

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**JOÃO PEREIRA DE CASTILHO FILHO**

**RELACIONAMENTOS DE MARKETING COM STAKEHOLDERS A PARTIR DA  
PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE: ESTUDO NA IBEMA CIA.  
BRASILEIRA DE PAPEL**

**CURITIBA**

**2014**

**JOÃO PEREIRA DE CASTILHO FILHO**

**RELACIONAMENTOS DE MARKETING COM STAKEHOLDERS A PARTIR DA  
PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE: ESTUDO NA IBEMA CIA.  
BRASILEIRA DE PAPEL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.  
Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA**

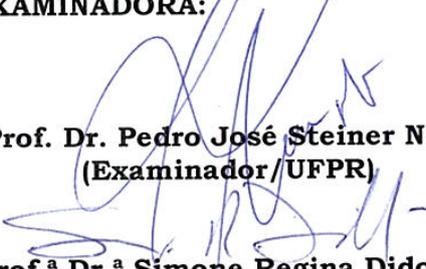
**2014**

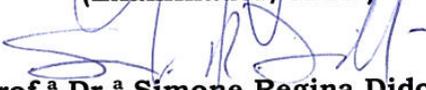
**TERMO DE APROVAÇÃO**

**João Pereira de Castilho Filho**

**“RELACIONAMENTOS DE MARKETING COM STAKEHOLDERS A PARTIR  
DA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE: ESTUDO NA IBEMA CIA.  
BRASILEIRA DE PAPEL”**

**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA  
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto**  
**(Examinador/UFPR)**

  
**Prof.ª Dr.ª Simone Regina Didonet**  
**(Examinadora/UFPR)**

  
**Prof.ª Dr.ª Eliane Cristine Francisco-Maffezzolli**  
**(Examinadora/PUC-PR)**

  
**Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso**  
**(Examinador/PUC-PR)**

  
**Prof. Dr. Zaki Akei Sobrinho**  
**(Orientador/UFPR)**

**24 de março de 2014**

Aos meus pais Odete e João, por apoiarem os meus sonhos.

## Agradecimentos

Estes últimos quatro anos de experiência no doutorado foram extremamente desafiadores e reconfortantes. O processo de definição do tema desta tese foi um trabalho árduo e isolado. Noites e noites foram despendidas para o seu desenvolvimento. Algo que aprendi foi que o caminho é muito mais importante que o resultado propriamente dito.

Apesar de todos estes percalços devo fazer os agradecimentos a quem efetivamente colaborou com este trabalho:

- Aos meus pais João Pereira de Castilho (*in memorian*) e Odete da Silva Castilho, que forneceram as condições fundamentais para alcançar este feito;
- Ao Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho, meu orientador e amigo, que apesar do cargo de Reitor da UFPR sempre arranjou tempo para auxiliar nas nossas inquietações;
- A minha amiga Adélia Junglos, por facilitar o agendamento das reuniões com o orientador e escutar as minhas lamentações;
- À todas funcionárias do gabinete do Reitor que facilitaram imensamente este trabalho, especialmente Flávia Yamazaki e Marinêz Thomaz;
- Ao Prof. Dr. Pedro Steiner Neto, por sempre estar à disposição para auxiliar-nos nesta trajetória;
- Ao Prof. Dr. Belmiro Valverde (*in memorian*), agradeço por toda a ajuda e amizade desde o tempo do meu mestrado;
- Aos Professores membros da banca de defesa de tese: Eliane Mafezzolli, Jansen Maia Del Corso e Simone Didonet, por contribuírem enormemente para o aperfeiçoamento desta tese;
- Agradeço os meus queridos amigos de turma Cláudia Abramczuk, Diego Coraiola, Marystela Baratter e Murilo Andrade, pela amizade e apoio incondicional durante estes quatro anos;
- Aos meus colegas de linha de pesquisa José Carlos Korelo e Fábio Pimenta, que pelas discussões e convívio nos bons e maus momentos auxiliaram a tornar estes anos mais agradáveis;
- Ao meu querido colega e amigo Marcio Jacometti, que coincidentemente reencontramos após anos depois de concluirmos o mestrado em 2001, sempre foi um parceiro para escutar as nossas angústias e alegrias deste processo;

- Ao meu caro amigo e doutorando Luciano Minghini, por toda a ajuda durante o processo;
- Agradeço a UFPR por proporcionar a possibilidade de cursar o Doutorado e a Capes por fornecer recursos financeiros através da bolsa REUNI;
- Agradeço o apoio dos meus queridos amigos Clóvis Araujo e Fernando Sandri por incentivarem e proporcionarem a realização do campo desta Tese;
- Ao Sr. Nei Martins, Diretor Presidente da IBEMA, por facilitar o acesso a IBEMA;
- Aos meus amigos e funcionários da IBEMA, Fabiane Kuster e Lucas Botini, por facilitar o acesso aos dados para a confecção desta tese;
- Agradeço também à secretária Lídia Granatyr Ribeiro e a toda equipe do PPGADM, que sempre foi muito prestativa e eficiente na execução de suas funções.
- Por fim gostaria de agradecer todos os amigos e familiares que auxiliaram direta ou indiretamente na confecção desta tese.

## RESUMO

Diversas áreas de estudo utilizam o tema da sustentabilidade e da teoria dos *stakeholders* para as suas pesquisas, esta tese procura analisar o tema a partir da visão do marketing. O objetivo desta pesquisa é avaliar como os relacionamentos de marketing da IBEMA com os seus *stakeholders* são afetados pela adoção das práticas de sustentabilidade, para propor um modelo de estudo específico para o segmento, partindo de uma abordagem qualitativa. Para alcançar este objetivo foram elencadas as práticas de sustentabilidade da organização, a identificação dos *stakeholders* e a observação de como ocorrem os vários relacionamentos de marketing com os *stakeholders*. O projeto deste estudo de caso é do tipo único incorporado, pois foram pesquisadas várias unidades de análise, a Alta Administração, Gerência e Consultores Organizacionais. Para tanto foi realizado um levantamento da teoria a respeito de marketing de relacionamento, da sustentabilidade, sustentabilidade em marketing, práticas de sustentabilidade, teoria dos *stakeholders*, teoria da saliência dos *stakeholders* e relacionamentos de marketing com os *stakeholders*. Os *stakeholders* foram selecionados através da sua importância para a organização, identificando oito grupos de *stakeholders* relevantes para a pesquisa: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, comunidade, associações de classe e ONG's. A coleta de dados foi operacionalizada por meio de entrevistas em profundidade com o cinco diretores, cinco gerentes, dois consultores da organização e quatorze *stakeholders*. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, observação não-participante e análise documental. Para o tratamento das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo. A partir das informações coletadas foi possível elencar as práticas de sustentabilidade e as ações de relacionamento com cada grupo de *stakeholder* pesquisado. Cada grupo de *stakeholder* possui preferências diversas com relação as práticas de sustentabilidade e as dimensões do relacionamento de marketing. Como resultado destas informações não foi possível desenvolver um modelo único para analisar este relacionamento, mas sim modelos específicos para cada um dos grupos de *stakeholders*. Nestes modelos desenvolvidos observou-se qual dimensão da sustentabilidade é mais importante e qual as dimensões do relacionamento ocorrem com cada grupo de *stakeholder*.

Palavras-chave: sustentabilidade, sustentabilidade em marketing, práticas de sustentabilidade, teoria dos *stakeholders*, relacionamento de marketing.

## ABSTRACT

Several areas of study uses the subject of sustainability and stakeholder theory as bases to their research, this thesis aims to assess the issue from the marketing perspective. The goal of this research is to evaluate how IBEMA marketing relationships with its stakeholders are affected by the adoption of sustainability practices, in order to recommend a model to study the specific segment, based on a qualitative approach. To achieve this goal, organizational practices of sustainability were examined, the identification of stakeholders were made and how various marketing relationships with stakeholders occurs were observed. The design of this case study is one embedded approach, where various units were analyzed, Senior Management, Management Consulting and Organizational. The theory was reviewed regarding the relationship marketing, sustainability, sustainability in marketing practices, stakeholder theory, theory of stakeholder salience and marketing relationships with stakeholders. The stakeholders were selected through their importance to the organization, identifying eight groups of relevant stakeholders for this research: customers, employees, shareholders, suppliers, community, associations and NGO's. The data collection was operationalized through in-depth interviews with five directors, five managers, two consultants and fourteen organization stakeholders. Semi-structured interviews, document analysis, and non-participant observation were applied. Content analysis was employed in order to evaluate the in-depth interviews. Based on the information collected, it was possible to list the sustainability practices and the relationship actions with each one of the stakeholder group investigated. Each stakeholder group has different preferences regarding sustainability practices and dimensions of relationship marketing. As a result, it has not been possible to develop a single model to analyze this relationship; instead specific models were developed to each of the stakeholder groups. These developed models was observed which dimension of sustainability is most important and what the dimensions of the relationship occur with each stakeholder group.

Keywords: sustainability, marketing sustainability, stakeholder theory, sustainability practices, relationship marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa dos <i>Stakeholders</i> proposta por Freeman .....	46
Figura 2 – Modelo de saliência dos <i>Stakeholders</i> de Mitchell et al (1997).....	58
Figura 3 – Mapa dos <i>Stakeholders</i> : presença de um, dois ou três atributos.....	60
Figura 4 – Modelo de relacionamento de marketing proposto por Lages <i>et al</i> (2007)	66
Figura 5 – Representação da Estrutura de Vantagens Competitivas.....	77
Figura 6 – Modelo Inicial de Estudo.....	90
Figura 7 – Representação das Categorias de Análise da Pesquisa.....	93
Figura 8– Etapas do estudo de caso de Yin (2001).....	104
Figura 9– Grupos de <i>Stakeholders</i> .....	105
Figura 10– Saliência dos <i>Stakeholders</i> pela visão da Alta Administração.....	118
Figura 11 – Modelo de Relacionamento para Clientes.....	202
Figura 12 – Modelo de Relacionamento para Colaboradores .....	203
Figura 13 – Modelo de Relacionamento para Comunidades.....	204
Figura 14 – Modelo de Relacionamento para Fornecedores.....	205
Figura 15 – Modelo de Relacionamento para a Prefeitura de Turvo .....	206
Figura 16 – Modelo de Relacionamento para o IAP .....	207
Figura 17 – Modelo de Relacionamento para as Associações de Classe .....	208
Figura 18 – Modelo de Relacionamento com as ONG's.....	209

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Esquema comparativo entre transações discretas e contínuas.....	29
Quadro 2 – Evolução da Teoria de Marketing de Relacionamento .....	32
Quadro 3 – Tipos Básicos de Design para Estudo de Caso por Yin (2001).....	103
Quadro 4 – Lista de Entrevistados Internos e Externos .....	110
Quadro 5 – <i>Stakeholders</i> afetados por Diretoria .....	193

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipologia dimensional dos <i>stakeholders</i> .....	58
Tabela 2 – Mercado Total de Papel Cartão.....	141
Tabela 3 – Mercado Duplex IV .....	141
Tabela 4 – Práticas de Sustentabilidade da IBEMA .....	198
Tabela 5 – Cruzamento práticas de sustentabilidade versus dimensões do relacionamento.....	210
Tabela 6 – Grupos de <i>Stakeholders</i> versus dimensões do relacionamento de marketing e práticas de sustentabilidade .....	214

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAHC – Associação dos Amigos do Hospital de Clínicas da UFPR
ABRE – Associação Brasileira de Embalagens
AMA – American Marketing Association
ANEEL – Agência Nacional Reguladora de Energia Elétrica
BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel
CDD – Centro de Distribuição Direta
FSC – Forest Stewardship Council
GRI – Global Report Initiative
IAP – Instituto Ambiental do Paraná
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
ISO – International Organization for Standardization
OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG – Organização Não Governamental
PCH – Pequena Central Hidrelétrica
SEMA – Secretária do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado do Paraná
SERASA – Centralização de Serviços dos Bancos
SINTEGRA – Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços
TBL – <i>Triple Bottom Line</i>
UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivo Específicos</b> .....	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	19
<b>1.3.1</b>	<b>Justificativa Prática</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Justificativa Teórica</b> .....	<b>21</b>
1.4	ESTRUTURA DA TESE .....	26
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS</b> .....	<b>27</b>
2.1	RELACIONAMENTO DE MARKETING.....	27
2.2	TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	33
<b>2.2.1</b>	<b>Conceitos Fundamentais</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Conceitos de <i>Stakeholders</i> em Marketing</b> .....	<b>38</b>
2.3	TIPOS E IDENTIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	43
<b>2.3.1</b>	<b>Tipos de <i>Stakeholders</i></b> .....	<b>44</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Alta Administração</b> .....	<b>50</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Modelo de Identificação dos <i>Stakeholders</i></b> .....	<b>51</b>
2.4	RELACIONAMENTO DE MARKETING COM OS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	62
2.5	SUSTENTABILIDADE .....	68
<b>2.5.1</b>	<b>Conceito de Sustentabilidade</b> .....	<b>68</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Sustentabilidade em Marketing</b> .....	<b>69</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Práticas de Sustentabilidade</b> .....	<b>73</b>
2.5.3.1	Práticas Econômicas da Sustentabilidade.....	75
2.5.3.2	Práticas Sociais da Sustentabilidade.....	77
2.5.3.3	Práticas Ambientais da Sustentabilidade .....	82
2.6	SÍNTESE DA BASE TEORICA.....	88
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS</b> .....	<b>91</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	91
<b>3.1.1</b>	<b>Pergunta de Pesquisa</b> .....	<b>92</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>92</b>
3.2	REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	92

3.2.1	<b>Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise.....</b>	<b>93</b>
3.3	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA .....	102
3.3.1	<b>Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>102</b>
3.3.2	<b>População e Amostragem.....</b>	<b>104</b>
3.3.3	<b>Escolha do Caso.....</b>	<b>106</b>
3.3.4	<b>Apresentação do Caso.....</b>	<b>106</b>
3.3.5	<b>Material Empírico: Fonte e Coleta.....</b>	<b>108</b>
3.3.6	<b>Análise e Tratamento do Material Empírico .....</b>	<b>111</b>
4	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>113</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	113
4.2	ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	113
4.3	IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	116
4.4	PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE .....	119
4.4.1	<b>Práticas Ambientais de Sustentabilidade.....</b>	<b>120</b>
4.4.2	<b>Práticas Sociais de Sustentabilidade .....</b>	<b>128</b>
4.4.3	<b>Práticas Econômicas de Sustentabilidade.....</b>	<b>134</b>
4.5	RELACIONAMENTOS DE MARKETING COM OS <i>STAKEHOLDERS</i> ...	144
4.5.1	<b>Clientes .....</b>	<b>145</b>
4.5.1.1	Política e Prática de Relacionamento.....	146
4.5.1.2	Comprometimento com o Relacionamento .....	147
4.5.1.3	Confiança no Relacionamento.....	149
4.5.1.4	Cooperação Mútua .....	150
4.5.1.5	Satisfação com o Relacionamento .....	151
4.5.2	<b>Colaboradores .....</b>	<b>152</b>
4.5.2.1	Política e Prática de Relacionamento.....	153
4.5.2.2	Comprometimento com o Relacionamento .....	155
4.5.2.3	Confiança no Relacionamento.....	156
4.5.2.4	Cooperação Mútua .....	157
4.5.2.5	Satisfação com o Relacionamento .....	158
4.5.3	<b>Comunidade.....</b>	<b>159</b>
4.5.3.1	Política e Prática de Relacionamento.....	160
4.5.3.2	Comprometimento com o Relacionamento .....	161
4.5.3.3	Confiança no Relacionamento.....	162
4.5.3.4	Cooperação Mútua .....	163

4.5.3.5	Satisfação com o Relacionamento .....	164
<b>4.5.4</b>	<b>Fornecedores.....</b>	<b>165</b>
4.5.4.1	Política e Prática de Relacionamento.....	165
4.5.4.2	Comprometimento com o Relacionamento .....	167
4.5.4.3	Confiança no Relacionamento.....	168
4.5.4.4	Cooperação Mútua .....	169
4.5.4.5	Satisfação com o Relacionamento .....	170
<b>4.5.5</b>	<b>Governo.....</b>	<b>170</b>
4.5.5.1	Política e Prática de Relacionamento.....	172
4.5.5.2	Comprometimento com o Relacionamento .....	173
4.5.5.3	Confiança no Relacionamento.....	174
4.5.5.4	Cooperação Mútua .....	174
4.5.5.5	Satisfação com o Relacionamento .....	175
<b>4.5.6</b>	<b>Associações de Classe.....</b>	<b>176</b>
4.5.6.1	Política e Prática de Relacionamento.....	177
4.5.6.2	Comprometimento com o Relacionamento .....	178
4.5.6.3	Confiança no Relacionamento.....	179
4.5.6.4	Cooperação Mútua .....	181
4.5.6.5	Satisfação com o Relacionamento .....	182
<b>4.5.7</b>	<b>ONG's .....</b>	<b>183</b>
4.5.7.1	Política e Prática de Relacionamento.....	185
4.5.7.2	Comprometimento com o Relacionamento .....	186
4.5.7.3	Confiança no Relacionamento.....	188
4.5.7.4	Cooperação Mútua .....	189
4.5.7.5	Satisfação com o Relacionamento .....	190
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>192</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEORICAS .....	192
5.1.1	<b>Alta Administração.....</b>	<b>192</b>
5.1.2	<b>Identificação dos Stakeholders .....</b>	<b>194</b>
5.1.3	<b>Práticas de Sustentabilidade.....</b>	<b>197</b>
5.1.4	<b>Relacionamentos de Marketing com os Stakeholders.....</b>	<b>198</b>
5.2	PROPOSIÇÕES TEORICAS.....	201
5.2.1	<b>Modelo de Relacionamento para os Clientes.....</b>	<b>201</b>
5.2.2	<b>Modelo de Relacionamento para os Colaboradores .....</b>	<b>202</b>

<b>5.2.3</b>	<b>Modelo de Relacionamento para as Comunidades .....</b>	<b>203</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Modelo de Relacionamento para os Fornecedores.....</b>	<b>204</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Modelo de Relacionamento para os Entes Governamentais.....</b>	<b>206</b>
<b>5.2.6</b>	<b>Modelo de Relacionamento para as Associações de Classe .....</b>	<b>207</b>
<b>5.2.7</b>	<b>Modelo de Relacionamento para as ONG's.....</b>	<b>208</b>
<b>5.2.8</b>	<b>SINTESE DOS MODELOS APRESENTADOS.....</b>	<b>209</b>
<b>5.3</b>	<b>IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....</b>	<b>211</b>
<b>5.4</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>212</b>
<b>5.5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>213</b>
<b>5.7</b>	<b>SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>215</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>216</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>239</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A perspectiva contemporânea de *stakeholders* de Freeman (1984) leva em conta os interesses de indivíduos ou grupos para os quais as organizações são responsáveis, levando em conta qualquer uma destas características: (1) quando o indivíduo ou grupo possui o potencial de ser positiva ou negativamente afetados pelas atividades organizacionais e/ou está preocupado com seu impacto em terceiros, (2) quando o indivíduo ou grupo pode retirar ou conceder recursos necessários para as atividades da organização, e (3) quando o indivíduo ou grupo é valorizado pela cultura organizacional (FROOMAN, 1999; MIGNAN E FERREL, 2004; ROWLEY, 1997).

A noção de que o mercado é um sistema composto pelas mais variadas entidades que se encontram em um processo de interação complexa vêm de Bartels (1974), que estava entre os primeiros estudiosos de marketing a chamar a atenção para a interligação existente entre os agentes do mercado por mostrar que o marketing é um processo social, incluindo funções e responsabilidades que vão além da estreita relação entre organização-cliente.

A teoria dos *stakeholders* descreve como as organizações operam e serve para prever o comportamento organizacional (BRENNER; COCHRAN, 1991), auxiliando a estabelecer um modelo relacional da organização que colabora na consecução dos seus objetivos (PESQUEUX; DAMAK-AYADI, 2005).

A geração de valor superior para os *stakeholders* relevantes no longo prazo é o objetivo principal da empresa (FREEMAN, 1984), sendo assim, os gestores devem desenvolver relacionamentos, inspirar os *stakeholders* a criar comunidades onde os participantes se esforçam para entregar o valor que a empresa promete (FREEMAN *et al*, 2004). A criação de valor para os *stakeholders* é o principal motor da sobrevivência de uma empresa em longo prazo e é a sua principal responsabilidade, sendo que a criação de valor tem uma natureza social e qualquer valor é um fenômeno social (FREEMAN; VELAMURI, 2006; FREEMAN, 2007).

Após quase 30 anos da publicação do texto seminal de Freeman (1984), um grande número de pesquisas tem sido desenvolvida fazendo experiências com os modelos e conceitos para uma melhor compreensão dos relacionamentos existentes nas organizações.

Os *stakeholders* são um agrupamento cujo bem-estar depende da riqueza criada e distribuída pela empresa, também são aqueles que fornecem recursos críticos para a própria empresa (MINOJA, 2012), desta forma contribuem para a capacidade da empresa na criação de riqueza e sua sobrevivência em longo prazo (POST *et al*, 2002).

Conforme a teoria dos *stakeholders*, a vida de uma organização pode ser mais longa se for capaz de construir e manter relacionamentos sustentáveis e duradouros com todos os membros de sua rede de *stakeholders*, sendo estes convívios essenciais para a empresa e fontes fundamentais de riqueza organizacional (DONALDSON; PRESTON, 1995; CLARCKSON, 1995; POST *et al*, 2002). Esta nova teoria altera os conceitos de marketing e faz parte do conceito de marketing proferido pela AMA desde 2004 (GUNDLACH; WILKIE, 2010).

De acordo com Clulow (2005), a filosofia e a prática de marketing ético tornaram-se foco de preocupações para as organizações que buscam a retenção e relacionamento com clientes, e aumento de sua reputação de mercado. Ocorre uma alteração de princípios, mudando daquela centrada na satisfação do cliente e lucratividade para uma sintonizada com o conceito de marketing social e bem estar do consumidor no longo prazo. Os conceitos de *stakeholders* geram um fato novo que faz com que as organizações tenham responsabilidades que se estendam para além da comunidade e meio ambiente (KOTLER, 1971, 2004).

De acordo com Hoffman e Bazerman (2007) o termo sustentabilidade pode ser definido de diferentes maneiras, e freqüentemente, nos seus primórdios, se associou a preocupações ambientais. Nesta pesquisa demonstram que uma definição esta ganhando força na academia e na pratica empresarial. Esta definição é baseada na divisão da sustentabilidade em três dimensões: econômica, ambiental e social (JACKSON, 2006; SEYFANG, 2009), sendo que a dimensão econômica preocupa-se com a perenidade das organizações, a social em melhorar as condições das comunidades locais, colaboradores e sociedade em geral e a ambiental em diminuir e/ou evitar a degradação do meio ambiente.

A preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade tornou-se parte integrante da teoria e prática da gestão de negócios (GIBSON, 2012), sendo que muitas empresas têm inserido as questões ambientais em suas declarações de missão (MIRVIS *et al*, 2010).

A sustentabilidade é uma oportunidade para o estudo de marketing por elevar o foco da gestão de relacionamento para além dos consumidores, para a gestão de um conjunto mais amplo de questões envolvendo as dimensões do macro ambiente econômico, ambiental e social, e atendendo as necessidades e desejos de múltiplos *stakeholders* (HULT, 2010).

A contradição entre o propósito do ser humano em sempre querer ter um melhor e maior padrão de vida material e a realidade de recursos finitos existentes no nosso meio ambiente é o que traz a tona os pressupostos da sustentabilidade e de preservar o mundo para as futuras gerações (VAREY, 2010).

Das três dimensões da sustentabilidade, a econômica é a que mais recebeu atenção dos pesquisadores, examinando a relação entre os recursos de marketing, recursos financeiros, bens e desempenho (CHABOWSKI *et al*, 2010).

A dimensão social da sustentabilidade encontra-se no relacionamento das organizações com a sociedade (CARROL, 1999) e se concentra em um processo interativo de longo prazo (LOTILA, 2009). Para Carrol (1999), a responsabilidade (sustentabilidade) social é a capacidade da gestão em responder as demandas da sociedade, sendo uma obrigação moral envolvida com a ação gerencial, perseguindo a gestão dos *stakeholders* a partir de uma perspectiva equilibrada e gerar vantagens competitivas.

Com o passar dos anos testemunhou-se o desenvolvimento simultâneo do movimento antiglobalização, o ativismo dos *shareholders* (acionistas), e mudanças na governança corporativa (MAIGNAN; FERREL, 2004). Esta tendência tem cultivado um clima de desconfiança com as empresas, o que pode ser visto nos escândalos empresariais do final do século passado e do início deste. Possivelmente em resposta a essa escalada de desconfiança do consumidor com as corporações, muitas empresas estão procurando mudar o seu perfil sendo socialmente responsáveis.

No passado, os profissionais de marketing baseavam as suas estratégias sobre um pressuposto básico: infinitos recursos e impacto ambiental zero. Com o reconhecimento crescente que os recursos são finitos e os custos ambientais de suas ações são crescentes faz com que os profissionais de marketing reexaminem suas teorias e praticas (KOTLER, 2011).

Para justificar o discutido no parágrafo anterior, Kotler (2011, p.132) utiliza-se de comprovações de Scott (2005), que afirma a existência de vários desafios ambientais:

- Uma mudança (provavelmente irreversível) na composição da atmosfera e, conseqüentemente, do clima;
- A depleção da camada de ozônio, o escudo que protege a Terra da radiação ultravioleta;
- A degradação do solo e a desertificação crescente;
- Aumento da poluição do ar e da água;
- Uma redução na disponibilidade de água doce; e
- Aumentando a depleção de recursos físicos e natural.

Em 1987, a publicação do relatório *Brundtland* (“*Our Common Future*”), que foi um marco na história por definir o desenvolvimento sustentável como “desenvolvimento que satisfaz as necessidades das atuais gerações sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”, discutiu o papel das organizações na sociedade (*WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, 1987, p.8), tornando as noções de responsabilidade social e sustentabilidade princípios importantes para os negócios e desenvolvimento social. Os termos utilizados para se referir a estas noções foram: Responsabilidade Social Corporativa, Cidadania Corporativa, Marketing Verde, e Marketing Sustentável (CARROL, 1998; CARROL, 1999; MAIGNAN; FERREL, 2004; MATTEN; CRANE, 2005; MATTEN *et al*, 2003; PEATTIE; CRANE 2005; RONDINELLI; BERRY, 2000).

A opção de realizar este estudo no setor de papel e celulose se encontra no fato de ser um dos setores mais preocupados com a sustentabilidade e através de pressões governamentais, organizações não governamentais, acionistas, comunidades entre várias outras, aplicam todas as dimensões da sustentabilidade no foco do negócio. A empresa escolhida para ser o caso analisado é a IBEMA Papel e Celulose, que possui todas as dimensões da sustentabilidade bem delineadas no seu relacionamento com os seus mais diversos *stakeholders*.

Sendo assim, a interação existente entre os conceitos de relacionamento de marketing, *stakeholders* e as práticas de sustentabilidade são fundamentais para esta tese.

Deste modo os relacionamentos de marketing existentes entre os *stakeholders* e a organização são afetados pelas práticas de sustentabilidade (econômica ambiental e social).

Os objetivos desta tese são identificar as práticas de sustentabilidade utilizadas pela organização e os *stakeholders* salientes a estas, analisarem o relacionamento existente e como é afetado pela sustentabilidade (econômica, ambiental e social) e por fim enunciar uma proposta de modelo de análise do relacionamento com os *stakeholders*.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das argumentações iniciais, o tema central desta tese é compreender de que maneira se comporta o relacionamento dos *stakeholders* com a organização por meio da visão da sustentabilidade, tendo como orientação o seguinte problema de pesquisa:

**Como o relacionamento de marketing entre os *stakeholders* e a organização é afetado pela adoção das práticas de sustentabilidade (econômica, ambiental e social)?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Na seqüência são apresentados os objetivos desta proposta de trabalho, a saber:

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como o relacionamento de marketing entre os *stakeholders* e a organização é afetado pela adoção das práticas da sustentabilidade.

## 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as práticas de sustentabilidade utilizadas pela organização;
- Identificar nos *stakeholders* salientes, as práticas de sustentabilidade sob o ponto de vista de marketing;
- Analisar o relacionamento de marketing entre *stakeholders* e organização;
- Descrever e analisar como o relacionamento de marketing entre *stakeholders* e empresa é afetado pelas práticas de sustentabilidade;

## 1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

### 1.3.1 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA, 2010), o papel é um produto renovável, reciclável e biodegradável possuindo um ciclo de vida que impacta diretamente o meio ambiente. Deste modo é necessário adequar à relação de oferta e demanda para garantir os recursos naturais necessários para as gerações futuras.

Para a Bracelpa (2010), o conceito de sustentabilidade deve estar presente nos planos estratégicos das suas associadas, se apoiando basicamente no conceito de “*triple botton line*” proposta por Elkington (1998). Este processo deve gerar lucro, preservar os recursos naturais e desenvolver o capital humano, alinhando os resultados econômicos, ambientais e sociais para assegurar a sua perenidade, tornando esta visão de sustentabilidade prioritária no planejamento estratégico das empresas do setor de papel e celulose.

Para garantir a sua sustentabilidade ambiental as empresas do setor utilizam matéria-prima originada integralmente de florestas plantadas e renováveis e também reciclam boa parte do papel descartado pela população após o consumo. De acordo com dados da Bracelpa (2010) a taxa de recuperação de papeis reciclados é de 43,9% em 2010, aproximadamente oito mil toneladas de papel reaproveitado.

Complementando estas informações pode-se ver que dentro do setor de papel e celulose existem diferenças na reciclagem nos sub-setores de papel para

embalagem, papel para imprimir e papel jornal. A produção de papel para jornal recicla apenas 27%, o para imprimir 33% e o para embalagem mais de 70%, sendo que 80% do papelão para embalagem é reciclado (BRACELPA, 2010).

A utilização de matéria-prima proveniente de florestas plantadas renováveis (renovável, reciclável e biodegradável) associadas com o processo de reciclagem de boa parte do papel descartado pela população, torna a indústria de papel e celulose um dos setores de maior destaque na produção sustentável e com grandes possibilidades de avanço. A sustentabilidade deste processo é garantida em grande parte pela utilização de boas práticas de manejo florestal e da certificação florestal. As práticas de manejo florestal partem do princípio de que os bens e serviços produzidos pelas empresas sejam sustentáveis a partir da conservação da diversidade biológica e os impactos positivos nas relações sociais e resultados financeiros (BRACELPA, 2010).

Complementando este processo, o uso de parcerias florestais que envolvem pequenos produtores florestais gera oportunidades de geração de renda e emprego. Estas parcerias auxiliam para aperfeiçoar o relacionamento das empresas do setor com os seus empregados e diversificar o uso econômico da floresta plantada. Podemos ver como resultado desta ação a utilização de fontes de energia limpas e auto-suficientes, como a criação de pequenas centrais hidrelétricas e o uso de biomassa gerada pelo processo fabril (BRACELPA, 2010).

Outro fator importante para o processo de sustentabilidade das empresas do setor é a utilização de fontes de energia alternativas, como por exemplo, a utilização da biomassa gerada pelo processo produtivo e a construção de pequenas centrais hidrelétricas. Estas atitudes garantem a auto-suficiência energética para as empresas do setor e é interligada à rede elétrica nacional pela Agência Nacional de Energia Elétrica (BRACELPA, 2012).

Dados mais recentes disponibilizados pela Associação Brasileira de Papel e Celulose em novembro de 2012 (BRACELPA, 2012) indicam os seguintes dados:

- 220 empresas com atividade em 540 municípios, localizados em 18 Estados;
- 2,2 milhões de hectares de florestas plantadas para fins industriais;
- 2,9 milhões de hectares de florestas preservadas;
- 2,7 milhões de hectares de área florestal total certificada;

- Exportações 2011: US\$ 7,2 bilhões;
- Saldo Comercial 2011: US\$ 5,1 bilhões;
- Impostos pagos: R\$ 3,5 bilhões;
- Investimentos: US\$ 12 bilhões nos últimos 10 anos;
- Emprego: 128 mil empregos diretos (indústria 77 mil, florestas 51 mil) e 575 mil empregos indiretos.

A partir destes dados podemos visualizar que a grande justificativa prática desta proposta de tese se encontra na grande variedade de *stakeholders* que estão envolvidos direta ou indiretamente com as atividades industriais das empresas do setor de papel e celulose e que são afetadas de alguma forma pelas ações organizacionais, sendo extremamente relevantes para justificar um estudo mais aprofundado no setor de papel e celulose.

Deste modo esta tese busca estudar profundamente como ocorrem os relacionamentos de marketing entre os *stakeholders* e a empresa objeto deste estudo, tendo como variável interveniente as práticas de sustentabilidade.

A justificativa fundamental da utilização da sustentabilidade como fator interveniente nesta relação encontra-se no fato de que todos os *stakeholders* estão envolvidos por uma ou mais faces da sustentabilidade (social, ambiental e econômica).

Pelo grande número de competidores e *stakeholders* envolvidos em um mercado cada vez mais complexo torna-se fundamental compreender a natureza e o alcance destes relacionamentos e como afetam os objetivos organizacionais da empresa foco do estudo desta tese. Sendo assim, esta tese procura responder como o relacionamento de marketing com os diversos *stakeholders* da organização é afetado pelas práticas de sustentabilidade adotadas.

### 1.3.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

A perspectiva da teoria dos *stakeholders* é congruente com a adoção de práticas de sustentabilidade, sendo naturalmente imbricadas e existindo uma relação de interdependência entre si (SOLOMON, 2007).

Esta afirmação é plausível com as definições propostas pelo relatório *Brundtlandt* (*WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, 1987) e as definições cunhadas por Elkington (1997), que implicam na análise de relatórios financeiros sobre os impactos sociais e ambientais das atividades organizacionais (SOLOMON, 2007).

Desde 1970 vários conceitos de marketing surgiram que lidam com questões ecológicas e sociais de maneiras diferentes, incluindo marketing societal, marketing social, marketing ecológico, marketing verde, marketing ambiental, comércio sustentável e sustentabilidade. (BELZ E PEATTIE, 2009).

O conceito inicial sobre o assunto veio de Kotler e Levy (1969), que primeiro introduziu o conceito de gestão de marketing societal. Este artigo estimulou outros autores a trabalhar nesta mesma linha, em temas como “marketing social” (LAVIGNE, 1970; EL-ANSARY, 1974; TAKAS, 1974), responsabilidade social e marketing (KOTLER; ZALTMAN, 1971; Davis, 1973), consumo responsável (Fisk, 1973), consumidores preocupados com o meio ambiente (KINNEAR *et al*, 1974), estratégia de marketing verde (KASSARJIAN, 1971), preocupações ecológicas sobre a percepção da marca (KINNEAR; TAYLOR, 1973) e o movimento ambientalista (LEATHERS, 1972). A maioria destes esforços estava tentando responder as críticas feitas sobre o papel moral do marketing na sociedade, e que auxiliou para alterar a definição de marketing para refletir uma maior sensibilidade para as questões ambientais (CRANE; DESMOND, 2002). Apesar deste número relativamente amplo de autores e temas a execução de pesquisas utilizando temas com enfoques ambientais permaneceu em níveis relativamente baixos (LEONIDOU; LEONIDOU, 2011).

