

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE NEGÓCIOS: O CASO DA KLABIN S/A

*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A STRATEGY FOR
THE BUSINESS SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE KLABIN
CASE*

Luciel Henrique de OLIVEIRA¹
Carmen Beatriz FABRIANI²
Adolfo Plínio PEREIRA³

Resumo: A Klabin é uma das maiores empresas do ramo de papel do mundo. Foi fundada em 1899 e atua em oito estados brasileiros e na Argentina. Possui 18 unidades, gera aproximadamente 13 mil empregos diretos e indiretos e apresenta em seu relatório de sustentabilidade sua forma de atuação socioambiental. Neste artigo, procurou-se apresentar e discutir os dados contidos no relatório, bem como encontrar o método de avaliação das ações sociais que foi adotado pela empresa feito com base nos conceitos de avaliação de projetos sociais. Além disso, o artigo faz uma comparação entre o discurso e a prática, mediante a

¹ Doutor em Administração (FGV), com Pós-Doutorado em Administração, na área de Gestão Estratégica da Inovação, Professor da EAESP - Fundação Getúlio Vargas/SP e do Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida – UNIFAE, São João da Boa Vista/SP. E-mail: luciel@uol.com.br

² Doutora em Psicologia Social (USP), Professora do Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida – UNIFAE, São João da Boa Vista/SP. E-mail: carmenfabriani@fae.br

³ Administrador, Professor na Faculdade Pitágoras, na Faculdade Casa Branca e Centro Estadual de Ensino Tecnológico Paula Souza. E-mail: adolfoplinio@terra.com.br

contraposição do que foi apresentado no relatório analisado e no site da empresa, com os noticiários locais que tratavam de assuntos que envolviam a Klabin.

Palavras-chave: Klabin, Desenvolvimento sustentável, Avaliação de ações sociais.

Abstract: Klabin is one of the largest paper companies in the world. It was founded in 1899 and operates in eight Brazilian states and Argentina. It has eighteen units and generates approximately thirteen thousand direct and indirect jobs. Each year presents the company's sustainability report with forms of social and environmental performance. In this article, are presented and discussed the data contained in the report, and it is an evaluation of social and environmental actions taken by the company based on the concepts of social project evaluation. In addition, the article makes a comparison between the discourse and practice, by contrast to what was analyzed and presented in the report on the company website, with news sites that dealt with issues involving the company.

Keywords: Klabin, Sustainable development, Assessment of social actions.

1 Introdução

A Klabin S/A apresenta oficialmente sua atuação socioambiental através de seu relatório de seus relatórios anuais de sustentabilidade, discutido no texto “A Responsabilidade Ambiental

como pilar estratégico no desenvolvimento sustentável de negócios”, de responsabilidade de Wilberto Lima Junior, diretor de Comunicação e Responsabilidade Social da empresa, cujo relatório foi publicado no livro “Benchmais: as 85 melhores práticas em gestão socioambiental do Brasil” (MARCONDES et al., 2007).

O foco do relatório foram as atividades exercidas na Unidade Monte Alegre da Klabin, situada na cidade de Telêmaco Borba, no Estado do Paraná, onde está instalada desde 1934, numa área de 230 mil hectares. A importância econômica da Klabin para o município, bem como para o país, é inegável. Esta empresa, fundada em 1899, é líder nos mercados de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão, sacos industriais e madeira em toras. É a maior produtora e exportadora de papéis do Brasil, maior recicladora de papéis da América do Sul e única produtora de cartões para embalagens de líquidos da América Latina, tendo também o maior complexo floresta-indústria do país. Está presente em oito estados brasileiros e na Argentina. Possui 18 unidades e gera aproximadamente de 13 mil empregos diretos e indiretos (MARCONDES et al., 2007, p. 173).

A receita bruta da empresa em 2009 foi de R\$3,59 bilhões, sendo R\$2,24 bilhões provindos do mercado interno e o restante das exportações. O lucro bruto foi de R\$775 milhões enquanto o líquido foi de R\$333 milhões. O Patrimônio Líquido da empresa fechou o ano de 2009 com R\$2,38 bilhões. Estes números apresentados em suas demonstrações financeiras comprovam sua grandiosidade (KLABIN, 2010).

As pesquisas aqui apresentadas levam ao entendimento de que não há como desvincular o desenvolvimento do município de Telêmaco Borba e região, do que ocorreu com a própria empresa. O

complexo floresta-indústria da Klabin neste município emprega cerca de 4.530 colaboradores. A forte atuação da empresa no ramo acabou por viabilizar a criação do Pólo Madeireiro que atraiu para o local mais de 50 indústrias dos ramos madeireiro e papelero (MARCONDES et al., 2007).

A importância econômica da indústria e suas agregadas para o desenvolvimento local é relevante. O Jornal da Manhã, jornal regional do Estado do Paraná, traz informações que comprovam tal situação:

O setor que tem como matéria-prima a madeira é o que mais gera emprego nos Campos Gerais e um dos que mais movimenta a economia. De acordo com o economista da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), Roberto Zurcher, as madeiras geram 27% dos empregos na região, o que representa 9,2 mil postos de trabalho - primeiro lugar no ranking da empregabilidade. A fabricação de papel e celulose aparece em terceiro, com 4,2 mil empregos - 12,3%. As cidades que mais se destacam nestas áreas são Telêmaco Borba e Jaguariaíva. Ambas abrigam duas das maiores indústrias do setor no cenário nacional: a Klabin - maior produtora, exportadora e recicladora de papéis do país - e a Norske Skog - única fabricante de papel jornal do Brasil (JORNAL DA MANHÃ, 2010).

Tal magnitude dá a Klabin status de organização estratégica em termos de desenvolvimento e suas decisões impactam todo entorno. De acordo com informações da própria empresa, os preceitos do Desenvolvimento Sustentável foram adotados já na década de 40, permitindo que a empresa chegasse até aqui mantendo 36% da área da fazenda como mata nativa preservada (KLABIN, 2010).

O relatório anual de sustentabilidade, disponível em destaque

no site da Klabin, é muito bem feito, impressiona pela transparência e profissionalismo, o relatório de 2010 tem 83 páginas e o significativo título de “Atitudes que embalam o futuro”. Em sua apresentação explica que é o primeiro Relatório Anual de Sustentabilidade da Klabin publicado de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). Contém informações e dados sobre a atuação e os resultados da companhia em 2010, assim como descrição das práticas de gestão adotadas para alcançá-los e as perspectivas para 2011.

Mas será que a empresa está realmente comprometida com as questões sociais e ambientais, ou está procurando apenas passar uma imagem de empresa preocupada com aspectos sócio-ambientais? Seria um caso de *greenwash*?

Este trabalho buscou apresentar e discutir as informações divulgadas pela empresa em seu relatório de responsabilidade sócio-ambiental, bem como discutir qual o método de avaliação das ações sociais que adotado pela empresa, com base nos conceitos de avaliação de projetos sociais. Além disso, o trabalho teve o objetivo de comparar o discurso e a prática, mediante a contraposição do que foi apresentado no relatório analisado e no site da empresa, com os noticiários locais que tratavam de assuntos que envolviam a Klabin, para esclarecer os impactos das ações da empresa na transformação da realidade dos locais onde atua.

