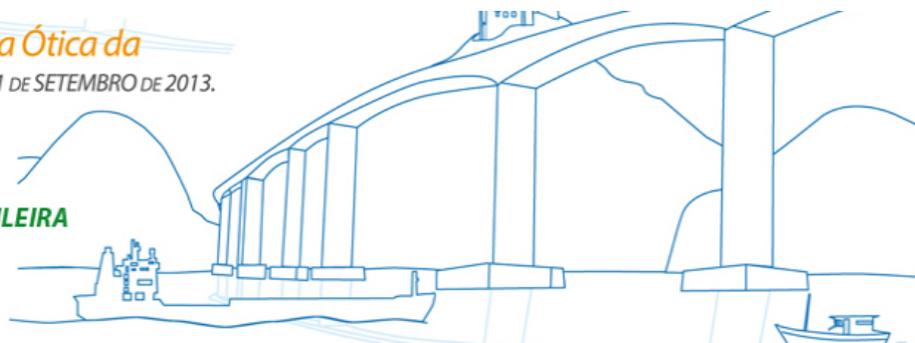


*Inovação e Sustentabilidade sob a Ótica da
Economia Ecológica. VITÓRIA/ES, 17 A 21 DE SETEMBRO DE 2013.
Hotel Vitória Grand Hall*

**X ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA
DE ECONOMIA ECOLÓGICA**



X ENCONTRO DA ECOECO

Setembro de 2013

Vitória - ES - Brasil

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS E SEUS IMPACTOS SOBRE OS
CUSTOS DE TRANSAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA ARACRUZ CELULOSE

Valéria Gonçalves da Vinha (Instituto de Economia da UFRJ) - valeriavinha@globocom
Historiadora, PdD, professora associada do IE/UFRJ, pesquisadora do INCT/PPED/UFRJ

Vitor Alexandrino dos Santos (Instituto de Economia UFRJ) - valexandrinos@yahoo.com.br
Comunicador, doutorando do IE/UFRJ

Estratégias de Relacionamento com *Stakeholders* e seus Impactos Sobre os Custos de Transação: Um Estudo de Caso da Aracruz Celulose

Resumo: O artigo busca aferir se as interações estabelecidas entre a empresa Aracruz Celulose e seus *stakeholders* influenciaram o perfil dos custos de transação. A empresa forneceu a base empírica para o estudo de caso que analisa os custos incorridos no seu relacionamento com três grupos de interesse distintos: comunidades indígenas, fornecedores e meio-ambiente. São apresentados os principais ganhos e oportunidades alcançados a partir da adoção do novo modelo de gestão implementado com o objetivo de minimizar os recorrentes conflitos socioambientais com determinados grupos de *stakeholders*, particularmente, com as populações indígenas. O estudo conclui que o programa de gerenciamento de *stakeholders* contribuiu significativamente para reduzir os custos de transação da empresa.

Palavras-chave: *stakeholders*; estratégias empresariais; papel e celulose.

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Este artigo apresenta os fundamentos teóricos da Teoria dos Custos de Transação, tais como formulados por Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson (1985), usados como base analítica para o estudo de caso da empresa Aracruz Celulose S.A, com o objetivo de investigar se as interações estabelecidas entre a empresa em questão e seus *stakeholders* influenciam nos custos de transação (CT). Para tanto, o paper procura: (a) identificar a partir dos Relatórios de Sustentabilidade (RS) publicados pela empresa os CT incorridos no processo de gestão dos *stakeholders* e; (b) analisar o impacto dos CT sobre o desempenho econômico da companhia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA

2.1. *Instituições e Custos de Transação*

Até o aparecimento do artigo de Ronald Coase, *The Nature of the firm*, em 1937, a teoria econômica encarava a firma apenas como uma função de produção. As questões básicas investigadas por Coase eram: Por que nem todas as transações econômicas são efetuadas nos mercados? Por que existem empresas? Em que circunstâncias os agentes econômicos decidem efetuar suas transações no mercado ou nas firmas? Por que existem firmas integradas verticalmente? Existem outros tipos de custos associados ao “uso do mercado”?

A resposta a essas questões é que existem organizações que não recorrem aos mecanismos de preço para alocar os fatores de produção usando como critérios mecanismos de coordenação interna, com base na hierarquia. No entanto, a mais importante resposta à pergunta “porque existem firmas?” é fornecida por Oliver Williamson em 1985 de que existem custos significativos em se usar os mercados, os custos de transação (Williamson, 1985).

Os CT são os custos de usar o sistema econômico (Arrow, 1969) e têm que ser diferenciados dos custos de produção, única categoria de custos com que a economia neoclássica se preocupa. Segundo Williamson (1985, 19-21) os CT são correspondentes às fricções que ocorrem em um sistema econômico e que impõem despesas adicionais aos negócios e podem ser de dois tipos: *ex-ante* e *ex-post*¹.

A *racionalidade limitada*, apresentada por Williamson como um dos pressupostos comportamentais da teoria dos CT, expressa o fato de que os agentes não são capazes de prever e processar todos os fatos que possivelmente poderiam ocorrer no decorrer da vigência do contrato, favorecendo assim, o comportamento oportunista, ou seja, através das assimetrias informacionais, os agentes adotam um comportamento malicioso e antiético na tentativa de defender seus interesses individuais.

Um dos elementos analíticos mais importantes da teoria dos CT é o de *ativos específicos*, visto por Williamson (1985, p.53) como aqueles atributos idiossincráticos de uma transação que aparecem associados com o estudo da integração vertical. Citando Williamson (1985), Furquim de Azevedo (1996, p.51) afirma que os “*ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis a não ser com perdas de valor*”.

Outro elemento importante das transações é a sua *frequência*. Quanto mais rara é a frequência de uma transação, menos viável economicamente é o desenho de uma estrutura contratual para a prevenção de comportamentos oportunistas.

Finalmente, a *incerteza* pode representar um desconhecimento de situações

¹ Entre os primeiros estão os custos de coletar informações, desenhar, negociar e estabelecer salvaguardas para os negócios e acordos que se estabelecem sob a forma de contratos. Já, os custos ex-post são derivados da necessidade de adaptar, renegociar e fiscalizar os contratos através do monitoramento das cláusulas estabelecidas. Entre estes últimos incluem-se os custos incorridos na a mudança na estrutura de governança mais adequada aos contratos (Williamson, p 21).

futuras, que não podem ser previstas, situações em que normalmente existe uma assimetria informacional (Williamson, 1996). A existência da incerteza representa, de fato, a revelação dos limites da racionalidade limitada, o que evidencia a incompletude dos contratos. De acordo com Furquim de Azevedo (1996, p. 59).

“A complexidade que a incerteza impõe à elaboração de contratos, não tendo o amparo de uma capacidade cognitiva ilimitada, implica na ampliação da incompletude contratual. Contratos com mais lacunas – menos completos – estão mais sujeitos à atitude oportunista das partes envolvidas e, portanto, a custos de transação.”