Apesar deste número relativamente grande de autores e temas a execução de pesquisas utilizando temas com enfoques ambientais permaneceram em níveis relativamente baixos (LEONIDOU; LEONIDOU, 2011). Para Menon e Menon (1997) e Banerjee (2002), a intensificação da preocupação dos governos, dos públicos de interesse e da sociedade em proteger o meio ambiente na década de 1990 foram responsáveis pelo crescimento exponencial dos estudos na área, porém tem sido criticado por ser demasiado fragmentado, muito diversa, e não programática para gerar tendências na área (BANERJEE *et al*, 2003; BAKER; SINKULA, 2005; MENGUC; OZANNE, 2005), demonstrando que esta corrente de pesquisa ainda está em uma fase de evolução, tentando integrar abordagens de outras disciplinas,

como a ecologia, sociologia e economia (PEATTIE, 1995; HOFFMAN; VENTRESCA, 2002).

A partir da década de 2000 o interesse em questões ambientais aumentou devido ao grande temor do aquecimento global, melhores padrões de vida, e o aumento do preço dos combustíveis em espiral (MELILO; MILLER, 2006). Outros fatores como a crescente globalização, a intensificação da concorrência e a integração dos mercados, têm auxiliado a desenvolver os valores ambientais em governos, organizações e consumidores (KÄRNÄ *et al*, 2003, BAKER; SINKULA, 2005). Complementando, muitas organizações começam a ver os problemas ambientais como oportunidade potencial para explorar, incorporando em seus produtos as melhores práticas ambientais e qualidades éticas (CURTIN, 2007). Podemos vislumbrar a sua utilização prática no setor de papel e celulose através da certificação florestal FSC, que afirma que o manejo florestal ambientalmente correto traz seguranças para a biodiversidade das florestas, sua produtividade e seus processos ecológicos, e gerando benefícios sociais as comunidades locais e a sociedade como um todo no longo prazo (NUSSBAUN; SIMULA, 2005).

Estas afirmações justificam a importância da análise conjunta dos *stakeholders* com as práticas da sustentabilidade pelas organizações, sendo de fundamental importância estudar este relacionamento.

Os processos relacionais de troca existentes entre os mais variados *stakeholders* são imersos em um processo que não pode ser explicado somente pela lógica econômica, pois este processo envolve inúmeras trocas sociais existentes no denso tecido social em que a organização está inserida. Estes elementos sociológicos não são suscetíveis de serem reduzidos a uma métrica padronizada das finanças (EASTON; ARAUJO, 1994).

Corroborando com isto o fato de que grande parte das relações existentes em uma situação de troca são interações sociais entre indivíduos que interferem no processo de compra e venda da organização. Porém a pesquisa acadêmica em marketing enfatiza muito mais fortemente as relações econômicas e estruturais em detrimento das outras interações sociais nos relacionamentos em uma situação de *business-to-business*. Sendo assim, faltam estudos mais aprofundados de como estas outras interações influenciam a organização (SCHAKETT *et al*, 2011), sendo esta uma justificativa teórica importante para este projeto de tese. Desde 1970, surgiram vários conceitos de marketing que lidam com questões ecológicas e sociais

de maneiras diferentes, incluindo marketing societal, marketing social, marketing ecológico, marketing verde, marketing ambiental, comércio sustentável e sustentabilidade. (BELZ; PEATTIE, 2009).

Esta retrospectiva histórica a respeito da execução de pesquisas usando o enfoque ambiental e social é uma justificativa para buscar novos dados relevantes para o estudo de marketing desta Tese.

A sustentabilidade tem sido definida como "o consumo de bens e serviços que atendam as necessidades básicas e qualidade de vida sem comprometer as necessidades das gerações futuras" (OECD, 2002, pag. 2). De acordo com Jones et al (2008) o marketing é muitas vezes visto como antítese do conceito de sustentabilidade, sendo visto por muitos como um dos principais fatores que influenciam o consumo em contraposição de satisfazer as necessidades de todos.

Chabowki *et al* (2011), afirma que a sustentabilidade tornou-se um método atrativo para as empresas reverem as suas responsabilidades através do tripé da sustentabilidade (*triple botton line*), que é uma perspectiva baseada em três dimensões importantes: qualidade ambiental, equidade social e prosperidade econômica (ELKINGTON, 1998).

Estas diversas dimensões da sustentabilidade podem ser vistas de formas separadas em cada tipo específico de *stakeholder* e justifica teoricamente o uso das práticas de sustentabilidade como um interveniente ao processo de relacionamento entre os *stakeholders* e a organização objeto desta tese.

Para Van Dam e Apeldoorn (1996) é necessária uma reavaliação da teoria de marketing, para que o marketing desempenhe um papel no desenvolvimento econômico sustentável, considerando que tanto o "marketing social" da década de 1970 e o "marketing verde" da década de 1990 são esforços para melhorar a relação entre o marketing e o ambiente natural, porém quando analisados isoladamente fornece uma visão limitada dos problemas da sustentabilidade.

A tendência da literatura de marketing em centrar seus esforços no cliente está em desacordo com a nova visão dos *stakeholders* (Maignan *et al*, 2005; Smith *et al*, 2010), que argumenta que a função de marketing deve prestar atenção aos mais variados *stakeholders* internos e externos da organização, e não apenas prestar atenção quase que exclusivamente aos consumidores em detrimento dos outros *stakeholders* (Bhattacharya, 2010; Ferrel *et al*, 2010).

Para Smith et al (2010), esta ênfase da pesquisa de marketing pode ser considerado, de acordo com suas palavras, sintomas de uma nova “miopia em marketing”, ou seja, sustenta que se deve corrigir esta visão excessiva da preocupação com os clientes em razão aos outros *stakeholders*. Para estes autores os profissionais de marketing não conseguem analisar o consumidor como sendo “um cidadão, um pai, um empregado, um membro da comunidade ou um membro da sociedade, com uma participação no longo prazo” (SMITH *et al*, 2010, pag. 5).

O marketing sustentável aceita as limitações de uma orientação para o mercado, porém reconhece a necessidade de alterar os pressupostos dos mecanismos de mercado, promovendo o compromisso corporativo e coletivo para realizar alterações necessárias das configurações institucionais em favor do desenvolvimento sustentável (BEDEK, 2011).

Vários pesquisadores da área de marketing vêm ampliando, com o passar do tempo, o conceito da área além dos clientes atuais e concorrentes de forma a incluir as necessidades futuras dos consumidores e sociedade (por exemplo, DAY, 1994; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2000). Paralelamente a este desenvolvimento teórico, pesquisadores da área de administração estratégica depuraram o conceito de *stakeholders*, redefinindo a organização como um agrupamento de *stakeholders*, realçando o fato de que o objetivo da organização é o de gerir os interesses destes (FERRELL *et al*, 2010).

Complementando esta afirmação Donaldson e Preston (1995); Jawahar e McLaughlin (2001) e Jones e Wicks (1999) destacaram que o ponto de vista dos *stakeholders* tem sido objeto de importantes desenvolvimentos teóricos e empíricos na literatura de gestão. Para Lusch e Laczniak (1987), existe uma conexão entre a forma como estes conceitos de marketing e *stakeholders* tem evoluído para além das obrigações com os seus *shareholders*. Freeman (1984) e Freeman *et al* (2010) afirmam que a maioria das organizações reconhece atualmente a necessidade de gerenciar um conjunto maior de *stakeholders*, em vez de atender às necessidades dos acionistas (*shareholders*).

A partir do momento que a organização alinha estrategicamente as necessidades orientadas para o mercado de produtos e desejos dos clientes e os interesses dos vários outros *stakeholders* preocupados com questões de responsabilidade social envolvendo as dimensões econômicas, ambientais e sociais

consegue atingir uma sustentabilidade orientada para o mercado, que pode ser considerada como preponderante para este tipo de orientação (HULT, 2010).

Esta discussão sobre a importância do tema e a sua aplicação nos fundamentos de marketing justifica de forma teórica a necessidade de pesquisas mais aprofundadas do tema levando em consideração o relacionamento de marketing existente entre os *stakeholders* e a organização.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, que foi realizado nesta etapa introdutória, contém a apresentação do tema e do problema que se pretende estudar e também os objetivos específicos que conduzem à elaboração do objetivo geral da proposta de pesquisa. O segundo capítulo se propõe a construir o embasamento teórico da proposta de pesquisa, discorrendo explicitamente sobre os seguintes temas: i) Marketing de Relacionamento; ii) conceituação da teoria dos *stakeholders* e sua aplicabilidade em marketing; iii) identificação dos *stakeholders*; iv) relacionamentos de marketing com *stakeholders*; v) conceitos de sustentabilidade e sua relação com o campo de estudo de marketing relacionamento de marketing; vi) síntese da base teórica. Após a revisão da base teórica existente, o capítulo seguinte explicará os procedimentos metodológicos que poderão ser usados, bem como as categorias de análise envolvidas e suas definições constitutivas e operacionais e uma sugestão de população e amostra utilizada nesta pesquisa. O quarto capítulo será referente a apresentação do caso e finalmente o quinto capítulo sobre a conclusão deste estudo.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS

Os fundamentos teórico-empíricos apresentados neste Capítulo delimitam o campo de pesquisa que será estudado, revisam e analisam a literatura sobre a teoria, de modo a gerar insumos necessários para a elaboração do problema de pesquisa e seus objetivos.

Na sequência, são apresentados os fundamentos norteadores da pesquisa, abordando os relacionamentos de marketing, teoria dos *stakeholders*, relacionamento de marketing com os *stakeholders* e conceitos e práticas de sustentabilidade.

### 2.1. RELACIONAMENTO DE MARKETING

O relacionamento de marketing tornou-se uma parte importante do debate acadêmico apenas no início de 1990, porém suas raízes podem ser traçadas desde antes da Revolução Industrial, quando a orientação para o relacionamento já existia (SHETH; PARVATIYAR, 2000). Esta orientação perde terreno com o surgimento da Revolução Industrial, onde o foco era a produção em massa e uma orientação ao produto (THERON; TERBLANCHE, 2010). Esta situação é revertida a partir do momento em que a recompra e a lealdade da marca torna-se importante para as empresas, o que faz ressurgir a aplicação do marketing de relacionamento (BALLANTYNE, 1996).

O uso do termo marketing de relacionamento foi proposto pela primeira vez por Berry (1983), que postulava que era atrair e manter clientes e desenvolver outros serviços que auxiliasse neste processo. Neste mesmo artigo, o autor acreditava que a função atrair novos clientes era apenas uma parte do processo de marketing.

Os fundamentos do marketing e do marketing de relacionamento têm origem nos conceitos de Economia, onde as trocas são baseadas na maximização do valor e eficiência do mercado (PALMATIER, 2008). Fatores sociológicos, como estrutura de poder e comprometimento entre as partes, fatores sociais e psicológicos afetam o processo de marketing (ALDERSON, 1958).

Conforme Sheth e Parvatiyar (2000) o marketing de relacionamento teve um crescimento exponencial na sua aplicação devido à crença de que a sua utilização geraria incremento no desempenho financeiro das organizações, porém outros estudos sobre o tema sugerem ser necessário isolar as condições em que o

marketing de relacionamento é eficaz (SHUGAN, 2005). Complementando, Ryals (2005) afirma que nenhuma pesquisa tem documentado os retornos dos investimentos de marketing de relacionamento específico para situações *business-to-business*, ou como pode afetar públicos específicos.

De acordo com Hunt (1983), a evolução da teoria e da prática de marketing tem como foco as relações de troca ocorridas entre compradores e vendedores. Similarmente, Grönroos (1997) afirma que há um novo corpo da literatura que relaciona marketing ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes, fornecedores, distribuidores e instituições financeiras. Ou seja, a maioria dos estudiosos de marketing parece concordar que o relacionamento de troca é o fenômeno central para estudo na disciplina de marketing (HUNT, 1983; DWYER, SCHURR; OH, 1987; ANDERSON; NARUS 1990).

A importância da abordagem do marketing de relacionamento foi reforçada pela definição de marketing proposta pela AMA que foi enunciada em 2004. A definição proferida ficou desta forma: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders* (GUNDLACH; WILKIE, 2010).

Complementando, Morgan e Hunt (1994) apontam que o entendimento do marketing de relacionamento requer a distinção entre transações discretas e trocas relacionais. O marketing de relacionamento é orientado para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais, em função do interesse na obtenção de objetivos mútuos (JACKSON, 1985).

Ambos os conceitos foram diferenciados por McNeil (1978). A transação discreta caracteriza-se pela simples troca de dinheiro por “*commodity*” facilmente mensurável; a comunicação é limitada e a identidade das partes permanece ignorada. Já a troca relacional se estende ao longo do tempo; cada evento está inserido em um contexto (experiências anteriores) bem como visa a preparar o futuro. Ao contrário daquela, esta se constitui em um processo que busca gradativamente maior comprometimento entre as partes.

MCNEIL (1978, 1980) também introduziu as expressões “transações discretas” e “trocas relacionais” em substituição a “transações de marketing” e “relacionamentos de marketing” respectivamente, o que podemos visualizar no Quadro 1:

Quadro 1: Esquema comparativo entre transações discretas e contínuas

CARACTERÍSTICAS SITUACIONAIS	Transações discretas	Transações contínuas
"Timing" da troca (início e fim da transação)	Início distinto, curta duração, fim determinado pela performance	Início com acordos prévios, duração mais longa, caracterizando um processo contínuo
Número de partes	Duas partes	Normalmente mais de duas partes implicadas no processo de controle da troca
Expectativas ligadas ao relacionamento (especialmente ligadas aos conflitos de interesse e aos problemas potenciais)	Poucos conflitos de interesse, mas nenhum problema futuro é antecipado porque o pagamento é normalmente à vista, o que exclui a interdependência futura	Conflitos antecipados de interesses e problemas futuros são resolvidos pela credibilidade mútua e pelos esforços comuns.
CARACTERÍSTICAS DE PROCESSO	Transações discretas	Transações contínuas
Relações pessoais primárias (interação social e de comunicação)	Poucas relações pessoais e comunicações um pouco "rituais"	Importante satisfação pessoal e não-econômica derivada; comunicações formais e informais
Solidariedade contratual (regulação do comportamento de troca para assegurar a performance)	Governada por normas sociais e regras comuns	Ênfase na auto-regulação e na regulação legal; a satisfação psicológica ocasiona ajustamentos internos
Transmissão (possibilidade de transferir obrigações, direitos e satisfação a outras partes)	Transmissão total (ex.: cabeleireiro)	Transmissão limitada; a troca é fortemente dependente da identidade das partes
Cooperação (notadamente esforços conjuntos)	Nenhuma cooperação	Cooperação
Planificação (o processo e o mecanismo de gerir a mudança e os conflitos)	Objetivo primário enfocando a troca; nenhuma situação futura é antecipada	Objetivo significativo sobre o processo de troca; planificação detalhada para a troca futura em novos ambientes e para satisfazer os objetivos de mudança; várias cláusulas tácitas e explícitas
Poder (possibilidade de impor a vontade de uma parte sobre a da outra)	O poder é exercido quando as promessas são feitas, até o momento em que elas são executadas.	A forte interdependência aumenta a importância de uma aplicação judiciosa do poder na troca
Divisão dos benefícios e dos custos	Divisão precisa dos benefícios e dos custos; alocação exclusiva a cada parte	Possibilidade de uma divisão de benefícios e de custos ajustada ao longo do tempo

Fonte: DWYER, SCHURR e OH (1987).

Segundo Dwier, Schurr e Oh (1987), as trocas foram tratadas, ao longo da história do marketing, como eventos discretos (transações discretas). O novo enfoque introduz o conceito de troca relacional que se caracteriza pelo longo horizonte de tempo envolvido.

A origem do conceito de marketing de relacionamento é uma alternativa às trocas discretas de mercado (DWYER; SCHURR; OH, 1987), sendo esta a norma para o mercado até o início de 1900 quando surgem as primeiras noções de marketing baseado em relacionamento (PALMATIER, 2008). O alicerce do marketing

de relacionamento baseia-se em um processo em que as ações de benefício mútuo são muito mais interessantes para as organizações do que o antagonismo, devendo este tipo de ação ser disseminados pelos mais diversos grupos de interesse da empresa (MORGAN; HUNT, 1994).

Estes conceitos foram diferenciados por McNeil (1978). A transação discreta caracteriza-se pela simples troca de dinheiro por “commodity” facilmente mensurável, sendo a comunicação limitada e a identidade das partes ignorada. Já a troca relacional se estende ao longo do tempo, sendo que cada evento está inserido em um contexto (experiências anteriores) bem como visa a preparar para o futuro (MCNEIL, 1978; DWYER *et al*, 1987).

A integração dos conceitos de contrato relacional com os da teoria da troca social foram realizados por Dwyer *et al* (1987) para desenvolver um quadro de relações comprador-vendedor em que as trocas se encontram em um contínuo relacional que vai de transações discretas até troca relacional. Este artigo oferece uma ampla gama de dimensões relacionais (confiança, comprometimento, normas, dependência, justiça, conflito, cooperação e comunicação) que sugerem ser fundamentais para o desenvolvimento do marketing de relacionamento (PALMATIER, 2008).

A pesquisa tradicional de marketing de relacionamento baseia-se fundamentalmente em dois pressupostos fundamentais: quais os benefícios do relacionamento para as organizações e como estes são construídos e mantidos (MORGAN; HUNT, 1999), procurando integrar análises clientes, fornecedores e outros *stakeholders* nas atividades da organização em um relacionamento integrado que reflita a profunda interdependência existente entre eles.

O artigo proposto por Morgan e Hunt (1994, p.22) postula que “a presença do relacionamento confiança-comprometimento é fundamental para um bom relacionamento de marketing, e não o poder”. A utilização da dimensão comprometimento é justificada pela teoria da troca social e comportamento organizacional e a confiança nos conceitos de troca e integridade, que representam os principais elementos para explicar o desempenho do relacionamento. Deste modo, o comprometimento influencia positivamente a cooperação e o desempenho financeiro e a confiança tem um efeito direto sobre os resultados do relacionamento e indireto sobre o comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994). Conclui-se então que os construtos de comprometimento e confiança são fundamentais para as

construções relacionais de marketing, sendo base teórica para a maioria das pesquisas de relacionamento de marketing na última década (PALMATIER, 2008).

De acordo com Palmatier (2008), o marketing de relacionamento e a sua gestão encontram-se no centro da estratégia de marketing há 20 anos. Esta afirmação é baseada no aumento da competição e da tecnologia que reforça a importância do conceito de lealdade do consumidor, como redução do risco percebido, aumento na confiança, cooperação entre as partes e maior flexibilidade, em comparação aos outros fatores do composto de marketing. Deste modo, empresas e consumidores interagem em um ambiente que reforça a importância do relacionamento. Podemos ver a evolução da teoria do marketing de relacionamento no Quadro 2:

Quadro 2: Evolução da Teoria do Marketing de Relacionamento

Período	Base Teórica	Contribuições Fundamentais
1950-60	Economia Institucional, sociologia e psicologia.	Integração de fatores sociológicos e psicológicos na perspectiva da economia institucional por parte dos agentes econômicos racionais.
1970's	Teoria das trocas (sociologia)	Utilização da teoria da troca para responder a duas perguntas-chave na teoria de marketing: (1) Por que as pessoas e as organizações se envolvem em relações de troca; (2) Como são criados, resolvidos e evitados os processos de troca.
1970-80	Poder e teoria da dependência (sociologia)	Insere a relação poder/dependência entre os membros do canal como fator crítico na relação de troca de conhecimento e desempenho.
1980-90	Teoria do contrato social (ciência política) e teoria da troca social (sociologia)	Propõe que as normas relacionais têm um papel importante na orientação do comportamento relacional nas trocas comerciais.
1990's	Teoria dos Custos de transação	Demonstra que a governança do relacionamento reduz os custos da transação e promove a melhoria do desempenho dos investimentos.
1990-2000	Teoria do Comprometimento-confiança do marketing de relacionamento (sociologia e psicologia)	Marketing de relacionamento começa a ser entendido para além das interações vendedor-consumidor para oferecer uma teoria bem fundamentada que abrace os conceitos de confiança e comprometimento. Esta teoria tornou-se padrão para a maioria das pesquisas de marketing de relacionamento para a próxima década.
2000's	Visão Baseada em Recursos	Integração de várias perspectivas teóricas dentro de uma visão baseada em recursos, demonstrando como o desempenho do marketing de relacionamento é afetado por vínculos relacionais (confiança e comprometimento) e por investimentos (formação e comunicação) que melhoram a eficácia do relacionamento.
2000's	Relacionamento de marketing organizacional baseado na troca social e teoria da rede	A integração da teoria da rede social em conjunto com a teoria comprometimento-confiança gera duas novas dimensões para o entendimento do marketing de relacionamento organizacional: a densidade e a qualidade do contato.
2000's	Micro-teoria do relacionamento interpessoal (psicologia evolucionária e sociologia)	Integra gratidão, culpa e normas de reciprocidade em um modelo dinâmico de marketing de relacionamento intrapessoal com base na perspectiva evolutiva do relacionamento e do comportamento cooperativo.

Fonte: adaptado de Palmatier, 2008.

O Quadro 2 procura apresentar as diferentes correntes teóricas do marketing de relacionamento, exibindo as diversas disciplinas que impactaram o desenvolvimento das interações de marketing em ambientes *business-to-business* e *business-to-consumer*. Estas diferentes correntes enriquecem o conceito de marketing de relacionamento

## 2.2 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Antes de iniciar a discussão sobre o tema, pode-se ver que Kotler (2006) define marketing como “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”. O ambiente de negócios atualmente está completamente mudado por causa das necessidades em rápida mudança e intensa competição de mercado, e a sua crescente complexidade resultou em uma base de clientes cada vez mais diversificada e exigente (BARNES; FOX; MORRIS, 2004).

### 2.2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A gestão dos *stakeholders* é um complexo mix de diferentes tarefas estratégicas da organização que incluem a sua identificação, avaliação, priorização, gestão do relacionamento, comunicação, negociação e contratação de vários grupos que podem ter relevância ao interesse econômico da organização (BOESSO; KUMAR, 2009).

Vários autores conceituam as organizações como uma confluência de atores que possuem diferentes interesses cooperativos, competitivos e legítimos (DONALDSON; PRESTON 1995, FREEMAN, 1984; HILL; JONES, 1992). A relevância das preocupações dos *stakeholders* para os gestores é dependente de fatores como o seu poder relativo (MITCHELL *et al.*, 1997) ou nos valores que os gestores adotem (FREEMAN, 1984). Complementando, pode-se ver em Donaldson e Preston (1995) que este processo é de responsabilidade dos gestores, que devem selecionar as ações e recursos para a obtenção de benefícios para os *stakeholders*.

O trabalho seminal de Freeman (1984) definiu os *stakeholders* como sendo “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos da organização”, ou seja, é o gerenciamento dos interesses de todos os influenciados pelas atividades da organização.

As raízes históricas do conceito de *stakeholders* data do início da década de 1960, quando pesquisadores do *Stanford Research Institute* uniram-se para fazer a proposta, altamente controversa na época, de que uma organização, em vez de se concentrar exclusivamente em seus acionistas (*shareholders*), também precisava ser responsável por uma série de interessados, que sem o apoio, ela deixaria de existir

(STONEY; WINSTANLEY, 2001); e utilizaram pela primeira vez o termo *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Este novo pensamento surgiu como uma nova visão para compreender e solucionar três problemas:

- Compreender como o conjunto de relações entre os grupos que têm interesse nas atividades da organização pode criar valor em (FREEMAN, 1984; JONES, 1995; WALSH, 2005);
- A conexão entre ética e capitalismo; e
- Por fim o problema da mentalidade gerencial, ou seja, como os executivos criam valor para os *stakeholders* e como conecta com a ética empresarial (PARMAR *et al*, 2010).

Carrol (1993) define os *stakeholders* como sendo um indivíduo ou grupo que interage com a organização e possua algum tipo de interesse com relação a esta mesma organização e que acredite possuir algum direito em relação à empresa. Outra definição é a de Clarkson (1995) que define os *stakeholders* como grupos que representam riscos relevantes para os investimentos das empresas.

Para Post *et al.* (2002), os *stakeholders* são os grupos e indivíduos que contribuem, voluntaria ou involuntariamente, para a criação de riqueza e atividades que são potenciais beneficiários e/ou portadores de riscos para a organização.

A teoria dos *stakeholders* vê a empresa como um ente organizacional que se expressa por meio de uma série de atores (*stakeholders*), tendo cada qual seu objetivo e que muitas vezes são incongruentes (DONALDSON; PRESTON, 1995). De acordo com esta multiplicidade de demandas e expectativas de *stakeholders* tão diversas, as organizações não possuem meios de atender todas (JAWAHAR; MCLAUGHLIN, 2001), sendo necessário desenvolver um processo de tomada de decisão gerencial para descobrir quais são os atores que demandam e merecem atenção por parte da organização e quais não são (MITCHELL *et al.*, 1997).

De acordo com Polonsky *et al.* (2003, p. 351), “não há definições universalmente aceitas a respeito da teoria dos *stakeholders*, ou mesmo quem faz parte do rol dos *stakeholders*”, porém observa à existência de dois vieses rivais, a primeira versa sobre o relacionamento com os *stakeholders* poder melhorar o desempenho corporativo, e a outra sobre maximizar o bem-estar social de seus

*stakeholders* e minimizar o possível dano gerado pelo seu processo operacional e de troca. Dificilmente estes objetivos serão conciliados na prática (GIOIA, 1999), sendo uma suposição dominante que a busca de ganhos financeiros por parte dos *shareholders* retira legitimidade das outras demandas de outros *stakeholders* (POLONSKY *et al.*, 2003).

Criação de valor é o objetivo final de qualquer organização (RAPPAPORT, 1986; MILLS; WEINSTEIN, 2000; JENSEN, 2001; GRANT, 2002), e para atingi-lo não deve ignorar o contexto em que opera (PERRINI; TENCATI, 2006). As relações entre os *stakeholders* são influenciadas pelo comportamento da organização e estas podem criar valor, em longo prazo, para as organizações (POST *et al.*, 2002). Para compreender um negócio é necessário saber como estas relações ocorrem e se alteram ao longo do tempo (PARMAR *et al.*, 2010), sendo o trabalho do executivo gerir e moldar estas relações para criar e distribuir valor para os *stakeholders* (FREEMAN, 1984). Para Harrison, Bosse e Phillips (2010), estas relações podem ser conflituosas, sendo necessário analisar a situação de cada *stakeholder* para poder criar valor individualmente. Caso alguma compensação seja feita, e geralmente ocorrem, os executivos devem saber realizá-las, e aperfeiçoar para atender todos os *stakeholders* (FREEMAN *et al.*, 2010).

O gerenciamento eficaz das relações entre os vários *stakeholders* auxilia as organizações a sobreviver e prosperar nos sistemas capitalistas, porém é um compromisso moral porque trabalham com valores, escolhas e benefícios e danos potenciais para grupos e indivíduos (PHILLIPS, 2003). O correto monitoramento deste relacionamento com os *stakeholders* auxilia na criação de valor e arrefece as possíveis falhas morais (POST; PRESTON; SACHS, 2002; SISSODIA; WOLFE; SHETH, 2007)

A partir da década de 1970, turbulências no ambiente externo fazem com que as organizações desenvolvam sistemas formais de monitoramento ambiental (PREBLE, 1978). As maiorias das alterações detectadas por estes sistemas forma iniciadores do uso da análise dos *stakeholders* para ajudar a interpretar os eventos externos (FREEMAN, 1984). Algumas das mudanças externas observadas eram:

- O surgimento do consumidor com preocupações ambientais e os grupos de ativistas;
- O aumento do poder de proteção ambiental por parte dos governos;

- Aumento da concorrência estrangeira;
- Uma mídia cada vez mais hostil;
- Uma perda de confiança nos negócios.

No início do século 21, uma série de escândalos corporativos como os da Enron, WorldCom e Tyco, reforçaram a idéia de que as organizações e seus executivos pouco se importam com a ética, em sua busca pelo lucro e no final da década de 2010 outra crise, a do mercado de *subprime*, afetou a confiança dos investidores e da sociedade em geral (PARMAR *et al*, 2010). Ambas as crises ilustram o fato de que as ações das organizações têm o poder de afetar uma grande gama de pessoas de todo o mundo (CLEMENT, 2005). A busca dos objetivos corporativos pode ser facilmente rompida pela ação de grupos e indivíduos inesperados, revelando a necessidade de gestores e acadêmicos em repensar as responsabilidades das organizações (PARMAR *et al*, 2010; CLEMENT, 2005).

As pesquisas na área de ética nos negócios estão movendo seu foco da ênfase ao consumidor para o conceito de analisar todos os *stakeholders*, considerando que as empresas possuem responsabilidades que avançam para o campo da comunidade e o meio ambiente (VITELL *et al*, 1991, 2001).

O conceito de que a viabilidade em longo prazo de uma empresa é dependente da cooperação dos numerosos *stakeholders*, incluindo, mas não limitando aos acionistas (*shareholders*), está no núcleo da teoria dos *stakeholders*, conforme afirmam os trabalhos de Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1984). Complementando, pode-se ver no trabalho de Post *et al*. (2002) que os *stakeholders* são essenciais para a operacionalização da organização porque eles fornecem recursos indispensáveis para a organização, citando como exemplos os clientes, investidores e funcionários, formam a estrutura do setor (por exemplo: os membros da cadeia de suprimentos e as alianças estratégicas) e compõem o ambiente sociopolítico (comunidades e os governos).

Dando continuidade ao assunto, Freeman e Movia (2011) discorrem a respeito das características distintivas da abordagem dos *stakeholders*. Para os autores, o viés da abordagem dos *stakeholders* enfatiza a gestão ativa do ambiente de negócios, relacionamentos e para a promoção de interesses comuns. A abordagem de *stakeholders* desenvolvida nesta pesquisa tem as seguintes características distintas:

- Em primeiro lugar, a abordagem se destina a fornecer um *framework* suficientemente flexível para lidar com mudanças ambientais sem a necessidade de os gestores alterarem regularmente seus pressupostos estratégicos. A intenção é quebrar o círculo vicioso de "mudança ambiental → problema estratégico novo → desenvolvimento do novo quadro estratégico → adoção de novas práticas estratégicas → nova mudança ambiental → novo problema."
- Em segundo lugar, a abordagem dos *stakeholders* é um processo de gestão estratégica e não de planejamento estratégico. O planejamento estratégico se concentra em tentar prever o ambiente futuro e, em seguida, de forma independente o desenvolvimento de planos para a empresa de explorar a sua posição. Em contraste, a gestão estratégica desenvolve ativamente um novo rumo para a empresa e considera como a empresa pode influenciar o ambiente, bem como a forma como o ambiente pode afetar a empresa.
- A preocupação central de uma abordagem dos *stakeholders* é a sobrevivência da empresa, ou seja, a realização dos objetivos de uma organização (Freeman, 1984). Para sobreviver em um ambiente turbulento à gestão devem ter o apoio daqueles que podem afetar à organização e compreender como a empresa irá afetar os outros. Deste modo, compreender estas relações é, no mínimo, uma questão de alcançar os objetivos da organização, que por sua vez é uma questão de sobrevivência. A gestão dos *stakeholders* é uma tarefa sem fim na tentativa de equilibrar e integrar os múltiplos relacionamentos e objetivos.
- A abordagem dos *stakeholders* incentiva a gestão para desenvolver estratégias observando para o ambiente externo e procurando identificar e investir em todas as relações que poderão garantir sucesso em longo prazo.
- A visão dos *stakeholders* é tanto uma abordagem prescritiva quanto descritiva, ao invés de puramente empírica e descritiva, sendo uma abordagem de gestão estratégica que integra a análise econômica,

política e moral que tem impactos teóricos para os pesquisadores e práticos para os gestores. Pelo fato de se basear em fatos concretos e análises é descritiva, porém tem que ultrapassar as fronteiras da descrição para recomendar um caminho a ser trilhado pela organização, de acordo com o seu relacionamento com os *stakeholders*, que deve ser criado e influenciado.

- A análise dos *stakeholders* deve ser baseada no uso concreto de “nomes e rostos”, em vez de analisar os papéis dos participantes. Uma boa gestão estratégica, de acordo com esta abordagem, surge a partir das especificidades de cada parte interessada, ao invés de analisar teórica e genericamente este relacionamento.
- Por fim, a gestão dos *stakeholders* exige uma abordagem integrada para a tomada de decisão estratégica, buscando maneiras de satisfazer múltiplos *stakeholders* simultaneamente, porém é extremamente complexo conseguir satisfazer os anseios de todos os *stakeholders* ao mesmo tempo.

Essas características elencadas acima auxiliam a explicar o sucesso e influência do conceito de *stakeholders* nos domínios da ética empresarial e a relação com a sociedade acrescentando muito na melhor compreensão de como a teoria dos *stakeholders* pode desempenhar um papel relevante no mundo organizacional.

### 2.2.2 CONCEITOS DE *STAKEHOLDERS* EM MARKETING

De acordo com Bhattacharya e Korschun (2008), o foco do estudo de marketing está centrado na relação entre empresa e seus clientes, as empresas estão extremamente centradas na relação com seus clientes, tendo como pressuposto basilar gerar retornos financeiros para os seus acionistas (*shareholders*). Contribuindo com esta afirmação podemos ver que o marketing modificou sua orientação dentro de uma perspectiva histórica, iniciando com uma orientação para a produção, evoluindo para vendas e finalmente para uma orientação para o cliente (KEITH, 1960; MCKITTERICK 1957; WEBSTER 2005). Porém esta visão oferece um foco limitado com relação à contribuição à criação de valor dentro das empresas, não levando em consideração a relação da empresa

com a sociedade. Para Bhattacharya e Korschun (2008), o marketing tem muito a discutir sobre esta interface e que existe um crescente interesse em marketing no desenvolvimento de teorias que expliquem melhor esta relação.

Vários autores como Bhattacharya e Korschun (2008); Jackson (2001) e Kotler (2006) afirmam que frequentemente as aplicações da teoria dos *stakeholders* na literatura de marketing servem como aviso de que muita ênfase em um conjunto muito pequeno de interessados não é o mais adequado para atingir os objetivos organizacionais.

Vários pesquisadores de marketing consideram que os processos econômicos e sociais não beneficiam somente as organizações, mas também os seus *stakeholders* (BARTELS, 1974; FRY; POLONSKY, 2004; GRÖNROOS, 1997; KIMERY; RINEHART, 1998), tendo implicações significativas para a estratégia de marketing. Contribuindo com isto Fry e Polonsky (2004) argumentam que o sucesso da organização e de seus *stakeholders* é altamente interdependente.