O lançamento do projeto MA-1100 no dia 15 de setembro de 2008, que visava a ampliação da produção da Unidade Monte Alegre de 700 mil toneladas/ano para 1,1 milhão de toneladas/ano, teve tal repercussão, que estiveram presentes no evento todos os integrantes da diretoria e do conselho da Klabin, clientes, fornecedores, autoridades locais, colaboradores e representantes da comunidade, além do Ministro do Desenvolvimento e Comércio Exterior, Miguel Jorge, que no evento

representou o presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva (KLABIN, 2010).

2 Referencial teórico

2.1 Aspectos gerais da Responsabilidade Social Empresarial

O termo “Responsabilidade Social” no Brasil é bastante recente, tendo sido utilizado de uma forma mais intensa a partir da segunda metade da década de noventa, onde o desenho político para área social do então presidente Fernando Henrique Cardoso contemplava de uma maneira direta, através da Comunidade Solidária, parcerias com a iniciativa privada, tanto como operadores, neste caso em especial as organizações do terceiro setor, quanto com os investidores sociais privados e patrocinadores, em especial as organizações do segundo setor, ou seja, empresas com fins lucrativos.

Numa análise contextual abrangente, ao longo do tempo, inúmeros fatores históricos passam a influenciar direta e indiretamente na necessidade da empresa assumir outras funções além da geração de lucro ao seu acionista, ou seja, construir seu papel social. Este fato, por meio de vários caminhos, fomentou o surgimento da responsabilidade social empresarial de forma lenta, porém em evolução gradual. Dentre inúmeros fatores destacam-se:

- Os novos enfoques na ação empresarial, iniciados a partir de meados da década 1980, impelidos pela globalização, via abertura dos mercados às exportações e importações, desenvolvimento extraordinário dos meios de comunicação rápida, novas tecnologias de informática aplicadas aos processos de produção, pressão da competição, necessidade de melhoria da qualidade e busca desenfreada pela diferenciação, ou seja, criação de

valor além dos tangíveis até então conhecidos;

• Marcos regulatórios públicos e privados que passam a pressionar para que empresas assumam as responsabilidades pelos seus impactos sociais e ambientais resultantes de suas atividades:

- a) Setor público (governo): legislação ambiental e trabalhista mais rigorosa e autuações com multas, interdições, etc.;
- b) Clientes: estabelecimento de códigos de defesa com a criação de entidades especializadas na garantia dos direitos do consumidor;
- c) Comunidade: surgimento de movimentos sociais com posições de negociação e enfrentamento com diversos questionamentos, além da esfera sindical;
- d) Terceiro setor: forte expansão nos anos 90, com a criação de inúmeras entidades da sociedade civil com projetos de melhoria educacional e socioambiental, que forçam as empresas a formarem parcerias e realizarem investimento social privado empresarial;
- e) Acionistas: mais conscientes das estruturas de respeito à declaração universal dos direitos humanos, trabalhistas e ambientais;
- f) Agências de financiamento: com padrões de *accountability* acentuados (sistema de prestação de contas responsáveis) e aprovação crédito por meio de análise de dados além dos econômicos;
- g) Certificações: em muitos casos como fator de entrada em mercados restritos. Houve primeiramente as normas de qualidade ISO 9.000, e depois vieram normas certificadoras com escopo superior ao da elaboração e rastreabilidade do serviço ou produto, atingindo questões de impactos ambientais como a ISO 14.000 e também de condições de trabalho através da SA

8000, segurança e saúde no ambiente empresarial pela OHSAS 18000 e até a análise da forma de relacionamento com as partes interessadas por meio da AA 1000. O Brasil possui uma norma específica que é a NBR 16.000.

- Mudança na forma da força de trabalho, passando do repetitivo para o intelectual, ou seja, a era do conhecimento, como por exemplo, o surgimento de empresas sem ativos de bens de produção elevados, e com faturamento maior do que empresas de petróleo, como a Microsoft e o Google.

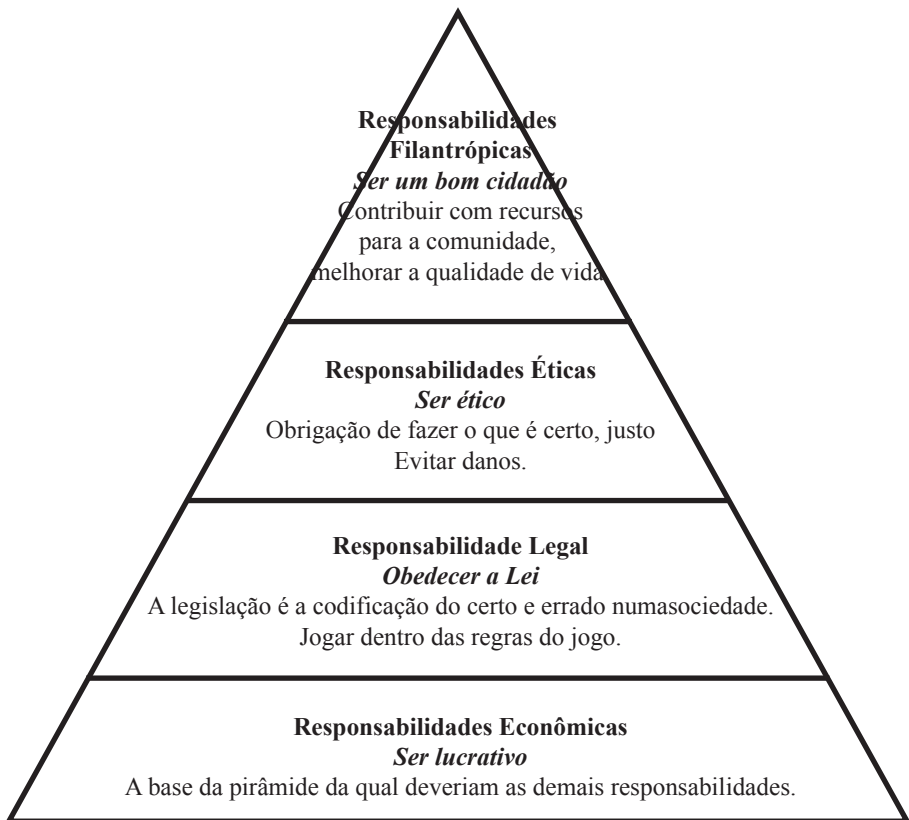


Figura 1: Pirâmide de Carroll de responsabilidade social empresarial
Fonte: Carroll (1991, Pág.4)

Sob o holofote destes fatores, somado a vários outros estímulos, a introdução da pauta responsabilidade social empresarial começou a permear os planos das corporações mundo afora, despertando o interesse de pesquisadores e demais estudiosos das ciências da administração corporativa.

Assim sendo, mesmo considerado um tema recente em termos acadêmicos, em meados dos anos 1970 surgem publicações com conteúdos relevantes. Cabe destaque a um dos primeiros estudiosos do assunto, Carroll (1979, 1991) que apresenta uma sugestão de subdivisão da responsabilidade social empresarial nas dimensões ética, legal, econômica e filantrópica (discricionária), envolvendo: (1) Responsabilidade Econômica, entendida como Sobrevivência e crescimento através da geração de superávit econômico; (2) Responsabilidade Legal, entendida como obedecer e cumprir as leis, normas, códigos, etc.; (3) Responsabilidade Ética, entendida como comportamento segundo princípios éticos e morais (honestidade, justiça, equidade, etc.); e (4) Responsabilidade Discricionária, entendida como ações voluntárias de extensão à comunidade e ao meio ambiente, independente das práticas diretas da empresa. Esta proposta pode ser analisada conhecida “pirâmide de Carroll”, demonstrada na figura 1.