Enfim, as três dimensões descritas acima definirão o desenho do arranjo institucional que a empresa tomará como base a fim de reduzir os CT associados a sua atividade. Uma vez identificados os CT pertinentes ao seu negócio e as suas dimensões, a empresa poderá optar entre uma estrutura organizacional hierárquica - integrando-se verticalmente - ou a utilização do mercado como forma de alocar e obter os recursos necessários ao seu funcionamento.

Uma das principais contribuições da teoria dos custos de transação encontra-se nas áreas de integração e restrições verticais. Williamson (1968, 1975 e 1988) postula que as integrações verticais, sobretudo aquelas envolvendo, ainda que não exclusivamente, ativos específicos, são eficientes, posto que constituem formas organizacionais que economizam em CT.

No modelo apresentado inicialmente por Williamson (1985), os diferentes níveis de escolha das formas organizacionais variam em função da especificidade dos ativos envolvidos, sendo esta última a variável-chave para o modelo. O modelo é construído a partir da comparação entre três mecanismos de governança: (1) mercado; (2) hierarquia (i.e. a integração vertical) e (3) a forma híbrida².

Em linhas gerais, o modelo de Williamson (1985) propõe uma ordenação entre as formas extremas de mercado e hierarquia (ou integração vertical) em que, conforme a empresa se aproxima em direção a esta última, perde as vantagens associadas ao incentivo de mercado e ganha em termos de coordenação e controle. Mais especificamente, o autor define uma função de custos de governança para cada forma organizacional. Todas estas formas apresentam como parâmetro a própria *especificidade do ativo* e um vetor de parâmetros de deslocamento das funções. Nesse vetor, Williamson inclui os outros aspectos como *incerteza* e

² De acordo com o resumo do modelo apresentado por Furquim de Azevedo (1996).

elementos do *ambiente institucional* como definição e garantia dos direitos de propriedade. Formalmente:

$M(k, \theta)$ - Função de custos de governança para a forma mercado (Equação 1)

$X(k, \theta)$ - Função de custos de governança para a forma híbrida (Equação 2)

$H(k, \theta)$ - Função de custos de governança para a forma hierárquica (Equação 3)

Onde k = especificidade de ativos

θ = vetor de parâmetros de deslocamento

Neste sentido, o mercado provém adaptações mais eficientes quando as especificidades dos ativos são negligenciáveis, ou seja:

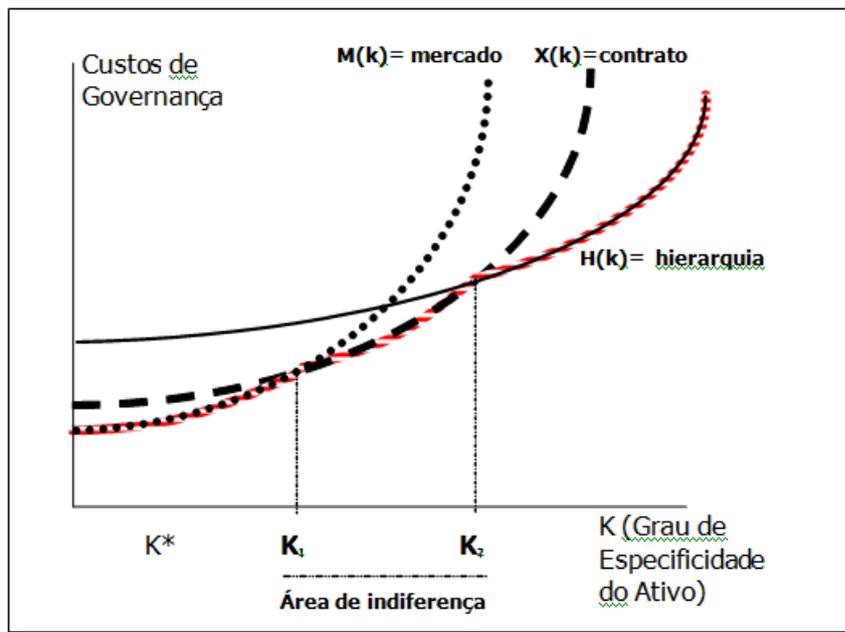
$$M(k, \theta) < X(k, \theta) < H(k, \theta), \text{ para todo } \theta \in \mathbb{R}^n \quad (\text{Equação 4})$$

Onde n é o número de parâmetros de deslocamento.

Para um nível de especificidade nula, o mercado é sempre mais eficiente do que a hierarquia e a forma híbrida. À medida que k aumenta, a dependência bilateral também aumenta e, portanto a necessidade de controle, tornando os custos de governança para a forma mercado mais elevados. De acordo com Williamson (1985), o caráter específico das transações reduz progressivamente a vantagem que o mercado oferece em termos de economias de escala, enquanto que os custos derivados de negociar, redigir, implementar e verificar a execução adequada das cláusulas contratuais cresce continuamente. A comparação entre economia de escala *versus* CT será necessária para que a empresa defina qual a forma institucional mais adequada para adotar: via mercado ou via integração vertical. Nesse caso, para o nível de especificidade k_1 , os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais de mercado e híbrida. Para o nível de especificidade k_2 , os agentes são indiferentes às formas híbrida e hierárquica, já que ambas apresentam o mesmo nível de custos de governança. É possível, então, acompanhar o traçado da ‘curva envelope’ (destacada em vermelho no gráfico 1), que associa o grau de especificidade de ativos aos custos de governança.

Se os agentes econômicos não tiverem restrições a informações, por exemplo, a adoção da forma organizacional que minimize seus custos de governança, se dará sempre sob a curva envelope. Então, dada uma especificidade k^* , a forma organizacional escolhida deve ser: (1) Mercado, caso $k^* < k_1$; (2) Híbrida, caso $k_1 < k^* < k_2$ e; (3) Hierárquica, caso $k^* > k_2$

GRÁFICO 1: Grau de Especificidade do Ativo X Estrutura Organizacional



Entretanto, Williamson ainda observa que pode haver certa indiferença dos agentes em torno dos pontos k_1 e k_2 , dado que a racionalidade limitada impede a distinção entre graus de especificidades muito próximas. Dessa forma, fica mais claro apontar a forma organizacional escolhida, à medida que k se afasta desses dois pontos.

2.2. A escolha da forma organizacional e a influência dos fatores socioambientais

A escolha da forma organizacional que será adotada pela empresa, não é, portanto, uma escolha trivial. De acordo com Campos & Rodrigues (2003, p. 34):

“(…) a existência de fatores ambientais, principalmente as incertezas implícitas nas transações, associadas a fatores humanos, podem tornar os custos de transação do mercado elevados o suficiente para justificar que a transação ocorra no interior da firma.”