Para Clulow (2005), os pesquisadores de marketing estão cada vez mais recorrendo a abordagens multidisciplinares para lidar com a atual complexidade dos mercados. Para este mesmo autor, a teoria dos *stakeholders* fornece um novo instrumental para compreender e analisar a realidade da economia. Contribuindo com esta afirmação Crane e Desmond (2002) sugerem que a teoria dos *stakeholders* fornece um novo viés de investigação em resposta aos novos modelos de governança corporativa e de responsabilidade para as empresas.

De acordo com Maignan *et al* (2011), o conceito de *stakeholders* é hoje amplamente adotado pelas empresas, sendo objeto de desenvolvimentos teóricos e empíricos na literatura de marketing (BHATTACHARYA, 2010; HOEFFLER; BLOOM; KELLER, 2010; MISH; SCAMMON, 2010). Porém o marketing não tem prestado muita atenção ao papel da função em uma visão abrangente dos *stakeholders* da empresa (MAIGNAN *et al*, 2011).

Felton (1959, p.55) fornece uma das primeiras definições do conceito de marketing:

“Um estado de espírito corporativo que insiste na integração e coordenação de todas as funções de marketing que, por sua vez, são misturadas com todas as outras funções da empresa, para atingir o objetivo de produzir o lucro máximo no longo prazo.”

A noção de que o marketing é um sistema inter-relacionado complexo não é novo, tendo sido comentado por Bartels (1974) que o retratou como sendo um processo social, incluindo funções e responsabilidades que vão além da relação empresa-cliente.

A definição original de marketing proposta pela AMA de 1935 era: “Marketing é o desempenho de atividades que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores”, que possuía uma função gerencial de alocação de recursos para maximizar a eficiência da produção e distribuição de bens e serviços; sendo alterada apenas 50 anos depois, em 1985, tendo como definição: “Marketing é o processo de planejamento e execução de conceitos, precificação, promoção e distribuição de bens, idéias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das empresas”, tendo como objetivos a criação de valor para os compradores no processo de troca e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores (DARROCH *et al*, 2004).

Em 2004, o termo “*stakeholders*” foi incluído pela primeira vez na definição oficial de marketing proposta pela *American Marketing Association* (AMA), sendo um grande avanço porque a definição oficial tinha sido revisto apenas duas vezes em setenta anos, consolidando dentro do escopo de marketing o conceito de *stakeholders*, sendo a nova definição: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders* (GUNDLACH; WILKIE, 2010). Esta perspectiva foi considerada um passo a frente ao não limitar a conceituação de marketing apenas as organizações e suas relações com seus processos, mas reconhecer claramente o impacto do marketing na sociedade (SHETH; USLAY, 2007).

Finalmente, em 2007, a AMA revisou a definição de 2004, retirando o termo “*stakeholders*” de sua definição, que ficou assim: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”. O termo “*stakeholders*” é suprimido, mas acrescenta a sociedade em geral na definição, sendo mais refinada que a anterior pelo fato de deixar claro quem são os *stakeholders*, mesmo que não cite com esta nomenclatura, incluindo cliente, parceiros e sociedade em geral (GUNDLACH; WILKIE, 2010). Essa definição

minimiza ou deixa de fazer referência aos *stakeholders* explícitos, como reguladores, a comunidade local e dos *stakeholders* secundários (HULT *et al*, 2011). Estes *stakeholders* não são explicados pelo conceito de “sociedade em geral”, que é um conceito amplo que inclui em seu conteúdo os principais grupos de *stakeholders* primários, como clientes, funcionários, fornecedores, reguladores, acionistas e sociedade em geral (MAIGNAN; FERREL, 2004; HULT *et al*, 2011).

Ao longo das últimas duas décadas, a orientação para o mercado (OPM) tem sido um conceito central na estratégia de marketing, que insere os clientes como o grupo de atores de maior interesse para a pesquisa e a prática do marketing (DAY, 1994; NARVER; SLATER, 1990). Em contraposição a este conceito, Maignan e Ferrel (2004) desenvolvem as bases para uma orientação para os *stakeholders*, que tem sido associada com a preocupação com a ética no marketing e responsabilidade social, que podemos ver em Blodgett, Lu, Rose e Vitell (2001) e Sen, Bhattacharya e Korschun (2006).

A orientação para os *stakeholders* a partir do viés de marketing implica em uma perspectiva mais ampla do que é encontrado na pesquisa de orientação para o mercado, uma vez que as necessidades dos diferentes grupos de interesses não estão necessariamente alinhadas, a coordenação dos seus interesses é difícil de ser operacionalizada usando apenas o viés da orientação para o mercado, sendo esta limitação baseada no fato da OPM concentrar os seus esforços nos clientes e concorrentes (MAIGNAN *et al*, 2011; MAIGNAN; FERREL, 2004).

Podemos ver esta afirmação através de algumas conceituações de orientação para o mercado:

- De acordo com Shapiro (1988) “o termo orientação para o mercado representa um conjunto de processos pertinentes a todos os aspectos da organização. É muito mais do que o clichê ‘aproximar-se do consumidor’.”
- Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado é sinônimo de cultura organizacional, sendo um tipo específico de cultura voltada à geração de valor superior ao cliente e vantagens competitivas sustentáveis.
- Em outro trabalho Slater e Naver (1995) observam que os interesses dos consumidores devem vir sempre em primeiro plano.

- Day (1994) afirma que esta orientação representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes.
- Desphandé, Farley e Webster (1993), definiram a “orientação para o mercado/consumidor” como sendo o conjunto de crenças que põe o interesse do consumidor em primeiro lugar, sendo uma conceituação de orientação para o mercado ligada a cultura organizacional.
- De acordo com Kholi e Jaworski (1990) “orientação para mercados é a geração por toda a organização de inteligência de mercado relacionada às necessidades presentes e futuras do consumidor, disseminação dessa inteligência pela organização e responsividade organizacional por ela”,

Pode-se observar claramente em todas as definições anteriores a utilização do termo consumidor em detrimento dos outros grupos de interesse presentes na organização.

Vê-se neste ponto uma dicotomia entre se concentrar sobre as principais variáveis que mais influenciam a rentabilidade pelo viés da OPM, e a visão da orientação para os *stakeholders* que pode ser considerada uma filosofia que considera não apenas o desempenho financeiro, mas também o bem-estar em longo prazo de todos os *stakeholders* (MAIGNAN *et al*, 2011; MAIGNAN; FERREL, 2004).

A principal distinção entre orientação para o mercado e orientação para os *stakeholders* se encontra no fato de que a orientação para o mercado coloca os clientes e concorrentes como principal foco, com pouca atenção aos grupos de interessados, enquanto a orientação para os *stakeholders* não designa qualquer grupo como mais importante do que outro, porém não afirma que todas as partes são iguais, mas sim adaptados a cada situação específica (FERREL *et al*, 2010).

Vários autores de marketing utilizam-se da definição de Freeman (1984) para afirmar que no marketing existem processos sociais e econômicos que não beneficiam somente as organizações e consumidores, mas também os outros *stakeholders* interessados (BARTELS, 1974. FRY; POLONSKY, 2004; GRÖNROOS, 1997; KIMERY; RINEHART, 1998). A abordagem dos *stakeholders* parece ter implicações significativas para a estratégia de marketing, especialmente no que tange a sustentabilidade (STONE; WINSTANLEY, 2001), sendo reafirmado por Fry e Polonsky (2004) de que o sucesso das empresas e seus dos *stakeholders* são dependentes.

A adoção de uma orientação mais holística do marketing revela o potencial da teoria dos *stakeholders* para o campo de pesquisa, incentivando o diálogo e o desenvolvimento de novas pesquisas que acompanhem este pensamento (GUNDLACH; WILKIE, 2010).

De acordo com Ferrell *et al* (2010) a empresa que utiliza a abordagem holística da perspectiva da orientação para os *stakeholders* está preocupada com o desenvolvimento de soluções positivas para resolver todos os problemas dos *stakeholders*. Complementando, Rowley (1997) afirma que existe um crescente consenso de que os *stakeholders* de uma organização são incorporados direta e indiretamente em uma rede de relações interconectadas, ou seja, diversos *stakeholders* podem juntar-se sobre questões de interesse, sendo uma perspectiva mais ampla do que a encontrada em pesquisas de orientação para o mercado (FERREL *et al*, 2010)

Vários autores têm defendido a relevância do conceito de *stakeholders* para o marketing, e propuseram abordagens de marketing para atender as demandas dos *stakeholders*, por exemplo, Bhattacharya e Korschun (2008) e Polonsky (1996).

### 2.3 TIPOS E IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS

A teoria dos *stakeholders* defende que a empresa deve ser analisada através das suas múltiplas interações com os *stakeholders* (PODNAR E JANCÍK, 2006), sendo uma cadeia de relações implícitas e/ou explícitas entre indivíduos e grupos (JENSEN; MEEKLING, 1976).

A literatura de marketing geralmente se concentra em apenas dois tipos de *stakeholders* (consumidores e concorrentes), o que é considerado insuficiente por Greenley e Foxall (1997) que argumentam que esta atenção para incluir outros *stakeholders*, afirmando que faltam estudos empíricos examinando como as organizações interagem com seus *stakeholders* (BERMAN *et al*, 1999; DONALDSON; PRESTON, 1995; GREENLEY; FOXALL, 1997).

Esta ênfase tradicional do marketing tem sido aumentada para envolver os clientes internos (ZEITHAML; BITNER, 1996), as atividades para criar valor ao acionista (DAY; FAHEY, 1988; DOYLE, 2000) e analisar o contexto das organizações de forma mais multidisciplinar (DAY, 1994; SRIVASTAVA *et al*, 1999; WEBSTER, 1997).

De acordo com Boesso e Kumar (2009), ainda existe muita discordância sobre o tipo de indivíduo e/ou grupo que pode ser considerado como sendo uma parte interessada, sendo necessário que os gestores lidem com uma lista exaustiva dos *stakeholders*, a fim de avaliar sua demanda e interesses com a finalidade da sobrevivência da organização, sua saúde financeira, monitoramento das suas ações ambientais e aproveitando as oportunidades que surgirem.

Um dos tópicos mais importantes na gestão dos *stakeholders* é sua identificação, ou seja, revelando quem é realmente importante para a organização e melhor compreender a gestão do relacionamento entre empresa e *stakeholders* (MITCHELL *et al*, 1997; MYLLYKANGAS *et al*, 2010).

A partir do sentido normativo, a teoria da identificação dos *stakeholders* parte do seguinte pressuposto: todos os *stakeholders* possuem um valor intrínseco e cada grupo deve ser considerado (DONALDSON; PRESTON, 1995). Esta afirmativa é congruente a dois exemplos fornecidos por Preble (2005):

- A *Daimler-Chrysler* do Japão publicou em seu relatório ambiental que os seus *stakeholders* ambientais são toda a humanidade e suas gerações futuras, bem como todas as plantas e animais;
- A *International Chemicals Industries* reconhece a importância de todos os *stakeholders*, como parte de seu processo de desenvolvimento sustentável e considera parte de seu sucesso comercial.

### 2.3.1 TIPOS DE STAKEHOLDERS

A literatura acadêmica a respeito da identificação dos *stakeholders* argumenta que os grupos importantes são os primários (CLARKSON, 1995; FREEMAN, 1984), ou considerados salientes pelos administradores em termos de seu poder para influenciar as ações da organização, a legitimidade do relacionamento entre a parte interessada e a empresa, e a urgência das necessidades dos *stakeholders* (MITCHELL *et al*, 1997), que afeta as estratégias organizacionais (SHARMA; HENRIQUES, 2005). Este desenvolvimento teórico tem o potencial de contribuir para a melhor compreensão de como as organizações podem gerenciar as múltiplas relações entre os *stakeholders* (DUNFEE, 2008).

Para Donaldson e Preston (1995) a perspectiva dos *stakeholders* reconhece o valor intrínseco de todas as partes, porém ela também reconhece a necessidade das organizações em servir os interesses dos principais *stakeholders* para garantir o seu apoio contínuo. Funcionários, clientes, acionistas (*shareholders*), reguladores, fornecedores são amplamente reconhecidos como *stakeholders*. Complementando Bazin e Ballet (2004) e Berman *et al* (1999) incluem nesta lista as comunidades locais e o ambiente natural.

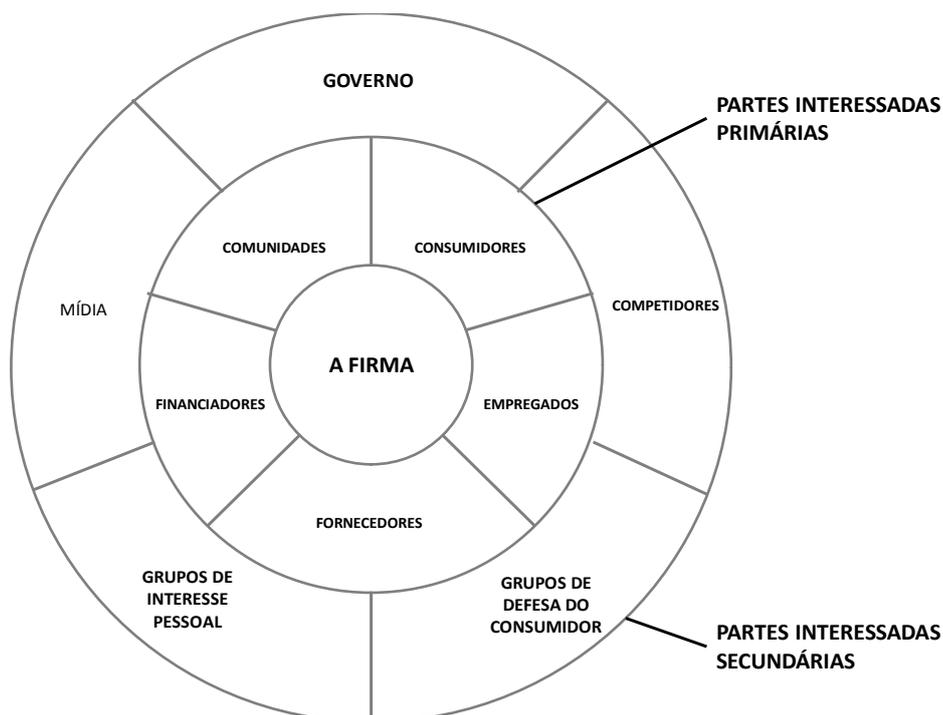
Grande parte do desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* se baseia na representação gráfica proposta por Freeman (1984), onde os *stakeholders* mais populares são representados em um formato visual. Para Fassin (2008), o grande valor do modelo proposto por Freeman se encontra no poder cognitivo de sua representação visual, ilustrando visualmente as relações entre os vários grupos de *stakeholders* em torno da organização, conforme mostra o modelo representado na Figura 2.

Para Fassin (2008) a utilização de esquemas diagramas, representações visuais e gráficas auxiliam as pessoas a compreender melhor os seus ambientes, afirmando que um único gráfico ou esquema pode valer mais do que mil palavras, permitindo a percepção simultânea dos *stakeholders* e as suas inter-relações.

A empresa se encontra no centro do modelo de representação dos *stakeholders* propostas por Freeman e possuem relacionamentos com os gestores organizacionais, fazendo com que os gerentes sejam o grupo principal de atores que entram em relações contratuais com a maioria (ou todos, dependendo do caso) dos *stakeholders* (JANSSON, 2005; FASSIN, 2008).

A responsabilidade dos gestores é conciliar as opiniões divergentes entre os mais variados grupos de *stakeholders* que se relacionam com a organização, tomando decisões estratégicas e alocando recursos de forma consistente (HILL; JONES, 1992). Outro grupo que se encontra nesta categoria central são os executivos-chefes (presidentes ou outro nome utilizado em cada organização) e os membros dos conselhos fiscais e administrativos, tendo relacionamentos diretos com os acionistas e com os outros *stakeholders* (FASSIN, 2008).

Figura 1: Mapa dos *Stakeholders* proposto por Freeman



Fonte: Traduzido a partir de Freeman *et al.*, 2011.

A diferenciação dos *stakeholders* em primário e secundário foi proposta inicialmente por Freeman (1984) através dos vínculos formais com as organizações, ou seja, seriam primários aqueles que possuíssem relação formal e os que não tivessem seriam os secundários. Em seu livro “*Managing for Stakeholders*” (FREEMAN *et al.*, 2007), complementam esta definição inserindo a comunidade como sendo um *stakeholder* primário, apesar de não possuírem um vínculo legal podem gerar problemas com a imagem da organização.

Os *stakeholders* primários são aqueles que sem sua ação a empresa não poderia sobreviver, fornecendo insumos fundamentais para o funcionamento da organização, possuindo uma grande interdependência entre eles (CLARKSON, 1995). Os tipos mais comuns deles são os *shareholders* (acionistas), os investidores, funcionários, consumidores, fornecedores, as comunidades e governo. Estes grupos são altamente visíveis por causa de suas relações contratuais com a organização, o que cria demandas que devem ser avaliadas cuidadosamente pelos gestores das empresas (HULT *et al.*, 2011)

A teoria da dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978) oferece uma justificativa convincente para designar estes seis grupos como primários. De acordo com esta teoria, a organização para sobreviver necessita de recursos, e

normalmente a aquisição de recursos faz com que a organização deva interagir com outros grupos possuidores de recursos. Neste contexto os clientes fornecem receitas de vendas, os empregados a força de trabalho, os fornecedores as matérias primas e outros insumos, os acionistas o capital necessário para o seu funcionamento, as comunidades locais com os recursos naturais e o governo como regulador do mercado (HULT *et al*, 2011). A dependência da organização em relação a estes atores ambientais para adquirir estes recursos críticos fornece poder e atenção gerencial a estes *stakeholders* (FROOMAN, 1999).

Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela organização, mas não estão envolvidos diretamente com as operações da empresa e não são essenciais para a sua sobrevivência, como por exemplo, os meios de comunicação e grupos de interesse (CLARKSON, 1995), não tendo obrigação contratual e/ou autoridade legal sobre a empresa (EESLEY; LENOX, 2006).

De acordo com Preble (2005), a sobrevivência de qualquer empresa depende da participação contínua de seus *stakeholders* primários, mas também dependem dos *stakeholders* públicos que fornecem infra-estruturas e marcos legais para o seu funcionamento. Para este mesmo autor os *stakeholders* secundários não são essenciais para o funcionamento das empresas, mas podem influenciar como é percebida pelos consumidores, comunidade e entes públicos, criando um impacto que não pode ser desconsiderado.

Embora não sejam fundamentais para o funcionamento das empresas, os *stakeholders* secundários podem influenciar a forma como a organização é percebida e possuem um grande impacto na interação com os *stakeholders* (MITCHELL *et al*, 1997). Para expressar os seus interesses, os *stakeholders* secundários desenvolvem diferentes tipos de relacionamento com a organização que vão da colaboração para o confronto (ARENAS *et al*, 2009). O poder da mídia tradicional ou não (como *blogs* e redes sociais), possui o poder de influenciar a opinião pública de forma negativa ou positiva, tanto junto à organização quanto os *stakeholders*. (CLARKSON, 1995; HULT *et al*, 2011).

Os concorrentes estão normalmente inseridos como sendo *stakeholders* secundários (FERREL *et al*, 2010), geralmente participando de associações de classe e órgãos reguladores aderindo a normas e valores que ditam o quais são os comportamentos aceitáveis ou não (HULT *et al*, 2011). Esta relação tem o potencial

de gerar tanto conflitos quanto cooperação através de *joint ventures* ou partilhando a cadeia de suprimentos, evidenciando a sua importância na estratégia de marketing.

A importância dos consumidores para as organizações tem sido amplamente discutida na literatura de marketing. De acordo com Webster (1992), o relacionamento com os clientes é o ativo de maior valor para as organizações, sendo fundamental desenvolver e nutrir relacionamentos de longo prazo com estes. Este foco gera consumidores satisfeitos, que não apenas recompram produtos e/ou serviços da empresa como se envolvem criando uma rede de compromisso que auxilia na busca de novos clientes (HULT *et al*, 2011). Este relacionamento influencia positivamente a inovação (HAN *et al*, 1998) e o desempenho (DESPHANDE *et al*, 1993).

Os funcionários são “a fonte de sucesso de uma empresa” (HENRIQUES; SARDOSKY, 1999, P.89), sendo fundamentais no processo de construção do compromisso entre a organização e seus consumidores (JONES *et al*, 2008). O grau de satisfação do empregado tem um impacto na satisfação do cliente, ou seja, aqueles empregados que estão muito satisfeitos com a sua ocupação são percebidos pelos clientes como mais equilibrados e satisfeitos com a organização (HULT *et al*, 2011), tendo uma influência positiva sobre o nível de satisfação do consumidor (HOMBURG; STOCK, 2004). Por estas razões é imprescindível para a saúde de a empresa manter os seus colaboradores satisfeitos com seus empregos.

O relacionamento entre empresa e seus fornecedores pode ser determinante para melhorar o seu desempenho, sendo que este existe a partir do momento que as duas partes estão satisfeitos com a sua eficiência e eficácia da união (SELNES; SALLIS, 2003). A dependência e as bases não coercitivas de poder têm um efeito positivo no processo de cooperação, o que leva ao aumento da satisfação do relacionamento (HULT *et al*, 2011). De acordo com Sadorsky e Henriques (1999), a incapacidade de cumprir as exigências de um fornecedor pode afetar negativamente o relacionamento entre ambos, porém quando o relacionamento é positivo o fornecedor pode auxiliar a empresa a criar uma vantagem competitiva através da redução de custos (CANNON; HOMBURG, 2001).

As empresas têm uma obrigação importante com os seus acionistas que é maximizar a sua riqueza (DAY; FAHEY, 1988). Investidores injetam capital em um negócio esperando atingir um retorno maior de suas aplicações do que poderiam ter de outra forma e com menores riscos (DAY; FAHEY, 1988). De acordo com

Srivastava *et al* (1999), os ativos baseados no mercado, tais como relacionamento com os clientes, relacionamentos de canal, e parcerias funcionam como um elo entre o marketing e o valor para o acionista, sendo que estes ativos contribuem para gerar valor para o acionista, acelerando e aumentando o fluxo de caixa e reduzindo o risco. Muitos investidores desenvolvem uma estratégia de investimento social como uma forma de atingir uma vantagem competitiva, preocupando-se em integrar critérios sociais e éticos no seu processo de tomada de decisão (KINDER *et al*, 1992; NGUYEN; SLATER, 2010).

O governo e os órgãos reguladores são importantes *stakeholders* das organizações pelo fato de imporem regulações políticas e econômicas sobre o mercado (BANERJEE *et al*, 2003), impondo mudanças no design do produto, na publicidade, embalagens, entre outras (MORGAN, 1988; BLOCH, 1995; PECHMANN, 1996).

Estar de acordo com as regulamentações impõem custos adicionais para as organizações, mas ao contrário das demandas de outros *stakeholders*, as empresas devem cumprir integralmente as demandas do governo e dos órgãos reguladores de mercado (HULT *et al*, 2011). De acordo com Hillman e Hitt (1999), as empresas procuram atender antecipadamente as futuras legislações, fazendo com que a regulamentação torne-se uma oportunidade de negócio.

As comunidades são *stakeholders* que incluem as organizações não governamentais e aquelas geograficamente próximas da organização (HULT *et al*, 2011), tendo a capacidade de mobilizar a opinião pública a favor ou contra as ações da empresa (HENRIQUES; SARDOSKY, 1999); e possuem um alto nível de interdependência (CLARCKSON, 1995). O apoio da empresa as causas sociais desta parte interessada podem ter impacto sobre a escolha do consumidor (BARONE *et al*, 2000), por outro lado, ignorá-los correm o risco de sofrerem boicotes por parte dos clientes (HULT *et al*, 2011). Os boicotes não geram somente prejuízos financeiros para a empresa, mas podem manchar a reputação da organização (GARRET, 1987) e ter um impacto negativo no desempenho.

Os altos executivos das organizações são *stakeholders* importantes, pois através de seus pressupostos morais e éticos moldam as ações das empresas, atuando como moderadores do relacionamento com os outros *stakeholders*. Deste modo os *stakeholders* que recebem prioridade no atendimento de suas demandas será aqueles a quem os gestores, e especialmente os altos executivos, consideram

como altamente salientes (MITCHELL *et al*, 1997; ANGLE *et al*, 1999). Os altos executivos da organização normalmente tomam decisões sobre a direção estratégica, o que inclui políticas de desempenho econômico, ambiental e social. Esta alta administração pode ser vista como sendo o círculo interno de executivos que, coletivamente, formulam, articulam e executam as ações táticas e operacionais da organização (EISENHARDT; KAHWAJY; BOURGEOIS, 1997).

A alta administração influencia as organizações através da formulação e implementação da estratégia, determinando o seu curso de ação e determinando cursos de ação (MINTZBERG; LAMPEL, 1999). Estes fatores influenciam e determinam o relacionamento da organização com os outros *stakeholders*. Os *stakeholders* que não possuem recursos críticos para a organização ou aquelas que não possuem atributos relacionados a poder, urgência e legitimidade somente podem influenciar indiretamente (FROOMAN, 1999; MITCHELL *et al*, 1997; ROWLEY, 1997). Vários *stakeholders* considerados secundários no passado, tais como comunidades locais, organizações não governamentais (ONG's), organismos internacionais (como os Painéis de Mudança de Clima), entre outros, tornaram-se mais evidentes através da avaliação social e os impactos ecológicos das ações da organização (SHARMA; HENRIQUES, 2005).

### 2.3.2 ALTA ADMINISTRAÇÃO

A alta administração é um importante mecanismo de governança corporativa, pois programam e monitoram as ações estratégicas da organização e realiza a interface de relacionamento dos *stakeholders* com a organização, sendo participantes ativos no processo decisório por terem acesso a informações as informações sobre os recursos internos, os projetos e as alternativas estratégicas (BAYSINGER; HOSKISSON, 1990; TIHHANYI *et al*, 2003).

De acordo com Davis e Useem (2002), a alta administração de uma corporação reúne entre sete e oito executivos para conduzir o seu processo estratégico, fazendo a interface com todos os *stakeholders*. Este grupo específico de gestores são os responsáveis principais pela imagem externa e interna da corporação, fazendo a ligação direta com as demandas dos *stakeholders* como, por exemplo, as relações com os funcionários e os acionistas.

A equipe de gestores da alta administração deve abordar questões referentes como a organização está se comportando com o ambiente e com as políticas sociais, além obviamente se preocuparem com decisões relacionadas ao marketing, finanças, contabilidade, sistemas de informação, recursos humanos, operação pesquisa e desenvolvimento, a concorrência, e outras que possam ocorrer em cada empresa em específico. Deste modo a importância deste grupo vai além das atividades corriqueiras da organização, desenvolvendo toda uma relação com as suas *stakeholders* (CARROL; BUCHHOLTZ, 2008).

Outro ponto de conformidade entre a alta administração e a teoria dos *stakeholders* se encontra nos objetivos de sua função como reduzir a incerteza, aumentar a estabilidade, gerar recursos e reduzir a concorrência (sustentabilidade econômica), participar de debates políticos para o desenvolvimento de políticas sociais (sustentabilidade social) e desenvolver a sua gestão de produção (sustentabilidade ambiental).

Deste modo, a alta administração possui uma relação direta com os *stakeholders*, apresentando um quadro claro sobre como a organização irá se comportar com os seus mais variados *stakeholders*.

### 2.3.3 MODELO DE IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Para Mitchell *et al* (1997) os atributos poder, legitimidade e urgência, formam os fundamentos da gestão das reivindicações dos *stakeholders*, definindo o grau em que os gestores dão prioridade aos pedidos dos *stakeholders* concorrentes (NEVILLE *et al*, 2011). Esta teoria produz uma tipologia abrangente definindo quais são os interessados que demandam maiores atenções por parte dos gestores através da combinação destes três atributos (MITCHELL *et al*, 1997). De acordo com Neville *et al*. (2011), este é um dos artigos mais relevantes para o desenvolvimento da teoria das *stakeholders*, e mais especificamente sua identificação e saliência, sendo citado 622 vezes até 2011. Os gestores concedem pouca prioridade aos *stakeholders* possuidores de apenas um atributo, prioridade moderada quando possuem dois, e alta prioridade quando os três estão presentes (HULT *et al*, 2011)

A definição de poder proposta por Mitchell *et al* (1997) baseia-se na constatação de que a saliência de uma demanda será maior quanto maior for o poder dos *stakeholders* individual ou grupal, sendo o poder conceituado como a

relação entre os atores sociais, em que um indivíduo e/ou grupo obtém resposta as suas demandas sem resistência da organização (MYLLYKANGAS *et al*, 2010). De acordo com Hult *et al*. (2011), este atributo refere-se ao grau que um *stakeholder* pode impor a sua vontade através de meios coercitivos, utilitários ou normativos.

Complementando, Mitchell *et al* (1997) sugere que a relação de poder possui um comportamento dinâmico ao longo do tempo, podendo ser visto como uma relação de dependência da empresa com os *stakeholders*, quanto maior a dependência maior o poder (SAVAGE *et al*, 1991).

Usando como fundamento inicial os conceitos de poder de Weber (1947), que discorre sobre a relação de poder entre vários atores sociais. Esta relação é baseada na probabilidade de que um ator dentro de uma relação social estaria em condições de realizar a sua própria vontade apesar da resistência. O simples fato de a organização atender a solicitação dos seus *stakeholders* significa que estes têm o poder de afetar direta ou indiretamente a empresa (NEVILLE *et al*, 2011).

A utilização do atributo poder é dependente dos recursos que podem permitir que o *stakeholder* sustente a sua ação, como exemplo, durante uma greve, onde o poder dos funcionários será derivado em parte pela sua possibilidade de sustentar sua ação durante o tempo (EESLEY; LENOX, 2006). Para Parent e Deephouse (2007), em seu estudo sobre os comitês organizadores de dois mega eventos esportivos, o poder era o atributo mais relevante, seguido de urgência e legitimidade.

Vários autores (DRISCOLL; STARIK, 2004; NEVILE; MENGUC, 2006; PAJUMEN, 2006) estudaram como o atributo poder pode ser explicado através da teoria de rede social de Wasserman e Galaskiewicz (1994), afirmando que o aumento da densidade da rede reflete em uma maior preocupação com múltiplos públicos de interesse (NEVILLE, 2011).

De acordo com Wasserman e Galaskiewicz (1994), a teoria da rede social é baseada na análise de entidades sociais ou indivíduos que interagem entre si e em como essa estrutura pode ser analisada conjuntamente. Deste modo, os processos sociais podem ser explicados com base nesta rede de relacionamento (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2006).

De forma mais específica, uma rede social é um conjunto de atores sociais, que no caso desta pesquisa são os *stakeholders*, entrelaçados entre si por uma série de relacionamentos que podem ser representados graficamente (LINCOLN, 1982), sendo o foco desta perspectiva os padrões de relacionamento analisados

através da análise das suas causas e consequências (CHABOWSKI *et al*, 2010). Várias propriedades caracterizam esta rede (CHABOWSKI *et al*, 2010), como a o conteúdo transacional das trocas (fluxo de recursos entre as partes), a natureza das relações entre os *stakeholders* (força das relações) e as características estruturais da rede (padrões das relações existentes).

A relação de poder pode ser analisada através da dominância do(s) *stakeholder(s)*, da organização ou mútua (MITCHELL *et al*, 1997).

O primeiro tipo é baseado no poder de influência dos grupos fundamentais da organização, que sem o seu apoio a organização não poderia funcionar, atuando diretamente na sua sobrevivência ao longo do tempo (FREEMAN, 1984).

A dominância baseada no poder da organização é fundamentada na dependência dos *stakeholders* com relação às ações da empresa, ou seja, a responsabilidade da empresa com o bem-estar dos *stakeholders*, que possuem um direito moral ou legal (LANGRY, 1994).

O último tipo de dependência é a mutua relação de poder entre *stakeholders* e a organização, quando existe uma relação de interdependência a fim de atingir seus objetivos (NÄSI, 1995).

Vários autores questionaram os atributos originais propostos por Mitchell *et al* (1997). Como exemplo, Driscoll e Starik (2004) que argumentaram a existência de um quarto atributo, a proximidade, sugerindo que os *stakeholders* mais próximos no espaço e tempo possuem maior saliência. Neste mesmo trabalho, sugerem que a urgência deve ser determinada pela probabilidade de que o conteúdo de pedido venha a ocorrer (DRISCOLL; STARIK, 2004).

Neville e Menguç (2006) desenvolveram uma estrutura para compreender e medir os efeitos das interações entre os *stakeholders*, avaliando a multiplicidade de *stakeholders* através da análise de correspondência (ciência de que os *stakeholders* são de suporte para atingir os objetivos organizacionais), moderação (considerar a influência da multiplicidade de *stakeholders*) e *gestalts* (considerar as potenciais sinergias decorrentes da cooperação estratégica entre os *stakeholders*).

Os autores (NEVILLE; MENGUÇ, 2006) concluem que os gestores devem entender as interações das vários *stakeholders* dentro da sua rede de relacionamento, porém estas reivindicações podem ser conflitantes, complementares ou cooperativas. Estas interações entre os *stakeholders* são formuladas com o objetivo de atingir saliência suficiente para influenciar a

organização. A importância de um dos *stakeholders* pode ser insuficiente para afetar a organização, no entanto, em aliança com outros *stakeholders* adquire força suficiente para afetar a organização.

Os gestores das organizações estão constantemente equilibrando as reivindicações dos *stakeholders*, especialmente dos acionistas (BERMAN *et al*, 1999), o que requer uma avaliação de como esta ação irá afetar as outros *stakeholders* (NEVILLE *et al*, 2011). As organizações possuem um acesso limitado aos recursos, financeiros ou não, o que faz com que a identificação correta dos públicos de interesse seja fundamental para a consecução de todos os seus objetivos organizacionais (JAWAHAR; MCLAUGHLIN, 2001). Esta avaliação sendo feita de forma imprecisa pode causar danos consideráveis para a reputação e as finanças organizacionais (NEVILLE *et al*, 2011).

Complementando, pode-se ver que existem *stakeholders* que assumem funções múltiplas no relacionamento com a organização (HENDRY, 2001). Os funcionários geralmente são membros da comunidade local e da sociedade em geral, bem como podem ser clientes e acionistas, direta ou indiretamente através dos fundos de pensão e carteiras de investimento. Os executivos são geralmente funcionários e acionistas da organização. Os fundos de investimento negociam em nome dos acionistas e os bancos podem ser fornecedores de serviços financeiros. Os fornecedores podem ser encarados como credores da organização. Estas relações são complexas e dinâmicas no sentido de que as pessoas ocupam papéis diferentes em tempos diferentes, demonstrando a importância de que todos os públicos de interesse sejam analisados conjuntamente.

