaram a ter, por exemplo, condições de trabalho mais digna), com seus vizinhos de forma geral (que encontraram na empresa uma parceira para a busca de melhorias para a localidade onde está instalada), com as próprias ONGs e movimentos socioambientalistas (que, através da pressão, estão conseguindo garantir cuidados cada vez maiores ao meio ambiente e às populações que nele habitam). Em realidade, viu-se que a empresa também passou a relacionar-se de uma maneira diferenciada com outras empresas do setor de silvicultura, procurando atuar em parceria para o combate às críticas ao eucalipto, bem como com outras empresas certificadas pelo FSC, visando a contribuir na formulação de seus princípios e critérios. A Plantar viu-se obrigada a, inclusive, estreitar suas relações com o próprio governo brasileiro.

A análise do caso em questão deixa clara a importância que as estratégias de relações públicas tiveram na condução da legitimação da Plantar perante os investidores do PCF, órgão ligado ao Banco Mundial. De acordo com as informações dos analistas e gestores entrevistados, a percepção de melhoras no relacionamento com os principais públicos de interesse foram fundamentais para a manutenção da decisão do grupo em apoiar o Projeto Plantar. Na percepção da Analista de Projetos n. 1 (2007), a interação da Plantar com seus públicos de interesse aumentou, de verdade, com a certificação FSC. Para ela, não só a Plantar como as empresas em geral, não costumavam ter muito diálogo com seus públicos, sendo que essa interação vem crescendo nos últimos 10, 15

anos com o debate sobre a responsabilidade social. A empresa viria, então, acompanhando esse processo de mudança. “A gente já estava mudando por conta do projeto, mudando para obter a certificação FSC, e mudando também à medida que iam aparecendo as questões, as auditorias...” (ANALISTA DE PROJETO N. 1, 2007, informação verbal).

Conforme destaca o Gerente de Projetos (2007), a certificação FSC apontou a existência de falhas na área de comunicação da empresa, havendo algumas condicionantes nesse sentido.

Era uma área que a gente estava devendo bastante. Esse processo, esse contato, essa comunicação com os vizinhos e com a sociedade de modo geral. A gente teve que se reestruturar para isso. A gente contratou pessoas especialistas, começamos a fazer esse trabalho de corpo-a-corpo com os vizinhos, convidá-los para vir à fazenda, criamos aí um dia de visita, tinha um ônibus que rodava as propriedades (GERENTE DE PROJETOS, 2007, informação verbal).

Percebe-se que, também no que diz respeito à comunicação organizacional da Plantar, ou mais especificamente, sobre as estratégias de relacionamento (relações públicas) utilizadas pela empresa, a certificação teve um peso fundamental. É sabido que esse tipo de comunicação reativa ainda está presente em um grande número de empresas brasileiras, no entanto, essas não terão como escapar às exigências de uma sociedade e de um mercado cada vez mais atento à postura dessas organizações frente à sustentabilidade do meio ambiente, em nível local e planetário. O respeito aos interesses dos *stakeholders* é questão de sustentabilidade para a própria empresa.

## Referências

ACPO – Association of Conscience on Occupational Prevention/Brazil et al. **Ao Sr. Ken Newcombe – Senior Manager Carbon Finance Business – Banco Mundial**. Carta - manifesto contrária ao Projeto Plantar, enviada em 17 de setembro de 2003. Disponível em <<http://www.sinkswatch.org/pubs/Carta%20Plantar%204%20ingl%EA.s.doc>>. Acesso em 07. jul. 2007

AGB – Associação dos Brasileiros et al. **Para os investidores do PCF (Prototype Carbon Fund)**. Carta - manifesto contrária ao Projeto Plantar, enviada em 26 de março de 2003. Disponível em <<http://www.fern.org/pubs/ngostats/Plantport.htm>>. Acesso em 22 fev. 2007

AGB – Associação dos Brasileiros et al. **Para os investidores do PCF (Prototype Carbon Fund)**. Carta - manifesto contrária ao Projeto Plantar, enviada em 26 de março

de 2003. Disponível em <<http://www.fern.org/pubs/ngostats/Plantport.htm>>. Acesso em 22 fev. 2007

ANALISTA DE PROJETOS N. 1, Entrevista concedida sobre o Projeto Plantar e suas interfaces com o relacionamento com stakeholders da Plantar S.A. [Set. 2007]. Entrevistadora: Andréa C. Ventura.