Os custos de elaborar e monitorar contratos entre as organizações e seus *stakeholders* podem muitas vezes ser elevados, e por isso, as organizações tendem a adotar uma estratégia oportunista. Os *stakeholders* tendem a se preservar, através de um monitoramento mais intenso e de aumento na demanda de regulação externa – por exemplo, nos contratos trabalhistas, de preservação ambiental e proteção ao consumidor – o que acarreta em uma elevação dos CT. De acordo com a visão de Campos & Rodrigues (2003, p.35) “as transações entre

as organizações e seus stakeholders, podem ser mais ou menos onerosas, dependendo das incertezas e do oportunismo de cada uma das partes.”

Em síntese, uma eficiente gestão dos *stakeholders* representa recurso estratégico que pode gerar vantagens competitivas e reduzir custos de transações. Quando uma organização mantém uma postura proativa diante de uma questão ambiental, por exemplo, as chances de que isso se traduza em uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes são maiores, além de reduzir os riscos de eventuais multas ou impedir sanções de órgãos ligados ao meio ambiente. De forma análoga, se uma empresa desenvolve uma política positiva diante de seus fornecedores, ela pode obter vantagens comparativas em função da possibilidade de ter uma relação contínua e estável de suprimento de insumos para sua produção, minimizando ainda mais os seus CT.

3. A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE DA ARACRUZ CELULOSE S.A

Ao longo das quatro décadas transcorridas desde sua fundação, em 1968, a Aracruz Celulose – atual Fibria – foi uma empresa marcada por uma série de confrontos de natureza socioambiental.³ Nos anos 80, a empresa enfrentou no âmbito ambiental a polêmica gerada em torno das monoculturas do eucalipto. Segundo Vinha et al (1997), a maioria das críticas à cultura do eucalipto partiam das ONGs, especialmente da Europa e dos Estados Unidos, que pressionavam os compradores locais de celulose a não adquirirem produtos que usavam matéria-prima de floresta nativa e que não adotavam a técnica TCF (*Totally Chlorine Free*). Além dos impactos mais visíveis provocados pela manufatura de celulose, os ambientalistas reivindicavam respostas aos danos ecossistêmicos provocados pelas plantações de eucalipto (grandes demandas de água da espécie; à erosão do solo/exaustão de nutrientes e à concorrência, substituição e alelopatia - efeitos danosos sobre vegetação e fauna).

Diante das críticas e polêmicas geradas pelo seu tipo de atividade, a Aracruz mudou a tradicional postura *low profile.*, caracterizada por ficar à

³ Em 2009, é criada a Fibria, líder mundial em celulose de mercado, resultado da incorporação da Aracruz pela VCP (Votorantim Celulose e Papel), com 15 mil funcionários e capacidade para produzir cerca de 5,4 milhões de toneladas de celulose e mais de 300 mil toneladas de papel por ano (<http://www.fibria.com.br/web/pt/institucional/historico.htm>).

margem dos debates, apenas respondendo quando solicitada. Em meados nos anos 90, a empresa passou a adotar uma orientação proativa, ao invés de reativa, em sua comunicação.

A análise dos Relatórios de Sustentabilidade (RS) publicados a partir de 1993 demonstra uma crescente preocupação com as questões socioambientais. Neste mesmo ano, a empresa começava a enfrentar mais duramente as demandas por celuloses do tipo ECF (Elemental Chlorine Free) e TCF (Total Chlorine Free) por parte dos consumidores europeus e iniciou ajustes nos processos de produção de forma a atender a clientes mais exigentes. Nessa época, a Aracruz ainda não havia implementado projetos próprios de cunho ambiental. Limitava-se a conceder apoio a programas já existentes e com credibilidade como o Projeto TAMAR, o Projeto Sagüi e o Programa Horto Florestal.

O ano de 1995 constitui um divisor de águas na política social ao concentrar seus recursos em projetos de educação, de preservação ambiental e de desenvolvimento comunitário, criados por ela própria e/ou desenvolvidos em parceria com órgãos públicos e ONGs locais.

A avaliação do desempenho desta estratégia foi mencionada no RS de 2002, na recém-criada seção sobre governança corporativa. Nela, a organização descreveu suas responsabilidades e políticas associadas aos processos de gestão socioambiental. Além disso, foram criados comitês para gerenciar o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, tais como: a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, o Comitê Interno de Biossegurança, o Comitê de Atendimento a Clientes e de Manejo Florestal. Sua política de conduta passa a expor termos como “Relacionamento Ético e Transparente com as Partes Interessadas”, evidenciando o interesse da empresa em ser reconhecida como uma organização socialmente responsável, sobretudo quando passa a divulgar suas fontes de fornecimento de madeira.

A respeito das acusações de praticar cortes ilegais de madeira, a empresa garantia que seu suprimento era feito através de fontes legais e que possuía um sistema de rastreamento do fornecimento de seu insumo, utilizando somente madeira de eucalipto procedente de plantações próprias ou de parceiros do Programa Produtor Florestal (PPF). O monitoramento deste, e de outros padrões

socioambientais, se expressa em cláusulas contratuais e no estreito relacionamento com os produtores rurais do PPF.

No relatório de 2005, a Aracruz assume adotar a valorização dos ativos intangíveis como estratégia de sustentabilidade:

“A Aracruz tem como política de atuação a busca contínua por relacionamentos consistentes com todas as partes interessadas em suas atividades. Ao longo dos anos, tem apresentado crescimento contínuo e esse resultado econômico está diretamente associado à percepção positiva que clientes, fornecedores, investidores, comunidades, representantes da sociedade civil e os próprios empregados têm sobre a Companhia. Os ativos intangíveis são justamente aqueles empiricamente percebidos, pelos diversos públicos, como os que geram – ou têm potencial de gerar – ganhos econômicos para a Companhia, fortalecendo a sua competitividade. Entre eles incluem-se a força da sua marca, a atratividade da empresa para alianças estratégicas, o nível de qualificação e de motivação do pessoal e os processos de uso exclusivo. Desde 2004, a Aracruz vem reforçando a orientação de suas atividades para a sustentabilidade do empreendimento, o que pressupõe consistência e transparência nas esferas administrativa, econômica, social e ambiental”.¹

Este mesmo relatório procura demonstrar que a companhia preocupa-se em responder os crescentes conflitos com as comunidades indígenas, passando a assumir explicitamente seu interesse em melhorar o relacionamento com este segmento de *stakeholders*, em grande medida, motivada pelas pressões externas que exigiam uma solução para os conflitos provocados pela invasão das comunidades indígenas – Tupiniquim e Guaraní – em uma área de plantio da Aracruz (no Espírito Santo), e posteriormente, nas próprias instalações industriais da companhia (em Barra do Riacho).