2.2 Evolução dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial

Embora seja possível detectar sinais de práticas de “Responsabilidade Social Empresarial” - RSE (ou Corporativa - RSC) desde o século XIX, o ponto de partida para o atual debate a respeito do papel social das empresas começou com o fim da II Guerra Mundial para ganhar seus contornos definitivos na década de 1960. Os

movimentos sociais organizados, independentemente de partidos e/ou sindicatos, trouxeram para a cena novos atores que fizeram (e fazem) pressão sobre as empresas a respeito de uma série de temas agregados no conceito de cidadania (OLIVEIRA E REZENDE, 2011; ASHLEY, 2002; FISCHER, 2002).

Esses movimentos passaram a lutar por direitos até então ausentes das pautas de reivindicações sociais. Reivindicações como equidade de gênero, de raça e de religião, qualidade de vida, preservação ambiental, inclusão social, e muitos outros assuntos tiveram que integrar as demandas com as quais uma empresa precisa lidar para continuar no mercado. Embora as décadas de 1980 e 1990 tenham sido marcadas pela supremacia do mercado, foi nesse período que o movimento da responsabilidade social espalhou-se pelo mundo, pondo em cheque a globalização como universalização de capitais especulativos e apontando para uma nova maneira de fazer negócios, tornando as empresas parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa, preocupação que foi formalizada no documento Nosso Futuro Comum (WCED, 1987).

Aliar os lucros aos acionistas com desenvolvimento ao exercício da cidadania e à preservação ambiental é um modelo de gestão que vai progressivamente se impondo às empresas de todos os setores, portes ou atividades. Adotar a gestão socialmente responsável e sustentável já é uma exigência do mercado, bem como uma prerrogativa para o lucro, porque é garantia de longevidade do negócio. (LOUETTE, 2007).

No Brasil, o movimento ganhou força a partir do final da década de 1990 e vem mudando de fato o papel das empresas na sociedade. Com base nos princípios e valores da gestão socialmente responsável, as empresas que atuam no país vêm se constituindo nos verdadeiros

agentes da transformação social, contribuindo decisivamente para potencializar as habilidades e competências dos atores sociais no sentido do desenvolvimento sustentável. Assim, a gestão empresarial socialmente responsável está diante de uma perspectiva mais complexa, pois vem se configurando como instância renovadora sem precedentes.

A partir do diálogo com as partes interessadas, como uma nova forma de estabelecer prioridades e metas, aspectos como igualdade de oportunidades, cuidados ambientais, capacitação de fornecedores, apoio a comunidades do entorno e muitos outros passam a ser tratados de maneira sistêmica, ou seja, integrada em uma linha ética cujos princípios são aceitos em nível mundial.

Como parte desse processo, é indispensável reestruturar não só o planejamento estratégico, como a Missão e Visão empresariais, incorporando em todas as etapas o compromisso com a responsabilidade social e ambiental. Além disso, os resultados das ações desta nova ética de negócios devem ser comunicados à sociedade, assegurando a transparência da atuação empresarial.

A credibilidade e a legitimidade de uma empresa passa a ser, então, o resultado da capacidade de responder às demandas da sociedade, tanto no que concerne ao seu comportamento sócio-empresarial, quanto na implementação e comunicação de suas políticas. Esse processo, portanto, implica a criação de balanços sociais e relatórios de sustentabilidade, que dêem visibilidade aos impactos causados pela atividade num dado espaço geográfico e temporal. Além de prestar contas à sociedade, essas avaliações sistemáticas são instrumentos de gestão que facilitam a observação de possíveis vulnerabilidades e oportunidades no macro-ambiente da empresa, contribuindo para o aprimoramento da organização.

Muitos autores já registraram suas concepções conceituais sobre o tema: Oliveira e Rezende (2011); Ashley (2002); Fischer (2002); Louette (2007); Machado Filho (2006); Porto (2005). O que ocorre na maioria das vezes é que tais conceitos são excessivamente discursivos atingindo um grau de abstração elevado, sem refletir de forma objetiva e direta o entendimento claro da sua definição.

No Brasil há um registro conceitual desenvolvido e elaborado pelo Instituto Ethos e aceito pelo meio acadêmico do termo responsabilidade social empresarial de forma clara e objetiva, permitindo uma concretude e alinhamento do entendimento. Tal conceito diz que Responsabilidade Social Empresarial – RSE – pode ser entendida como:

somatória da conduta ética e responsável adotada por uma empresa em toda sua rede de relações, necessariamente incluindo: clientes, consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, governo, comunidade e meio ambiente (todos os “stakeholders” ou todos os indivíduos e grupos que tem interesses legítimos em relação às atividades da empresa e/ou afetam ou podem ser afetados pelas atividades de uma organização). (ETHOS, 2011).

Assim sendo, a empresa em sua dinâmica do dia-a-dia tem interface com diversos e diferentes públicos, os quais podemos denominá-los de partes interessadas, ou utilizarmos o termo em inglês *stakeholders*, cuja presença nas publicações em diversos idiomas já esta consagrada. A partir deste conceito, o Instituto Ethos desenvolveu o enunciado do que venha a ser para as empresas sua Gestão de Responsabilidade Social Empresarial – GRSE -, ou seja, o que a caracteriza em termos de forma (meios) e seus objetivos (resultados) almejados. Sendo assim, o conceito de Gestão de Responsabilidade

Social Empresarial foi mais amplamente definido como:

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2011.)

O entendimento deste conceito permite concluir que não existem situações intermediárias ou parciais de responsabilidade social empresarial, ou seja, uma organização não poderá proclamar-se responsável socialmente por ter uma conduta ética e transparente apenas nas práticas de relacionamento com um ou outro *stakeholder*; tal postura deverá abranger todos os públicos com os quais a empresa interage. Portanto, a responsabilidade social empresarial se dá através da boa conduta nas práticas realizadas em relação ao conjunto dos *stakeholders* de forma contínua e perene. Infelizmente são comuns situações onde algumas empresas realizam uma prática de ação social pontual com determinado público e saem divulgando “pseudos” balanços sociais e ou relatórios de sustentabilidade, denotando uma postura de responsabilidade social empresarial que na verdade não existe.

É necessário, portanto, que a responsabilidade social empresarial esteja no cerne da estratégia de negócios da organização, reconhecendo que objetivos sociais não são antagônicos aos econômicos, ao contrário, eles podem se transformar em oportunidades econômicas. A responsabilidade social empresarial não pode ser um apêndice

a ser cortado ao primeiro sinal de problema financeiro ou se basear em projetos pontuais focados em um único *stakeholder*. A estratégia de responsabilidade social empresarial precisa ser definida de acordo com as competências específicas da organização e enriquecer seus objetivos, metas, diretrizes e grandes políticas corporativas, chegando de preferência aos seus produtos e serviços.

Um diagnóstico sincero da necessidade de ampliação do papel das organizações com fins lucrativos é fundamental antes de qualquer movimentação em busca da estruturação de uma gestão de responsabilidade social empresarial. Para tanto, é de suma importância o entendimento de que a responsabilidade social empresarial estrutura-se no binômio tempo e espaço, pautando-se pelos desafios socioambientais e de conduta atuais e suas localidades de intervenção, respectivamente. O impacto deste conceito na sociedade em geral e principalmente, no mundo globalizado em que vivemos é incomensurável. As práticas do dia-a-dia das empresas, em sendo balizadas por uma política de responsabilidade social forte, poderão alterar todo o cenário de uma cidade, de um estado e até mesmo de um país.