Os *stakeholders* são definidos como sendo relações diádicas entre os grupos/indivíduos interessados e a organização. No entanto, estas partes não são independentes uns dos outros (NEVILLE; MENGUC, 2006). As organizações não respondem aos interessados individualmente, mas sim as múltiplas influências da rede, gerando interações complexas entre estes grupos como um processo de multiplicidade de *stakeholders* (ROWLEY, 1997; NEVILE; MENGUC, 2006), podendo ser considerados preditores de respostas organizacionais à pressão institucional (OLIVER, 1991). Oliver (1991) define esta multiplicidade dos *stakeholders* como, “o grau de conflito múltiplo, complementar, ou cooperativo das demandas dos *stakeholders* para a organização”.

O atributo legitimidade proposto inicialmente pelo trabalho de Mitchell *et al.* (1997) baseia o seu significado em uma percepção generalizada de que as ações são desejáveis, adequadas, ou apropriadas em um sistema de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995; MYLLYKANGAS *et al.*, 2010). Este atributo interagindo com os outros dois (poder e urgência) potencializa a sua relevância (MITCHELL *et al.*, 1997), sendo uma interação pouco desenvolvida na teoria da identificação dos *stakeholders* (CRAWFORD *et al.*, 2011).

De acordo com Hybels (1995), a análise da legitimidade dos *stakeholders* deve levar em consideração a sua influência nos fluxos de recursos fundamentais para a organização, devendo ter suas decisões estratégicas e alocação de recursos realizadas consistentemente com as demandas dos mais variados *stakeholders*, procurando estabelecer uma lógica entre os valores sociais de suas atividades e os comportamentos aceitos pela sociedade em geral (BOESSO; KUMAR, 2009).

Complementando, Mitchell *et al.* (1997) afirma em seu estudo que o poder é influenciado pela noção de legitimidade, porém são conceitos distintos que precisam ser analisados separadamente (CRAWFORD *et al.*, 2011).

Da mesma forma que o poder, a legitimidade é um atributo em constante estado dinâmico, podendo estar presente ou ausente das relações *stakeholders*/organizações. A percepção de legitimidade pode ser diferente na visão dos gestores e dos *stakeholders*, podendo ser legitimidade da entidade (reconhecida como legítima aos olhos da sociedade), da reclamação (resposta a algo que é devido ou se acredita devido) e do comportamento dos *stakeholders* (MITCHELL *et al.*, 1997; EESLEY; LENOX, 2006; SANTANA, 2012). Complementando esta afirmação, Ashforth e Gibbs (1990) colocam a seguinte asserção: “tal qual a beleza, a legitimidade reside nos olhos de quem vê”.

A utilização de padrões e normas tais como as certificações ambientais (FSC), fornece legitimidade para as ações organizacionais, sendo uma percepção de que as ações da empresa são desejáveis dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995). Para Mitchell *et al.* (1997), a legitimação das atividades de uma organização é o princípio basilar do estudo da teoria dos *stakeholders*, requerendo a influência de um grande número de interessados (HENRIQUES; SARDOSKI, 1999).

Os *stakeholders* primários podem fornecer a legitimidade pragmática a partir de seu relacionamento direto com a organização enquanto que os secundários podem

fornecer a legitimidade moral a partir de julgamentos sobre as ações e atividades das empresas (SUCHMAN, 1995).

Podemos ver a legitimidade moral através de grupos de interesse especial, como por exemplo, o Greenpeace na defesa do ambiente natural e o *World Wide Found for Nature* na defesa da vida selvagem (INGENBLEEK; IMMINK, 2010). O apoio da organização por este tipo de entidade torna as empresas mais resistentes às críticas dos outros *stakeholders*, possuindo uma grande importância para melhorar a legitimidade (INGENBLEEK; IMMINK, 2010).

O terceiro atributo proposto é a urgência da demanda dos *stakeholders*, tendo como bases a sensibilidade ao tempo e a sua importância crítica (MYLLYKANGAS *et al*, 2010), ou seja, é “o grau em que os *stakeholders* demandam atenção imediata” (Mitchell, 1997). Tal qual o poder e legitimidade este atributo não é estático, podendo variar de acordo com o relacionamento entre empresa e *stakeholders* ou variar ao longo tempo (MITCHELL *et al*, 1997). Da mesma forma que os anteriores, este atributo é um fenômeno construído socialmente e pode ser visualizado correta ou incorretamente pelos gestores organizacionais (MITCHELL *et al*, 1997).

Pressões externas, como por exemplo, a vigilância constante da mídia e outros grupos na fiscalização dos possíveis danos ambientais ou sociais podem prejudicar a reputação da organização (INGENBLEEK; IMMINK, 2010), como por exemplo, um possível acidente em uma usina nuclear (MITCHELL *et al*, 1997). É o que se pode ver pelo acidente nuclear em Fukushima no Japão combinado aos terremotos e o tsunami que devastou a costa japonesa e destruiu a infra-estrutura, tornando-se um dos maiores acidentes nucleares, situando-se entre o de *Three Mile Island* e o de Chernobyl (GALLUCCI, 2012).

A urgência por si só não é suficiente para garantir uma alta importância para uma demanda, mas quando combinada com pelo menos um dos outros dois atributos consegue aumentar a saliência da solicitação (MITCHELL *et al*, 1997). Quando combinada com a legitimidade aumenta o acesso aos canais de tomada de decisão, e em combinação com o poder aumenta a possibilidade do atendimento da demanda (INGENBLEEK; IMMINK, 2010).

A combinação destes três atributos (poder, legitimidade e urgência) busca definir quais características leva determinados pedidos dos *stakeholders* serem atendidos (CRAWFORD *et al*, 2011). Para Mitchell *et al*. (1997), a saliência dos *stakeholders* está positivamente relacionada com o número acumulado de atributos

possuídos, ou seja, quanto mais atributo mais salientes serão os *stakeholders*. Mais especificamente, eles observam que o poder e a legalidade são frequentemente interligados na noção de uso legítimo ou ilegítimo do poder (CRAWFORD *et al*, 2011).

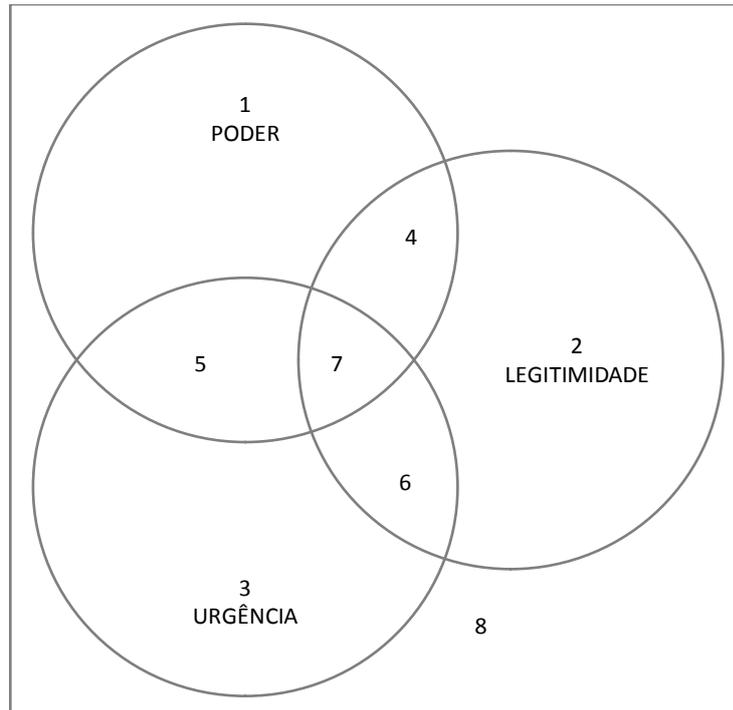
A literatura sobre a saliência dos *stakeholders* geralmente refere-se aos *stakeholders* em termos de grupos que são normalmente divididos homogeneamente em sua relação com a empresa (CRAWFORD *et al*, 2011).

A idéia de identificar de forma abrangente os tipos de *stakeholders*, então, é para equipar os gestores com a capacidade de reconhecer e responder eficazmente a um disparate, mas um conjunto sistematicamente compreensível, de entidades que podem ou não ter reivindicações legítimas, mas que pode ser capaz de afetar ou são afetados pela empresa, no entanto, e, portanto, afetar os interesses daqueles que têm reivindicações legítimas (MITCHELL *et al*, 1997, p.857).

Para Crawford *et al*. (2011), esta afirmação denota uma separação implícita entre os atributos, pois em nenhum momento está definido em como os atributos de saliência dos *stakeholders* podem ser percebidos pelos gestores organizacionais, sendo um tema recorrente na literatura posterior (ANGLE *et al*, 1999; BOESSO; KUMAR, 2009).

A combinação destes atributos gera sete tipos de *stakeholders* resultantes da combinação destas particularidades, sendo três possuindo só um atributo, três possuindo dois atributos e apenas um possuindo todos os atributos (MITCHELL *et al*, 1997). Estas categorias podem ser visualizadas na Figura 2:

Figura 2: Modelo de saliência dos *Stakeholders* de Mitchell *et al* (1997).



Fonte: adaptado de Mitchell *et al.* (1997).

De acordo com Mitchell *et al* (1997), as classes de *stakeholders* que possuem apenas um atributo são chamados de latentes (áreas 1, 2 e 3), os que possuem mais de um atributo são considerados expectantes (áreas 4, 5 e 6) e os que possuem os três atributos são considerados definitivos (área 7). A utilização destes nomes para definir as áreas foi considerada menos importante pelos autores, servindo apenas para descrever e facilitar as discussões.

Tabela 1: Tipologia dimensional dos *stakeholders*

Classe de <i>Stakeholders</i>	Atributos dos <i>Stakeholders</i>		
	Poder	Urgência	Legitimidade
Dormente	X		
Discricionário			X
Exigente		X	
Dominante	X		X
Perigoso	X	X	
Dependente		X	X
Definitivo	X	X	X
Não <i>stakeholders</i>			

Nota: X denota que aquele grupo de *stakeholders* possui o atributo de poder, urgência e/ou legitimidade.

Fonte: Adaptado de Smith e Fishbacher, 2005.

Os que possuem apenas um atributo do poder (tipo 1) são chamados de dormentes, porém não possui um relacionamento legítimo ou uma demanda urgente, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. Pelo fato de poderem adquirir um segundo atributo faz com que os gestores continuem a monitorá-lo (MITCHELL *et al*, 1997).

Os *stakeholders* que possuem apenas o atributo da legitimidade (tipo 2), porém não tem o poder para influenciar as decisões da organização e não possuem o atributo da urgência são conhecidos como discricionários, e normalmente tendem a ser referente à responsabilidade social corporativa (MITCHELL *et al*, 1997; XAVIER *et al*, 2011), sendo um grupo interessante para ser analisado através da responsabilidade social, pois são propensos a serem beneficiados com as estratégias sociais das organizações (CARROL, 1999). O interessante deste atributo é que não existe nenhuma pressão sobre a organização para atender ou não as demandas destes *stakeholders*, podendo decidir atende-las ou não (MITCHELL *et al*, 1997)

Os *stakeholders* com reivindicações de alta urgência e de baixo poder (tipo 3) são considerados exigentes para Ingenbleek e Immink (2010), não havendo nenhum tipo de pressão sobre os gestores para se envolver neste relacionamento, embora possam optar por fazê-lo (MITCHELL *et al*, 1997). O atendimento das demandas deste tipo intrínseco de *stakeholders* pode gerar associações positivas para a marca e para a imagem corporativa (BROWN; DACIN, 1997), podendo ser considerado uma forma de responsabilidade social corporativa (CARROL, 1999) ou destinatário de filantropia corporativa (MITCHELL *et al*, 1997).

Grupos com alto poder, legitimidade e baixa urgência são conhecidos como dominantes (tipo 4) e provavelmente possui algum tipo de relacionamento formal com a organização (MITCHELL *et al*, 1997). Este tipo de parte interessada pelo fato de serem poderosos e legítimos tem como garantido a sua influencia na organização (CYERT; MARCH, 1963), embora possam optar por não exercer o seu poder em benefício de demandas mais urgentes de outros *stakeholders* (INGENBLEEK; IMMINK, 2010).

Quando um grupo de *stakeholders* possui os atributos de poder e urgência, mas não possuem a legitimidade, são conhecidos como sendo perigosos ou coercitivos (tipo 5), e podem causar estragos na organização. Este tipo específico de *stakeholders* usa o poder coercitivo para atingir suas intenções ilegítimas. Exemplos

destas tentativas ilegais são as greves, sabotagem e terrorismo, sendo extremamente perigosos para a organização (MITCHELL, 1997; XAVIER *et al*, 2011).

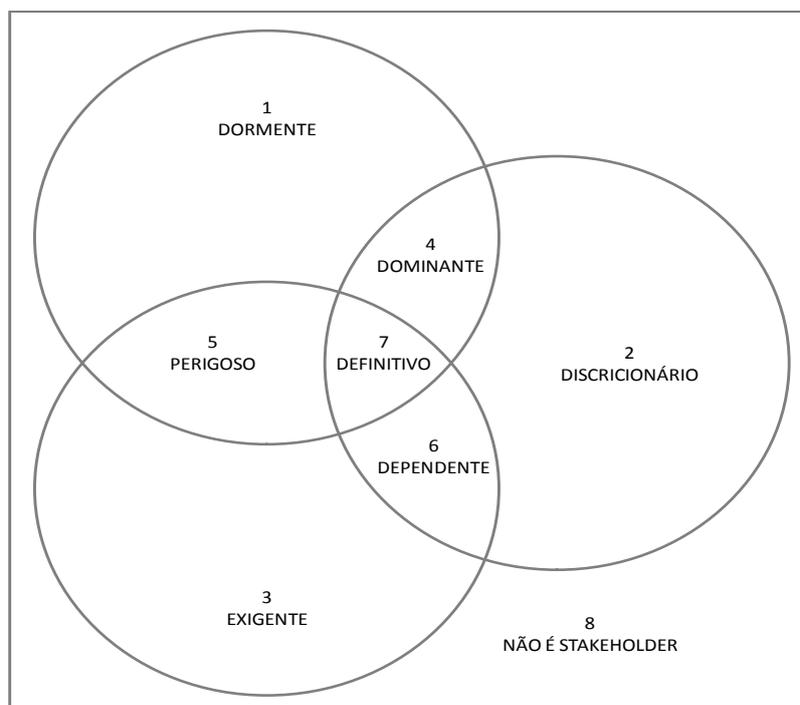
*Stakeholders* com demandas de baixa urgência e de baixo poder (tipo 6) são considerados dependentes de outros *stakeholders* ou da organização para obter as suas reivindicações (INGENBLEEK; IMMINK, 2010), tendo que contar com a boa vontade das empresas para obterem um nível mínimo de legitimidade (HANDELMAN; ARNOLD, 1999).

*Stakeholders* que possuem alta urgência e potencia são conhecidas como definitivas (tipo 7), e fazem parte da coalizão dominante de uma organização (CYERT; MARCH, 1963; MITCHELL, 1997). Quando suas demandas se tornam mais urgentes do que a de outros *stakeholders*, ganham prioridade e torna-se o mais influente enquanto durar esta situação (INGENBLEEK; IMMINK, 2010).

Aquele grupo que não possui nenhum dos três atributos e conhecido como irrelevante (tipo 8) e não são considerados *stakeholders* (MITCHELL, 1997; XAVIER *et al*, 2011).

É possível observar estas categorias de grupos de *stakeholders* na Figura 3:

Figura 3: Mapa dos *Stakeholders*: presença de um, dois ou três atributos.



Fonte: Mitchell *et al.*, 1997.

A partir da definição de *stakeholders* proposta por Freeman (1984, p. 46), que afirma serem públicos de interesse “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização”, o processo de identificação e saliência parte de uma definição ampla de modo que não existam *stakeholders*, potenciais e reais, que podem ser excluídos arbitrariamente pelos gestores das organizações (MITCHELL *et al*, 1997).

A literatura a respeito da saliência dos *stakeholders* é baseada em uma série de definições que procuram expor as especificidades encontradas na realidade dos gestores, pois não é possível atender todas as reivindicações de todos os públicos de interesse, reais ou potenciais, propondo prioridades a serem atendidas pela organização (MITCHELL *et al*, 1997).

O processo de identificação e saliência é extremamente dinâmico e envolve considerações complexas que mudam em cada situação específica, permitindo o reconhecimento explícito das singularidades e que não são facilmente explicados por um quadro estático dos *stakeholders*, sendo necessário trabalhar uma teia de relevância dos *stakeholders* que possam direcionar as ações dos gestores (MITCHELL *et al*, 1997).

A ingerência dos *stakeholders* pode ser direta ou indireta com base na teoria dependência de recursos com a organização, afetando diretamente o atributo poder nas relações com os *stakeholders* (PFEFFER; SALANCIK, 1978; MITCHELL *et al*, 1997; FROOMAN, 1999), ou com base na posição da organização na rede de relacionamentos com os *stakeholders* (ROWLEY, 1997). A sobrevivência de uma organização depende da participação continuada de seus principais públicos de interesse, por exemplo, acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores. Também depende de instituições públicas para fornecer infraestrutura e legislação para o seu funcionamento (MITCHELL *et al*, 1997).

Muitos autores argumentam que vários tipos diferentes de indivíduos e/ou grupos devem ser levados em conta pelas organizações em seus planos de comunicação, sendo os mais frequentes: empregados, acionistas, mídia, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade local, ONG's, etc. (PODNAR; JANCIC, 2006).

## 2.4 RELACIONAMENTO DE MARKETING COM OS *STAKEHOLDERS*

A gestão dos *stakeholders* é um tema cada vez mais importante para as empresas nos dias atuais, pois o poder dos mais diversos grupos de interesse que possuem algum tipo de interesse na organização representa um iminente ameaça a estabilidade destas (PRIOR, 2007).

A abordagem marketing de relacionamento oferece uma visão mais ampla sobre a análise das interações entre organização e seus mais variados *stakeholders*, enfatizando a colaboração entre eles em detrimento do imediatismo das transações econômicas ditadas pelo mercado (PAYNE *et al.* 2005).

De acordo com Malhotra e Agarwal (2002) o marketing está sendo redefinido através do relacionamento, considerando fundamentalmente diferente do paradigma anterior da transação, concentrando seus esforços na construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os seus parceiros através da mútua interação.

Esta mudança de paradigma surge inicialmente com o trabalho de Philip Kotler chamado “*Total Marketing*”, sendo uma proposta de *framework* do desempenho de marketing e sucesso empresarial. Nesta proposta, o paradigma do marketing tradicional (transação) não é substituído, mas é reposicionado dentro deste *framework* para melhor compreender e responder às mudanças significativas no ambiente de mercado, considerando que as empresas devem se mover no curto prazo, mas a sua meta fundamental deve ser orientada a um objetivo de longo prazo de construção de relacionamentos de mercado. De acordo com este trabalho (KOTLER, 1992), as empresas devem manter vínculos fortes com os seus *stakeholders*, incluindo clientes, fornecedores, funcionários, sindicatos, governos e outros *stakeholders* importantes em seu ambiente.

Vários autores consideram de importância fundamental a utilização dos princípios de marketing de relacionamento para a melhor gestão dos *stakeholders*, sendo uma busca a satisfação de todos os *stakeholders* no longo prazo a fim de alcançar um desempenho financeiro sustentável em termos de retorno sobre o investimento (FREEMAN, 1984; POLONSKY, 1995; PAYNE *et al.* 2005; CHRISTOPHER *et al.*, 2002).

De acordo com Payne *et al.* (2005) o estudo do relacionamento em longo prazo com os *stakeholders* tem sido negligenciado pela literatura de marketing

estratégico, porém é analisado nos textos de marketing de relacionamento (por exemplo, em GRÖNROOS, 1997; GUMMESSON, 1999).

Vários autores definiram o marketing de relacionamento, como Parvatiyar e Sheth (1994, p.1) que o considera como sendo uma orientação "... que procura desenvolver interações estreitas com clientes selecionados, fornecedores e concorrentes para a criação de valor através de esforços de cooperação e de colaboração". Morgan e Hunt (1994, p.22) ampliam esta definição, afirmando que "o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas para a criação, desenvolvimento e manutenção de bem sucedidas trocas relacionais", categorizando as atividades de marketing em quatro parcerias: comprador, fornecedor, mercado interno e lateral.

O marketing de relacionamento representa uma resposta estratégica das organizações para adquirir vantagem competitiva (TAKALA; UUSITALO, 1996; MANDARIAGA; VALOR, 2007), sendo uma resposta à valorização da interdependência entre a organização e os *stakeholders*, com base na confiança e compromisso, permitindo que as empresas continuem competitivas (VELOUTSOU *et al*, 2002).

O atual ambiente concorrencial das economias está em constante expansão e mutação, aonde as organizações não podem se apoiar mais em apenas captar novos clientes ou expandir para novos mercados (MANDARIAGA; VALOR, 2007). Deste modo, qualquer organização que queira se sustentar em mercados maduros deve sustentar relações de longo prazo com seus *stakeholders*, em um ambiente onde a confiança e o compromisso fazem parte da oferta (MORGAN; HUNT, 1994).

Confiança e comprometimento são considerados fundamentais para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e eliminar as intenções oportunistas, tanto da organização quanto dos *stakeholders* (ACHROL, 1997). A confiança é uma crença de que o outro realizará o que foi acertado de forma satisfatória, e o compromisso é uma ação existente entre as partes para desenvolver e manter um relacionamento de longo prazo (MANDARIAGA; VALOR, 2007).

Para Boesso e Kumar (2009), a gestão de *stakeholders* é geralmente vista como uma parceria entre a empresa e quem a empresa considera serem os seus *stakeholders*, envolvendo "a comunicação, negociação, contratação e gestão de relacionamentos" (FREEMAN, 2004, p. 237), para explicar como podem priorizar as relações dos *stakeholders* em função da percepção dos atributos poder, urgência e

legitimidade pelos gestores do relacionamento de *stakeholders* dentro da organização (MITCHELL *et al*, 1997).

O marketing de relacionamento para os *stakeholders* envolve a criação, manutenção e melhora das relações com os clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas e todos os outros *stakeholders* com o objetivo de gerar em longo prazo um valor econômico, social e ambiental a todos, e por melhorar o desempenho financeiro do negócio como um todo (MURPHY; WANG, 2006)

A importância que uma empresa atribui a um grupo de *stakeholders* está ligada diretamente a interação existente entre ambos e quanto maiores às comunicações recíprocas, desenvolvendo uma lógica de compreensão para definir quais *stakeholders* se envolver e como se relacionar com elas (BOESSO; KUMAR, 2009). Esta afirmação está de acordo com a linha de pensamento de Hill e Jones (1992) em que o relacionamento com os *stakeholders* é o ponto fundamental da análise dos *stakeholders*.

Vários autores consideram que os meios de divulgação voluntários feitas por relatórios anuais, informações via *web* ou outros tipos de comunicações, demonstrando serem os mecanismos mais abrangente e frequentemente utilizados para priorizar e engajar os *stakeholders* (BEATTIE *et al*, 2004; BOESSO; KUMAR, 2009; EPSTEIN; BIRCHARD, 2000; ERUSALIMSKY *et al*, 2006; GAO *et al*, 2005; GUTHRIE *et al*, 2008; HOOKS *et al*, 2002), sendo fenômenos perceptuais que são socialmente construídos, não uma realidade objetiva, e, portanto são influenciadas por valores sociais e crenças (BOESSO; KUMAR, 2009).

Estes tipos de comunicação visam envolver a ampla variedade de *stakeholders* para a organização, cobrindo uma ampla gama diversificada de tópicos, como informações sobre os produtos, sobre o impacto ambiental de suas operações, de seu relacionamento com a sua força de trabalho, seus fornecedores e clientes, filantropia, atividades comunitárias, e finalmente saúde e segurança do consumidor (BOESSO; KUMAR, 2009).

De acordo com Payne *et al* (2005) as abordagens do marketing de relacionamento aplicado aos *stakeholders* ofertam uma agenda reformista para as organizações, com ênfase na colaboração dos *stakeholders* para além do curto prazo das transações de mercado, envolvendo a geração de trocas benéficas para ambos (CHRISTOPHER *et al*, 2002), e interações na rede de relacionamento (GUMMESSON, 1999).

A lógica da teoria dos *stakeholders* se apóia sobre quatro pressupostos que descrevem o relacionamento entre a empresa e seu ambiente (HULT *et al*, 2011). Em primeiro lugar as empresas possuem relações com um grande número de *stakeholders*, que possuem direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades diferentes, sendo que cada uma tem o poder de influenciar o desempenho organizacional (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; JONES, 1995). Em segundo lugar, as decisões empresariais dependem essencialmente dos seus controladores, que são o grupo que possui o poder para tomar decisões e alocar recursos que possam atender as demandas dos demais grupos (HILL; JONES, 1992). Em terceiro lugar, os interesses divergentes dos *stakeholders* resultam em conflitos, o que gera processos de troca dentro da organização para solucioná-los (FROOMAN, 1999). Finalmente, as pressões competitivas do mercado podem ter um efeito no comportamento das organizações com relação aos seus *stakeholders* (JONES, 1995).

Gumesson (2002) desenvolveu uma comparação das quatro mais conhecidas abordagens de relacionamento para a classificação de múltiplos *stakeholders*, incluindo Christopher *et al.* (1991), Kotler (1992), Morgan e Hunt (1994) e Gumesson (1994). Os três primeiros modelos trabalham com as relações com os intervenientes mais tradicionais e a abordagem de Gumesson (1994) acrescenta os relacionamentos criminais, para-relações-sociais e as alianças supranacionais.

O modelo proposto por Christopher *et al.* (1991) propõe a divisão dos *stakeholders* em seis mercados, separados em mercados de clientes (1) e mercados de apoio (5), e é considerado por Malhotra e Agarwal (2002) como o mais completo para a representação dos *stakeholders*, possuindo em cada um dos seus seis domínios de mercado os principais *stakeholders*. O modelo original delineou o mercado da seguinte forma: mercados de clientes (existentes e potenciais), de referência, influenciadores, funcionários, fornecedores e internos.

Este modelo foi modificado por Malhotra e Agarwal (2002). O primeiro relacionamento neste modelo proposto é o com mercados de clientes/intermediários, que discute sobre as implicações do relacionamento entre os *stakeholders* com a distribuição dos produtos/serviços dentro do canal. O segundo relacionamento é com os consumidores finais, procurando gerar mais efetividade e eficiência para as ações relacionais. O terceiro é com os fornecedores, que aumenta a eficiência em

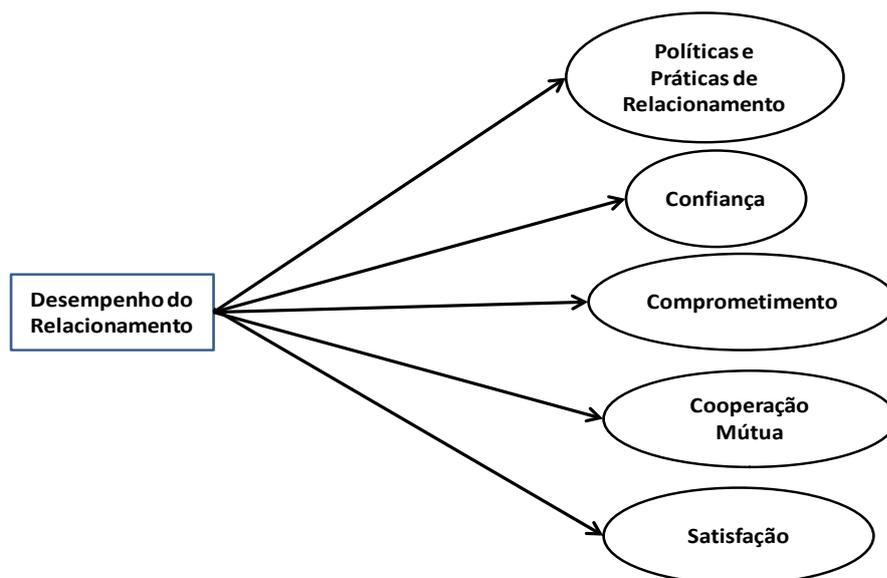
custos da organização. O quarto com os concorrentes, envolvendo-se em processos cooperativos e competitivos. O quinto com os mercados externos de influência, que abrange o governo, imprensa, grupos ambientalistas, investidores e organizações sem fins lucrativos e por fim os mercados internos.

Este modelo abrange os tradicionais *stakeholders* elencados anteriormente, como fornecedores, clientes, concorrentes, governo, imprensa, grupos de pressão, investidores, organizações sem fins lucrativos e os mercados internos.

Palmatier *et al* (2005), desenvolveu uma meta-análise da literatura de marketing de relacionamento que conclui que a pesquisa no campo de estudo deve seguir uma perspectiva multidimensional. Estes autores justificam que não existe uma única, ou melhor, dimensão capaz de captar a essência completa deste fenômeno.

O trabalho realizado por Lages *et al* (2007), desenvolveu um modelo para estudar o relacionamento *business-to-business*, utilizando as dimensões políticas e práticas, confiança, comprometimento, cooperação mútua e satisfação. Estas dimensões foram sugeridas por Jap e Ganesan (2000) como sendo os ingredientes fundamentais para a análise do relacionamento de marketing. Este modelo procura observar o desempenho do relacionamento. Podemos ver este modelo na Figura 4:

Figura 4: Modelo de relacionamento de marketing proposto por Lages *et al* (2007)



Fonte: adaptado pelo autor a partir de Lages *et al.* (2007).

A respeito das políticas e práticas de relacionamento busca-se observar como a organização motiva os *stakeholders* a manter um relacionamento positivo e que seja benéfico para ambos. Estas ações procuram examinar quais práticas da sustentabilidade (ambiental, econômica e social) afetam a ligação existente entre eles. Esta dimensão do relacionamento é considerada importante, porém seus mecanismos são pouco estudados (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002).

A confiança é compreendida nas relações organizacionais como sendo uma parte fundamental na criação, desenvolvimento e manutenção de longo prazo entre organização e seus *stakeholders* (ANDERSON; NARUS, 1990; GANESAN, 1994), sendo uma dimensão essencial para analisar o desempenho (PALMATIER, 2008). A importância do constructo confiança é amplamente aceita como central na análise do relacionamento (DWYER *et al.*, 1987; MORGAN; HUNT, 1994).

O constructo comprometimento pode ser definido como sendo o desejo de desenvolver a estabilidade do relacionamento através de sacrifícios de curto prazo para a sua manutenção (ANDERSON; WEITZ, 1992), sendo fundamental para o desenvolvimento de relações de longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1990). Quando existir a troca simultânea de benefícios entre as partes do relacionamento maior será a motivação para continuar o relacionamento (KUMAR *et al.*, 1995) e desenvolverá o compromisso mútuo (BERRY; PARASSURAMAN, 1991).

Os relacionamentos entre a empresa pesquisada e seus vários *stakeholders* exigem um comportamento corporativo, devendo possuir um processo de troca relacional crescente (MORGAN; HUNT, 1994). O envolvimento entre estas partes é baseado no fato de existirem maiores ganhos no trabalho conjunto ao invés de trabalharem independentemente (LAGES *et al.*, 2007).

Dentro do processo relacional existente entre a organização e seus *stakeholders* encontra-se a dimensão satisfação, que resume todas as interações existentes entre as partes e influenciam as expectativas futuras do relacionamento, sendo as interações positivas que levam a continuação da relação e as negativas ao seu rompimento (LAGES *et al.*, 2007). Sendo assim, pode-se observar que a satisfação do relacionamento é essencial para o bom desempenho da interação entre a organização e os seus *stakeholders*.

## 2.5 SUSTENTABILIDADE

A utilização dos conceitos de desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade nas estratégias organizacionais tem sido debatida a exaustão (SHARMA; HENRIQUES, 2005). O conceito basilar enunciado por Elkington (1998), que envolve a divisão do conceito de sustentabilidade em desempenho econômico, social e ambiental, começa a ser visto com melhores olhos por muitos líderes empresariais cuja função é analisar e avaliar o ambiente externo em suas organizações (MCGEE, 1988).

### 2.5.1 CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade não se baseia apenas em gerenciar os desperdícios da cadeia produtiva e/ou diminuir os impactos na natureza, mas é uma filosofia de negócio que auxilia a desenvolver maiores níveis de criatividade empresarial (CARROL; BUCHOLTZ, 2008). De acordo com o GRI (2006), muitas pesquisas foram realizadas analisando simultaneamente os aspectos ambientais, sociais e econômicos da sustentabilidade, porém as limitações conceituais fazem com que não seja possível visualizar a complexidade organizacional das práticas de sustentabilidade (KOLK; MAUSER, 2002).

A prática de sustentabilidade é hoje considerada de vital importância para a consecução dos objetivos de negócio por vários *stakeholders*, incluindo investidores, clientes e formuladores de políticas (EPSTEIN; ROY, 2003; NIDUMOLU *et al*, 2009; PFEFER, 2010). Completando esta assertiva, Lubin e Esty (2010) caracterizam a sustentabilidade como uma “mega tendência emergente”, destacando o fato de que a maioria dos executivos (na realidade americana) está bem consciente do profundo significado que a sustentabilidade tem na competitividade, e talvez até a sobrevivência, de suas organizações.

A visão dos *stakeholders* baseia-se no fato que a empresa deve levar em consideração o impacto de suas ações em uma variedade de indivíduos e grupos, que são afetados pelas suas ações, além dos acionistas ou investidores (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984; PARMAR *et al*, 2010), sendo assim, as ações de sustentabilidade devem necessariamente refletir a visão dos

*stakeholders* de forma implícita ou explícita, porém esta orientação difere de empresa para empresa (FERREL *et al.* 2010; RAGHUBIR *et al.* 2010).

Complementando esta afirmação, Shet *et al.* (2010) afirmam que as diferenças na orientação dos *stakeholders* se refletem nas práticas de sustentabilidade das organizações, e isso tem uma implicação significativa sobre o desempenho das organizações que adotam os princípios da sustentabilidade: ambiental, social e econômico (ELKINGTON, 1999)

## 2.5.2 SUSTENTABILIDADE EM MARKETING

Os impactos sociais e ambientais do comércio geraram impactos que podem ser vistos ao longo de milhares de anos, mas somente nos últimos 40 anos, esta preocupação se intensificou, e um grande debate surgiu sobre a relação entre o marketing e o ambiente físico, tendo o marketing sendo visto como o grande vilão por estimular níveis insustentáveis de consumo e demanda (PEATTIE, 2001).

Para tentar apagar esta má imagem do marketing, os pesquisadores da área de marketing desenvolveram um novo conceito, o de marketing verde, que é o processo holístico das atividades de marketing dentro das organizações com a preocupação de reduzir o impacto ambiental de seus produtos e serviços e seus processos continuar rentáveis (ISAAK, 2002; PEATTIE, 1995).

O marketing verde ou sustentável é geralmente considerado como uma espécie de marketing ético e socialmente responsável que representa um passo em direção à sustentabilidade (CRANE; DESMOND, 2002; PEATTIE; CRANE, 2005), desenvolvendo o princípio de que a sociedade deva operar sem causar danos ambientais, sociais e econômicos (DOPPELT, 2003; HAWKEN, 1994).