Importante mencionar que a segunda invasão determinou o rompimento dos Termos de Ajuste de Conduta (TAC) por parte das Associações das Comunidades Indígenas. Concomitantemente, a Aracruz notificou, em maio de 2005, às Associações das Comunidades Indígenas, à Fundação Nacional do Índio (FUNAI) e ao Ministério Público Federal, a suspensão de todos os seus compromissos nesses TACs. Entretanto, até 31 de dezembro de 2005, e enquanto cumpridos os TACs, o montante acumulado dos recursos que a Aracruz repassou às Associações das Comunidades Indígenas foi da ordem de R\$ 9,5 bilhões (ver op. cit 2005, p. 19).

A estratégia de gestão socioambiental da Aracruz ganhou complexidade. A exposição internacional dos conflitos com as comunidades indígenas induziu a companhia a buscar informações adicionais acerca dos recursos hídricos, da biodiversidade, do uso de defensivos agrícolas e do aproveitamento dos resíduos florestais oriundos de suas operações e, com isso, a Aracruz deu continuidade ao “Plano Estratégico de Sustentabilidade”, iniciado em 2004, na tentativa de afirmar o seu interesse em atuar mais diretamente nos aspectos de governança, da transparência e do relacionamento com as partes interessadas.

Em virtude disso, a Aracruz conseguiu ingressar em dois índices de sustentabilidade (o *Dow Jones*, da *NYSE*, e o ISE, da Bovespa), a outorga, pela *Standard & Poor's*, do grau de investimento (*investment grade*) em moeda estrangeira e, em 2006, anunciou ter concluído a certificação de todas as suas florestas segundo os padrões do Programa Brasileiro de Certificação Florestal (Cerflor), incluindo a cadeia de custódia das Unidades Barra do Riacho e Guaíba, revalidando, assim, a procedência sustentável de sua madeira.

Contudo, as notícias sobre esses índices de sustentabilidade foram suplantadas pelos escândalos relacionados ao agravamento da disputa pelas terras com as comunidades indígenas do Espírito Santo. As comunidades reivindicavam a ampliação de sua reserva em mais 11 mil hectares, o que representava quase a totalidade das áreas florestais da companhia. Durante o conflito, as comunidades invadiram as propriedades da Aracruz e destruíram mais de 170 hectares de plantios de eucalipto.

Em 17 de fevereiro de 2006, a FUNAI fez publicar no Diário Oficial da União os Despachos de n.º 11 e 12, que aprovaram a conclusão do grupo de trabalho constituído por meio da Portaria FUNAI nº 1.299/05, recomendando a ampliação das atuais reservas indígenas em 11 mil hectares, quase que exclusivamente sobre terras de titularidade e posse da Aracruz. Tais áreas foram identificadas pelo grupo de trabalho como terras de ocupação tradicional indígena. Em contrapartida, a Aracruz apresentou em 19 de junho de 2006 sua contestação àqueles despachos e, simultaneamente, elaborou uma nova estratégia de comunicação e transparência. Tais medidas incluíram a reformulação do portal da internet para divulgar questões relativas à biodiversidade, às mudanças climáticas,

à certificação florestal, ao uso de defensivos agrícolas, além da própria questão indígena, resultando no estabelecimento de parcerias de longo prazo com clientes internacionais, dada a importância conferida por esses clientes aos altos padrões de desempenho socioambiental dos seus fornecedores.

O cenário não era nada favorável a Aracruz que buscava, através de declarações formais, “uma solução estável que tenha como premissas a definição clara dos direitos legais das partes envolvidas e, o diálogo, tendo em vista uma convivência harmoniosa de longo prazo”⁴, pois a resolução desse conflito poderia assegurar (ou ampliar) sua participação no mercado internacional.

Assim a Aracruz decidiu, em 2007, que poria fim ao conflito com as comunidades indígenas. Contou para isso com a ajuda da empresa de consultoria internacional SustainAbility⁵. A organização prestou consultoria para a elaboração de uma *matriz de materialidade*⁶, que procurou identificar, entre as muitas e complexas questões que envolviam as operações da empresa, as mais importantes na visão de seus principais *stakeholders* e qual o impacto que teriam, ou que poderiam vir a ter, no desenvolvimento dos negócios da companhia.⁷

Além disso, este documento apontou que seria necessário iniciar o processo de certificação pela ONG Forest Stewardship Council (FSC), cujos critérios socioambientais são os mais rigorosos do setor, além de aferir os impactos econômicos e regionais causados por suas atividades, incluindo o impacto dos plantios de eucalipto sobre a biodiversidade e o relacionamento com as comunidades descendentes dos quilombolas.

Para a Aracruz, a elaboração de um documento detalhando seu planejamento em ações de sustentabilidade conferiria maior credibilidade à prestação de contas aos diversos *stakeholders*. A transparência desse documento motivaria a integração das partes interessadas de modo a “identificar

⁴ Aracruz Celulose S.A. Relatório de Sustentabilidade de 2006, p. 4

⁵ Fundada por John Elkington, amplamente conhecido por sua defesa do “*triple bottom line*”.

⁶ Este documento elencou questões prioritárias que deveriam ser analisadas pela Aracruz e seus *stakeholders*, estabelecendo assim, um conjunto de estratégias voltadas à adoção de um comportamento ético na companhia, objetivando solucionar definitivamente a questão indígena.

⁷ Retirado do WebSite da Aracruz Celulose. Acessado em 11-04-11. Disponível em <<http://www.aracruz.com.br/print.do?act=stcNews&lastRoot=63&id=9&lang=1>>

oportunidades para ações que se traduzam em aumento da competitividade da Empresa, contribuindo, de maneira direta, para a sustentabilidade do negócio.”⁸

Neste período (agosto/2007), o ministro da Justiça, Tarso Genro, através das portarias de n.º 1.463 e 1.464, confirmou que os territórios indígenas identificados no município de Aracruz localizavam-se numa área total de 18.027 hectares, dos quais 14.227 hectares referiam-se à Terra Indígena Tupiniquim e, 3.800 hectares à Terra Indígena Comboios.

Embora legitimada a discutir judicialmente as conclusões do grupo de trabalho da FUNAI, a Aracruz entendeu que essa disputa deveria dar lugar a uma solução harmônica que contemplasse dois interesses igualmente legítimos e garantidos pela Constituição de 1988: de um lado, o direito de propriedade e a segurança jurídica da companhia e, de outro, a demarcação pretendida pelas comunidades indígenas. Assim, a empresa concordou em celebrar novo ajuste com as comunidades indígenas, abrindo mão, integralmente, da disputa judicial pelas terras que, no entendimento da companhia, eram legítima e legalmente de sua propriedade e posse, apenas assegurando-se de que teria uma solução estável, definitiva e que a pusesse a salvo de qualquer futuro questionamento sobre suas terras e, com a necessária segurança jurídica sobre seu patrimônio fundiário.⁹

A assinatura de um “Termo de Ajustamento de Conduta” contemplando os direitos e obrigações de cada parte – Aracruz, índios e FUNAI – no processo de transferência de aproximadamente 11 mil hectares de terras para as comunidades indígenas viabilizou a demanda dos índios pela ampliação de suas terras e proporcionou à companhia a segurança jurídica de que essas (terras) não seriam novamente ampliadas.