Novos princípios, transparência, diálogo constante com diversos públicos - estes e outros fatores exigem um novo paradigma de gestão e um novo tipo de liderança - que saiba antecipar tendências e dialogar com as partes interessadas constantemente. Pode-se chamá-la de liderança socialmente responsável. Ela ainda não existe de fato, uma vez que as escolas de administração ainda não sabem como formá-la. A própria teoria clássica da administração também não sabe como tratar os temas postos em pauta pelo advento desse novo paradigma. Pelo raciocínio cartesiano até agora vigente, as empresas possuem passivos e ativos e estarão bem se os ativos forem maiores que os passivos. Não faz

parte deste arcabouço teórico contabilizar os ativos e passivos ocultos, como ganhos ou perdas com imagem por conta de ações socialmente responsáveis ou irresponsáveis.

2.3 Responsabilidade Sócio-Ambiental e *Greenwashing*

Desde o final de 2005, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) conta com um índice aplicado ao mercado de ações - o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Esse índice sinaliza uma tendência das bolsas de valores. O ISE visa destacar as empresas e, conseqüentemente, valorizar suas ações que, segundo avaliação da Bovespa, apresentam melhores desempenhos em termos de responsabilidade social e sustentabilidade financeira e ambiental.

Criado a partir de uma parceria entre a o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP) e a Bovespa, o ISE busca refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. O índice foi formulado utilizando o conceito do *Triple Botton Line* que avalia, de forma integrada, as dimensões econômico-financeiras, sociais e ambientais das empresas. Aos princípios do *Triple Botton Line*, foram adicionados ainda critérios e indicadores de governança corporativa. A seleção é feita a partir de um questionário que é enviado às empresas. O ISE atende a uma demanda crescente de investidores preocupados em aplicar seus recursos nos chamados investimentos socialmente responsáveis. Tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com responsabilidade

social, sustentabilidade empresarial, e atuação na promoção de boas práticas no meio empresarial brasileiro (BM&F BOVESPA, 2011). Para os investidores, o ISE também serve como uma referência para indicar quais ações, dentre as negociadas pela Bovespa, são mais seguras em longo prazo, já que empresas que seguem os critérios de sustentabilidade empresarial tendem a representar menor risco ao investimento.

Com a crescente valorização da responsabilidade social e ambiental das empresas, fica evidente que para muitas organizações sustentabilidade ainda é assunto para a assessoria de imprensa conseguir divulgação por meio de matérias espontâneas. Conhecendo o interesse que o tema desperta e, desejando retorno de credibilidade que a matéria oferece, muito superior ao que um anúncio gera, algumas organizações acabam por distorcer verdades, dando destaques muito maiores do que mereceriam, e praticando o chamado *greenwashing*.

O *greenwashing* é um termo pejorativo, discutido por Greer e Bruno (1996) e utilizado por ambientalistas para designar atitudes de “responsabilidade ambiental” promovidas por empresas e que, na verdade, não passam de ações de marketing visando passar uma melhor imagem sócio-ambiental. Nesse sentido, por exemplo, nos últimos anos as propagandas de bancos tem-se voltado maciçamente para divulgação de ações sócio-ambientais, inclusive com a criação de institutos com ênfase em ações voltadas para o social. Outras empresas ainda mantêm investimentos em projetos ambientais que a todo o momento são divulgados na mídia. Para Bragion (2006), a nova postura da empresa cidadã baseada no resgate de princípios éticos e morais passou a ter natureza estratégica, e logo a questão de como a sociedade percebe as empresas tornou-se um fator relevante nas decisões estratégicas.

Lins e Silva (2007) observam que o crescente temor do

comprometimento da imagem institucional perante a sociedade tem feito com que cada vez mais as empresas buscassem um diferencial em relação a sua postura dentro da responsabilidade social e ambiental. Toda postura sócio-ambiental efetiva pode e deve ser divulgada pelas empresas que as pratica de forma perene. Porém, quando essa divulgação extrapola os fatos reais, passando para a opinião pública uma preocupação sócio-ambiental maior do que a realidade dos números demonstra, trata-se de um caso de *greenwashing*. Casos de *greenwashing* em publicidades no mundo todo, são relatados em um portal específico para este fim, o *Greenwashing index* (<http://www.greenwashingindex.com>). Além disso, é importante não confundir a Responsabilidade Social Corporativa com filantropia corporativa, com ações sociais filantrópicas pontuais, como destinar parte dos lucros da companhia a causas humanitárias e ambientais. Isso está muito longe do que se entende por responsabilidade social empresarial.

2.4 ISO 26000

O século XXI iniciou-se apresentando mais um desafio: como fazer a transição de um paradigma cartesiano para outro sistêmico e holístico, mudando a maneira de agir dos líderes? Ainda não existe um exemplo que tenha toda esta abrangência. Mas existem alguns projetos em andamento apontando para uma mudança consistente de mentalidade, com a decisiva participação de empresas brasileiras. Um deles foi o Grupo de Trabalho da ISO 26000, a norma que estabelece diretrizes internacionais para orientar a gestão nas empresas socialmente responsáveis. A construção dessas diretrizes ocorreu de maneira democrática, com a participação de representantes dos diversos

segmentos da sociedade civil organizada de vários países do mundo.

Durante o ano de 2010, o Instituto Ethos foi o coordenador do Grupo de Trabalho no Brasil para a ISO 26000, que contou com o patrocínio de 17 empresas e a participação de mais outras cinquenta. Unimed, Construtora Takaoka, Suzano e Petrobrás estão entre os patrocinadores e participantes. Esforços semelhantes também foram desenvolvidos pelo GVces – Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP/FGV.

A preocupação com a ampliação de uma nova consciência empresarial está presente também em outros projetos do Instituto Ethos, como o Programa Tear, implementado em parceria com o BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, que visa disseminar o conhecimento sobre o conceito de responsabilidade social empresarial e ampliar as oportunidades de mercado das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em até três anos. Para atingir este objetivo, o Programa Tear incentiva a adoção da gestão socialmente responsável nas PMEs que atuem na cadeia de valor de empresas estratégicas em sete setores da economia: petróleo e gás; energia elétrica; varejo; construção civil; mineração; siderurgia; e açúcar e álcool. Em cada um destes segmentos foi identificada uma “empresa-âncora”, com experiências avançadas em responsabilidade social empresarial, que seleciona 15 PMEs da sua cadeia de valor, e com as quais se compromete a trabalhar para a incorporação/ampliação da gestão socialmente responsável nos processos internos destas PMEs e no relacionamento entre as partes. Como instrumento de avaliação e monitoramento dos progressos, as empresas participantes respondem os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. (MOYSES FILHO; RODRIGUES, 2009).

Houve um tempo em que se acreditava que a finalidade da

empresa era garantir a sua própria sobrevivência, como se ela não pertencesse à mesma sociedade que recebe os impactos (negativos e positivos) dos processos, produtos e serviços que gera. Com as crescentes demandas dos cidadãos, mais organizados e informados, as empresas vem buscando outra maneira de fazer negócios, reconhecendo que há múltiplas partes interessadas além dos acionistas. Para competir neste novo cenário, as empresas necessitam de uma gestão baseada em princípios e práticas que, ao produzirem sólida reputação e inteligência empresarial, conduzirão a oportunidades de negócio e a uma competitividade poucas vezes experimentada. A partir do desenvolvimento dessas habilidades está sendo criada uma nova cultura de negócios.