De acordo com Walker e Hanson (1998) e Peattie (2001), o marketing verde tem sido usado para descrever as atividades de marketing que tentam reduzir os impactos negativos, tanto social quanto ambiental, dos produtos existentes e sistemas de produção; e pode ser caracterizado como a redução do impacto em longo prazo sobre o ambiente natural a partir da combinação de insumos (matérias-primas, recursos e processos de produção), saídas de produtos e resíduos e preferência dos consumidores. Estes fatores são especialmente sensíveis às necessidades e preocupações dos *stakeholders* de consumo (PEATTIE, 1995; WALKER; HANSON, 1998).

A saúde e bem estar do consumidor são elementos importantes do marketing verde através da “concepção, desenvolvimento e fornecimento de produtos que são amigos da natureza” e menos prejudicial ao meio ambiente e do consumidor (CHITRA, 2007, p.174).

Para Peattie (2001), os princípios do marketing verde evoluíram durante o tempo, e esta evolução pode ser dividida em três fases distintas, cada qual com implicações para o marketing.

A primeira etapa é definida como sendo “marketing ecológico”, que pode ser definido como “preocupado com todas as atividades de marketing que causam problemas ambientais e que podem ser a cura para estes problemas”, tendo as suas raízes na preocupação ambiental e social que evoluiu durante os anos de 1960 e início de 1970 (HENNION; KINNEAR, 1976).

As características desta primeira fase eram:

- Estritamente focado em especificidades dos problemas ambientais, como a poluição do ar, esgotamento das reservas de petróleo, vazamentos de petróleo e os impactos ecológicos do uso dos pesticidas sintéticos, como o DDT.
- Procura identificar as empresas que estão causando problemas ambientais e aquelas que eram amigas do meio ambiente.
- Um número muito pequeno de setores industriais fez parte deste movimento inicial, incluindo a indústria automobilística, de petróleo e de agroquímicos.
- A mudança de comportamentos era sentida em poucos consumidores e poucos setores industriais.

A segunda fase do marketing verde surgiu durante a última parte da década de 1980, que foi marcado por uma série de incidentes e descobertas, como a tragédia de Bhopal em 1984, a descoberta do buraco na camada de ozônio na Antártida em 1985, o acidente nuclear de Chernobyl em 1986, e do derramamento de óleo do *Exxon-Valdez* em 1989. A cobertura da mídia destes eventos conseguiu aumentar a preocupação pública sobre o meio ambiente. Demonstrando que os consumidores poderiam ser mobilizados pelas causas ambientais desde que conseguissem entender e pudessem relacionar. Nesta fase, desenvolvem-se os

conceitos de sustentabilidade, tecnologia limpa, consumidor verde, eco-desempenho e qualidade ambiental. A preocupação com a sustentabilidade ambiental ampliou o debate para incluir questões como a perda de espécies, a destruição de ecossistemas e a pobreza nos países em desenvolvimento (PEATTIE, 2001).

As implicações mais específicas de marketing verde nesta fase foram:

- Um enfoque mais global, trabalhando com questões globais como o aquecimento global, mudanças climáticas e destruição da camada de ozônio.
- Desenvolvimento de mercado para produtos e serviços ambientalmente orientados, como ecoturismo, fundos de investimento verdes/ético, ambos crescendo mais do que a média do mercado.
- Lançamento de novos produtos com apelo verde/ambiental.
- Varias marcas tradicionais se rendem aos apelos ambientais (o autor usa o exemplo dos detergentes usando como apelo de venda a sua biodegradabilidade).
- Utilização das formas de produção como um meio de diferenciação (usa como exemplo os produtos orgânicos, atum capturado com vara e não com rede)
- Preocupação com o impacto ambiental do descarte de embalagens no meio ambiente
- Optar por soluções ambientalmente corretas.
- Preocupação com reciclagem e o descarte dos produtos produzidos.
- Gerar e sustentar vantagem competitiva de um bom desempenho ambiental foi muitas vezes difícil na prática (WALLEY; WHITEHEAD, 1994), demonstrando serem vulneráveis as táticas de descontos ou contestação da qualidade por parte da concorrência ou sobre a credibilidade dos seus créditos ambientais.
- Problemas com a postura crítica da mídia.

A terceira fase do marketing verde abre debate sobre as oportunidades e as dificuldades envolvidas no processo com consumidores finais e *business-to-business*. Grandes empresas têm usado o seu poder de compra para forçar os seus

fornecedores a aprimorar o seu eco desempenho. Os governos também têm utilizado de seu poder de persuasão para com que as empresas gerem menos resíduos e poluição e gastem menos insumos. Embora o princípio da sustentabilidade tenha sido amplamente apoiado por governos e grandes empresas, ambos consideram de difícil implantação (PEATTIE, 2001). Desta forma, as implicações de marketing são:

- Sustentabilidade representa um desafio importante para o marketing para justificar a partir do momento que começa afetar as gerações vindouras.
- Na procura do comércio justo, a sustentabilidade visa uma distribuição mais equitativa dos custos e benefícios entre nações, sexos e idades.
- Ênfase no atendimento das necessidades em detrimento dos desejos, o que vai à contramão das ações de marketing onde a maioria dos esforços trata de atender desejos em vez de necessidades.

A partir destas implicações, pode-se ver que a disciplina de marketing começa a lidar com o marketing verde e não apenas em termos de redução de danos ambientais, mas em termos de sustentabilidade. De acordo com Fuller (2000), o marketing sustentável é “o processo de planejamento, implantação e controle do desenvolvimento, precificação, promoção e distribuição de produtos de uma forma que satisfaça os seguintes critérios: (1) as necessidades dos clientes sejam satisfeitas, (2) os objetivos organizacionais sejam alcançados, e (3) o processo ser compatível com os ecossistemas. Desta forma, Peattie (2001) afirma que existe uma série de elementos de mercado e comercialização que devem ser alterados para permitir que a produção e o consumo se tornem mais sustentáveis. Como por exemplo, a ênfase dos custos de produção em contraposição à simples precificação dos produtos, um melhor entendimento do ambiente de marketing, um melhor processo de distribuição e a redefinição das estruturas setoriais.

Concluindo, Peattie (2001) considera que o próximo passo do movimento verde é a evolução do marketing ambiental para o marketing sustentável, porém será necessária uma combinação de esforços de legislação, tributação, a ação do consumidor, inovação e liderança corporativa para acontecer.

Na literatura de estratégia de marketing, Menon e Menon (1997) introduziram o conceito de marketing ambiental que reflete o compromisso das organizações com o meio ambiente. Este ambientalismo empresarial pode ser dividido em orientação ambiental e estratégia ambiental (BANERJEE *et al*, 2003).

A orientação ambiental refere-se ao reconhecimento da importância das questões ambientais por parte dos gestores organizacionais (normalmente expresso através das declarações de missão) e a estratégia ambiental é o quanto das demandas ambientais é absorvido pelos planos estratégicos das organizações (BANERJEE *et al*, 2003).

Deste modo, o desenvolvimento econômico sustentável constitui uma nova visão do marketing para a preservação dos recursos para as gerações futuras, gerando uma equidade econômica para todos os membros da sociedade (HUNT, 2010).

O marketing verde, que visa maximizar a adoção de produtos “verdes” que geram uma pegada ambiental menor no meio ambiente, torna-se uma tendência visível em muitas indústrias (SHETH *et al*, 2010). Em oposição a esta afirmação, o nível de consumo de produtos verdes continua ainda a ser demasiado pequeno para se traduzir em um significativo impacto no meio ambiente, o que podemos ver na afirmação de Peattie e Crane (2005, p.357): “o marketing verde dá a impressão de ser significativamente não alcançado”.

### 2.5.3 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

De acordo com a Bracelpa (2013a), a prática das ações sociais, ambientais e econômicas do conceito da sustentabilidade é prioritária para o planejamento estratégico das empresas do setor de celulose e papel, investindo em práticas que geram impactos positivos nas dimensões sociais, ambientais e econômicas do processo de sustentabilidade.

Alguns casos são colocados como práticas de sucesso pela Bracelpa (2013b), como os programas:

- Escola da Vida (estimula o desenvolvimento de conceitos de meio ambiente) e o Grupo Água Limpa (incentivo a agricultura familiar) pelo grupo Cenibra;

- Floresta à Mesa (incentivo ao reflorestamento florestal de pequenas propriedades rurais), Transporte Marítimo de Madeira (alternativa viável para abastecer a fábrica) pela Fibria;
- Centro Comunitário (incentivo ao desenvolvimento social), Capacitação Profissional (incentivo a educação dentro da comunidade local), educação Ambiental (incentivo a educação ambiental), Cultura e Lazer (valorizar as potencialidades das crianças da comunidade), Ações Sociais e de Voluntariado (incentivo a mobilização da comunidade para ações solidárias) pela IBEMA;
- Guardiões das Águas (incentivo ao uso responsável da água) e Guardiões do Verde (incentivo a formação profissional a jovens e adolescentes da comunidade) pela International Paper;
- Educação Socioambiental (incentivo ao ensino socioambiental para públicos distintos: colaboradores, escolas, universidades, comunidade, clientes e fornecedores) e Broto do Galho (oportunidades de crescimento pessoal e profissional para os moradores da comunidade) pela Irani;
- Programa Klabin de Fomento Florestal (ampliação da renda de pequenos e médios produtores rurais através da formação de florestas em áreas ociosas) e Caiubi de Educação Ambiental (capacitação e professores para o ensino ambiental) pela Klabin;
- Escola Rural Particular Alice Weiszflog (ensino a crianças da comunidade no nível fundamental) e Melhor Mel (projeto de polinização da floresta e estimular a arte da apicultura na comunidade) pela Melhoramentos Florestal;
- Projeto Sei Ler (incentivo a leitura entre crianças, jovens e adultos da comunidade) pela Stora Enso;
- Formação de Pessoas (desenvolvimento de cursos de profissionalização na área de celulose e papel para a comunidade) pela Suzano;
- Projeto Roça do Povo (geração de renda complementar para a comunidade através do plantio da mandioca) pela Veracel.

A seguir, são apresentadas separadamente as práticas de cada uma das três práticas (dimensões) da sustentabilidade.

### 2.5.3.1 PRÁTICAS ECONÔMICAS DA SUSTENTABILIDADE

De acordo com Callado (2010), esta prática busca explicar o resultado econômico-financeiro das organizações, estando ligada diretamente com o bem-estar econômico, geração de renda e emprego dos seus *stakeholders* (KRAJNC; GLAVIC, 2005; MUNASINGHE, 2007).

Conforme Steurer *et al* (2005), a utilização das práticas de sustentabilidade econômica pelas empresas baseia-se nos seguintes aspectos:

- Desempenho financeiro empresarial: associado diretamente ao retorno financeiro da empresa, usando indicadores como fluxo de caixa, valor das ações, lucros, lucratividade, índice de endividamento e liquidez;
- Competitividade empresarial: ligada diretamente a medidas para manter a saúde econômica da empresa no longo prazo;
- Impacto econômico gerado pela empresa aos seus *stakeholders*: pagar os impostos (governo), remunerar os fornecedores de forma justa, pagar salários justos para os seus colaboradores, e distribuir os seus lucros aos acionistas;

Esta prática concentrou seus esforços em como desenvolver uma vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional, usando teorias como a da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), da Teoria da Vantagem de Recursos (HUNT; MORGAN, 1995), aprendizado organizacional (SLATER; NAVAR, 1995), especialização em marketing (CAPRON; HULLAND, 1999), marketing ambiental (BAKER; SINKULA, 2005) e orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Estas teorias buscam explicar através dos recursos estratégicos um desempenho superior, necessitando desenvolver instrumentos para mensurar as alterações do mercado (DAY, 1994; JAYACHANDRAN *et al*, 2004). Deste modo, a não utilização correta desta dimensão faz com que o processo de desenvolvimento econômico sustentável não ocorra (CHABOWSKI *et al*, 2010).

O papel da estratégia de marketing é desenvolver atividades que auxiliem o processo de tomada de decisão a fim de construir e manter uma vantagem

competitiva sustentável (DAY, 1990), o que requer capacidades de como criar, entregar e sustentar valor para seus grupos de interesse (KOTLER, 2006).

De acordo com Day e Wensley (1988), a estratégia básica é procurar novas oportunidades de mercado enquanto se retarda a erosão das vantagens competitivas possuídas. Mudanças estratégicas eficazes são fundadas na validade da posição competitiva corrente aliada com evidências que revelam as aptidões e recursos disponíveis para a construção de uma vantagem competitiva.

Outro autor importante sobre o assunto é Barney (1991), afirmando que a vantagem competitiva é a implementação de uma estratégia, que agregue valor, sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia ou outra que produza resultados semelhantes.

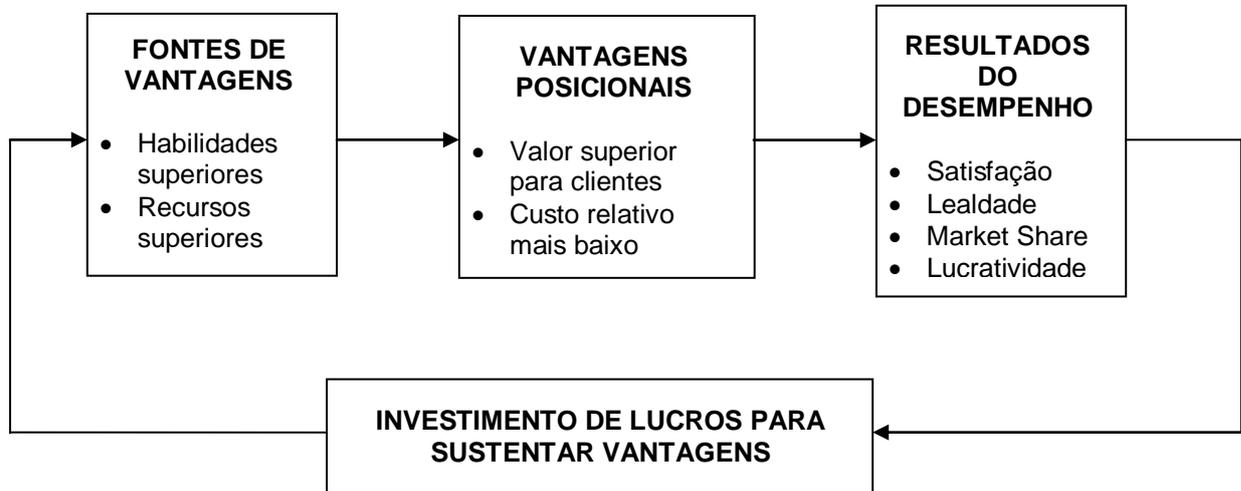
Esta vantagem competitiva é dita “sustentável” quando for impossível de ser copiada pelos outros concorrentes, porém o fato de ser considerada sustentável não significa que ela durará para sempre, mas apenas que não pode ser alcançada ou superada pelos esforços da concorrência no curto prazo (BARNEY, 1991). Esta sustentabilidade pode ser quebrada com rupturas e revoluções na estrutura da indústria, decorrentes de descontinuidades tecnológicas, mudanças de demanda ou nos fatores de produção.

Conforme Day e Wensley (1988), não existe um consenso para vantagem competitiva na prática e na literatura de marketing estratégico. Estes autores propõem uma visão genérica e integrada da vantagem competitiva em que as habilidades e recursos que uma organização possui e desenvolve são vistos como elementos-chave dos determinantes do desempenho superior, posição que é compartilhada por Aaker (2001). Apesar da consistente estrutura desenvolvida por estes autores (DAY; WENSLEY, 1988), denominada “fonte → posição → desempenho”, eles reconhecem que o ambiente gera uma série de incertezas que influenciam estas relações e tornam a questão da vantagem competitiva extremamente complexa.

Neste modelo, Day e Wensley (1988) colocam que as fontes de vantagens são: habilidades e recursos superiores, que a posição (vantagens posicionais) é valor superior para o cliente e custo relativo mais baixo e que o desempenho (resultados) sejam: satisfação, lealdade, *market share* e lucratividade, que no final geram o investimento dos lucros para sustentar as vantagens que retroalimentará o sistema, promovendo a ligação entre os índices de desempenho das empresas e o

estabelecimento de vantagens competitivas - estabelecem como fundamental para o pensamento estratégico das empresas.

Figura 5: Representação da Estrutura de Vantagens Competitivas



Fonte: Day e Wensley (1988).

Para Aaker (2001), uma estratégia pode envolver uma grande variedade de estratégias de áreas funcionais, existindo infinitas formas de competir, porém a busca de vantagem competitiva sustentável é fundamental.

A geração de energia renovável e as suas tecnologias são formas de desenvolver as práticas econômicas da sustentabilidade nas organizações, sendo uma forma de diminuir os gastos com a aquisição de energia bem como a venda do seu excedente no mercado (BALACHANDRA *et al*, 2010).

Concluindo, a sustentabilidade econômica é um esforço constante para aumentar valor e desempenho da organização em contraposição à redução de custos decorrentes da operação da empresa (CLOSS *et al*, 2010).

### 2.5.3.2 PRÁTICAS SOCIAIS DA SUSTENTABILIDADE

As práticas da Responsabilidade Social Corporativa estão rapidamente aumentando o seu impacto sobre as ações comerciais nos canais de marketing a partir das pressões sociais que impactam a legitimidade da organização (INGENBLEEK; IMMINK, 2010). A normatização deste processo representa um processo de validação das interações entre os *stakeholders* e as empresas levando

a padrões de comportamento socialmente aceitos (GREWAL; DHARWADKAR, 2002).

Este processo de normatização envolve o desenvolvimento de regras e códigos de conduta considerados adequados e desta forma causam o surgimento de instituições normativas, como por exemplo, o *Forest Stewardship Council*, que desenvolve padrões para a produção sustentável de madeira (GREWAL; DHARWADKAR, 2002).

Estas normas representam regras que os membros dos canais de marketing devem seguir para poder fornecer para determinado cliente, devendo seguir um comportamento responsável de acordo com esta normatização, como por exemplo, como lida com os recursos naturais, os resíduos da produção, as condições de trabalho e o relacionamento com as comunidades (INGENBLEEK; BINNEKAMP; GODDIJN, 2007). Este processo é complexo e envolve a consulta aos mais variados *stakeholders* que possam conflitar com estas normas (INGENBLEEK; IMMINK, 2010).

O conceito de responsabilidade social empresarial em marketing é extremamente confuso (LANTOS, 2001) e caracteriza-se por três grandes desafios (VAALAND *et al*, 2008).

O primeiro desafio é sobre não existir uma definição clara do que é responsabilidade social empresarial em marketing, implicando em uma visão míope por parte das organizações (MAIGNAN; FERREL, 2004), confundindo os papéis da organização e dos tomadores de decisão (VAALAND *et al*, 2008).

O segundo ponto a ser analisado é sobre a legitimidade da responsabilidade social empresarial no contexto de marketing. Este fato é altamente discutível pela dicotomia existente entre empreender atividades socialmente responsáveis e a geração de lucro pelas atividades empresariais (LANTOS, 2001). O argumento fundamental encontra-se no fato de que o gestor não é competente para se preocupar com o bem público (VAALAND *et al*, 2008).

Por último, pode-se ver que o benefício social da responsabilidade pode ser questionado, pois pode existir uma confusão entre os consumidores que não se interessam por preocupações éticas em seu comportamento de compras, versus aqueles que recompensem o comportamento ético das empresas e punir aquelas que não as tem (CARRIGAN; ATTALLA, 2001).

A bibliografia de marketing não discute diretamente as normas da responsabilidade social corporativa, sendo um tema extremamente relevante para o melhor entendimento do marketing de relacionamento na sociedade (INGENBLEEK; IMMINK, 2010). Conforme a proposição de Fry e Polonsky (2004), enquanto o marketing tradicionalmente é enfático com relação ao consumidor, as suas consequências não intencionais afetam os interesses relevantes dos *stakeholders* principais das organizações, deste modo gera uma capacidade para desenvolver e manter relações com os *stakeholders* (MAIGNAN *et al*, 2005).

Outro ponto interessante é o fato de que utilização ou não de políticas de responsabilidade social corporativa podem afetar positiva ou negativamente a imagem corporativa e a satisfação do consumidor (LUO; BHATTACHARYA, 2006; SEM; BHATTACHARYA, 2001). A imagem corporativa também pode ser afetada pelo conflito de interesses entre os diversos *stakeholders* (BHATTACHARYA; KORSCHUN, 2008) e a exposição pública destas divergências podem danificar a reputação corporativa (URBAN, 2005)

A responsabilidade social empresarial se iniciou nos Estados Unidos. De acordo com Lantos (2001, p.6), o tema da responsabilidade social empresarial tem suas raízes baseadas nos pensamentos religiosos no início do século XX, sugerindo que determinados princípios religiosos poderiam ser aplicados nas atividades empresariais, destacando dois princípios fundamentais:

- Princípio de caridade, segundo o qual os mais afortunados devem assistir os menos afortunados;
- Princípio de gerenciamento, segundo o qual os homens de negócios eram responsáveis não apenas pelos recursos dos acionistas, mas também pelos recursos da sociedade em geral. Os bens econômicos deveriam ser utilizados para o benefício da sociedade.

Em resposta a estes fatores, grandes organizações americanas faziam filantropia, ou seja, faziam doações assistencialistas aos necessitados (LANTOS, 2001).

A difusão do conceito de responsabilidade social se difundiu nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970 (COLTRO, 2004, p.27), época em que as

empresas americanas cresciam em tamanho e poder, e diversos grupos exigiam que as empresas assumissem sua responsabilidade social perante a sociedade.

Atualmente a literatura referente à Responsabilidade Social Empresarial está em uma curva ascendente e passou a ser de interesse de muitos agentes e instituições (FARIA; SAUERBRONN, 2008), tornando-se um tema muito debatido e propagado pela mídia global e brasileira.

A capacidade da responsabilidade social empresarial de criar valor para as organizações encontra-se na sua capacidade de relacionamento com os *stakeholders* envolvidos com o processo de sua implementação (BARNETT, 2007). De acordo com Peloza e Shang (2010), nem todas as atividades de responsabilidade social empresarial são vistas como igualmente positivas para todos os *stakeholders*, sendo um comportamento socialmente responsável que pode significar coisas diferentes em lugares diferentes para pessoas diferentes e em tempos diferentes (CAMPBELL, 2007).

Os gestores organizacionais procuram gerar um impacto social com as suas atividades de responsabilidade social que possa sustentar comportamentos positivos por parte dos *stakeholders* (PELOZA; SHANG, 2010). O sucesso desta operação é baseado em ações implícitas da organização para os seus mais diversos públicos, mas só será positiva se for vista como benéfica para os *stakeholders* e gerar um processo de trocas positivas para ambas as partes (SHETH *et al*, 1991).

Este interesse se apresentou como uma resposta aos desafios e contradições, as ameaças e oportunidades, surgidas pelo novo cenário de globalização.

Desta forma, a responsabilidade social corporativa tornou-se um tema empregado dentro das empresas, caracterizando-se por uma proposta de retomada das questões éticas tanto no âmbito interno das empresas como no seu relacionamento com o público externo (SOARES, 2004), adquirindo uma importância cada vez maior dentro das estratégias de negócios das organizações.

No momento atual, as exigências da sociedade superam a oferta de qualidade, preço e cumprimento da legislação, valorizando, cada vez mais, organizações que colaborem para minimizar os problemas sociais e ambientais da atualidade.

O Instituto Ethos em seus indicadores (INSTITUTO ETHOS, 2012), organiza a Responsabilidade Social Corporativa em sete tópicos que considera de primordial

importância para a aplicabilidade: Valores, Transparência e Governança, Público interno, Meio ambiente, Fornecedores, Consumidores/clientes, Comunidade, Governo e Sociedade.

Young (2004) conclui que as empresas têm co-responsabilidade na solução dos problemas sociais e ambientais, possuindo poder político e a habilidade de mobilizar recursos financeiros e tecnológicos para desenvolver ações socialmente responsáveis.

Ampliando estas fronteiras Silveira *et al* (2007) apontam que uma empresa necessita definir sua função-objetivo para a escolha de seu modelo de gestão, ou seja, necessita determinar quais são os critérios que devem ser utilizados para a tomada de decisões e avaliação de seu desempenho, como também, determinar quais os interesses que devem ser priorizados quando houver conflitos entre os interesses. Segundo estes autores, existem duas funções-objetivos que se destacam na literatura: a teoria da maximização do lucro obtido pela organização (visão dos *shareholders*), e a teoria dos interesses dos *stakeholders*, que defende que as decisões sejam tomadas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a empresa.

Deste modo, surge a necessidade de identificar os grupos envolvidos direta e indiretamente com a organização, como também, explicar aos acionistas da empresa porque ela deve empregar recursos com ações de responsabilidade social e sua importância para a sobrevivência da organização em longo prazo.

Reforçando esta discussão, a Comissão das Comunidades Europeias (2009, p.8) considera que a responsabilidade social empresarial “é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interação com outros *stakeholders*”.

Assim, pode-se afirmar que a responsabilidade socioambiental é uma ampliação dos conceitos da responsabilidade social empresarial, mantendo a legitimidade das operações da empresa frente às preocupações sociais e ambientais da sociedade em geral e sua interação com os *stakeholders*.

A forma utilizada pela maioria das organizações para comunicar as suas práticas de responsabilidade social são os seus relatórios de responsabilidade social, que estão agora entre as principais prerrogativas do marketing sustentável (NIKOLAEVA; BICHO, 2010). Estes relatórios respondem as demandas dos mais variados *stakeholders*, podem afirmar que são ferramentas de comunicação de

marketing, sendo motivadores para o engajamento e melhoria da reputação e imagem da marca (LUO; BHATTACHARYA, 2006).

De acordo com Srivastava *et al* (1999), estes relatórios refletem os ativos de mercado das organizações, sendo intelectual (conhecimento ambiental das pressões institucionais) ou relacional (gestão do relacionamento), que auxiliam a manter um diálogo permanente com os *stakeholders* da organização.

O GRI (*Global Reporting Initiative*) é o instrumento de relatório voluntário de sustentabilidade mais utilizada pelas organizações (NIKOLAEVA; BICHO, 2010), funcionando como uma auditoria das ações de sustentabilidade, aumentando o rigor das informações, o seu poder de comparabilidade e aceitação dos relatórios de sustentabilidade (WILLIS, 2003). As diretrizes do GRI são baseadas nas normas de gestão de sustentabilidade ISO 26000. Este poder de comparabilidade fortalece e mobiliza os *stakeholders* como forma de possibilitar uma classificação das organizações, sendo esta divulgação uma forma transparente e responsável de comunicação, ganhando legitimidade com as organizações e governo (NIKOLAEVA; BICHO, 2010).

O GRI baseia o seu relatório através da utilização do “*triple bottom line*” (também conhecido como tripé da sustentabilidade), inserindo indicadores de desempenho social, desempenho econômico e desempenho ambiental (ELKINGTON, 1994), sendo estes aspectos fundamentais para criar um relatório com identidade própria (NIKOLAEVA; BICHO, 2010), tornando-se uma resposta bem sucedida das organizações para comunicar seus feitos para a comunidade, buscando sua colaboração e cooperação.

### 2.5.3.3 PRÁTICAS AMBIENTAIS DA SUSTENTABILIDADE

O desenvolvimento de políticas referente ao desenvolvimento de sistemas florestais através de certificações, tanto nacionais quanto internacionais, tem sido um dos desenvolvimentos mais importantes para o processo de sustentabilidade ambiental nas indústrias do setor florestal (LAWSON; CASHORE, 2003), sendo que estas certificações reconhecem empresas para a prática de “manejo florestal sustentável” de acordo com regras pré-definidas (SASSER, 2001).

A consciência ambiental das empresas do setor de papel e celulose nasceu a partir das preocupações, principalmente de ONG's ambientais, sobre a destruição

global das florestas, o impacto do desmatamento, a perda de biodiversidade e da poluição de suas operações. Para consolidar esta situação as ONG's ambientais usam campanhas de boicote para forçar as empresas a aderirem a seus pressupostos (BOUSLAH *et al*, 2009). Deste modo a certificação ambiental surge como uma alternativa de mercado para procurar diminuir os problemas ambientais, sendo um instrumento para auxiliar a gestão florestal sustentável e comunicar estas ações para os consumidores (CASHORE, 2000).

Os elementos fundamentais para a certificação florestal são a fixação de normas e padrões de execução (verificação, auditoria, monitoramento, credenciamento e rotulagem), sendo alcançada através de discussão preliminar, verificação do relatório de campo e auditorias de acompanhamento (BOUSLAH *et al*, 2009).

A utilização de processos de certificação florestal faz com que as empresas florestais possam potencialmente desenvolver estratégias para manter e renovar a sua base de recursos para as gerações futuras. Isso requer mudanças nos modelos de negócios, utilização de tecnologias apropriadas, escala de operações, alteração na organização e objetivos de desempenho delineados, que melhoram a criação de valor a partir de uma menor utilização de recursos (SHARMA; HENRIQUES, 2005).

A certificação florestal é parte de um amplo florescimento de um novo sistema de governança por parte das empresas do setor florestal, em que diferentes *stakeholders* geram incentivos para que os gestores atendam os padrões distintos ou procedimentos de manejo florestal (CASHORE, 2000).

A certificação florestal surgiu com força no mercado após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1992, também conhecida com Rio-92 (HUMPHREYS, 1999. LIPSCHUTZ, 2001). Em 1993, ONG's ambientais, varejistas e outras organizações sociais juntaram esforços para a criação de uma certificação específica para o setor industrial, procurando desenvolver incentivos de mercado para forçar os gestores florestais a cumprir suas regras de gestão florestal sustentável (LAWSON; CASHORE, 2003).

A partir deste momento a certificação de produtos florestais e suas práticas certificadas tornam-se uma questão central para a indústria de produtos florestais, sendo repostas as demandas ambientais das organizações ambientais, varejistas (consumidores intermediários) e empresas do setor incentivando os consumidores

finais a comprarem apenas madeira e derivados provenientes de florestas certificadas sustentáveis (PETERSEN, 1994).

A base para a certificação é a percepção dos consumidores finais de que os usos de boas praticam de manejo florestal asseguram a riqueza animal e vegetal de nossas florestas (VLOSKY, 2000).

As iniciativas de certificação é uma resposta de grupos organizados da sociedade civil para a falta de regulamentação nas indústrias, desenvolvendo critérios para práticas sustentáveis ao longo de toda a cadeia produtiva. Esta regulamentação pretende serem benéficas para os dois lados, as organizações que ganham através da melhoria da sua reputação e diferenciação de seus produtos e a sociedade que recebe um produto que não prejudica o meio ambiente com um custo mínimo, sendo uma das mais importantes modelos de governança ambiental. Estes programas de certificação são uma alternativa a regulamentação por parte dos estados, porém não exclui as regulamentações do Estado (BLOOMFIELD, 2012; CONWAY, 2012).

Preocupações ambientais, crescimento da pressão pública e medidas regulamentares estão mudando a maneira das pessoas fazerem negócios ao redor do mundo. Clientes, consumidores e outros *stakeholders* estão aumentando a demanda de produtos e serviços ambientalmente corretos que são oferecidos por organizações socialmente responsáveis. Está se tornando cada vez mais importante para as organizações demonstrarem que, não só por suas filosofias, mas também por suas estratégias de investimentos e operações diárias, são sustentáveis.

Estas preocupações são encontradas no uso correto dos recursos hídricos e das políticas de reciclagem dos resíduos sólidos (BRACELPA, 2013).

Antes de conceituarmos a certificação, necessitamos explicar sobre o manejo florestal, que precede a cerificação em si.

O manejo florestal faz com que as organizações assumam a responsabilidade pelos impactos ambientais e sociais de suas operações, envolvendo a colheita sustentável e a diversidade de ecossistemas (GLADWIN *et al*, 1995), protegendo o patrimônio cultural/social das comunidades locais e dos grupos sociais. Esta operação inclui habitat das espécies animais e seus padrões de migração, diversidade de flora e fauna, preservação das bacias hidrográficas e direitas dos povos que habitam originalmente a área da operação florestal (SHARMA; HENRIQUES, 2005).

O manejo florestal é uma alternativa a desmatamentos, definido como o uso de técnicas que permitam que a floresta possa se desenvolver de modo sustentável.

Segundo Viana (2002, p.20), existe dois conceitos de manejo florestal: “bom manejo florestal” e “manejo florestal sustentável”.

O bom manejo florestal é a aplicação das melhores praticas para uma determinada área, considerando suas características e condicionantes socioculturais, ambientais e econômicos e o conhecimento técnico e científico existente, podendo haver variação ao longo do tempo. (VIANA, 2002, p.20)

O manejo florestal sustentável pode ser definido como aquele que tem as práticas ideais de gestão de uma unidade de manejo florestal, capazes de assegurar a sua sustentabilidade sociocultural, ambiental e econômica. (VIANA, 2002, p.20)

Desta forma o bom manejo florestal é o caminho para se alcançar o manejo florestal sustentável, que é imprescindível para obtenção de certificação florestal.

Segundo a *Food and Agricultural Organization of the United Nations* (2000, p.1), a certificação florestal é um instrumento de mercado para indicar dois propósitos:

- Que uma área possui bom manejo florestal (certificação de bom manejo florestal);
- Para indicar para os consumidores finais que o produto adquirido é proveniente de uma área com bom manejo florestal (certificação da cadeia de custódia).

Desta forma o surgimento das certificações responde este anseio dos consumidores, sociedade e demais *stakeholders*.

Miranda *et al.* (1997) identifica estes grupos como sendo: os consumidores verdes, ONGs, Associações e Instituições públicas e privadas que primam pela qualidade ambiental, bem como investidores verdes, que procuram investir em empresas não poluidoras.

No inicio da década de 1990, a ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2012) viu a necessidade de se desenvolverem normas que falassem da questão ambiental e tivessem como intuito a padronização dos processos de empresas que utilizassem recursos tirados da natureza e/ou

causassem algum dano ambiental decorrente de suas atividades, disponibilizando a certificação ISO 14000 e posteriormente a ISO 14001.

A ISO 14001 é uma norma internacionalmente aceita que define os requisitos para estabelecer e operar um Sistema de Gestão Ambiental. A norma reconhece que organizações podem estar preocupadas tanto com a sua lucratividade quanto com a gestão de impactos ambientais. A ISO 14001 integra estes dois motivos e provê uma metodologia altamente amigável para conseguir um Sistema de Gestão Ambiental efetivo.

Na prática, o que a norma oferece é a gestão de uso e disposição de recursos. É reconhecido mundialmente como um meio de controlar custos, reduzir os riscos e melhorar o desempenho, requerendo um comprometimento de toda a organização.

Os certificados de gestão ambiental da série ISO 14000 atestam a responsabilidade ambiental no desenvolvimento das atividades de uma organização.

Para a obtenção e manutenção do certificado ISO 14000, a organização tem que se submeter a auditorias periódicas, realizadas por uma empresa certificadora, credenciada e reconhecida pelos organismos nacionais e internacionais.