3.1. Custos de Transação incorridos pela Aracruz na gestão de seus stakeholders

Esta seção analisa os CT incorridos pela Aracruz a partir do gerenciamento de suas relações com três importantes *stakeholders*: as Comunidades Indígenas, os Fornecedores do seu Programa de Fomento Florestal e as ONGs de defesa ambiental. De acordo com a abordagem teórica apresentada, tomou-se como base os pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e comportamento

⁸ Relatório de Sustentabilidade da Aracruz Celulose S.A., p.5

⁹ Retirado do WebSite da Aracruz Celulose. Disponível em <<http://www.aracruz.com.br/print.do?act=stcNews&lastRoot=63&id=9&lang=1>>. Acesso em: 11 abr. 2011

oportunista para a análise das interações que a empresa estabelece via mercado, com os grupos mencionados acima.

- *As Comunidades Indígenas e a questão fundiária*

O primeiro tema gerador de conflito está no modelo de ocupação de áreas, abrangendo vários estados, além do Espírito Santo. Embora este modelo seja adotado pela maioria das empresas do setor florestal, no caso da Aracruz sobrepõe-se um agravante: os conflitos socioambientais com as comunidades indígenas Tupiniquim e Guarani, os quais ganharam maior visibilidade na mídia e exercem forte influência na reputação da empresa. De acordo com o relatório do MMA, há registros históricos comprovando que na primeira metade do século XX, os Tupiniquins habitavam a região que circunda o atual Município de Aracruz, vivendo dispersos em 34 aldeias.

O Governo do Estado do Espírito Santo também é citado como grande vendedor de terras consideradas devolutas à Aracruz, mas que na verdade eram territórios indígenas, conforme registro no INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária).

Em 1988, a reforma constitucional brasileira garantiu às comunidades indígenas e quilombolas o direito as suas terras tradicionais. Assim, em 1993, as comunidades indígenas solicitaram um pedido de reivindicação de área territorial que ocupavam na época de 4.491 hectares. A FUNAI instituiu um Grupo de Trabalho (GT no. 0783/94) para realizar a identificação da área reivindicada, conduzindo um estudo antropológico que foi executado por uma equipe multidisciplinar do Museu Nacional. O laudo final do GT foi publicado no Diário Oficial da União em 1997, reafirmando o direito dos índios a outros 13.579 ha.

A Aracruz, por sua vez, afirmou em seu Relatório de Sustentabilidade (RS) de 2005 que esse laudo apresentava diversas fragilidades como consultas deficientes aos registros históricos e a não obediência a critérios técnicos científicos, não podendo servir, portanto, como base de demarcação de terras indígenas. Ainda assim, o Ministro da Justiça à época, Íris Rezende, emitiu em 06/03/1998, as Portarias 193, 194 e 195, reconhecendo a integralidade das áreas tradicionais, mas aumentando a área em somente 2.571 hectares, ou 18,9% da área reivindicada. Nesse mesmo ano, não satisfeitos com os resultados do processo, os

índios conduziram um processo de autodemarcação de terras, que somente foi encerrado com um acordo¹⁰ firmado entre eles e a empresa, com o acompanhamento da FUNAI e do Ministério Público Federal.

Em 2002, as comunidades realizaram novos protestos solicitando a revisão do TAC, sob a alegação de que a empresa não estava cumprindo o acordo firmado em 1998, que previa a garantia de empregos e cursos profissionalizantes para os índios. O resultado desse impasse culminou na assinatura de Termos Aditivos, o qual determinou o aumento do repasse de recursos às comunidades. Através do relato abaixo é possível ilustrar uma análise das estratégias e percepções desses dois grupos de atores:

“Após a segunda demanda dos Índios, em 1993, pela extensão dos 4.492 ha de suas reservas e a recomendação da FUNAI de aumentar as reservas indígenas em 13.579 ha, a Aracruz intensifica a busca de cooperação dentro do conflito, ao engajar-se como parceira técnica-financeira do NISI-ES (Núcleo Interinstitucional de Saúde Indígena). Esta instituição governamental foi criada, em 1994, com objetivo principal de gerir projetos visando o desenvolvimento auto-sustentável dos povos indígenas (NISI, 1998). Os Índios, por sua vez, aliados ao CIMI-Leste (Conselho Indígena Missionário), deflagram, em 1996, uma campanha internacional, junto aos principais *stakeholders* da Aracruz, pela demarcação dos 13.579 ha recomendada pela FUNAI. A Aracruz, em 1997, contesta a qualidade do processo administrativo de demarcação da FUNAI e reforça a sua estratégia, via aliança com o NISI-ES, de focar a discussão em projetos que satisfaçam as necessidades sócio-econômicas dos Índios de modo sustentável” (MMA, 2005, p.284).

Em 2005, membros da comunidade indígena invadiram uma área de cerca de onze mil hectares de forma a pressionar o governo novamente pelo aumento da reserva indígena, levando a empresa a suspender todos os seus compromissos. De acordo com o relatório do MMA (2005), os povos Tupiniquim e Guaraní não estavam satisfeitos com os acordos estabelecidos até então, responsabilizando a Aracruz pela perda de suas terras e de sua identidade cultural.

Em 20 de Janeiro de 2006 foi cumprida a liminar da Justiça Federal que determinou a desocupação da área. Na semana seguinte, entretanto, os índios

¹⁰ O acordo afirmava a aceitação judicial por parte dos índios e a Aracruz comprometia-se a financiar projetos de desenvolvimento das comunidades durante 20 anos. Esse acordo foi celebrado através de um documento denominado “Termo de Ajustamento de Conduta”, ou TAC, que além de reconhecer a ampliação das reservas indígenas em 2.571 hectares de terras pertencentes à Aracruz, determinou que a Companhia desse uma assistência financeira no montante aproximado de R\$13.500 (valor histórico), por um prazo de vinte anos, atualizáveis mensalmente com base na variação do IGPM ou IPC, prevalecendo o maior.

voltaram a ocupar as terras e iniciaram a reconstrução de suas aldeias. Em fevereiro de 2006, a Funai divulgou os sumários de dois novos relatórios antropológicos referentes à Aldeia de Caietas Velhas e à Aldeia de Comboios. Segundo a Aracruz, esses relatórios não acrescentaram novos elementos ao processo, pois se limitaram a atualizar informações dos relatórios da FUNAI de 1998. Em junho, a Aracruz entregou à FUNAI a contestação aos relatórios divulgados, apresentando documentos referentes à aquisição de terras de seus proprietários. A contestação apresentou evidências de que os índios Tupiniquins e Guaranis não habitavam aquelas terras nas décadas de 50 e 60 e que as áreas encontravam-se devastadas pela extinção de ciclos econômicos do café e da madeira¹¹.