Representando o consenso entre integrantes dos mais variados segmentos sociais (setor privado, governo, ONGs, trabalhadores e consumidores, além de normalizadores, consultores e acadêmicos), a ISO 26000 traz uma abordagem inédita, traduzindo e integrando, por uma perspectiva gerencial, os temas e as práticas centrais da responsabilidade social e da sustentabilidade empresarial. A ISO 26000 é um guia de diretrizes, que traduz em linguagem prática e objetiva, aplicável a organizações de qualquer porte, área de atividade ou região, as expectativas de responsabilidade e ação decorrentes da responsabilidade social e da busca pela sustentabilidade, em todos aspectos. A publicação oficial da norma ocorreu em 1/11/2010.

Ao contrário de outras normas, a ISO 26000 não é certificável, ou seja, a sua aplicação não dará a quem utilizá-la o direito de exibir um selo ou declaração de “socialmente responsável” ou “sustentável”. A principal razão disso é o reconhecimento de que se trata de um tema amplo demais para ser reduzido a uma lista de requisitos uniformemente aplicáveis e verificáveis.

De acordo com o entendimento da ISO 26000, a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas, (INMETRO, 2011).

Alguns prováveis usos dessa norma são:

- a) Alinhar expectativas, servindo como referência, por exemplo, para a alta direção de empresas que visem planejar ou rever suas atividades em responsabilidade social e/ou sustentabilidade;
- b) Apoiar iniciativas, servindo, por exemplo, como embasamento para propostas e atividades de áreas ou profissionais envolvidos com responsabilidade social e sustentabilidade, que muitas vezes carecem de respaldo sólido.
- c) Alavancar agendas dos *stakeholders*, que contarão com uma fonte amplamente reconhecida tanto para fundamentar suas demandas específicas quanto para apoiar seu direito a serem ouvidos/considerados.
- d) Inspirar novas iniciativas, pois, ao consolidar um consenso internacional e *multistakeholder* de responsabilidade social, a ISO 26000 induzirá medidas como o alinhamento de outras normas/ferramentas de responsabilidade social existentes e a criação de instrumentos específicos para certos setores/atividades.

3 Procedimentos metodológicos

Conforme classificação de Vergara (2005), quanto aos fins trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva; e quando aos meios, uma pesquisa documental, *ex-post facto*, e um estudo de caso, a partir de dados secundários.

O estudo partiu da análise do relatório de sustentabilidade da Klabin, e da sua forma de atuação socioambiental. Partindo da apresentação e discussão dos dados contidos no relatório, utilizou-se a metodologia de avaliação dos Projetos Sociais da Klabin, proposta por Assumpção e Campos (2009). A seguir foram desenvolvidas pesquisas em noticiários locais que tratavam de assuntos que envolviam a Klabin, especificamente na região de Telêmaco Borba (PR), fazendo comparações entre o discurso e a prática, mediante a contraposição do que foi apresentado no relatório analisado e no site da empresa, com os relatos da imprensa local.

4 Resultados e discussão

4.1 A Responsabilidade socioambiental e os projetos implantados pela Klabin S/A

De acordo com o relatório estudado a empresa procura atuar dentro de um modelo de negócio que visa ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto “com retornos quantitativos e qualitativos extraordinários” (MARCONDES et al., 2007, p. 172). A Responsabilidade Ambiental surgiu como pilar estratégico no

desenvolvimento sustentável dos negócios da empresa e faz parte de sua filosofia. O relatório informa que a empresa foi a primeira do setor de papel e celulose do Hemisfério Sul a ter suas florestas certificadas pelo FSC – *Forest Stewardship Council*, que monitora o plantio e preservação de florestas em todo globo (MARCONDES et al., 2007, p. 172).

As ações que levaram a empresa a ser reconhecida pelo mercado como empresa responsável em termos de atuação social e ambiental, e que constam no relatório analisado são as seguintes:

- a) **Programa Superar:** que tem por objetivo o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores, otimizar o trabalho desenvolvido nas fábricas e diminuir os custos operacionais. As ações dentro deste projeto visam preparar os colaboradores para a redução de custos operacionais, eliminar desperdícios e aumentar eficiência dos equipamentos e dos processos.
- b) **Pólo Madeireiro:** através de uma boa articulação, a empresa conseguiu incentivar a implantação deste pólo no município de Telêmaco Borba que atraiu mais de 50 indústrias e contribuiu significativamente no desenvolvimento da região. A criação deste pólo viabilizou a instalação da Central de Aproveitamento de Resíduos na localidade.
- c) **Programa Caiubi:** focado na educação ambiental, vem sendo desenvolvido desde 2001 e consiste na capacitação de professores para atuarem como multiplicadores dos conceitos ecológicos entre os estudantes, propiciando a disseminação de informações a respeito do tema entre crianças em idade escolar. O programa envolve, inclusive, organização de visitas ao Parque Ecológico mantido pela empresa.

- d) Fomento Florestal:** programa voltado para a formação de florestas em áreas ociosas de propriedade de pequenos agricultores. A Klabin colabora na aquisição de financiamentos por parte destes produtores rurais e garante a compra da madeira produzida.
- e) Manejo Florestal:** plantações de eucaliptos são entremeadas com extensas áreas de mata nativa preservadas, num sistema de manejo chamado “mosaico”. A empresa busca assim preservar os recursos naturais ao passo que produz matéria-prima industrial.
- f) Parque Ecológico:** mantido há 27 anos pela Klabin, o parque ecológico já recebeu inúmeros visitantes. Só no ano de 2006 foram 33 mil os que visitaram o parque. Dentro do parque a empresa procura preservar espécies ameaçadas de extinção, promover atividades de educação ambiental, realizar pesquisas científicas, entre outras. No parque, que é situado no município de Telêmaco Borba, procura-se reintroduzir na natureza inúmeras espécies de animais silvestres.
- g) Monitoramento da Biodiversidade:** em parceria com universidades, este programa tem a finalidade de estudar a vida animal e vegetal da região. O relatório informa que, até o primeiro trimestre, haviam sido identificadas 604 espécies de animais, 43 delas figuravam na lista do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente) como espécies em extinção.
- h) Programa Fitoterapia:** atuando em produtos não-madeireiros, a Klabin procura encontrar um bom uso para a biodiversidade ali existente. Num laboratório de manipulação de plantas medicinais mantido pela empresa, foram produzidos medicamentos para cerca de 15 mil pessoas, com custo quatro vezes menor do que os medicamentos industrializados.

- i) **Programa Apicultura:** em parceria com a Associação de Apicultores de Telêmaco Borba, a Klabin coloca à disposição áreas em suas florestas adequadas à criação de abelhas. Até o ano de 2007 haviam sete apiários instalados com 35 colméias cada um.
- j) **Programa Jovem de Futuro:** procura formar jovens atuantes na comunidade local, transformando-os em agentes comunitários de desenvolvimento. O programa está apoiado em quatro pilares: formação da Rede Klabin para a juventude, capacitação de Educadores Sociais, desenvolvimento de Lideranças Juvenis e Mobilização Comunitária.

4.2 Avaliação dos projetos sociais da Klabin

Assumpção e Campos (2009), destacam a necessidade de se mensurar de forma assertiva os resultados e impactos de programas sociais. Para identificar resultados estes autores explicam que é preciso perguntar como identificá-los, questionar sobre a correta aplicação dos recursos e que modelos de avaliação seriam mais adequados.