Nas auditorias são verificados o cumprimento de requisitos como:

- Cumprimento da legislação ambiental;
- Diagnóstico atualizado dos aspectos e impactos ambientais de cada atividade;
- Procedimentos padrões e planos de ação para eliminar ou diminuir os impactos ambientais sobre os aspectos ambientais;
- Pessoal devidamente treinado e qualificado.

A ISO 14000 é um sistema de gestão ambiental que é usado na área ambiental, mas não é específica da área florestal.

As empresas do setor industrial vêm utilizando dois tipos de critérios de certificação: baseados em sistemas ou processos (ex.: ISO 14000) e critérios baseados no desempenho (ex.: *Forest Stewardship Council*)

Vários autores apontam que a ISO 14000 é utilizada pelas empresas florestais para a avaliação de seus sistemas de gestão internos (NUSSBAUN; SIMULA, 2005, p. 16; CASHORE *et al.*, 2006, p.15), porém fazem duas críticas a

ele: primeiro, é que o consumidor precisa acreditar na índole da empresa, já que a auditoria não é feita por terceiros, e segundo, é o fato de não existir nenhum critério baseado em desempenho, avaliando o resultado do sistema de gestão ambiental.

Nos sistemas baseados em desempenho avalia-se o manejo em relação aos princípios e critérios do sistema de certificação escolhido como, por exemplo, o *Forest Stewardship Council (FSC)*.

A certificação FSC foi o primeiro esquema de certificação patrocinada pela sociedade civil para produtos florestais, procurando efetuar uma mudança substancial nas práticas atuais através da adesão voluntária das indústrias (BLOOMFIELD, 2012).

A certificação FSC é uma garantia de origem que serve também para orientar o comprador atacadista ou varejista a escolher um produto diferenciado e com valor agregado, capaz de conquistar um público mais exigente e, assim, abrir novos mercados. Ao mesmo tempo, permite ao consumidor consciente a opção de um produto que não degrada o meio ambiente e contribui para o desenvolvimento social e econômico das comunidades florestais. Para isso, o processo de certificação deve assegurar a manutenção da floresta, bem como o emprego e a atividade econômica que a mesma proporciona.

O FSC é uma organização não governamental independente e sem fins lucrativos, sediada em Bonn, Alemanha, integrada por ambientalistas, pesquisadores, engenheiros florestais, empresários da indústria e comércio de produtos de origem florestal, trabalhadores, comunidades indígenas e outros povos da floresta e instituições certificadoras de 43 países (FOREST STEWARDSHIP COUNCIL, 2012)

O FSC é hoje o selo verde mais reconhecido em todo o mundo, com presença em mais de 75 países e todos os continentes. Atualmente, os negócios com produtos certificados geram negócios da ordem de cinco bilhões de dólares por ano em todo o globo (FOREST STEWARDSHIP COUNCIL, 2012).

A missão do FSC internacional é promover o manejo florestal ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável em todo o mundo, através do uso de critérios e princípios elaborados pela organização. Desse modo, o selo FSC informa os consumidores de que a madeira ou produto manufaturado provém de uma área que maneja adequadamente os recursos florestais.

Este conselho foi criado como o resultado de uma iniciativa para a conservação ambiental e desenvolvimento sustentável das florestas do mundo inteiro. Seu objetivo é difundir o uso racional da floresta, garantindo sua existência no longo prazo. Para atingir este objetivo, o FSC criou um conjunto de regras reconhecidas internacionalmente, chamadas Princípios e Critérios, que conciliam as salvaguardas ecológicas com os benefícios sociais e a viabilidade econômica, e são os mesmos para o mundo inteiro.

O FSC atua de três maneiras: desenvolve os princípios e critérios (universais) para certificação; credencia organizações certificadoras especializadas e independentes; e apóia o desenvolvimento de padrões nacionais e regionais de manejo florestal, que servem para detalhar a aplicação dos princípios e critérios, adaptando-os à realidade de um determinado tipo de floresta.

O manejo florestal ambientalmente correto traz segurança para a biodiversidade das florestas, sua produtividade e seus processos ecológico, e gerando benefícios sociais as comunidades locais e a sociedade como um todo no longo prazo (FSC, 2012).

O FSC está aberto à filiação de organizações e pessoas que tenham os mesmos objetivos. Essa filiação é paga. Os associados devem escolher entre uma das três câmaras a qual pretendem pertencer: social, ambiental ou econômica. Aqueles que têm interesse econômico devem se filiar a câmara econômica, as organizações não governamentais de meio ambiente devem necessariamente se filiar a câmara ambiental, e as organizações indígenas e movimentos sociais a câmara social (FSC, 2012).

Outro fator importante para a questão da sustentabilidade ambiental nas organizações é a utilização de fontes alternativas de energia, diminuindo a dependência de fontes não renováveis de energia, sendo uma resposta das organizações a demandas da sociedade (BALACHANDRA *et al*, 2010).

## 2.6 SÍNTESE DA BASE TEÓRICA

Para os fins desta tese foram feitas algumas escolhas teóricas para o melhor direcionamento dos seus resultados.

Para a questão da sustentabilidade foi usado nesta pesquisa o modelo do “*triple botton line*”, proposto inicialmente por Elkington (1998), dividindo a análise em

três grupos de práticas: econômicas, sociais e ambientais. Cada uma destas práticas é importante para visualizar como as organizações implementam ou não o processo de sustentabilidade.

A respeito dos *stakeholders*, utilizou-se o modelo proposto por Freeman *et al* (2011) para definir os grupos de *stakeholders* dentro das organizações. Na parte referente à escolha dos *stakeholders* salientes para a organização, foi utilizado o modelo proposto por Mitchell *et al* (1997).

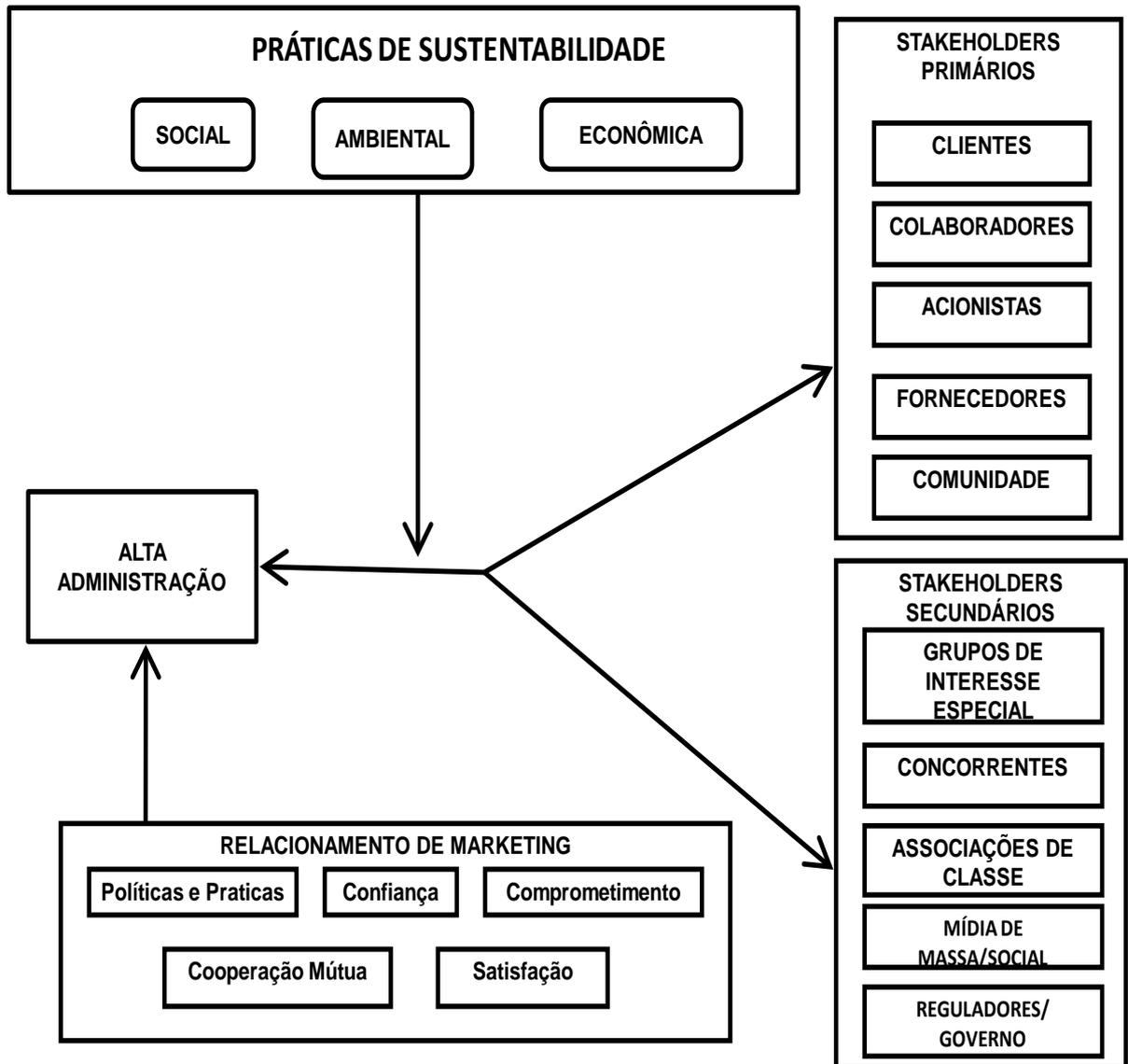
Cada grupo específico de *stakeholder* possui uma demanda específica por práticas de sustentabilidade; e a organização trata cada um destes de forma diferente de acordo com a sua importância para a empresa.

As informações fornecidas pela alta administração possibilitam elencar as práticas de sustentabilidade existentes e quais grupos de *stakeholders* estão direcionados.

A análise do relacionamento com os *stakeholders* teve como base o modelo proposto por Lages *et al* (2007), utilizando as dimensões políticas e práticas, confiança, comprometimento, cooperação mútua e satisfação com o relacionamento.

Cada um dos grupos de *stakeholders* pesquisado possuirá formas diferentes de agir com relação a cada uma destas cinco dimensões relacionais. Sendo assim o modelo de estudo para esta tese é o seguinte:

Figura 6: Modelo Inicial de Estudo



Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Mitchell *et al*, 1997; Elkington, 1998; Lages *et al*, 2005; Freeman *et al*, 2011.

A partir destas considerações teórico-empíricas, o próximo Capítulo detalha a metodologia necessária para a realização da presente proposta de tese.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em conformidade com o quadro referencial utilizado e o problema e objetivos de pesquisa, definiu-se que o método de pesquisa foi o qualitativo. O método de pesquisa adotado depende da natureza da pesquisa que se levou a cabo e variou de acordo com o problema de pesquisa proposto por esta tese. O emprego da pesquisa qualitativa serve para identificar, analisar, e compreender os comportamentos padronizados e os processos sociais (GIVEN, 2008).

Complementando estas afirmações, Flick (2007) conclui que a importância da pesquisa qualitativa é baseada fundamentalmente nas mudanças sociais e consequentes alterações do ambiente defrontado pelos pesquisadores, como por exemplo, o relacionamento com os *stakeholders* que são contextos e perspectivas novas que necessitam ser analisados com profundidade. Deste modo, surge a necessidade de se utilizar estratégias indutivas de pesquisa para atingir o âmago do relacionamento estudado por esta tese.

De acordo com a natureza do trabalho a abordagem de pesquisa é o de Estudo de Caso proposto por Yin (2001), onde o fenômeno é estudado em profundidade. Os estudos de caso são muito mais adequados do que os grandes estudos quantitativos para desenhar as ideias fundamentais do estudo, pois utilizam fortemente as entrevistas em profundidade e a sua análise do discurso. A possibilidade de gerar uma temporalidade na análise é um dos pontos mais fortes da escolha da estratégia de estudo de caso.

Segundo Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é buscar as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. Ela é frequentemente utilizada na geração de hipóteses e na identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. A pesquisa exploratória proporciona a formação de ideias para o entendimento do conjunto do problema, enquanto que a pesquisa descritiva procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da delimitação do tema e da análise do campo de estudo, foi possível elaborar o problema de pesquisa deste projeto de tese. Este trabalho partiu

da escolha de temas relevantes para o autor, teoria e organizações, após uma extensiva e profunda leitura sobre marketing de relacionamento, *stakeholders*, relacionamento de marketing com *stakeholders* e sustentabilidade, bem como a análise de outras pesquisas sobre o tema, fontes secundárias, visitas ao campo de estudo e entrevistas com especialistas sobre os temas envolvidos, para gerar o seguinte problema de pesquisa.

### 3.1.1 Pergunta de Pesquisa

Considerando os objetivos apresentados no primeiro capítulo deste projeto de tese, a presente proposta será pautada pela seguinte pergunta de pesquisa:

**Como o relacionamento de marketing entre os *stakeholders* e a organização é afetado pela adoção das práticas de sustentabilidade (econômica, ambiental e social)?**

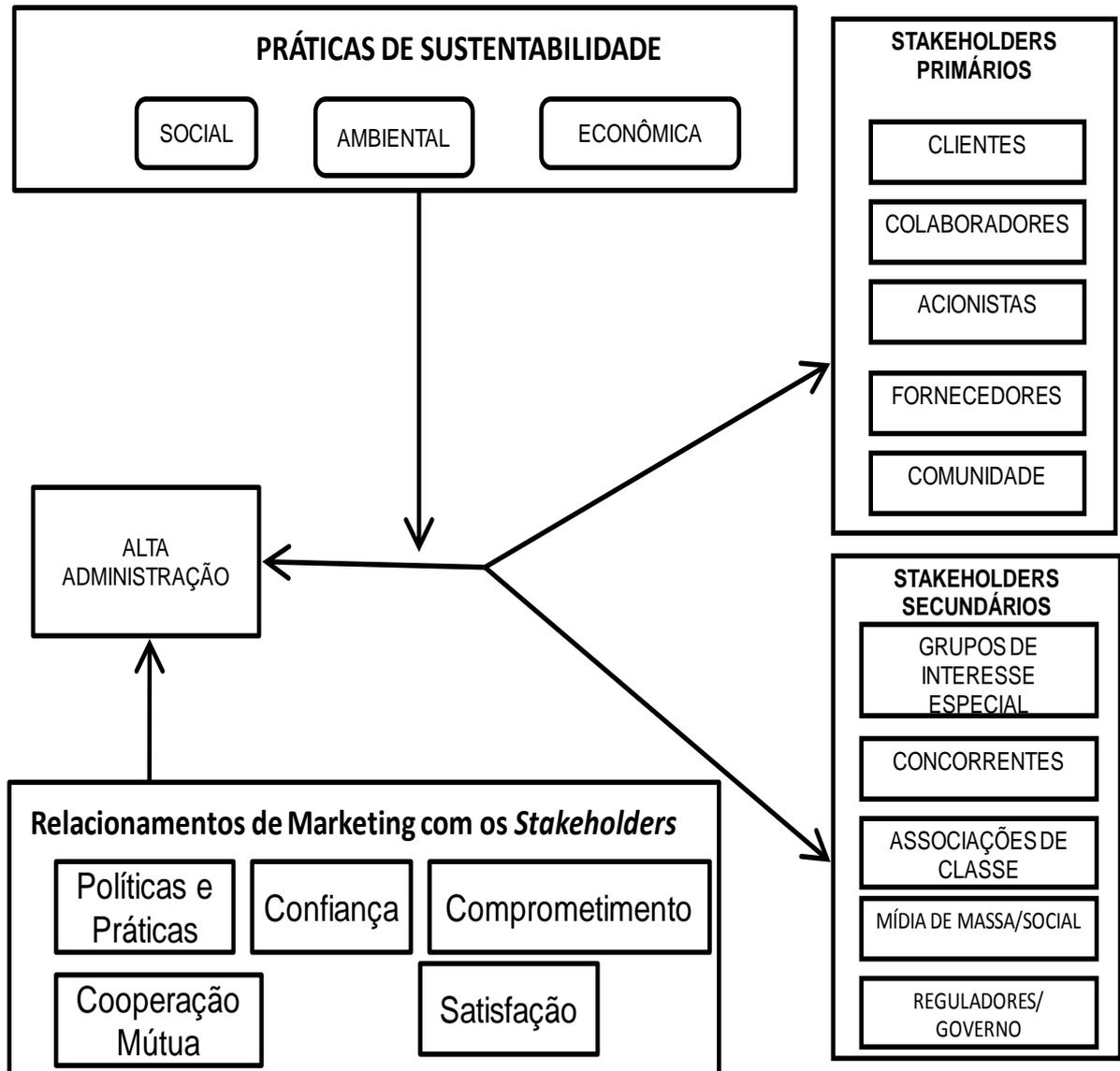
### 3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as práticas de sustentabilidade utilizadas pela organização;
- Identificar nos *stakeholders* salientes, as práticas de sustentabilidade sob o ponto de vista de marketing;
- Analisar o relacionamento de marketing entre *stakeholders* e organização;
- Descrever e analisar como o relacionamento de marketing entre *stakeholders* e empresa é afetado pelas práticas de sustentabilidade;

### 3.2 REPRESENTAÇÕES DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A disposição das categorias de análise da presente proposta de projeto de tese tomou como base o trabalho de Hult *et al* (2011), adaptando ao contexto da sustentabilidade como interveniente a relação entre empresa e *stakeholders*. Deste modo a Figura 7 representa a configuração do escopo da pesquisa e as possíveis relações entre as categorias analíticas do problema de pesquisa.

Figura 7: Representação das Categorias de Análise da Pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Mitchell *et al*, 1997; Elkington, 1998; Lages *et al*, 2005; Freeman *et al*, 2011.

### 3.2.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Segundo Kerlinger (1980) são duas as formas de definir variáveis ou modelos: definição constitutiva (DC) que “*define palavras com outras palavras*” e definição operacional (DO) que “*atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo*”. Uma definição operacional deve especificar a sequência de passos para obter-se

uma medida, de forma que esta possa ser reaplicada por outra pessoa (SELLTIZ, 1987). Deste modo, as categorias de análise desta proposta de projeto de tese são definidas da seguinte forma:

### Stakeholders

D.C. – A perspectiva contemporânea de *stakeholders* de Freeman (1984) leva em conta os interesses de indivíduos ou grupos para os quais as organizações são responsáveis, levando em conta qualquer uma destas características: (1) quando o indivíduo ou grupo possui o potencial de ser positiva ou negativamente afetados pelas atividades organizacionais e/ou está preocupado com seu impacto em terceiros, (2) quando o indivíduo ou grupo pode retirar ou conceder recursos necessários para as atividades da organização, e (3) quando o indivíduo ou grupo é valorizado pela cultura organizacional (FROOMAN, 1999; MAIGNAN; FERREL, 2004; ROWLEY, 1997).

D.O. – Foram identificados através de roteiro semiestruturado aplicado com os principais executivos da empresa proposto por Mitchell *et al* (1997), no qual foi mensurada a sua importância para a organização através de itens que medem o seu poder, legitimidade e urgência de suas demandas e que foram aplicados junto aos gestores da alta administração para definir quais são os stakeholders mais relevantes para a sustentabilidade (anexo 1)

### Stakeholders Primários

D.C. – Os *stakeholders* primários são aqueles que sem sua ação a empresa não poderia sobreviver, fornecendo insumos fundamentais para o funcionamento da organização, possuindo uma grande interdependência entre eles (CLARKSON, 1995). Os tipos mais comuns deles são os *stockholders* (acionistas), os investidores, funcionários, consumidores, fornecedores, as comunidades e governo. Estes grupos são altamente visíveis por causa de suas relações contratuais com a organização, o que cria demandas que devem ser avaliadas cuidadosamente pelos gestores das empresas (Hult *et al*, 2011).

D.O. – Foram identificados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A partir da sua identificação foram realizadas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa (anexo 1).

### Stakeholders Secundários

D.C. - Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela organização, mas não estão envolvidos diretamente com as operações da empresa e não são essenciais para a sua sobrevivência, como por exemplo, os meios de comunicação e grupos de interesse (CLARKSON, 1995), não tendo obrigação contratual e/ou autoridade legal sobre a empresa (EESLEY; LENOX, 2006).

D.O. – Foram identificados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A partir da sua identificação foram realizadas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa (anexo 1).

### Relacionamento de marketing com os *stakeholders*

D.C. – Para Boesso e Kumar (2009) a gestão de *stakeholders* é geralmente vista como uma parceria entre a empresa e quem a empresa considera serem os seus *stakeholders*, envolvendo “a comunicação, negociação, contratação e gestão de relacionamentos” (FREEMAN, 2004, p. 237), para explicar como podem priorizar as relações dos *stakeholders* em função da percepção dos atributos poder, urgência e legitimidade pelos gestores do relacionamento de *stakeholders* dentro da organização (MITCHELL *et al*, 1997). Para Lages *et al* (2005), o relacionamento de marketing é analisado utilizando as dimensões: políticas e práticas de relacionamento, confiança, comprometimento, cooperação mútua e satisfação com o relacionamento.

D.O. – Foi mensurado através de entrevistas em profundidade com cada um dos *stakeholders* identificados, membros da alta administração e consultores inquiridos, usando modelo proposto por Lages *et al*, 2005 (anexo 2)

### Políticas e Práticas de Relacionamento

D.C. – Políticas e práticas de relacionamento representam uma das mais importantes dimensões do processo relacional (JAP; GANESAN, 2000). Através do estabelecimento de políticas e práticas claras de relacionamento, os *stakeholders* tornam-se motivados a se comportar de uma forma que é benéfico para a relação como um todo, sendo importante para definir as regras básicas para a troca no futuro (DWYER *et al*, 1987). Esta dimensão do relacionamento deve incluir valores

éticos que contribuem para o desenvolvimento do relacionamento entre empresa e *stakeholders* (MORGAN; HUNT, 1994).

D.O. – Foi mensurado através de entrevistas em profundidade com cada um dos *stakeholders* identificados, membros da alta administração e consultores inquiridos, usando a questão 1 (entrevistados internos e externos) do modelo proposto por Lages *et al*, 2005 (anexo 2).

### Confiança

D.C. – A dimensão confiança desempenha um papel central no desenvolvimento do relacionamento (DWYER *et al*, 1987), sendo uma crença existente entre as partes baseada na troca de informações e conselhos válidos para o desenvolvimento do relacionamento (LAGES *et al*, 2005), sendo uma de suas dimensões fundamentais (PALMATIER *et al*, 2005).

D.O. – Foi mensurado através de entrevistas em profundidade com cada um dos *stakeholders* identificados, membros da alta administração e consultores inquiridos, usando a questão 2 (entrevistados internos e externos) do modelo proposto por Lages *et al*, 2005 (anexo 2).

### Comprometimento com o Relacionamento

D.C. – O comprometimento com o relacionamento pode ser definido como o “desejo de desenvolver um relacionamento estável, a disposição de fazer sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento, e uma confiança na estabilidade da relação” (ANDERSON; WEITZ, 1993, p.19), sendo essencial para desenvolver relacionamentos de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994).

D.O. – Foi mensurado através de entrevistas em profundidade com cada um dos *stakeholders* identificados, membros da alta administração e consultores inquiridos, usando a questão 3 (entrevistados internos e externos) do modelo proposto por Lages *et al*, 2005 (anexo 2).

### Cooperação Mútua

D.C. – A cooperação mútua são as ações coordenadas existentes entre duas ou mais partes para alcançar resultados que não seriam possíveis sem a sua existência, percebendo maiores benefícios em trabalhar conjuntamente do que de forma independente (ANDERSUS; NARUS, 1990).

D.O. – Foi mensurado através de entrevistas em profundidade com cada um dos *stakeholders* identificados, membros da alta administração e consultores inquiridos, usando a questão 4 (entrevistados internos e externos) do modelo proposto por Lages *et al*, 2005 (anexo 2).

#### Satisfação com o Relacionamento

D.C. – A satisfação baseia-se nas interações existentes entre as partes no relacionamento, que influenciam as expectativas futuras da interação (ANDERSON; NARUS, 1990), sendo considerado um estado emocional e racional positivo resultante da avaliação da relação existente entre as partes (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). Estas interações positivas levam a perenidade do relacionamento no longo prazo, sendo essencial para melhoria do desempenho do relacionamento (LAGES *et al*, 2005)

D.O. – Foi mensurado através de entrevistas em profundidade com cada um dos *stakeholders* identificados, membros da alta administração e consultores inquiridos, usando a questão 5 (entrevistados internos e externos) do modelo proposto por Lages *et al*, 2005 (anexo 2).

#### Práticas de Sustentabilidade

D.C. – O princípio básico da visão dos *stakeholders* é que a empresa deve levar em consideração o impacto de suas ações em uma variedade de indivíduos e grupos, que são afetados pelas suas ações, além dos acionistas ou investidores (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984; PARMAR *et al* 2010), sendo assim, as ações de sustentabilidade devem necessariamente refletir a visão dos *stakeholders* de forma implícita ou explícita, porém, esta orientação difere de empresa para empresa (FERREL *et al*, 2010; RAGHUBIR *et al*, 2010). A sustentabilidade é uma oportunidade para o estudo de marketing por elevar o foco da gestão de relacionamento para além dos consumidores, para a gestão de um conjunto mais amplo de questões envolvendo as dimensões do macro ambiente econômico, ambiental e social, e atendendo as necessidades e desejos de múltiplos *stakeholders* (HULT, 2010), o que coaduna com o conceito do *triple bottom line* (ELKINGTON, 1998)

D.O. – Foi mensurado através de entrevistas em profundidade com a Alta Administração, Gerentes e Consultores, no qual se identificou quais as práticas de

sustentabilidade social, ambiental e econômica são importantes para o processo relacional entre cada um dos *stakeholders* e a organização. (anexo 3)

### Alta Administração

D.C. - A alta administração das organizações são *stakeholders* importantes, pois através de seus pressupostos morais e éticos moldam as ações das empresas, atuando como moderadores do relacionamento com os outros *stakeholders*. Deste modo os *stakeholders* que recebem prioridade no atendimento de suas demandas serão aqueles a quem os gestores, e especialmente os altos executivos, consideram como altamente salientes (MITCHELL *et al*, 1997; ANGLE *et al*, 1999).

D.O. – Foram identificados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa, no qual foram selecionados quais os executivos responsáveis pelos relacionamentos com os *stakeholders* e quais as ações de relacionamento desenvolvidas usando o modelo proposto por Lages *et al*, 2005 (Anexo 2).

### Clientes

D.C. - É uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização (FREEMAN *et al*, 2007).

D.O. – Foram identificados cruzando a lista de clientes com as informações dos executivos responsáveis com o relacionamento com os consumidores. A partir da seleção destes clientes foram realizadas duas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

### Colaboradores

D.C. - Os colaboradores são “a fonte de sucesso de uma empresa” (HENRIQUES; SARDOSKY, 1999, p.89), sendo fundamentais no processo de construção do compromisso entre a organização e seus consumidores (JONES *et al*, 2008). O grau de satisfação do empregado tem um impacto na satisfação do cliente, ou seja, aqueles empregados que estão muito satisfeitos com a sua ocupação são percebidos pelos clientes como mais equilibrados e satisfeitos com a organização (HULT *et al*, 2011), tendo uma influência positiva sobre o nível de satisfação do

consumidor (HOMBURG; STOCK, 2004). Por estas razões é imprescindível para a saúde da empresa manter os seus colaboradores satisfeitos com seus empregos.

D.O. - Foram identificados através de entrevista em profundidade com os executivos responsáveis pelo relacionamento com os funcionários. A partir da seleção destes colaboradores foram realizadas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

#### Acionistas

D.C. - Acionistas injetam capital em um negócio esperando atingir um retorno maior de suas aplicações do que poderiam ter de outra forma e com menores riscos (Day e Fahey, 1988).

D.O. – Foram identificados cruzando a lista de acionistas com as entrevistas em profundidade realizadas com os executivos responsáveis pelo relacionamento com os acionistas. A partir da seleção dos acionistas foram realizadas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

#### Fornecedores

D.C. - Fornecedor é uma empresa que fornece serviços ou produtos para outra empresa, sendo parceiros importantes para o negócio com base na confiança e parceria (FREEMAN *et al*, 2007).

D.O. – Foram identificados cruzando a lista de fornecedores com as entrevistas em profundidade com os executivos responsáveis pelo relacionamento com os fornecedores. A partir da seleção dos fornecedores foram realizadas duas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

#### Comunidade

D.C. - As comunidades são os *stakeholders* que incluem as organizações não governamentais e aquelas geograficamente próximas da organização (HULT *et al*, 2011), tendo a capacidade de mobilizar a opinião pública a favor ou contra as ações da empresa (HENRIQUES E SARDOSKY, 1999) e possuem um alto nível de interdependência (CLARCKSON, 1995). O apoio da empresa às causas sociais desta parte interessada podem ter impacto sobre a escolha do consumidor

(BARONE *et al*, 2000), por outro lado, ignorá-los correm o risco de sofrer boicotes por parte dos clientes (HULT *et al*, 2011). Os boicotes não geram somente prejuízos financeiros para a empresa, mas podem manchar a reputação da organização (GARRET, 1987) e ter um impacto negativo no desempenho.

D.O. – Foram identificados a partir das entrevistas em profundidade com os executivos responsáveis pelo relacionamento com a comunidade. A partir da seleção das comunidades foram realizadas duas entrevistas em profundidade com os seus responsáveis buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

#### Grupos de Interesse Especial

D.C. – Os Grupos de Interesse Especial são as entidades não governamentais (ONG's), que utilizam o processo político para promover uma posição sobre determinado assunto do interesse de determinada parte interessada (FREEMAN *et al*, 2007).

D.O. - Foram identificados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A partir da sua seleção foram realizadas duas entrevistas em profundidade com os responsáveis pelo relacionamento buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

#### Concorrentes

D.C. - Os concorrentes estão normalmente inseridos como sendo *stakeholders* secundários (Ferrel *et al*, 2010), geralmente participando de associações de classe e órgãos reguladores aderindo a normas e valores que ditam quais são os comportamentos aceitáveis ou não (Hult *et al*, 2011). Esta relação tem o potencial de gerar tanto conflitos quanto cooperação através de *joint ventures* ou partilhando a cadeia de suprimentos, evidenciando a sua importância na estratégia de marketing.

D.O. – Foram identificados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A partir da sua seleção foram realizadas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

### Associações de classe

D.C. - Organização, geralmente sem fins lucrativos, que é composta e apoiada por membros envolvidos em um determinado tipo de negócio e possuir interesses comuns, sendo uma forma importante para a obtenção de dados sobre o setor (FREEMAN *et al*, 2007).

D.O. - Foram identificados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A partir da sua seleção foram realizadas duas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

### Governo/Reguladores

D.C. - O governo e os órgãos reguladores são importantes *stakeholders* das organizações pelo fato de imporem regulações políticas e econômicas sobre o mercado (BANERJEE *et al*, 2003), impondo mudanças no design do produto, na publicidade, embalagens, entre outras (MORGAN, 1988; BLOCH, 1995; PECHMANN, 1996).

D.O. – Foram identificados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A partir da sua seleção foram realizadas duas entrevistas em profundidade buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2).

### Mídia de massa

D.C. - Mídia de massa consiste em diversos meios de comunicação pelos quais a informação chega a um grande numero de pessoas, tais como televisão, rádio, jornal, internet, etc.. Esta forma de comunicação é utilizada para moldar os valores, crenças, percepções e comportamentos dos consumidores (Freeman *et al*, 2007).

D.O. - Foram selecionados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A partir da sua identificação foram realizadas entrevistas em profundidade com os responsáveis pelo relacionamento buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

### Mídia social

D.C. - Mídia social é o conjunto de ferramentas e espaços disponíveis on-line para auxiliar organizações a aperfeiçoar o processo de relacionamento e interação social

com seus consumidores, sendo ferramentas baseadas fundamentalmente na internet (Freeman *et al*, 2007).

D.O. - Foram selecionadas através de entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A partir da sua identificação foram realizadas entrevistas em profundidade com os responsáveis pelo relacionamento buscando observar as convergências e divergências no processo relacional com a empresa. (anexo 2)

### 3.3. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os detalhes da pesquisa, no que tange a sua natureza, classificação, características, estratégias e universo/grupo pesquisado.

#### 3.3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta Tese classifica-se como sendo de abordagem qualitativa. Esta abordagem procura adentrar no mundo dos significados, não buscando a regularidade nem relações estritamente lineares, mas sim, a compreensão dos atores das relações complexas de suas ações. Este tipo específico de pesquisa busca objetivar a compreensão e explicação dos fenômenos sociais sem se afastar da sua realidade natural por meio da interação entre o indivíduo e seu mundo social, não havendo separação entre o sujeito e o objeto. Estas duas faces são visões diferenciadas do mesmo fenômeno, que podem ser complementares, e sua escolha dependerá da visão de mundo do pesquisador e dos objetivos da pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006; GODOI *et al*, 2006).

A utilização da estratégia de estudo de caso se justifica pelo fato de não existir estudos referentes ao relacionamento entre os *stakeholders* e a organização através da visão da sustentabilidade. Os estudos de caso distinguem-se dos outros métodos qualitativos por estarem alicerçados em múltiplas fontes de dados que, combinados, fornecem uma triangulação de percepções que aumenta a validade dos dados obtidos (BONOMA, 1986; YIN, 2001).

De acordo com Yin (2001), a utilização da metodologia do estudo de caso é relevante quando busca responder às perguntas “como” e “porque” ocorrem em certos fenômenos, quando há poucas possibilidades de controle, e os eventos

possuem um enfoque sobre fenômenos contemporâneos. A questão central é a obtenção de um foco claramente definido do problema que se quer abordar e dos dados necessários, coletando-os de uma maneira sistemática e bem delineados. De acordo com Maffezzolli e Boehs (2008, p. 100), podemos ver a seguinte citação:

“A diferença dos casos holísticos e incorporados pode ser compreendida por dois principais aspectos: definição da unidade de análise e flexibilidade de condução do estudo. No primeiro caso – casos holísticos – a distinção realizada é que estes tendem a ter uma estrutura mais flexível em razão dos resultados obtidos, não sendo percebida diretamente nenhuma subanálise no estudo. Já no segundo: casos incorporados têm-se mais de uma unidade de análise.”