O desfecho desse conflito, em 2007, teve como característica marcante dois fatores distintos: (1) a adoção de uma nova postura/perspectiva corporativa pela Aracruz – fundamentada nos estudos elaborados pela SustainAbility e; (2) a perda, por determinação legal, das terras para as comunidades indígenas – assim como descrito nas portarias de n.º 1.463 e 1.464.

Como apontado no RS de 2007, a Aracruz adotou um discurso baseado nas premissas do desenvolvimento sustentável, procurando obter a chamada “licença social para operar”, alicerçada pela criação de valor aos acionistas, clientes, empregados e sociedade em geral através do Instituto Aracruz Bem de Raiz e das competências para operacionalizar seus investimentos sociais.

Portanto, a Aracruz preferiu assegurar seu patrimônio fundiário através de uma solução estável e definitiva. Isto é, o Termo de Ajustamento de Conduta, assinado em 2007, especificou os direitos e obrigações de cada uma das partes – Aracruz, comunidades indígenas e FUNAI – resguardando futuros desentendimentos.

¹¹ Segundo estudo feito por Andrade (2001), é possível inferir que a Aracruz utilizou sua influência para convencer as autoridades dos setores econômicos e financeiros do governo de que a disputa por terras com as comunidades indígenas constitui-se em uma dupla ameaça, tanto para a sustentação técnico-econômica da empresa, já que a transferência de 13.579 ha para os índios representaria uma redução de 40% de seus ativos florestais, como para o sistema legal brasileiro, uma vez que a manutenção dos direitos de propriedade são premissas fundamentais para assegurar negócios e atrair futuros investimentos para o país.

3.2.Mapeamento dos custos de transação relacionados à questão indígena

De uma forma geral, as estratégias de comunicação que a Aracruz empreendeu com seus *stakeholders* gerou um custo adicional para que a empresa pudesse administrar os impactos socioambientais. Apesar da incorporação de mecanismos de minimização de conflitos na estrutura de governança, a Aracruz não conseguiu construir uma imagem positiva perante as comunidades indígenas, o que acarretou em custos operacionais adicionais.

Do que foi dito, permite-nos concluir que as partes envolvidas apresentam um comportamento oportunista, no sentido de que procuram valer seus próprios interesses aproveitando-se de um ambiente institucional marcado pela insegurança jurídica.

A Aracruz disponibilizou em seu *website*, informações detalhadas sobre os repasses financeiros da empresa às Comunidades Indígenas. Esses repasses podem ser contabilizados como CT, pelas seguintes razões:

- i. Não se tratam de custos operacionais, mas sim de custos derivados da necessidade de negociar e estabelecer contratos que garantam o pleno funcionamento das atividades da empresa. Inclusive há custos *ex-post*, derivados das renegociações, adaptações de acordos e de monitoramento das cláusulas acertadas nos acordos judiciais.
- ii. Os agentes são dotados de racionalidade limitada e, portanto, falham em especificar todos os possíveis desdobramentos de um contrato, arriscando-se a cada nova renegociação. Esse fato, aliado ao ambiente de incerteza implica no terceiro ponto;
- iii. Ocorrência de comportamento oportunista por ambas as partes, já que são estabelecidos compromissos intertemporais envolvendo expectativas e promessas de condutas futuras não previsíveis entre os agentes.

O seguinte relato da empresa comprova todos os parâmetros enumerados acima:

“É necessário destacar a instabilidade da solução até aqui vigente, calcada em doações e acordos extrajudiciais entre as partes. Ao estabelecer os acordos, a Aracruz visou à manutenção de um bom relacionamento com as comunidades. As duas demarcações, as sucessivas renegociações dos acordos, que eram a seguir sistematicamente quebrados, as invasões ocorridas e o novo relatório da Funai indicam que, infelizmente, este objetivo não foi alcançado. (...) A Reserva Indígena já foi ampliada 2 vezes, o Acordo que era para durar 20 anos foi renegociado após 4 anos, um dos escritórios

administrativos da fábrica foi invadido, e a possibilidade de uma terceira ampliação permite que a empresa tema que o processo não se esgote neste ato (...) Esse risco também continuaria a conturbar o relacionamento da empresa com as comunidades indígenas, sem eliminar os ciclos de instabilidade e tensão.”¹²

Os dados da empresa referentes aos repasses encontram-se na tabela abaixo. Eles representam alguns dos CT incorridos pela Aracruz no gerenciamento de suas relações com as comunidades indígenas. Os repasses feitos através do TAC constituem CT (por todos os motivos descritos acima), assim como os repasses voluntários feitos pela companhia na tentativa de melhorar sua imagem perante a comunidade e minimizar a ocorrência de conflitos que possam vir a prejudicar suas operações.

Tabela 1: Custos de transação identificados na gestão social dos Índios

Tipo de Repasse	Detalhe	Montante (em R\$)*
TAC	Montante consolidado repassado desde 1998, em função do estabelecimento do Termo de Ajustamento de Conduta	8.483.587,81
Termo Aditivo do TAC.	Programa de Empregabilidade, que consta no Termo Aditivo do TAC. Aplicações em programas de qualificação profissional para as comunidades.	34.400,00
Termo Aditivo do TAC.	Bolsas de Estudo para membros da comunidade indígena, estabelecidos no Termo Aditivo do TAC.	20.000,00
Termo Aditivo do TAC.	Ações voluntárias de assistência técnica viabilizando resultados mais efetivos aos projetos agrícolas desenvolvidos com recursos do TAC.	602.916,03
Ações Voluntárias	Apoio voluntário a Projetos de Geração de Renda a partir da criação de gado.	65.000,00
Ações Voluntárias	Valor consolidado das Contribuições Voluntárias da empresa visando atender demandas das mais diversas comunidades e Associações Indígenas.	1.496.581,33

*Dados até Março/2005.

- *Programa Produtor Florestal*

Consiste em contratos de fomentos entre fazendeiros florestais e empresas de papel e celulose, sendo que a Aracruz foi uma das pioneiras nesta modalidade de contrato relacional. No caso do Brasil, onde a ocupação de boa parte das áreas

¹² Retirado do WebSite da Aracruz Celulose. Disponível em http://www.aracruz.com.br/web/pt/aracruz/aracruz_posicionamento_comunidades.htm. Acesso em 31 de Agosto de 2006.

florestais ocorreu em terras já ocupadas por atividades de menor valor agregado, como a produção de lenha por pequenos produtores e parceiros para siderurgia, no Sudeste, e a atividade pecuária, no Sul e no Centro-Oeste, os custos com a incorporação de terras não era tão elevado e favoreceu, também, a integração vertical das empresas integradas de P&D (Fonseca e Zeidan, 2002). No entanto, com o aumento do processo de agroindustrialização do país, a partir dos anos 80, estas terra valorizaram-se e os projetos de P&D mais recentes têm optado, na medida do possível, pela realização de contratos com fazendeiros florestais¹³.