De uma forma geral, as empresas que investem em ações sociais possuem demonstrativos que comprovem os resultados de suas atividades. São muitos os interessados nestas informações – gestores e executores dos programas, acionistas, funcionários, comunidade, governos, imprensa local e nacional, entre outros – sendo assim, mesmo que de forma simplificada ou pouco divulgada, os resultados acabam por serem contabilizados.

A Klabin S/A optou por disponibilizar ao público os “Indicadores socioambientais” contidos no Plano de Manejo Florestal – Resumo Público, cujos dados são sintetizados nos quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1 – Monitoramento ambiental

MONITORAMENTO AMBIENTAL			
Monitoramento	Indicador	Resultados	
Conservação da Biodiversidade		2007	2008
	Nº de espécies da fauna	629	652
	Nº de espécies da flora	475	760
Educação Ambiental	Nº de professores e alunos capacitados	175 professores 27.970 alunos	191 professores 16.000 alunos
Qualidade do Habitat Natural	Nº de ocorrências de espécies da flora/ fauna ameaçadas de extinção (considerando a lista IBAMA-2003, IAP-1995/2004 e IUCN-2007)	117	118

Fonte: KLABIN (2010).

Pode-se perceber pela forma com que a empresa organiza e disponibiliza os resultados de suas ações socioambientais, não somente nesta tabela de dados, mas também no próprio relatório “A Responsabilidade Ambiental como pilar estratégico no desenvolvimento sustentável de negócios” que ora se analisa; que a constatação numérica dos resultados é uma constante. É preciso, portanto, considerar o que afirmam Assumpção e Campos (2009, p. 4-5) sobre avaliações centradas em objetivos:

A característica principal desses tipos de avaliações está centrada na determinação do propósito da atividade, e a avaliação concentra-se justamente nas medidas em que esses propósitos foram atingidos. Assim, as avaliações centradas em objetivos se concentram na especificação de metas e objetivos e na determinação da medida em que esses foram atingidos.

Quadro 2 – Monitoramento técnico e econômico

MONITORAMENTO TÉCNICO E ECONÔMICO			
Monitoramento	Indicador	Resultados	
		2007	2008
Monitoramento do Patrimônio Florestal (ha)	Área queimada em incêndios Florestais	123,9	148,74
Produtos Colhidos (em toneladas)	Produção de madeira de Araucária para serraria	113.701	1.900
	Produção de madeira de Pinus para celulose	759.340	1.036.249
	Produção de madeira de Pinus para serraria	956.018	908.900
	Produção de madeira de Eucalipto para celulose	781.052	1.471.558
	Produção de madeira de Eucalipto para serraria	400.413	349.200
	Produção de madeira para energia (Pinus e Eucalipto)	174.144	155.476
Produtos Colhidos (em Quilogramas)	Produção de semente de Pinus	2.460	1.762
	Produção de semente de Eucalipto	119	214
Taxas de Crescimento da Floresta IMA (Incremento Médio Anual)	IMA (Incremento Médio Anual)	Como resultado do Manejo Florestal e do Programa de Melhoramento Genético realizado, o IMA das florestas vem crescendo, em média, 2% ao ano para pinus e 2,5% ao ano para eucalipto, desde 1970.	
Eficiência do Manejo Florestal (em toneladas)	Entrega de madeira de Pinus para a Fábrica	752.355,10	1.036.249
	Entrega de madeira de Eucalipto para a Fábrica	942.476,00	1.471.558
	Venda de toras de Araucária para terceiros	111.700,00	1.900
	Venda de toras de Pinus para terceiros	941.100,00	908.900
	Venda de toras de Eucalipto para terceiros	398.600,00	349.200
	Produção e consumo de mudas	45 milhões	55 milhões

Fonte: KLABIN (2010).

Desta forma, pode-se crer que o tipo de abordagem aplicado pela empresa Klabin S/A enquadra-se num modelo mais focado no atingimento dos objetivos. Indo um pouco mais além, e considerando ainda Assumpção e Campos (2009), percebe-se que o modelo que mais se assemelha ao estilo de avaliação de resultados de ações sociais adotados pela Klabin é o Modelo Tyler, tal como pode ser observado na descrição a seguir:

Tyler (1971) via a avaliação como um processo de determinação da medida em que os objetivos eram alcançados. Assim desenvolveu os seguintes passos: 1) estabelecer metas e objetivos gerais; 2) classificar as metas ou objetivos; 3) definir os objetivos em termos comportamentais; 4) descobrir situações que possibilitem comprovar que os objetivos foram alcançados; 5) criar ou selecionar técnicas de mensuração; 6) coletar dados relativos ao desempenho; 7) comparar os dados do desempenho com os objetivos formulados de forma comportamental (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, apud ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2009, p. 5).

Quadro 3 – Monitoramento Social

MONITORAMENTO SOCIAL			
Monitoramento	Indicador	Resultados	
		2007	2008
Empregos Gerados	Nº de colaboradores (próprio)	455	432
	Nº de colaboradores (terceiros)	2.790	2.984
Saúde e Segurança do Colaborador	Nº de acidentes de trabalho (próprio)	Como resultado do Programa Klabin de Excelência em Segurança e Saúde Ocupacional:	
		Nº de acidentes de 2007 foi reduzido em 56,41% em relação a 2006.	Nº de acidentes de 2008 foi aumentado em 60% em relação a 2007.
Capacitação do Colaborador	Horas de Treinamento	14.908	11.605
Interação com a Comunidade	Nº de visitantes ao Parque Ecológico	34.540	33.224
	Nº de contratos de Fomento Florestal	7.597	8.605
	Nº de Parcerias de Pesquisa	34	34

Fonte: KLABIN (2010).

Criar mecanismos que possibilitem uma correta avaliação das ações sociais ou ambientais, apoiados em modelos científicos como os que propõem Assumpção e Campos (2009) parecem ainda não encontrar eco na realidade das empresas, mesmo as mais atuantes e interessadas no assunto.

Por outro lado, apesar deste autor acreditar que o modelo de avaliação que mais se enquadra na situação ser o Modelo Tyler, tendo por base as informações aqui apresentadas, nada impede que a realidade seja outra. Um exemplo disso seria se, após estudo mais aprofundado do caso Klabin, inclusive com visita pessoal à empresa e à localidade, visando colher dados e conhecer sua realidade, descobrisse que na verdade o modelo de avaliação que mais se adequa aos procedimentos da entidade em termos de avaliação de resultados de suas atividades sociais e ambientais fosse o Modelo de avaliação CIPP (contexto, insumos, processo e produto) de Stufflebeam (1968 apud ASSUMPÇÃO e CAMPOS, 2009).

Esse modelo, que surgiu na década de 1960, nasce da visão de Stufflebeam (1968, p. 6) de que a avaliação é um “processo político de delinear, obter e fornecer informações confiáveis para que os administradores possam tomar decisões”...A avaliação do contexto – planejar serve para subsidiar informações para decisões de planejamento do projeto, por meio da identificação das necessidades para se atingir o objetivo e metas propostas. Nesse caso, indicadores como qualidade de vida (saúde, segurança, estrutura familiar, valores, treinamento e desenvolvimento, moradia, habitação, entre outros) e configurações da comunidade (recursos da organização, emprego, economia, serviços, clima político) são informações relevantes para análise (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2009, p. 7)

O importante é saber que existem modelos apropriados para avaliações das ações sociais e ambientais, cuja questão deverá despertar o interesse dos agentes envolvidos nestas questões nos próximos tempos, pois é de especial interesse dos patrocinadores.