Estabelecido o estudo de caso como método de pesquisa, e dando continuação a sequência de procedimentos proposta por Yin (2001), tornou-se fundamental formatar o *design* da pesquisa. Com este intuito, recorre-se ao mesmo autor para apresentar no Quadro 3 a matriz que, em suas duas linhas e duas colunas, reúne os quatro tipos básicos de desenho por ele definidos:

Quadro 3: Tipos Básicos de *Design* para Estudo de Caso por Yin (2001)

	Desenhos de Caso Único	Desenhos de Caso Múltiplo
Holístico (unidade simples de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporado (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: YIN (2001)

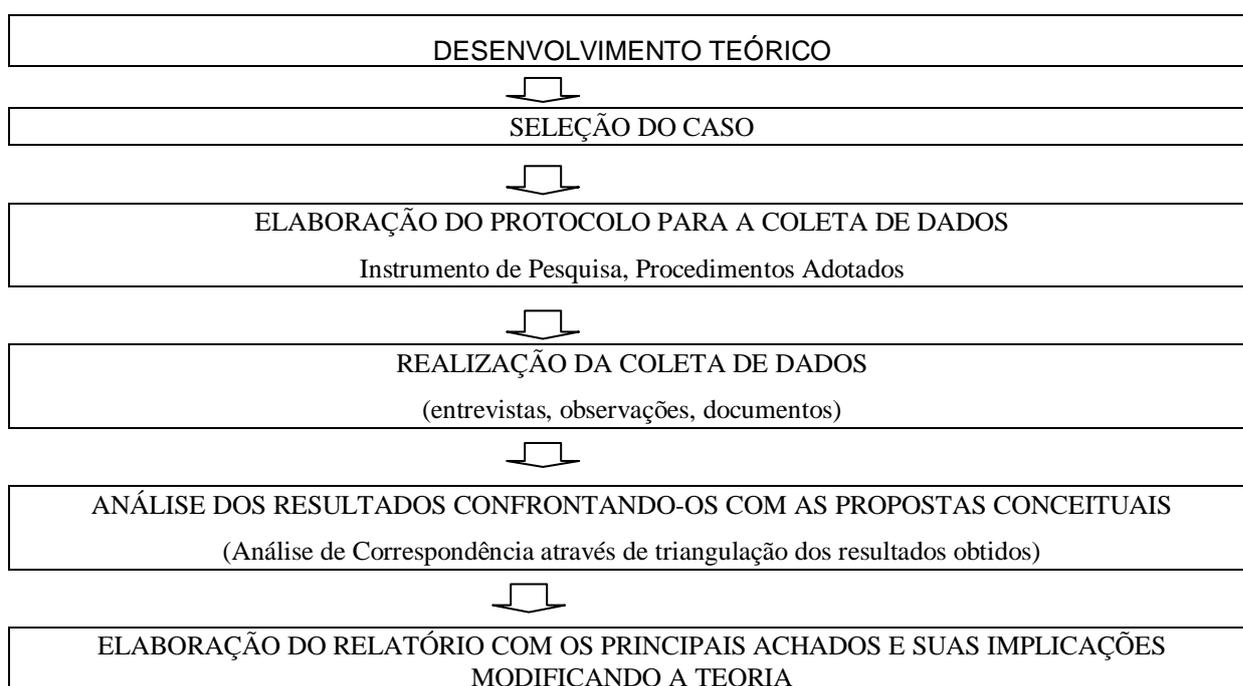
De acordo com o demonstrado no quadro 2 e trazendo as definições para a realidade do estudo, caracterizou-se o estudo como sendo do tipo 2, caso único com múltiplas unidades de análise, pois é o tipo que melhor se enquadra na situação de análise do relacionamento entre os *stakeholders* e organização.

A utilização do estudo de caso único pode ser justificada pelas seguintes circunstâncias: caso decisivo para testar uma teoria, caso raro que por si só justifique seu estudo, caso representativo que fornece informações relevantes para os outros casos, caso em que o pesquisador observa algo inacessível a pesquisa científica, e/ou um caso longitudinal em que é possível estudar o mesmo caso único em dois ou mais momentos distintos (YIN, 2001).

No caso desta Tese enquadra-se como sendo representativo, pois ocorre em outras organizações, mas as informações fornecidas pelo caso escolhido são fundamentais para compreender a realidade dos outros casos e o fato de ser do tipo incorporado encontra-se na utilização de várias unidades de análise.

Tendo em vista estes fatos, Yin (2001) estabelece uma sequência de etapas que devem ser desenvolvidas na utilização do método do estudo de caso:

Figura 8: Etapas do estudo de caso de Yin (2001)



Fonte: YIN, 2001

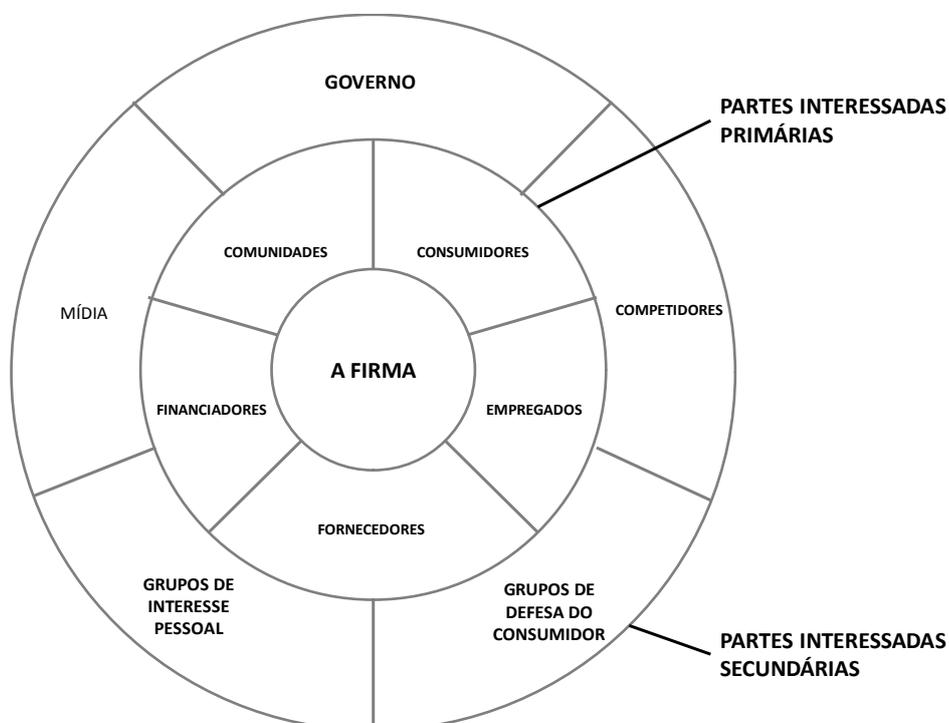
### 3.3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

“Uma população é o agregado de todos os casos que se adéquam a algum conjunto de especificações pré-definidas” (SELLTIZ, 1987). O termo população refere-se ao conjunto de pessoas que se deseja generalizar.

O relacionamento observado ocorre entre vários grupos sociais e pessoas que afetam direta ou indiretamente os objetivos organizacionais, e que foram definidas através do estudo inicial de identificação dos *stakeholders*. Este estudo definiu quais são os grupos importantes para a pesquisa e identificaram quais são mais salientes às relações de poder, urgência e legitimidade, ou uma combinação

entre eles, e usou-se como ponto inicial o modelo de Freeman (2011), conforme a Figura 9:

Figura 9: Grupos de *Stakeholders*



**Fonte:** Adaptado a partir de FREEMAN et al., 2011.

Após esta etapa inicial de identificação dos grupos importantes para a pesquisa, foi realizado um processo de amostragem para selecionar dentro destes grupos quais serão pesquisados para se alcançar os objetivos deste projeto.

Em uma etapa inicial, entre novembro e dezembro de 2012, foram realizadas entrevistas com especialistas do setor e identificaram-se preliminarmente os seguintes grupos: membros do conselho de administração, membros do conselho consultivo e Banco Nacional de Desenvolvimentos Econômico e Social (BNDES) como acionistas, instituições financeiras públicas e privadas, clientes de pequeno, médio e grande porte, e distribuidores de papel no mercado doméstico e Gráficas e Distribuidores na Argentina, Espanha e Portugal no mercado externo, os empregados na fábrica e na sede administrativa, os sindicatos patronais e de empregados, os concorrentes nacionais e internacionais, os fornecedores divididos em de insumos, equipamentos e prestadores de serviços, as unidades reguladoras

governamentais nacional, estadual e local, as ONG's, a Mídia, os consultores e finalmente a comunidade local.

Para definir quais eram os *stakeholders* com maior aderência às práticas da sustentabilidade foi aplicado um questionário semiestruturado (Anexo 1) junto aos gestores da alta administração que definiu uma lista dos *stakeholders* prioritários. Nesta fase foi realizado um inventário das atividades de relacionamento desenvolvidas pela organização.

A partir desta lista foram entrevistados dois interessados prioritários (Anexo 5) para se realizar a triangulação dos dados. Dentre os *stakeholders* elencados pelo modelo de Freeman (2011) foram descartados os concorrentes e mídia por não atenderem nenhum dos critérios prescritos por Mitchell *et al* (1997) e os acionistas por falta de acesso aos entrevistados. Estes entrevistados foram selecionados utilizando critérios de acessibilidade e complementaridade das informações.

### 3.3.3 ESCOLHA DO CASO

Nesta tese tem-se a intenção de estudar o relacionamento entre a organização e seus mais variados *stakeholders*, usando os pressupostos da sustentabilidade como variável interveniente. Desta forma, para atender os objetivos da pesquisa, devemos trabalhar de forma interdisciplinar pois o relacionamento se modifica de acordo com a presença dos atributos de poder, urgência e legitimidade de cada um dos *stakeholders* (MITCHELL *et al*, 1997).

Pelo fato de procurar realizar a sua análise utilizando os pressupostos básicos da sustentabilidade econômica, social e ambiental, torna-se fundamental a escolha de uma organização que tenha relacionamento usando estes três tipos de sustentabilidade. Estes fatores justificam a utilização do estudo de caso único com múltiplas unidades de análise.

### 3.3.4 APRESENTAÇÃO DO CASO

A partir de esclarecimentos obtidos nas entrevistas com a alta administração, dados fornecidos pelos gerentes (entre novembro de 2012 e setembro de 2013) e informações obtidas no *website* da organização (IBEMA, 2013) foram obtidas as informações apresentadas abaixo.

A empresa escolhida é do setor de papel e celulose, que teve a sua operação iniciada em 1956, e atua no setor de papelcartão, sendo a terceira maior produtora de papelcartão do Brasil, com a produção de 92 mil toneladas métricas ao ano (com um potencial produtivo instalado de 108 mil toneladas ano).

A fábrica se localiza no município de Turvo na região centro-sul do Paraná a 292 km de Curitiba e possui o seu núcleo administrativo em Curitiba.

No processo produtivo utiliza pasta mecânica (adquirida de seus fornecedores credenciados), biomassa (com madeira proveniente exclusivamente de reflorestamentos) e reutiliza aparas de madeira (17 mil toneladas adquiridas de cooperativas de catadores de material reciclável e de empresas especializadas).

A sua Base Florestal possui uma área total de 8.616,87 hectares, composta da seguinte maneira: 3.947,33 hectares de florestas plantadas (100% pinus taeda), 2.976,85 hectares de reserva legal e de preservação permanente e 1.692,69 hectares de aceros, estradas e construções.

A empresa também produz a sua própria energia através de duas Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH), com potência instalada de 11 MW (energia equivalente ao consumo de uma cidade de 120 mil habitantes) e também possui um sistema de geração de vapor a partir de resíduos florestais e biomassa.

De acordo com dados de 2012 a empresa possui 694 empregados, e teve no ano fiscal de 2011 uma venda total de R\$178.363.503,37 (em 386 clientes), divididos em mercado interno com R\$132.418.641,01 (em 323 clientes) e mercado externo com R\$45.943.862,36 (em 63 clientes).

A empresa participa de vários projetos sociais na área de educação, meio ambiente, saúde, cultura, esportes e outras ações sociais e de voluntariado.

A indústria possui certificação de qualidade ISO 9001:2008, possui a certificação florestal FSC, que 100% da matéria prima utilizada advêm de material recuperado, florestas certificadas e outras fontes controladas que apresentam origem ambientalmente correta, justa e economicamente viável e está se adaptando para conseguir a certificação ambiental ISO 14001.

A alta gerência é dividida em CEO, diretoria de relações institucionais, diretoria de operações, diretoria comercial e diretoria de energia e florestas.

Os produtos fabricados pela IBEMA são os seguintes:

- IBEMA Speciala – Papelcartão com celulose branqueada nas camadas externas e duplo revestimento de *coating*, com verso branco e alta rigidez;
- IBEMA Supera – Papelcartão com celulose branqueada nas camadas externas e duplo revestimento de *coating*, com verso creme, alta rigidez e espessura;
- IBEMApack Plus – Papelcartão feito de material reciclado com interior de pastas de alto rendimento e duplo revestimento de *coating*, sendo um dos mais rígidos do mercado;
- IBEMA Valoro – Papelcartão com três camadas de celulose de fibras curtas e branqueadas, duplo revestimento na capa, com alto índice de brancura, indicado para atender os mercados editorial, papelaria, copos e bandejas, embalagens premium, etc.;
- IBEMA Blanka – Papelcartão com camada interna com fibras de alto rendimento possui capa e verso 100% de fibras curtas branqueadas, com alta resistência, brilho e lisura;
- IBEMA Impona – Possui camada interna, composta de papelcartão reciclado e fibras de alto rendimento, capa de celulose branqueada com duplo revestimento e verso de celulose não branqueada;
- IBEMA Pako – Possui camada interna, composta por papelcartão reciclado e fibras de alto rendimento, capa de celulose branqueada com apenas um revestimento e verso de celulose branqueada;
- IBEMA Batali – Produto com camada interna, composta de papelcartão reciclado e fibras de alto rendimento, capa de celulose branqueada com duplo revestimento e verso de aparas selecionadas;

### 3.3.5 MATERIAL EMPÍRICO: FONTE E COLETA

Devido à natureza da presente tese, bem como as informações trazidas pelos textos empíricos e teóricos analisados na base teórica, bem como as proposições provenientes do texto de Yin (2001), concluímos a importância da utilização de múltiplas fontes de evidências para consubstanciar os achados do estudo de caso.

Para Yin (2001), os dados devem ser triangulados por seis fontes de informações: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, bem como através de imagens estáticas e em movimentos (fotos e filmes), e ruído (GODOY, 2006). De acordo com Godoy (2006), a partir das fontes citadas por Yin (2001), é possível dividi-las em três grupos principais: observação, entrevistas e análise documental.

De acordo com o design proposto para a pesquisa foram utilizados como fontes de dados a observação direta das ações de relacionamento, entrevistas em profundidade (tanto livres como baseadas em roteiro semiestruturado) e análise das mais variadas fontes de documentação que possam colaborar para o alcance dos objetivos da presente proposta de pesquisa.

A observação direta refere-se à visita ao campo de pesquisa de forma recorrente e periódica, de forma a observar os eventos e comportamentos relevantes que sirvam de evidências importantes para o estudo de caso. De acordo com os objetivos da pesquisa deve ser desenvolvido um roteiro de observação, para registrar todas as ocorrências que possam afetar o estudo de caso (GODOY, 2006).

As entrevistas qualitativas podem ser divididas em conversa livre ou baseadas em roteiro semiestruturado. As semiestruturadas têm como objetivo básico capturar os significados que os entrevistados atribuem aos questionamentos referentes aos pressupostos desta pesquisa, buscando serem investigações dialogadas. As entrevistas livres ou não estruturadas são diálogos informais entre o pesquisador e o pesquisado sobre dados importantes que possam gerar insights adicionais para a pesquisa. O registro das entrevistas foi feito através de gravações e anotações realizadas pelo pesquisador durante o processo (GODOY, 2006).

A obtenção de informações através da documentação, também conhecida como dados secundários, é de extrema importância para a pesquisa, pois são dados publicados que podem ser públicos (jornais, atas de reuniões, relatórios oficiais, etc.) ou privados (registros pessoais e diários, cartas, e-mails, etc.), que auxiliam a evolução da pesquisa. Esta fonte de informações serve para validar formalmente os resultados encontrados nas observações e entrevistas, de forma a gerar uma noção mais completa do nosso problema de pesquisa.

No caso específico desta tese foi utilizado questionário semiestruturado (Anexo 2), documentos, revistas e observação direta para realizar a triangulação dos dados.

Foram realizadas 27 entrevistas, sendo uma precursora com o diretor de relações institucionais e 26 entrevistas divididas da seguinte forma: alta administração (5), média gerência (5), consultores organizacionais (2) e *stakeholders* selecionados (14). Todas estas entrevistas foram gravadas e totalizaram 1.158 minutos, que foram transcritos pelo pesquisador em 415 páginas. Podemos ver a lista dos entrevistados no Quadro 4:

Quadro 4: Lista de Entrevistados Internos e Externos

<b>Internos</b>	Identificação nas Citações
Diretor de Relações Institucionais	ENT-1
Diretor Comercial	ENT-2
Diretor Industrial	ENT-3
Diretor de Energia e Florestas	ENT-4
Diretor Administrativo-Financeiro	ENT-5
Gerente de Compras	ENT-6
Gerente de Gestão de Pessoas	ENT-7
Supervisor de Assistência Técnica	ENT-8
Supervisor de Venda Direta	ENT-9
Responsável pelo Centro Comunitário	ENT-10
Consultor Gráfico	ENT-11
Consultor Design	ENT-12
<b>Externos</b>	
Cliente: Gráfica Centenário – São Paulo	ENT - 13
Cliente: Gráfica Serzegraf: Curitiba	ENT-14
Fornecedor de produtos Químicos: Basf	ENT-15
Fornecedor de Serviços de Comunicação: Spider Comunicação	ENT-16
Colaborador 1: Curitiba	ENT-17
Colaborador 2: Turvo	ENT-18
Comunidade: Escola João Miguel Maia de Oliveira	ENT-19
Comunidade: AAHC	ENT-20
Instituto Ethos: Gerente Executiva Gestão Sustentável	ENT-21
FSC: Diretora	ENT-22
Bracelpa: Diretor de Relações Institucionais	ENT-23
ABRE: Diretora Executiva	ENT-24
Prefeitura de Turvo: Secretário de Indústria e Comércio	ENT-25
IAP Guarapuava: Chefe do Escritório do IAP em Guarapuava	ENT-26

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3.6 ANÁLISE E TRATAMENTO DO MATERIAL EMPÍRICO

Na fase da interpretação dos dados, as entrevistas, a observação e análise de conteúdo são instrumentos decisivos para estudar os processos que interessam aos objetivos da pesquisa.

A interpretação dos dados é o cerne da pesquisa qualitativa (FLICK, 2006), sendo que os dados devem ser tratados de uma forma descritivo-interpretativa. Os dados primários receberam um tratamento através da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979, p.42), “é um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Complementando estas afirmações, Tesch (1990) elenca um conjunto de dez princípios norteadores da análise de dados qualitativos em estudos de caso. Os princípios são os seguintes:

- A análise é cíclica e paralela à coleta dos dados, integrando-se a pesquisa;
- A análise é sistemática e abrangente, porém não é estática, só terminando quando novas informações não emergem dos novos dados;
- A análise dos dados é um processo reflexivo;
- A análise dos dados é segmentada em unidades relevantes e de mesmo sentido;
- Os dados são categorizados tanto de forma conceitual quanto prática;
- Esta categorização é flexível;
- O principal objetivo do tratamento dos dados é a possibilidade de se efetuar comparações;
- O tratamento dos dados depende da compreensão e interpretação do pesquisador;
- O resultado é desenvolver um quadro mais amplo e consolidado dos achados de pesquisa.

Os dados secundários foram tratados de forma da análise documental e de conteúdo. A análise documental consiste em uma série de operações que visam a estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais o fenômeno estudado pode estar relacionado, tendo por objetivo básico a determinação fiel dos fenômenos sociais (RICHARDSON, 1999).

A análise de conteúdo foi realizada utilizando-se os pressupostos propostos por Bardin (1979), sendo operacionalizada através das seguintes etapas:

- Pré-análise: Nesta etapa foi realizada a organização e sistematização dos objetivos da pesquisa, selecionando os textos específicos relevantes para a tese. A partir das informações obtidas foi possível desenvolver os critérios de codificação e categorização para a análise dos dados secundários;
- Exploração do material: Fase em que os dados brutos das entrevistas em profundidade foram codificados, classificados e categorizados para atender os objetivos da tese. A exploração do material possibilitou o desenvolvimento de diversas inferências a respeito dos objetivos da tese;
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: Os dados secundários foram submetidos a operações estatísticas, que evidenciaram as informações obtidas. A partir das informações obtidas realizou-se a triangulação com a teoria, possibilitando responder os objetivos da tese.

A partir destas etapas foi realizada a análise dos resultados desta tese.

## 4 Resultados

### 4.1. Caracterização dos entrevistados

Os entrevistados foram divididos em internos e externos.

**Internos** – De acordo com a metodologia da pesquisa:

- Diretores: relações institucionais (ENT-1), comercial (ENT-2), industrial (ENT-3), energia e florestas (ENT-4) e administrativo-financeiro (ENT-5).
- Gerentes: compras (ENT-6), gestão de pessoas (ENT-7), assistência técnica (ENT-8), venda direta (ENT-9) e centro comunitário (ENT-10).
- As informações internas foram complementadas pelos consultores: indústria gráfica (ENT-11) e design (ENT-12).

**Externos** – De acordo com a metodologia da pesquisa:

- *Stakeholders*: dois clientes (ENT-13 e ENT-14), dois fornecedores (ENT-15 e ENT-16), dois colaboradores (ENT-17 e ENT-18), dois responsáveis por comunidades assistidas (ENT-19 e ENT-20), duas ONG's (ENT-21 e ENT-22) dois responsáveis das Associações de classe (ENT-23 e ENT-24) e dois entes governamentais (ENT-25 e ENT-26).

### 4.2. Alta Administração

Para os fins desta pesquisa foi realizada uma entrevista precursora com o Diretor de Relações Institucionais e na sequência foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com o corpo diretivo da IBEMA.

Estas entrevistas em profundidade foram realizadas com o intuito de observar como são solucionadas as demandas de todos os *stakeholders*. Todos os projetos citados nesta etapa serão explicados em profundidade na análise das práticas de sustentabilidade.

O Diretor de Relações Institucionais (ENT-1) é o responsável pela interlocução existente entre a organização e as entidades externas. Estas entidades são as associações e as entidades governamentais. No momento da pesquisa este diretor estava acumulando a gerência de marketing, relacionando-se com os

consultores organizacionais e a agência de comunicação formulando as estratégias de marketing. Foi nesta diretoria que se iniciaram vários projetos da empresa, como o Projeto Gaia, Venda Direta, Premio IBEMA Gravura, IBEMA Por Você, Política Nacional de Resíduos Sólidos entre outros, participando em conjunto com outras diretorias. Observou-se a preocupação com todas as práticas de sustentabilidade através das ações realizadas por esta diretoria.

A Direção Administrativa Financeira (ENT-5) responde pelas estratégias financeiras da organização e realiza a gestão das gerencias de Gestão de Pessoas e Compras. Esta diretoria se relaciona com os seguintes *stakeholders*: colaboradores, fornecedores e entidades financeiras. Com relação às práticas de sustentabilidade visualizou preocupação com as ações econômicas e sociais.

A composição acionária da IBEMA é dividida da seguinte forma: IBEMA Participações 64,59%, JMM Holding 16,10%, BNDES 15,83% e 3,48% pulverizado, de acordo com informações fornecidas pelo departamento de gestão matricial de receitas e confirmado pelo Diretor de Relações Institucionais (ENT-1). De acordo com informações obtidas através da ENT-16, as ações são controladas por apenas dois grupos familiares. Esta pesquisa não fez a análise do relacionamento com os acionistas pelos seguintes fatos: ser de composição familiar e não ter o acesso a estes acionistas.

A Direção de Florestas e Energia (ENT-4) é responsável pelas duas PCH's, Centro Comunitário e os colaboradores lotados no reflorestamento. Esta diretoria que faz a gestão do projeto de energia renovável da IBEMA. Esta direção interage com os colaboradores através do centro comunitário e a ANEEL. Com respeito às práticas de sustentabilidade visualizou-se a importância das ações ambientais (PCH's e Floresta) e sociais (Centro Comunitário).

A Direção Industrial (ENT-3) responde pelo correto funcionamento da planta industrial e pela monitoração das práticas ambientais dentro da Indústria e o desenvolvimento de novos produtos. Para a sua correta gestão interage com todos os outros diretores. Esta diretoria interage com as entidades governamentais fiscalizadoras, as certificadoras e os fornecedores industriais. Observou-se que suas preocupações com a sustentabilidade estão ligadas com a operação industrial, sendo assim, está mais ligada às práticas ambientais.

A Direção Comercial (ENT-2) é a responsável pelas políticas de vendas da IBEMA e realiza a gestão dos setores de assistência técnica, venda direta,

marketing e análise de resultados. Esta direção interage diretamente com os clientes da empresa. Dentre as práticas de sustentabilidade visualiza preocupações econômicas.

De acordo com informações complementadas pelo ENT-8 podemos observar algumas aplicações práticas utilizando papelcartão fabricado pela IBEMA: Mate Leão, Ferrero Roche, Lupo, Coteminas, Colgate, Look, Nadir Figueiredo Cacau Show, Boehringer Ingelheim, Arezzo, Dudalina, Nielly Tintura de Cabelo, Prati Donaduzzi, Naturalle, Positivo Informativa, Hypermarchas, Rede Farmácia Panvel, Ajinomoto, Teuto Industrial Farmacêutica, Cremer.

Estes quatro diretores são os responsáveis pela administração da organização e observou-se em suas entrevistas um discurso muito semelhante a respeito das práticas de sustentabilidade e o relacionamento com os *stakeholders* da organização.

No decorrer desta pesquisa o Diretor Industrial faleceu em razão de acidente de trânsito e o seu cargo foi assumido pelo Diretor de Relações Institucionais.

A Alta Administração é assessorada nas suas decisões por consultores organizacionais. No momento atual utiliza os serviços de três consultores que atuam em áreas distintas da organização, porém, todos atuando com foco em soluções para os clientes. Dentre estes foram realizadas entrevistas em profundidade com apenas dois. Abaixo visualizamos as principais atividades desenvolvidas por cada um, sendo que apenas os de soluções gráficas e de design foram entrevistados:

- Consultora de desenvolvimento de mercado, assessorando a diretoria comercial, o departamento de marketing e a Presidência da empresa. Desenvolve aplicações para a empresa desde 2009. O foco principal de sua atuação é auxiliar a IBEMA no seu relacionamento com os seus clientes, mais especificamente os gráficos, gerando projetos inovadores. Como exemplo de aplicações desenvolvidas está a Champanheira da Salton, que já foi premiada como embalagem do ano no Brasil e está entre as finalistas da principal premiação internacional do setor em 2014. Além destas aplicações, auxiliou no desenvolvimento da cartilha de educação ambiental.
- Consultor de soluções gráficas, assessorando o setor de Assistência Técnica e o Departamento de Marketing. Os seus primeiros trabalhos

iniciaram em 2006. O foco de sua atuação é: atendimento aos gráficos (visitas técnicas, treinamentos, diagnósticos de processos), apoio ao setor de assistência técnica (análise de reclamações), desenvolvimento de novos produtos (testes gráficos em novos produtos e produtos já existentes) e participação em ações de marketing (seminários técnicos, visitas a clientes e artigos para o jornal IBEMA). Entre as ações realizadas está o desenvolvimento das práticas de assistência técnica da empresa e participação ativa nos seminários técnicos.

- Consultor na área de Design, assessorando a diretoria comercial, o departamento de marketing e a Presidência da empresa. Desenvolve aplicações para a IBEMA desde 2009. O foco de sua atuação é o desenvolvimento de atividades de design que envolva os clientes da IBEMA, visita a clientes, desenvolvimento de novas aplicações e desenvolvimento de novas soluções. Entre as ações realizadas encontram-se os seminários técnicos, visitas a clientes, prêmio IBEMA Gravura e desenvolvimento de embalagens inovadoras utilizando papel cartão produzido pela empresa.

Além destes, também foi entrevistado o fornecedor de soluções de comunicação, que pelo fato de atuar a mais de 10 anos na IBEMA fornecendo diversas soluções que se confundem com a atividade dos outros consultores. Entre as ações desenvolvidas estão os programas IBEMA Por Você, Inspiração, Centro Comunitário, entre outras.

Para complementar as informações fornecidas pelos diretores foram entrevistados os responsáveis pela gestão de pessoas, assistência técnica, compras, venda direta e ação social.

### **4.3. Identificação dos *Stakeholders***

Para identificar os *stakeholders* importantes para o relacionamento com a organização foram feitas entrevistas com os cinco diretores da empresa e o seu presidente utilizando o questionário baseado em Mitchel *et al*, 1997 (Anexo 1).

Para os entrevistados os Clientes (1), Colaboradores (2). Acionistas (3) e Governo (10) possuem os critérios de poder, legitimidade e urgência em suas

demandas, sendo considerados como *stakeholders* definitivos, sendo que as suas demandas ganham importância comparada com as demandas de outros *stakeholders*.

As ONG's (6) possuem os critérios de urgência e poder, podendo ser considerado um grupo perigoso e que deve ser observado com cuidado. As Associações de Classe (8) possuem poder e legitimidade, podendo ser considerado como dominantes, pois tem influência sobre as decisões, mas não possui a urgência.

O grupo formado pela Comunidade (5) possui apenas urgências em suas demandas e não tem poder nem legitimidade para influenciar a IBEMA. São considerados como *stakeholders* exigentes e as suas demandas são atendidas ou não de acordo com decisões da alta administração.

Os fornecedores (4) possuem apenas os critérios de legitimidade sendo considerados como discricionários.

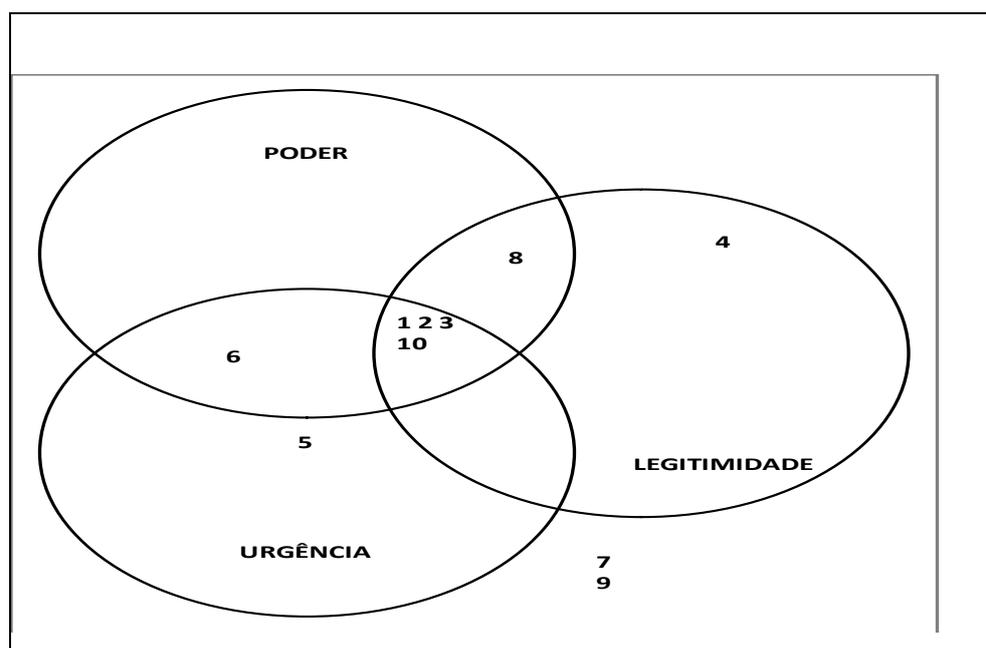
Para todos os entrevistados os grupos de *stakeholders* que se refere a Concorrentes (7) e Mídia (9) não são considerados como sendo *stakeholders* importantes para a organização e não possuem a mesma preocupação que os outros grupos recebem no relacionamento.

O grupo referente aos acionistas foi retirado da pesquisa pelos seguintes motivos:

- Não foi autorizado o seu acesso;
- A composição acionária da IBEMA é concentrada;

Podemos observar isto na Figura 10:

Figura 10: Saliência dos *Stakeholders* pela visão da Alta Administração



Legenda:

- 1 – Clientes; 2 – Colaboradores; 3 – Acionistas; 4 – Fornecedores;  
 5 – Comunidade; 6 – ONG's; 7 – Concorrentes;  
 8 – Associações de Classe; 9 – Mídia; 10 – Reguladores/Governo

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Para poder observar a opinião dos *stakeholders* sobre os critérios de urgência, poder e legitimidade, foi feito o mesmo questionamento para cada um destes e observaram-se algumas diferenças nos resultados. Não foram consultados os Concorrentes e a Mídia, pois não foram selecionados para serem entrevistados, e os Acionistas por falta de acesso aos mesmos.

Para os entrevistados internos as dimensões tinham o seguinte significado:

- Urgência: refere-se à necessidade de atender os anseios dos *stakeholders* de forma imediata;
- Poder: as demandas dos *stakeholders* dominam as ações da IBEMA;
- Legitimidade: as demandas dos *stakeholders* possuem validade para interferir nas ações da IBEMA;

Para os clientes (1), existem os critérios de legitimidade e urgência o que representa que se vêem como *stakeholders* dependentes. Os colaboradores (2)

possuem a mesma visão da alta administração e consideram-se como sendo *stakeholders* definitivos.

No grupo fornecedor (4), foram observadas duas discrepâncias: na opinião da alta administração possuem apenas o critério legitimidade e na opinião dos dois entrevistados o grupo possui todos os critérios devendo ser considerados como sendo um grupo definitivo. Para o grupo Comunidade (5) foi visualizado o mesmo resultado visto anteriormente.

Para os grupos de interesse especial (6), observou-se a existência do critério legitimidade além dos outros visualizados pela Alta Administração, sendo visualizados como sendo definitivos pelos entrevistados. As Associações de Classe consideram que possuem os critérios de legitimidade e urgência, considerando-se como sendo *stakeholders* dependentes. O grupo referente ao governo considerou existir apenas os critérios de legitimidade e urgência, também se considerando como dependentes.

#### **4.4 Práticas de Sustentabilidade**

Para obter uma visão ampla sobre as práticas de sustentabilidade utilizada pela organização foram realizadas entrevistas diretas com cinco diretores e cinco gerentes para identificá-las. Estas informações foram complementadas por análise de documentos, reuniões e interações sociais informais dentro do contexto da pesquisa.

A prática da sustentabilidade é um tema extremamente importante para o setor de papel e celulose, como podemos ver na seguinte afirmação do ENT-23:

“... a prática da sustentabilidade é uma constante aqui na Bracelpa. É um tema que esta sempre em pauta, em evidência. A Bracelpa criou um grupo de trabalho pra tratar desse tema, onde envolvem todos os fabricantes associados à Bracelpa, seja de celulose, seja de papel, a uma discussão de todas essas práticas. E ele é um setor que tem se esforçado muito pra que esse viés da sustentabilidade seja sempre um diferencial desse setor.”

A partir das informações coletadas chegou-se a um repertório de práticas de sustentabilidade (divididas em sociais, ambientais e econômicas). Algumas práticas realizadas podem alcançar mais de um segmento da sustentabilidade, ou seja, uma prática pode ser a combinação de ambiental, social e econômica.

#### 4.4.1 Práticas Ambientais de Sustentabilidade

A partir dos dados coletados elencamos as aplicações ambientais realizadas pela organização.