O programa de Fomento florestal da Aracruz, conhecido como Programa Produtor Florestal, foi criado em 1990 e envolvia parcerias com produtores rurais para o plantio de espécies de eucalipto e o posterior fornecimento à Aracruz. Segundo informações obtidas no *Website* da empresa, o Programa abrangia cerca de três mil contratos e alcança 158 municípios dos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Conta com cerca de 80 mil hectares contratados, dos quais mais de 73 mil hectares já plantados com eucalipto, com a área média por contrato de 24,2 hectares. Em 1999, o Programa Produtor Florestal foi estendido a diversas comunidades indígenas (membros das nações Tupiniquim e Guarani), localizadas próximas à fábrica da Aracruz.

As críticas em torno do programa se devem à percepção de que este mecanismo é a principal estratégia da empresa para continuar a expansão de suas plantações com eucaliptos e dessa forma, pulverizar os impactos socioambientais dessa atividade. Do ponto de vista ambiental, os críticos chamam a atenção para o avanço do plantio do eucalipto em áreas de floresta nativas da Mata Atlântica. O MMA (2005) ainda ressalta que houve uma Ação Civil Pública promovida pelo Ministério Público Federal em 1993, em que foi formalizada uma denúncia do pesquisador Augusto Ruschi especificamente sobre o programa de fomento florestal da Aracruz. Esta Ação Civil Pública teve como réus a Aracruz, o IBAMA e o governo do estado do Espírito Santo. O Ministério Público pediu a reparação dos danos ambientais causados à Floresta Tropical Atlântica; especificamente a condenação da Aracruz para reparação dos aceiros de forma a

¹³ Isso é essencialmente verdadeiro no caso das informações sobre preços da matéria – prima nos contratos de fornecimento de longo prazo, que têm que ser antecipados com base em cálculos de valor presente, geralmente ignorados pelos agricultores ou pequenos fazendeiros florestais.

restaurar com espécies nativas as áreas desmatadas irregularmente. Outro impacto ambiental gerado pelo programa de fomento está no uso intensivo de venenos agrícolas pelos produtores em áreas de grande altitude.

No âmbito socioeconômico, as críticas ao Programa advêm da criação de laços de dependência dos agricultores com a Aracruz e da fragilidade do contrato, pois ao invés de integrar os pequenos agricultores ao processo de desenvolvimento, a empresa somente distribuiu para os pequenos proprietários espécies de eucalipto apropriadas para a fabricação de celulose e determina o preço de compra da madeira de acordo com a variação de mercado.

3.3. Custos de transação relacionados à questão dos fornecedores do Programa de Fomento Florestal

O Programa Produtor Florestal da Aracruz e os contratos estabelecidos por ele remetem diretamente à questão dos CT. O tipo de estrutura hierárquica escolhido pela empresa (integrada verticalmente para trás) conduziu a uma redução dos seus custos operacionais com transporte/logística, além de otimizar o monitoramento da qualidade da matéria-prima retirada, conferindo-lhe vantagem competitiva.

Os contratos de fomento estabelecidos pela Aracruz, embora implicassem em CT (custos de elaboração de salvaguardas, monitoramento de cláusulas e a criação de uma estrutura de governança para o conhecimento e resolução de disputas), também geraram benefícios para a empresa. A presença de informação assimétrica e de aumento do poder de barganha da Aracruz é representada nesse contexto através das cláusulas contratuais que, no que se refere especificamente a preços, são pouco previsíveis. Isso ocorre porque, sendo os contratos de longo prazo, é quase impossível avaliar corretamente os preços de mercado que estarão em vigor no momento do corte - aproximadamente sete anos para celulose e quatorze para pinheiros e outras espécies.

Outro custo de transação identificado relacionado ao programa de fomento está nas ações trabalhistas que a Aracruz sofreu. O MMA (2005) descreve os sérios problemas na saúde dos agricultores devido às péssimas condições do trabalho.

Em 2004, a invasão de terras da empresa pelos índios, motivada pelo cancelamento dos contratos que garantiam o aproveitamento dos resíduos do eucalipto (pontas e galhos) na produção de carvão, resultou em problemas para a Aracruz em função do descumprimento recorrente de suas cláusulas. Os problemas estavam relacionados a invasões de áreas não previstas para a coleta dos resíduos, ocorrência de incêndios e acidentes de trabalho.

4. RESULTADOS FINAIS

4.1. Mapeamento dos custos de transação relacionados à gestão ambiental

Apesar de seus investimentos em publicidade que somaram, em 2005, R\$ 4.795.000, correspondendo a 0,13% do total do faturamento bruto, a Aracruz ainda era muito combatida pelos ativistas ambientais. Mesmo com a incorporação de estratégias socioambientais na estrutura de governança da Aracruz, o que lhe permitiu minimizar custos relacionados a processos jurídicos ligados aos danos ambientais, a empresa enfrentou por muito tempo os CT referentes à gestão na área ambiental.

No RS de 2004, foi possível identificar um custo de transação referente a uma autuação ambiental sob a alegação de realização de uma dragagem em rio sem a devida licença ambiental, sendo aplicada à empresa uma multa no valor de R\$ 500.000,00 pelo Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Espírito Santo (Iema). A empresa apresentou sua defesa sob o argumento de que não estava sendo feita dragagem e sim limpeza, e por isso não era necessário licenciamento ambiental. No mesmo ano, a Aracruz recebeu outra autuação ambiental no valor de R\$ 7.500,00, referente ao lançamento na atmosfera de material particulado além dos limites da sua propriedade. O lançamento foi provocado por uma manobra indevida de um fornecedor durante a instalação e ajuste do novo precipitador eletrostático da caldeira de força, de forma que o valor foi pago.

Em 2005, outro episódio: a Unidade Barra do Riacho, localizada no Estado do Espírito Santo, recebeu uma autuação ambiental no valor de R\$ 15.000,00 aplicados pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental (Fepam), referente à emissão de TRS (componentes reduzidos de enxofre) fora dos padrões

estabelecidos. A empresa apresentou recurso, reportando problemas pontuais ocorridos nas fontes de emissão de TRS, os quais teriam ultrapassado padrões estabelecidos assim como falhas no precipitador eletrostático implantado em 2005, que não apresentou o desempenho garantido pelo fornecedor. A Aracruz propôs um plano de adequação das fontes acordado com a Fepam.