4.3 Existem as rosas, mas também os espinhos

Apesar da empresa, reconhecidamente, investir em ações sociais e ambientais relevantes, isso não está impedindo que enfrente conflitos com aqueles que tem algum tipo de relação de dependência, o que é evidenciado por problemas que demandam de solução por parte da diretoria da Klabin.

No dia 22/05/2010 os trabalhadores da Klabin, liderados pelo Sindicato do Papel de Telêmaco Borba, bloquearam por 13 horas a rodovia PR 160, que está há poucos metros da entrada da fábrica, cuja estrada só foi liberada após intervenção judicial. O motivo da manifestação foi a transferência da filiação sindical dos trabalhadores da fábrica para o Sindicato Rural da localidade, o que, de acordo com os dirigentes do Sindicato do Papel, gerará uma perda na remuneração dos funcionários em torno de R\$200,00. A Klabin se manifestou dizendo que a questão deve ser resolvida pela Justiça (GAZETA DO POVO, 2010).

O Jornal da Rede de Trabalhadores da Klabin em sua edição de Agosto de 2009 apresentou matéria bastante agressiva que visava motivar os funcionários a pararem as máquinas em vista de possível desrespeito por parte da empresa para com eles:

não cumprimento de acordo coletivo, desrespeito às leis trabalhistas, falta de diálogo, arrogância,

eliminação de postos de trabalhos, sobrecarga de trabalho, perseguição a dirigentes sindicais e trabalhadores em auxílio previdenciário, assédio moral e descaso, terceirização, enrolação nas negociações do PPR e o enfraquecimento de sindicatos. Esta é a política da Klabin no trato com os seus colaboradores e os sindicatos (JORNAL DA REDE DE TRABALHADORES DA KLABIN, 2009).

Outro ponto que merece destaque foi noticiado pelo Jornal Correio Regional de Ibaiti em sua edição de 16 de dezembro de 2009, que trata da desapropriação de terras pertencentes à Klabin para a construção de casas à população. De acordo com os entrevistados pelo jornal, a desapropriação foi necessária em vista do não cumprimento de acordo entre empresa e seus trabalhadores:

o prefeito de Telêmaco Borba, Eros Danilo Araújo, assinou o decreto que prevê a desapropriação de 10 alqueires de terras pertencentes à Klabin S.A., empresa que ocupa mais de 90% da área do município e que produz, exporta e recicla papéis. Com outros 2,5 alqueires da companhia, o local será destinado ao desenvolvimento de programas habitacionais que beneficiarão a população mais carente da região, conhecida pelos baixos índices de desenvolvimento humano... Segundo o governador Roberto Requião, a desapropriação foi necessária porque a Klabin havia se comprometido a ceder um terreno para a habitação dos seus trabalhadores, mas voltou atrás e passou a reivindicar R\$ 290 mil por alqueire. Agora, a prefeitura deverá desapropriar os 10 alqueires pelo valor pago para a construção da Usina de Mauá (cerca de R\$ 25 mil por alqueire). “Não é possível que empresas peçam e consigam tudo dos governos estadual e federal e se neguem a

ceder um terreno ou repassá-lo por preço razoável para uma cidade que vai construir casas para seus colaboradores.” (JORNAL CORREIO REGIONAL DE IBAITI, 2009).

Os conflitos entre empresas e trabalhadores, consumidores e governos, não é recente. Talvez a própria lógica do sistema seja a maior responsável pela geração de conflitos. Tem-se a impressão de que, no Sistema Capitalista se posicionam opostamente ganhadores e perdedores. Silva e Silva (2009) evidenciam a necessidade de participação nos processos de decisão confirmam tal desconfiança ao citarem Bordenave (1994).

Segundo Bordenave (1994), o subdesenvolvimento de uns é provocado pelo “superdesenvolvimento” de outros. Para que alguns possam acumular vastos patrimônios, outros necessitam ser explorados e sacrificados. Para que o poder se concentre em poucas mãos, a participação política da maioria da população deve ser coartada. Dentro desta perspectiva, assevera que não há, pois, marginalidade, mas marginalização. E que num novo enfoque, a participação não mais consiste na recepção passiva dos benefícios da sociedade, mas na intervenção ativa na sua construção, o que é feito através da tomada de decisões e das atividades sociais em todos os níveis (SILVA; SILVA, 2009, p. 5)

Neste caso avaliado os prejudicados podem ser os trabalhadores e os governos, ou até mesmo a própria empresa, dependendo é claro dos fatos, de suas evidências e justificativas. Um juízo mais apurado sobre estas situações demandaria investigação aprofundada, bem

como a realização de entrevistas com os lados envolvidos e análises de documentos. Porém, não se pode descartar a evidência de que as empresas capitalistas, de uma forma geral, sentem dificuldades em realizar ações sociais sem que, de alguma forma, continuem a impactar o meio circundante com algo negativo. Ou seja, mesmo quando uma grande organização demonstre estar fazendo um grande bem para a sociedade, uma análise mais detalhada de suas atividades poderá revelar sinais de prejuízos impactantes em algum outro ponto ou segmento com o qual tenha contato. Não é suficiente para configurar um caso de *greenwashing*, porém com conflitos desta natureza a empresa não está seguindo as diretrizes da ISO 26000, não incorporando realmente atitudes socioambientais em seus processos decisórios, nem responsabilizando-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Quanto á “pirâmide de Carroll” a empresa está no segundo nível, Responsabilidade Legal, com algumas práticas do terceiro nível, Responsabilidade Ética.

5 Considerações finais

A Klabin, uma das maiores empresas do país e uma das maiores do mundo no ramo de papel e celulose, tem grande importância para a economia do país, de maneira especial, para a economia de Telêmaco Borba e região. O despertar para ações socioambientais que conduzissem a empresa a um processo de desenvolvimento sustentável parece estar centrado nas possibilidades de ganhos econômicos de forma direta ou indireta, através da redução de custos e de desperdícios e valorização da imagem da empresa perante o público.

Este trabalho teve a percepção de ganhos econômicos diretos

quando da apresentação do Projeto Superar, já que tem foco na redução de custos mediante educação dos colaboradores e viabilidade de projetos de melhorias internas que permitam à empresa economias substanciais. A criação do Pólo Madeireiro parece ter favorecido a empresa, tendo em vista a aproximação de novos fornecedores, transformadores de matérias-primas e clientes, que se posicionaram há poucos quilômetros da unidade fabril, o que facilitou deveras a logística dos processos de produção. A questão do Fomento Florestal através do incentivo aos pequenos produtores rurais é prática comum no ramo de papel e celulose, tendo em vista a limitação do plantio em áreas próprias e a obrigatoriedade de manutenção de reservas legais. O Manejo Florestal é na verdade uma técnica de produção que consegue ao mesmo tempo produzir sem que haja a infração de leis ambientais, algo bastante interessante tanto em questões econômicas como legais.

O foco em ações sociais propriamente ditas aparece com maior nitidez no Programa Caiubi, que visa promover a educação ambiental entre jovens estudantes. Já a manutenção do Parque Ecológico e suas atividades, além de motivar a preservação ambiental gera à empresa um ganho imensurável de imagem pois, para o cidadão comum, esta é uma representação real e palpável de uma empresa que se preocupa com questões ambientais.