ANDRADE, J.C e DIAS, C.C. Conflito e cooperação: análise das estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S.A. Ilhéus, BA: Editus, 2003.

ANDRADE, J. C. S. ; FRANCO, M. T. ; GOES, M. F. B. ; REZENDE, F. . Programa Berimbau: Iniciativa Político-Institucional de Regulação de Conflitos Socioambientais na Área de Influência de Costa do Sauípe - BA. In: ENANPAD, 2005, Brasília. EnANPAD, 2005.

CHAPARRO, M. C. A comunicação organizacional e a imprensa: como melhorar o seu relacionamento. In: **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo, out./dez., n. 41, 2001. Disponível em: < <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2002/149.htm>> Acesso em: 20 mai. 2006.

GERENTE DE PROJETOS N. 1, Entrevista concedida sobre o Projeto Plantar e suas interfaces com o relacionamento com stakeholders da Plantar S.A. [Set. 2007]. Entrevistadora: Andréa C. Ventura.

GOBBI, B.C. & BRITO, M.J. A interação empresa e meio ambiente: uma análise interpretativa do processo de gestão socioambiental. **Anais do VIII Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)**. Rio de Janeiro/RJ, FEA (USP), EAESP (FGV-SP) e EBAPE (FGV-RJ), 2005.

GRUNIG, J. E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. In: **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo: Intercom, 2001. p.67-92.

GRUPO BANCO MUNDIAL. **Financiamentos de Carbono**. Publicado na página de Programas Especiais. Disponível em <[http://www.bancomundial.org.br/index.php/content/view\\_folder/2426.html](http://www.bancomundial.org.br/index.php/content/view_folder/2426.html)> Acesso em 28 dez. 2006

GRUPO PLANTAR. **Projeto Carbono**. Disponível em <<http://www.plantar.com.br/>>. Acesso em 05 jan. 2008

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – IBASE. **Conflitos sociais e meio ambiente: desafios políticos e conceituais**. Rio de Janeiro, 1995.

IETA. **Brazil opens carbon credit market**. Publicado no site da International Emission Trading Associasson em 15/09/2005. Disponível em <<http://www.ieta.org/ieta/www/pages/index.php?IdSitePage=954>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. São Paulo: [USP], 2006. p. 1-19. (mimeo).

\_\_\_\_\_. Relações públicas e a filosofia da comunicação integrada. In: KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. p. 149-187.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LOPES, I. V. (Coord.). **O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo - MDL: Guia De Orientação**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

MESTIERI, C. E. **Relações Públicas. Arte de Harmonizar Expectativas**. São Paulo: Aberje, 2004.

MONGE, P. Communication structures and processes in globalization. **Journal of Communication**. [S.l], v. 48, p.142-153. Disponível em: < <http://joc.oxfordjournals.org/cgi/reprint/48/4/142>> Acesso em: 05 mai. 2006.

MOURA, C. P. (Re) Construindo a história das Relações Públicas . In. Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho, 3, 2005. **Anais Eletrônicos...**Novo Hamburgo: [Rede Alçar], 2005. Disponível em: < <http://www.jornalismo.ufsc.br/redealcar/cd3/rp/cleusascroferneker.doc>>. Acesso em: 12 mai. 2006.

NEVES, R. C. **Comunicação Empresarial Integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

SCS. **Relatório de Avaliação de Re-certificação do Manejo Florestal das Plantações Florestais da Plantar S.A.** Junho de 2006.

[http://www.scsertified.com/PDFS/forest\\_plantar\\_port.pdf](http://www.scsertified.com/PDFS/forest_plantar_port.pdf) Acesso em 21 jan. 2008

SANTOS, R. **Entrevista concedida pelo Gerente de Comunicação e Relações Institucionais da Bahia Pulp**, empresa do ramo de plantio florestal de eucaliptos e de celulose. [Fev. 2007]. Entrevistadora: Andréa C. Ventura.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus Editorial, 1995. 3ª ed.

WELS, A. M. C. Aspectos históricos da atividade de relações públicas: paralelos com a origem com as assessorias de comunicação social. In. Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho, 3, 2005, Novo Hamburgo. **Anais eletrônicos...**Novo Hamburgo: [Rede Alçar], 2005. Disponível em: < <http://www.jornalismo.ufsc.br/redealcar/cd3/rp/anamariacordovawels.doc>>. Acesso em: 12 mai. 2006.