De acordo com o RS de 2006, pela unidade de Barra do Riacho, a empresa recebeu nove autuações lavradas por órgãos ambientais. Sete delas referiam-se às falhas no procedimento interno (ausência de documentação no momento da fiscalização) e as outras duas foram autos de infração, um do IBAMA-BA em questões relativas ao licenciamento para o plantio em zonas de amortecimento, e outro do IBAMA-ES, que autuou a companhia sob a alegação de haver destruído 0,86 ha de floresta, considerada de preservação permanente, ao buscar adequar plantios antigos da extinta Cia. Florestas Rio Doce ao código florestal atual.¹⁴

Na unidade Guaíba, a companhia recebeu um auto de infração no valor de R\$ 30 mil, lavrado pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), referente ao lançamento na atmosfera de material particulado para além dos limites da propriedade da Empresa e, pela ocorrência de odor e ruído, com forte percepção pela comunidade. A Empresa efetuou o pagamento correspondente e apresentou relatório técnico relativo aos eventos ocorridos.

Em 2007, um inquérito civil foi instaurado para investigar possíveis impactos negativos causados pela retirada de eucaliptos em áreas de preservação permanente no município de Linhares (ES), na área de abrangência da Unidade Barra do Riacho. Tanto a Unidade Guaíba, quanto a Mucuri Agroflorestal, empresa controlada pela Aracruz, receberam, cada uma, um auto de infração.¹⁵

5. CONCLUSÕES

Este trabalho procurou estabelecer uma relação entre a dimensão econômico-institucional das estratégias socioambientais da Aracruz e sua influência sobre o seu desempenho econômico. Observou-se que a dimensão político-institucional das estratégias socioambientais corporativas pode ser compreendida como soluções negociadas, entre a Aracruz e seus *stakeholders*,

¹⁴ Relatório Anual e de Sustentabilidade da Aracruz Celulose S.A. 2006, p. 56.

¹⁵ Relatório Anual e de Sustentabilidade da Aracruz Celulose S.A. 2007, p. 57.

visando regular a tensão entre a escolha individual e a ação coletiva, sob a forma de mecanismos de coordenação ou convenções como acordos, contratos formais, termos de ajustamento de condutas, etc. O trabalho procurou mostrar como a Aracruz conduziu a política de relacionamento com *stakeholders* a serviço das suas estratégias competitivas. Além de integrar-se verticalmente, fator preponderante para a construção de vantagem comparativa, a empresa incorporou inovações tecnológicas baseadas na ecoeficiência com o objetivo de melhorar sua imagem perante grupos sociais mais críticos.

A Aracruz parece ter percebido que tanto o espaço econômico quanto o institucional são *locus* de vantagem competitiva para a empresa. A partir do reconhecimento de que as estratégias de ecoeficiência mostram-se necessárias, porém insuficientes para dar conta das polêmicas em torno da questão florestal, foi necessário um novo enfoque sobre as demandas dos *stakeholders* e, conseqüentemente, sobre o processo de formação de políticas socioambientais, exatamente o que a empresa vinha construindo desde o fim da década de 90.

Por outro lado, a empresa compreendeu que para assegurar a manutenção desta vantagem competitiva deveria estar em constante negociação de novos contratos e acordos sociais com seus *stakeholders*, mesmo que isto viesse a significar alguma perda no desempenho financeiro ao incorrer em custos adicionais (na maior parte dos casos, CT). A perda de vantagem competitiva devido a uma dose de "ineficiência" gerada no processo de negociação com a rede de *stakeholders* parece ser compensada pelo ganho de legitimidade (fator de vantagem competitiva reconhecido pelo ambiente institucional). No que diz respeito às controvérsias em torno dos impactos do eucalipto, pode-se afirmar que as relações estabelecidas entre a Aracruz e os seus *stakeholders* forneceram recursos para a empresa lidar com o ambiente complexo da dinâmica competitiva. Conseqüentemente, a dimensão econômico-institucional das estratégias socioambientais da Aracruz pode ser compreendida a partir de um conjunto diversificado de políticas de relacionamento com seus *stakeholders* destinadas a administrar os conflitos de interesse e a influenciar as regras do jogo competitivo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, J. C. S. Conflito, cooperação e convenções: análise das estratégias sócio-ambientais para a gestão sustentável das plantações de eucalipto da Aracruz Celulose S.A. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 8, n. 20, p. 177-203, 2001.

Aracruz Celulose S.A. *Relatório Anual de Sustentabilidade*. Rio de Janeiro, 1993.

----- *Relatório Anual de Sustentabilidade*. Rio de Janeiro, 1995.

----- *Relatório Social e Ambiental*. São Paulo, 2002.

----- *Relatório Anual de Sustentabilidade*. São Paulo, 2005.

----- *Relatório Anual e de Sustentabilidade*. São Paulo, 2006.

----- *Relatório Anual e de Sustentabilidade*. São Paulo, 2007.

----- *Demonstrações Financeiras*. Rio de Janeiro. 2005.

----- *Informações financeiras*. Rio de Janeiro. 2006.

----- *Informações financeiras*. Rio de Janeiro. 2007.

Arrow, K. The Organization of Economics Activity: issues inherent to the choice of market versus nonmarket allocation *in* The Analysis and Evaluation of Public Expenditure. Vol I US Joint Economic Committee 91st Congress. Washington DC: US GPO, pp 59-73.

Campos, L. T. e Rodrigues, B. S. *Performance Social Corporativa e performance econômica: algumas contribuições para o debate*. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 27-43. 2003.

Coase, R. *The Nature of Firm*. *Economica* (1937)

Fonseca, M.G.D. e Zeidan, R. Diagnóstico sobre a Indústria de Papel e Celulose no Brasil. Relatório de pesquisa apresentado ao Ministério da Indústria e Comércio. Estudos Sobre Competitividade Nas Cadeias Integradas. UNICAMP. 2002.

Furquim de Azevedo, P. *Integração vertical e barganha*. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP. 1996.

Ministério do Meio Ambiente. *Temas Conflituosos Relacionados à Expansão da Base Florestal Plantada e Definição de Estratégias para Minimização dos Conflitos Identificados*. BSB. 2005.

Portal Aracruz Celulose. *A Aracruz e a questão indígena: linha do tempo / histórico*. Disponível em:

<[http://www.aracruz.com.br/print.do?act=stcNews&lastRoot=63&id=9\(=1](http://www.aracruz.com.br/print.do?act=stcNews&lastRoot=63&id=9(=1)>.

Acesso em: 11 abr. 2011.

Vinha, V.G. et al. *Aracruz Celulose: Communication Plan Case Study*. In: Susan Ward (Org). *Sustainable Enterprise in Latin America: A Case Book*. 1 ed. Washington, D.C.: Management Institute for Environment and Business / World Resources Institute, v. 1, 33 p. 1997.

----- *O enclave de papel e celulose: o caso da Aracruz Celulose*. In: Valéria Gonçalves da Vinha. *A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas*. RJ, 321p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade), UFRRJ, Rio de Janeiro. 2000

Williamson, O.E. *The Economic Institution of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985.