O Monitoramento da Biodiversidade ajuda a preservação da flora e da fauna, sendo que qualquer ação neste sentido, mesmo que em pequena monta, também é geradora de bons ganhos de imagem. Isso parece se repetir com o Programa Apicultura e o Programa Jovem de Futuro, ou seja, são estas ações locais que atingem um número relativamente pequeno de participantes, mas que também trazem bons ganhos de imagem, difíceis de serem mensurados, mas que, com toda

certeza, são importantes para a manutenção e crescimento do negócio.

O Programa Fitoterapia é inovador, especialmente quando se considera o ramo de atividade da empresa e também carece de uma avaliação mais apurada, porém, tem o peso de ser uma ação social e ambiental muito relevante. Ao que tudo indica, é a partir da biodiversidade encontrada no local que um laboratório da empresa, especializado em manipulação, consegue transformar e levar aos moradores medicamentos com menor custo.

A soma das ações realizadas pela Klabin parece estar fazendo substancial diferença na vida dos moradores de Telêmaco Borba e de toda a região no Estado do Paraná, gerando emprego, renda, recolhimento de tributos e melhores condições sociais e ambientais para o lugar e seu povo. Ainda que existam situações conflituosas que demandam soluções entre as partes interessadas, as ações socioambientais realizadas pela Klabin são exemplos para outras grandes empresas que, mesmo podendo agir, optam pela isenção, pelo silêncio e pela imobilidade.

A comparação do discurso com a realidade, mediante apresentação de conflitos que a empresa enfrenta em sua região – seja nas relações com funcionários, sindicatos ou governos – evidenciou que a Klabin investe consideráveis quantias e tempo em boas práticas com foco no desenvolvimento sustentável, que tem trazido à sociedade, mais especificamente à população de Telêmaco Borba, resultados interessantes derivados de cuidados especiais com o meio ambiente e a população em seu entorno. Porém, tal como outras grandes organizações, enfrenta as dificuldades inerentes ao processo de busca de poder, de riqueza, de conquista de lucro, de manutenção no mercado, cujo processo nem sempre se dá serenamente, mas por diversas vezes é recheado de acontecimentos desagradáveis e enfrentamento de

conflitos, isso talvez pelo fato de que a lógica do ganhar e do perder seja uma constante no Sistema Capitalista, sistema ao qual todos estamos submetidos.

Mesmo não sendo configurado um caso de *greenwashing*, nem mesmo seguindo as diretrizes da ISO 26000, percebe-se que há um lado positivo nestes conflitos e no aumento da pressão social e da imprensa. Até mesmo as empresas que fazem o *greenwashing* mostram que entenderam que a orientação do mercado vai nesse sentido e que algo deve ser feito. Assim o *greenwashing* acaba levando as empresas a perceberem que seus esforços se tornarão mais sérios. Um relatório de sustentabilidade, desenvolvido e divulgado espontaneamente pela empresa é o primeiro passo de uma jornada de ampla transformação rumo às diretrizes da ISO 26000.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de; FABRIANI, Carmen Beatriz; PEREIRA, Adolfo Plínio A responsabilidade social empresarial como estratégia para o desenvolvimento sustentável de negócios: o caso da klabin s/a. **Economia & Pesquisa**, Araçatuba, v.12, n.12, p. 32 - 69, nov.2010.

Referências

ASHLEY, Patrícia A (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSUMPÇÃO, José Jairo; CAMPOS, Lucila Maria de Souza. Avaliação de Projetos Sociais: A Rede, os Nós e a Teia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., São Paulo. **Anais...** São Paulo, set. 2009.

BM&F BOVESPA. ISE - **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <<http://www.isebovespa.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

BRAGION, Luiza. Reportagem “Nem tão responsáveis assim”. **Com Ciência Revista Brasileira de Jornalismo Científico**, n. 82 de 10/11/2006.

CARROL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, 34, p.42. July-August, 1991.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

ETHOS, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. Portal Corporativo. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 22 maio.2011.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre as empresas e o Terceiro Setor. São Paulo: Gente, 2002.

GAZETA DO POVO. Sindicato fecha rodovia por 13 horas em protesto contra a Klabin. 22 maio. 2010. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=945143&tit=Sindicato-fecha-rodovia-por-13-horas-em-protesto-contr-a-Klabin->>>. Acesso em 22 mai. 2011.

GREENWASHING INDEX. Portal corporativo. EnviroMedia Social Marketing & The Universty of Oregon. Disponível em: <<http://www.greenwashingindex.com>>. Acesso em: 01 ago. 2011.

GREER, J.; BRUNO, K., Greenwash: The Reality Begin Corporate Environmentalism. **Third World Network. Penang:** Malaysia, 1996. INMETRO. ISO 26.000. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social. Acesso em 07/07/2011>. Acesso em 22 maio 2011.

JORNAL CORREIO REGIONAL DE IBAITI. **Prefeitura de Telêmaco Borba desapropria terras da Klabin.** 16 DEZ. 2009. Disponível em: <<http://www.correioregionalibaiti.jex.com.br/estadual/prefeitura+de+telemaco+borba+desapropria+terras+da+klabin+-+15+12+2009>>. Acesso em: 22 mai. 2011.

JORNAL DA MANHÃ. **Madeira ‘puxa’ economia regional.** 08 abr. 2010. Disponível em <<http://www.norskeskog.com/norske-skog-pisa.aspx?M=News&PID=1312&NewsID=206>> Acesso em 22 mai. 2011.

JORNAL DA REDE DE TRABALHADORES DA KLABIN. **Sindicatos da Rede Klabin fazem manifesto contra as ações da empresa.** 06 ago. 2009. Disponível em <http://www.sinap.org.br/main/jornal_capa/info_klabin.pdf> Acesso em 22 mai. 2011.

KLABIN. Portal Corporativo. Disponível em: < <http://www.klabin.com.br>>. Acesso em: 22 mai.2011.

KLABIN. **Responsabilidade Socioambiental.** Disponível em < <http://www.klabin.com.br/pt-br/responsabilidadeSocial/default.aspx>> Acesso em 22 mai. 2011.

LINS, Luiz dos Santos; SILVA, Raimundo Nonato Sousa. Responsabilidade Sócio-Ambiental ou Greenwash: Uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 9, Curitiba, Novembro, 2007.

LOUETTE, Anne (org). **Gestão do Conhecimento - compêndio para sustentabilidade:** ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança:** o debate e as implicações. São Paulo: Thomson, 2006.

MARCONDES, A. et al. (org.) **Benchmais:** as 85 melhores práticas em gestão socioambiental do Brasil. São Paulo: Mais Projetos Instituto Envolverde, 2007.

MOYSES, J. E.; RODRIGUES, A.L. Responsabilidade Social em Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise a Luz da Teoria dos Stakeholders. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009 São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, L. H.de; REZENDE, A. A. **Responsabilidade Social Empresarial.** Notas de aula para o curso de Administração. Gestão de Responsabilidade Social. FACAMP: Campinas, 2011. (e-book)

PORTO, Marta (org). **Investimento Privado e desenvolvimento:** balanço e desafios. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2005.

SILVA, Maria Valesca Damásio de Carvalho; SILVA, Franklin Carlos Cruz da. Participar para Desenvolver: Alternativas além do Paradigma Hegemônico. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, set. 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2005.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our common future.** Oxford, Oxford University Press, 1987.