- **Florestas Plantadas**

De acordo com o ENT-23, as empresas de papel e celulose brasileiras, e especificamente a organização estudada, utilizam em sua produção madeira 100% proveniente de florestas plantadas, o que demonstram uma grande preocupação do setor pela não utilização de madeira nativa. A perenidade do negócio é baseado no constante ciclo de plantio/colheita. Podemos ver isto no seguinte trecho da entrevista com o ENT-23:

“... por ser de origem florestal, ele é renovável. A nossa matéria prima básica é a floresta plantada de pinos e eucalipto e todas as nossas florestas são certificadas por órgãos internacionais de certificação florestal. Então é uma indústria que diferente dos seus concorrentes internacionais que recebem a madeira, seu insumo através de permissões do governo, porque a floresta lá é pública, do governo e as florestas aqui não,...”

O uso de práticas de manejo florestal é extremamente eficaz para reduzir os impactos ambientais e promover o desenvolvimento socioeconômico de comunidades próximas, com a geração de novos empregos e renda. Estas práticas trouxeram uma mudança no pensamento, o que podemos visualizar na seguinte asserção do ENT-11:

“Eu me lembro da época, por exemplo, que meu pai olhava pra uma plantação de cana, ‘olha que maravilha, tiraram todo o lixo e plantaram cana,’ eles tiraram a mata nativa que tinha ali pra plantar cana, mas a beleza na opinião dele era aquilo, acabaram com o mato, homem do interior entendia o mato como um estorvo. Eu acredito que o ser humano de agora, por exemplo, ele não tem mais essa mesma percepção, ele vê realmente a importância, porque viu o malefício dessas transformações todas aí no meio ambiente.”

Outro fator importante a ser levantado é o fato destas florestas auxiliarem na recuperação da fertilidade dos solos. No caso específico da empresa pesquisada, vemos a existência de 3.847 hectares de florestas plantadas e 2.976,85 hectares de reserva legal e de preservação permanente. Estes números confirmam a

preocupação da empresa na preservação ambiental das florestas nativas. Este fato pode ser visto na seguinte declaração do ENT-4:

“... tem o seguinte, o que eu usar disso aqui a árvore em pé, na área de reflorestamento que é outra área que eu atuo, a gente atua somente com reflorestamento, com florestas plantadas e além de plantadas observando todas as áreas de preservação permanente, nascente de rios, encostas, essas coisas todas, tanto é que a IBEMA tem hoje 8.700 hectares de terras e a gente tem plantado 3.900 e pouquinhos, porque a gente realmente não planta em área de preservação permanente, em leitos de rios, então essa é a visão da IBEMA em relação ao reflorestamento.”

Para o ENT-23, o fato de 100% das florestas plantadas do setor possuir certificação florestal faz com que seja raro existir algum distanciamento das práticas de sustentabilidade. Este dado é reforçado pelo fato de que as entidades certificadoras fazem vistoria e análises periódicas para atestar o manejo florestal das empresas do setor.

- **Energia Renovável**

As fontes de energia renovável são aquelas em que os insumos são – renováveis que são esgotáveis. O setor de papel e celulose se utiliza de três modelos capazes de regenerar, diferente dos não alternativos de energia: as pequenas centrais hidrelétricas (PCHs), gaseificação de biomassa e o licor preto. Dentre estas a empresa pesquisada utiliza as duas primeira citadas.

O licor preto não é utilizado pela empresa pesquisada, pois ele é resíduo de madeira resultante da produção de celulose. A celulose não é produzida pela organização, sendo assim, não é possível utilizá-lo. Podemos ver isto na seguinte afirmação do Presidente da IBEMA:

“Reutilizamos todos os refugos que geramos na máquina. Somos produtores de matéria-prima para refazer papel. Antigamente vendíamos o refugo por ser muito barato. Hoje, compramos das gráficas, pois lançamos papéis que o utilizam. Não produzimos nada para jogar no meio ambiente.”

A PCH é definida como sendo usina hidrelétrica de pequeno porte cuja capacidade instalada seja superior a um MW e inferior a 30 MW (Resolução nº 394 da ANEEL). A sua utilização resulta em um menor impacto ambiental e auxilia na descentralização da geração de energia elétrica. Estas estão ligadas ao sistema

operador energético e pode transferir energia elétrica adicional para as empresas elétricas.

A gaseificação de biomassa é semelhante ao processo de produção e energia a partir do licor preto, porém usando resíduos da produção do papel como cascas, toras subutilizadas, lodo da lagoa de contenção entre outras.

A empresa estudada possui duas PCH's com capacidade total de 11 MW, que representa o consumo de uma cidade de 120 mil habitantes. O processo de gaseificação de biomassa está em fase de projeto em conjunto com a Unicentro, Campus Guarapuava. Podemos ver isso neste trecho da entrevista com o ENT-4:

“...nessa área de energia, o que a gente usa é energia renovável com baixo impacto ambiental. São PCHs. A gente tem duas PCHs operando e mais dois projetos, então nessa área de energia a gente está atuando dentro da área de energia renovável e essa é a linha. Por exemplo, você poderia dizer: como os caras usam vapor você poderia fazer energia com queima de cavaco. A gente pensa em aproveitar de fazer a energia através de um projeto que a gente está fazendo com a UNICENTRO, um projeto de gaseificação de biomassa, aproveitando os resíduos da fábrica, as cascas que são jogadas, o lodo da lagoa.”

Esta prática pode ser considerada ambiental e econômica pelo fato de que o excedente produzido pode ser vendido para as empresas energéticas.

- **Resíduos Sólidos e Reciclagem**

A indústria de papel e celulose é um dos setores que apresentam maior taxa de reciclagem no Brasil. A reutilização do papel reciclado auxilia a diminuir o volume de detritos a serem descartados em aterros sanitários. Além destes fatores é possível no futuro utilizar estes resíduos como fonte de energia por causa de seu grande poder calorífico.

Outro fator a ser analisado é a importância da educação para o consumo consciente para diminuir os desperdícios e gerar uma cultura de separação do material reciclável nas residências. Esta separação auxilia a homogeneização das fibras que são encaminhadas às indústrias para reciclagem. Podemos ver a importância da reciclagem para o setor pela seguinte afirmação do ENT-23:

“... a reciclagem hoje para o setor é diferente de como muitos pensam. A reciclagem é um processo complementar à produção de fibra virgem. Não é que você deixa de derrubar uma árvore. A árvore é um insumo como a soja, a cana. Ela é plantada pra essa finalidade. Ela não é uma mata nativa, mas tem essa finalidade. Então é uma cultura do eucalipto, uma cultura do pinus que a Bracelpa tenta mostrar isso e que sem a madeira essa plantação não vai ter obviamente o papel.”

Como todo o papel produzido é proveniente de celulose de florestas plantadas este processo se torna perene, pois a mesma madeira pode resultar em um novo produto no futuro. Porém, devemos ressaltar que o papel não pode ser reciclado infinitamente, pois as fibras perdem a resistência, sendo assim é necessário usar um percentual de fibras virgens para a produção de novos produtos.

Dentro da empresa pesquisada vemos a utilização de material reciclado, provenientes de cooperativas de catadores de lixo reciclável. De acordo com o Balanço social (2012) divulgado pela empresa, cerca de 17 mil toneladas de aparas são recicladas pra a produção de papel cartão.

Estes fatores podem ser observados na asserção do ENT-1:

“Nós temos uma lei para ser cumprida pela sociedade brasileira. Na área industrial essa tarefa foi designada para todos os setores. Uma grande maioria dos setores se organizou dentro de uma coalizão das principais associações, desde distribuidores do varejo, desde o setor de venda para bebida e também os fabricantes de embalagem e materiais para embalagem. E dentro desse grupo a Bracelpa também tem participado. E a IBEMA está lá dentro da Bracelpa participando ativamente para trazer um conteúdo prático para política nacional de resíduos sólidos e fazer com que seja incrementada em tempo e de uma forma viável para todo mundo, para as empresas, para o Estado, para o consumidor lá, para as pessoas que consomem, enfim.”

A partir desta afirmação podemos ver a preocupação da empresa estudada com o processo de reciclagem e gerenciamento de resíduos através da sua participação no sindicato patronal (Bracelpa).

Esta prática pode ser considerada como ambiental, social e econômica.

- **Programas de Incentivo a Inovação**

A empresa pesquisada utiliza um mecanismo de incentivo à inovação que é chamado de ProjetoInspiração. Este programa incentiva os colaboradores, individualmente ou em grupo, a apresentarem projetos inovadores que possam

trazer benefícios para a empresa, que podem ser ambientais, econômicos ou sociais. Os objetivos principais do programa são buscar alternativas para a economia de processos, além de questões sociais e ambientais desenvolvidas pelos colaboradores. Em 2012 os conceitos idealizados pelo programa geraram uma economia de aproximadamente seiscentos mil reais (IBEMA, 2012).

De acordo com o ENT-1, este programa “*é um projeto criado para incentivar as ideias das pessoas*”, podendo gerar alternativas para aperfeiçoar o tempo de uso das máquinas, facilitarem o trabalho dos colaboradores, melhorarem os processos, prevenir acidentes de trabalho, entre outros. Todas as propostas encaminhadas são analisadas por um comitê de inovação que estuda a viabilidade.

A empresa encoraja fortemente os colaboradores a desenvolverem processos que reduzam os custos da operação industrial e pra isto premia as melhores propostas com prêmios trimestrais de 300 reais e até três prêmios anuais no valor de 10 mil reais. Podemos ver um pouco mais sobre o programa inspiração na seguinte asserção do ENT-7:

“Ele começou a ser desenhado mais intensamente no começo de 2011, então ele é um programa voluntário, existe o voluntariado, existe um forte envolvimento das gerencias, dos gestores, aproximadamente agora a gente deve estar ali com umas 900 idéias. São diversas modalidades, pode ser envolvendo atividades ou rotina laborais, aquelas pessoas, as atividades no dia a dia, podem ser ganhos de economia com o desperdício, aí também se tem outro reflexo, que é a questão de meio ambiente esse impacto, o que você vai fazer de repente com o refugo, com o descarte, uma melhor utilização dos recursos.”

Desta forma os programas de inovação podem afetar diretamente a sustentabilidade ambiental da organização estudada.

- **Uso dos Recursos Hídricos**

A água é um recurso natural indispensável para a indústria de papel e celulose, tanto na base florestal quanto na planta industrial. Podemos ver isto na seguinte afirmação do ENT-23:

“Então esse setor é gerador de água, protege o corredor através das matas ciliares, tem uma serie de trabalhos ambientais, corredores ecológicos criados pelo setor. Então há todo um trabalho importante nesse sentido.”

A preservação da água deve ser analisada conjuntamente com outros fatores como o uso correto do solo, da sua relação com as florestas (plantadas e preservadas) e a proteção das nascentes dos rios. Podemos ver esta preocupação pela asserção do ENT-25

“... é um trabalho assim de, essa questão de reflorestamento né, então ele preservam o que é de direito, que eles são muito íntegros, a diretoria lá, eles procuram obedecer à questão de margem e rio, porque lá é uma região de rio, eles dependem da água, então logicamente que eles não vão fazer uma situação, então eles têm colaborado, eles têm equipes lá que, apropriadas, treinadas para esse tipo de trabalho, então eles, porque eles são os maiores beneficiários, imagine se eles pegassem e ficassem desmatando beira de rio e coisas, o que vai, vai haver assoreamento e vai acabar né, um troço que não acontece. Então eles cuidam, na parte ambiental, eles são exemplo.”

O código florestal é o instrumento legal que estabelece os limites e regulamenta o uso da terra e o setor de papel e celulose é um dos setores de vanguarda na sua aplicação, muito disto explicado pela necessidade de atender a determinações das certificações florestais.

Estes selos são necessários para atender mercados tanto interno como externos. Desta forma o uso correto dos recursos hídricos afeta diretamente a indústria e gera efeitos na área ambiental, social e econômica.

- **Educação Ambiental**

O grande mote desta prática encontra-se na mudança de comportamento e valores para a comunidade local para se alcançar um desenvolvimento sustentável, envolvendo a sociedade, empresa e o poder público.

No caso específico da empresa pesquisada vemos a interação entre estas partes, sendo que a empresa busca preservar as condições ambientais e a prefeitura desenvolve e estimula ações de educação no ensino municipal.

Uma das ações realizadas através desta parceria foi a Maratona Ecológica onde foi realizada uma campanha de coleta de material reciclável, cuja renda foi utilizada para melhorias para a comunidade e treinamento de professores para lecionar aulas práticas sobre o assunto.

Para contribuir com o processo de educação ambiental, em 2010, em convênio com a Secretária de Meio Ambiente do Estado do Paraná, a Ibema lançou

a Cartilha de Educação Ambiental. Esta cartilha foi distribuída à população, em especial aos professores e estudantes, reforçando as ações de conservação e preservação do meio ambiente.

De acordo com a entrevista realizada com o ENT-7 afirmou que o objetivo da empresa não é só gerar lucro para os acionistas, mas também investir na população que reside no entorno da fábrica fazendo a seguinte afirmação: "Eles acreditam na IBEMA e a IBEMA acredita neles".

O centro comunitário apresentou suas atividades de educação ambiental na IV Mostra de Ações em defesa do Meio Ambiente, promovida pela Faculdade Campo Real de Guarapuava, através de um stand com produtos e artesanatos confeccionados a partir de resíduos da fábrica.

Através desta prática e do incentivo do Centro Comunitário, inicia-se um processo de reaproveitamento do material que seria descartado pela indústria dando origem a oficinas de artesanato. Deste modo esta prática também pode ser vista como social, pois pode gerar renda adicional aos membros da comunidade.

- **Certificações**

As certificações, principalmente as florestais, são uma ferramenta poderosa utilizada pelas empresas florestais, e por consequência as de papel e celulose, para garantir aos seus clientes e consumidores finais as boas práticas de manejo das florestas plantadas e a origem dos seus produtos. Existem vários selos verdes, mas no Brasil os principais são o FSC (*Forest Steewardship Council*) e o Cerflor (Programa Nacional de Certificação Florestal). A certificação para normas ambientais é a ISO 14001. Podemos ver a sua importância no seguinte trecho da entrevista com o ENT-23:

“Segue todas as normas de certificação florestal internacionais, enfim é uma indústria obviamente com S de sustentabilidade maiúscula, tanto no seu processo produtivo e também posteriormente a empresa faz um rastreamento do seu produto final, papel celulose no seu cliente final, como é que está caminhando e etc,...”

O mercado regula a utilização das certificações florestais como forma de diferenciar empresas e produtos, sendo vista como um instrumento de

fortalecimento da imagem corporativa das empresas utilizadoras de produto certificado. Podemos observar isto na seguinte afirmação do ENT-1:

“Nota-se que o varejo é o setor que mais conhece direto o lado consumidor, e é a demanda que tem e o lado mais fraco que menos entende é fábrica de embalagem, então assim porque que tem o FSC? O FSC hoje nas embalagens não tem por causa dessa demanda das gráficas, tem visto que a Unilever fez um acordo mundial que todos os materiais celulósicos utilizados nos seus materiais têm que ter selo FSC ou alguma outra fonte controlada,... as principais empresas de consumo do mundo tomaram essa decisão, estabelecendo políticas, então eles fizeram cada empresa dessas estabeleceu um relatório que tem uma política de aquisição de materiais de embalagem, dentro dessa política está escrito de que os materiais que vem de trás aqui tem que ter rastreado pro selo FSC, quase nunca se fala claramente FSC porque tem outros selos no mundo.”

As certificações possuem diversos padrões para garantir que os produtos advindos das florestas plantadas cheguem até aos consumidores finais com o menor impacto no meio ambiente e garanta os benefícios socioambientais para as comunidades. No caso específico da empresa estudada a certificação utilizada é o FSC. Quanto à importância da certificação florestal podemos ver na seguinte afirmação do ENT-14:

“Hoje vamos dizer assim, 80% dos nossos clientes exigem. As embalagens deles todos saem com esse selo né e isso aí pra eles é um cartão de visitas pros clientes deles. Hoje você vai no sabonete, você vai, hoje em dia até você mesmo. O que eu falei pra você a gente na nossa geração já cresceu dessa forma. Você já olha assim e você tende a escolher um produto por esse selo né. Que o preço às vezes também claro influencia você pegar um mais barato, mas hoje em dia tá muito forte mesmo essa consciência ecológica do povo.”

As certificações ambientais/florestais são uma exigência do mercado e uma forma da empresa estudada acessar este mercado cada vez mais exigente, como podemos ver na afirmação do ENT-13

“As certificações fizeram a diferença para eu escolher a IBEMA. Hoje, eu vim com a, eu comecei com as normas ISO's,... de principio os funcionários antigos achavam que isso ai era uma etiqueta só, um rotulo a mais na empresa, depois todo mundo foi sentindo o que é o ISO, o que é o FSC, ... meus clientes exigem isso hoje, hoje é uma cadeia exigindo não é eu que quero, então nessa cadeia nos fazemos toda essa etiqueta de FSC, ISO ...”

Complementando estas informações a respeito das certificações ambientais a empresa está em processo final para a obtenção da ISO 14001, que está prevista

para ser implantada em maio de 2014 de acordo com informação prestada pela gerente de meio ambiente.

#### **4.4.2 Práticas Sociais de Sustentabilidade**

As práticas sociais da sustentabilidade são muito presentes no setor de papel e celulose, e por consequência nas Indústrias de Papel Cartão, pelo fato de estarem enraizadas no interior do Brasil, em localidades de baixo desenvolvimento humano. Podemos ver isto na seguinte afirmação do ENT-23:

“... ela tem um salário médio extremamente relevante do ponto de vista social nosso aqui do Brasil e isso é uma oportunidade porque como ela está instalada no interior desses rincões do Brasil, você fica ali e fixa o homem mais ali no campo e o sujeito está atendido ali nas suas necessidades e nos seus anseios de certa forma.”

- **Centro Comunitário**

O Centro Comunitário é uma ação incentivada e apoiada pela organização estudada que estimula a prática da responsabilidade e sustentabilidade ambiental. Os principais motivos da sua existência é a distancia da vila da sede do município (27 quilômetros) e a ausência de equipamentos públicos para atender a esta população. Desta forma a empresa assume parte da responsabilidade em função de seus colaboradores e suas famílias que moram no entorno da planta industrial.

Uma das ações realizadas é o apoio aos produtores rurais que residem na região, que podemos ver na afirmação da ENT-10:

“Ela estimulou já a produção rural, ela comprou produtos desses produtores pra dá na cesta básica dos funcionários... A prefeitura não tem um trabalho assim contínuo forte com esses produtores aqui da região e a maior dificuldade que eles encontram é o deslocamento. Eles não têm transporte para levar os seus produtos então, aqui até o Centro Comunitário nós temos uma atividade que era a feirinha semanal e nessa feirinha alguns produtores que tinham condições de transporte traziam seus produtos aqui pra vender, aí gente aproveitava e fazia uma comidinha típica pras pessoas virem aqui...”

O centro comunitário foi fundado em 2005 e a partir de 2010 começou a ser formatado da forma que se encontra atualmente, dividindo suas funções em quatro eixos fundamentais: eixo de capacitação profissional, de ação social e voluntariado,

de cultura e laser e o de educação ambiental. Isto pode ser visto pela seguinte afirmação da ENT-10:

“Então, nós desenvolvemos nossas atividades dentro desses quatro eixos e com isso a gente percebeu que consegue atender melhor a comunidade seja dos funcionários como a comunidade em si. Nós temos esse curso que, por exemplo, está acontecendo hoje cedo aqui, são três vezes por semana é um curso de Reparos e Construção. Ele é feito em parceria com a Secretaria da Indústria e com isso a gente conseguiu viabilizar o curso pros alunos, pros moradores aqui da região...”

A população atendida pelo centro é de 2.338 pessoas sendo que 25% são de colaboradores da empresa e 75% são moradores do entorno. Desta população temos 561 crianças, sendo 238 crianças de 0 a 6 anos e 323 crianças de 7 a 14 anos. Todas estas crianças são atendidas pelos programas do Centro Comunitário.

Para as crianças de 0 a 6 anos existe a creche que atende 130 crianças. Esta creche foi inaugurada em maio de 2012 e foi fruto de uma parceria entre a empresa e prefeitura.

As crianças de 7 a 14 anos são atendidas por uma parceria entre a associação dos funcionários (Soripel) e o SESI, sendo um programa de incentivo ao esporte (Atleta do Futuro) que atende mais de 200 crianças entre 7 a 14 anos. Este programa também desenvolve conceitos de saúde, educação e empreendedorismo.

Para os adolescentes entre 15 a 19 anos existe o programa Pro - Jovem em convenio com a secretaria municipal de indústria e comércio, buscando ensinar uma profissão para os jovens. Este projeto começou a se efetivar em 2013 beneficiando adolescentes que pertencem a famílias que recebem o auxílio Bolsa Família e jovens da comunidade, oferecendo cursos de formação duas vezes por semana. Podemos ver a importância desta atividade pela seguinte afirmação do ENT-25:

“... nós temos um centro de qualificação, os cursos gratuitos, hoje nós estamos aí contando com os cursos que estão tendo lá embaixo, estão tendo lá na (IBEMA) estão tendo dois cursos, nós temos aí mais de 200 jovens que estão se qualificando, se qualificando gratuitamente, até tem uma turma aqui, outra lá na (IBEMA) do (Pró Jovem) que além de estarem qualificando, eles têm uma ajuda de custo, de 100 reais para cada jovem para participar, para fazer esse curso...”

Estas inúmeras atividades consolidam o centro comunitário como uma prática social fundamental para a organização. Porém uma frase da ENT-10

transparece a preocupação com a continuidade das atividades sociais apoiadas pela empresa:

“A empresa, vamos dizer assim, ela tem essa questão do Centro Comunitário como um braço né da responsabilidade social. Eu vejo pelo presidente que ele demonstra assim, que é um trabalho muito importante e ele sempre, ele vem no café com o presidente aqui todo mês ele passa aqui pra dar um oi, ‘não, vamos continuar, vamos fazer sabe’. Então, é bem pessoal né, eu não tenho assim, certeza assim poxa, se ele sair essa mesma visão vai continuar.”

Isto demonstra uma preocupação pela falta de um planejamento de longo prazo que fomente uma maior segurança na continuidade de suas ações. Não obstante as atividades são valorizadas no atual momento pela direção da organização.

- **Ensino Básico e Fundamental**

Pelo fato da planta industrial ficar distante da sede do município a empresa teve papel fundamental para a implantação da primeira escola na vila dos funcionários

A escola iniciou-se primeiramente como particular, mantida pela empresa Nós podemos ver a existência desta escola na fala da ENT-19:

“... eles fizeram tudo, nós tínhamos a (Escola Nossa Senhora das Brotas), a qual eu fui diretora muitos anos e quando passou a escola de quinta a oitava série para o estado essa escola fechou porque não havia necessidade de estar com duas escolas aqui, o município passou para o estado de quinta à oitava série, criou-se o ensino médio e a (Escola Nossa Senhora das Brotas) extinguiu, que era da (IBEMA), que era mantida pela (IBEMA), a (IBEMA) pagava os professores e tal, direitinho.”

A partir do momento em que o estado assumiu o colégio fundamental e médio a empresa fechou o que mantinha, mas não deixou de apoiar a educação, pois os professores eram concursados e recebiam dois salários, um da prefeitura-estado e outro da empresa.

Tanto a escola de ensino básico quanto o colégio estadual ocupam o mesmo prédio, que foi construído em terreno cedido pela empresa na região central da vila residencial.

O elo direto da empresa com a escola é o Centro Comunitário, podemos ver pela seguinte asserção da ENT--19:

“O centro comunitário hoje para nós é uma parceria imensa. Teve uma época também aqui da (IBEMA) que o centro comunitário era o centro comunitário onde entrava assistente social, auxiliar da assistente social e mais ninguém, ninguém. Aquela casa era de duas pessoas. Hoje, de uns dois anos para cá, o centro comunitário é da comunidade, independente se ele é funcionário ou não, ele é da comunidade, e isso só somou, só somou com a qualidade realmente.”

Hoje temos a primeira geração de funcionários que estudaram na escola e colégio que estão trabalhando em funções gerenciais na empresa, podemos ver isso na afirmação do ENT-18:

“Bom, a minha história já vem desde a infância na (IBEMA), eu até tenho alguns outros amigos que trabalham aí e a gente fala que a nossa história se mistura com a da empresa. Por quê? Porque nossos pais trabalharam aqui, meu pai trabalhou a minha mãe trabalhou na (IBEMA), eu vim em 88 para cá, com oito anos de idade... e eu acabei crescendo aqui na vila residencial da (IBEMA), porque meu pai trabalhava. Em 96 eu fui indicado pelo colégio, eu era menor de idade ainda, mas fui indicado pelo colégio para vir fazer uma espécie de um estágio, uma espécie de um menor aprendiz que tem hoje aqui,...”

De acordo com sua entrevista afirmou que passou por todas as fases de educação auxiliadas pela empresa, inicialmente pela escola e o colégio e depois fazendo cursos profissionalizantes e faculdade. Atualmente encontra-se cursando o seu segundo curso superior. Reforçando está tese a ENT-19 confidenciou em sua entrevista que o atual diretor industrial da organização foi seu aluno na escola: *“Por exemplo, hoje nós temos o nosso gerente... Foi meu aluno..., hoje ele é gerente.”* Este fato colabora com a importância da escola para a região e para a empresa.

- **Apoio a Educação**

Este programa procura atender os colaboradores a buscarem novos conhecimentos a partir de cursos, não havendo nenhuma restrição quanto ao curso escolhido ou o nível do funcionário. As ações de incentivo a educação são disseminadas no setor como podemos ver pela seguinte afirmação do ENT-23:

“... as empresas hoje de setor, todos eles promovem, treinam as pessoas para que elas se melhorem profissionalmente e com isso são promovidas, com isso a renda melhora, o entorno daquela comunidade passa a ter uma situação social, econômica, de renda, muito melhor do que teria se dependesse unicamente do investimento estatal... É uma indústria que requer muito conhecimento tecnológico pra chegar no seu produto final ...”

O programa contempla bolsas de 50% para os colaboradores, porém o valor restante não pode comprometer mais do que 10% da renda sendo chamada internamente como “Bolsa Ampliada”. O que podemos ver pela afirmação do ENT-7:

“... as bolsas de estudos são 50%. Quer dizer, a pessoa tem que desembolsar 50% do valor dela. Só que por uma questão social, a gente tem um entendimento diferente..., o entendimento que a pessoa não pode comprometer mais que 10% do salário com educação,... Por quê?... para a pessoa ser promovida a gente exige aquela aderência perfeita ao perfil, para ela ser promovida ela tem que ter um ensino superior, mas para ela ter um ensino superior sem essa ajuda, ela teria que ter um salário maior para conseguir bancar. Então, ela não consegue ter a promoção, por não ter ensino superior e ela não consegue ter o ensino superior por não ter o dinheiro para pagar. Então, a pessoa nunca iria conseguir evoluir. Ia ser um processo cíclico.”

Desta forma a importância da Bolsa Ampliada é fundamental para organização, tanto para aperfeiçoar o seu colaborador quanto para não ter necessidade de ir até o mercado para contratar novos funcionários para cargos gerenciais. As modalidades de bolsas atendidas por este programa vão desde a formação técnica, graduação e especialização (pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado). Para complementar esta bolsa é fornecido transporte até as cidades de Turvo e Guarapuava.

Como exemplo desta prática possuiu o seguinte testemunho do ENT-18:

“... eu tinha uma visão, porque amigos meus trabalhavam na produção, iam para (Telêmaco Borba) fazer o curso técnico e sempre produção paga um pouco mais, eu era novo e tal, aí em 2000 teve um teste seletivo para o curso técnico de celulose e papel lá em (Telêmaco), a empresa ia pagar, em (Telêmaco Borba) e tal, aí eu fiz o teste seletivo, passei, passei por umas entrevistas, aí fui 1 dos escolhidos para ir, aí no ano de 2001 eu passei o ano todo só estudando, a empresa pagava meu salário, pagava estadia, pagava alimentação e pagava 75% do curso, então eu não tinha praticamente que fazer nada.”

Todas estas citações comprovam a importância desta prática para a sustentabilidade social e econômica da empresa.

- **Café com o Presidente**

O Café com o Presidente é um evento realizado mensalmente na unidade industrial e trimestralmente na unidade Curitiba/Araucária, objetivando a aproximação e valorização dos colaboradores através do fortalecimento da comunicação interna. Esta prática busca integrar os setores, motivar e harmonizar as relações dentro da organização. (IBEMA, 2012).

Esta prática permite aos colaboradores que estejam fazendo o seu aniversário de ingresso na empresa, poder ter uma interação direta com o presidente. Estes eventos são apenas entre os colaboradores, aproximadamente 12 a 16 pessoas, com o presidente sem a presença de qualquer gestor ou pessoas externas.

Para o ENT-7 este encontro é de fundamental importância, principalmente para os colaboradores que trabalham na floresta e nas PCH's que estão mais distantes. Podemos observar a importância desta prática na asserção do ENT-7:

“... esse é um programa de mobilização, de conversa, de idéias também, que envolve as pessoas, e as pessoas esperam, e até às vezes pedem, ‘ah eu quero tanto participar’, daí a gente tem que explicar, ‘não, não é teu mês ainda de aniversário, esse é o critério, então vamos esperar um pouco, no próximo ano, ou daqui uns meses é o teu’, aí a gente na medida do possível vai envolvendo. E como ele é cíclico, na verdade a gente está falando aí, do ano, no máximo em quatro anos, a gente já vai ter passado todas as pessoas de alguma forma, vão ter passado por esse café da manhã com o presidente.”

Esta afirmação comprova a importância do evento para os colaboradores da organização.

- **Prêmio IBEMA Gravura**

- 

O Prêmio IBEMA Gravura é uma prática patrocinada pela empresa que busca promover a cultura da gravura no Brasil e sua interação com estudantes, professores, instituições de ensino e artistas gráficos.

Esta ação busca valorizar a cultura da gravura, sua história e a contribuição ao desenvolvimento e progresso da sociedade. A premiação é de cinco mil reais para o primeiro colocado até quinhentos reais para o décimo colocado. Está ação

encontra-se na sua terceira edição e os vinte primeiros colocados são impressos no catálogo oficial distribuído no evento de premiação.

De acordo com o ENT-1 esta premiação busca valorizar a arte da gravura, e oferecer um espaço para que estudantes das artes gráficas, visuais e design pudessem demonstrar o seu talento.

Esta ação foi premiada em 2011 com o prêmio Pulp&Paper International, na categoria campanha promocional do ano. De acordo com o diretor de relações institucionais da empresa este prêmio *“não representa apenas uma campanha promocional, mas o resgate da cultura e educação junto aos universitários do Brasil”*.

- **Código de Conduta**

A IBEMA, como várias outras empresas, possui um código de conduta formalizado, sendo que este busca dirimir qualquer dúvida a respeito dos comportamentos dos colaboradores. Este instrumento normatiza as posturas e formas de relacionamento dos colaboradores com todos os *stakeholders* da empresa, dando aos colaboradores referências para assumir Responsabilidades Sociais e Corporativas. Podemos ver isto na seguinte afirmação do ENT-7:

“Código de conduta na verdade é a materialização de alguns conceitos. E ele foi reciclado no começo do ano passado. Em dezembro de 2011 começou uma série de rodadas com gestores e com os representantes dos funcionários, para legitimar aquilo e fazer algumas melhorias, e a gente depois fez uma rodada geral com todos os funcionários passando pelo código de conduta, tendo acesso e recebendo esse manual. “

#### **4.4.3 Práticas Econômicas de Sustentabilidade**

Pelo fato da empresa se encontrar em um mercado amplamente concorrencial, deve buscar práticas para alcançar a perenidade do seu negócio e gerar uma sustentabilidade econômica.

- **Mercado Livre de Energia Elétrica**

A empresa estudada possui duas Pequenas Centrais Hidrelétricas, a Cachoeira com capacidade instalada de 2,92 MW e a Boa Vista II com 8 MW, ambas

próximas da sua planta industrial e com capacidade de atender um município de 120 mil habitantes. No início de 2013 foi realizada a ligação das PCH's à rede de transmissão do Sistema de Distribuição da Copel (Companhia Paranaense de Energia Elétrica).

De acordo com informações fornecidas pela empresa, nos primeiros quatro meses de 2013 as duas PCH's produziram 23,7 mil MWh e o consumido pela fábrica foi de 17,8 mil KWh, sobrando 5,8 mil MWh. Esta energia adicional é vendida no mercado como podemos ver na seguinte afirmação do ENT-4:

“Além de ambiental, de ser renovável, o custo, a gente esta gerando energia mais barato do que se tivesse comprando, então além de ambiental é econômica também, nós não estamos gerando uma energia mais cara do que a IBEMA poderia comprar no mercado, tanto é que nós estamos vendendo o excedente para o mercado.”

O processo de compra e venda de energia é autorizado pela ANEEL, classificando a empresa como autoprodutor. De acordo com o gerente de planejamento e controle de energia e florestas a venda deste excedente, nestes primeiros quatro meses de 2013, já amortizou 40% dos investimentos realizados para adequar as PCH's à rede da Copel.

Todo o processo de compra e venda de energia de curto prazo é validado pela Câmara Comercializadora de Energia Elétrica, que atua como operadora deste mercado. De acordo com o gerente de energia e florestas a empresa esta operando com contratos de curto prazo de acordo com a disponibilidade de energia a ser vendida neste mercado. Para o ENT-4 *“a expectativa é comercializar de 1 a 1,5 MW médios de excedente todos os meses”*. A intenção é que até o final de 2013 todo o investimento feito para este projeto seja amortizado.

- **Venda Direta**

A empresa estudada para poder ampliar a sua venda optou por desenvolver um projeto inovador que não é realizado por nenhum de seus concorrentes. Desenvolveu um canal de venda para atender pequenos pedidos, a partir de 500 kg, para atender gráficas pequenas e aquelas que começam a trabalhar com papel cartão. Podemos ver a importância desta nova forma de venda com a afirmação do ENT-9:

“... esse projeto ele visou estruturar a empresa a poder atender essas pequenas gráficas, esses pequenos volumes, uma equipe dedicada só pra atender a esses pequenos volumes, com dois objetivos básicos, pulverizar a marca IBEMA e trazer rentabilidade. Porque nós ficamos nas mãos dos distribuidores, nós temos uma margem muito reduzida”

O cliente possui duas opções para receber o produto, ou retirando diretamente no Centro de Distribuição em Araucária ou por frete. A empresa opera unicamente com o preço CIF (custo mais frete) para os clientes que desejam receber em seu local. Pelo fato de trabalhar com o preço CIF torna a entrega muito mais rápida, pois possui um estoque para atender estes pedidos com disponibilização de material no Centro de Distribuição em Araucária. Conseguimos observar este fato pela afirmação do ENT-9:

“Buscamos alternativas para atender clientes menores e oferecer a eles a qualidade de nossos serviços e produtos. Proporcionar este novo canal de comercialização agrega valor no atendimento aos clientes que têm a opção de comprar diretamente da fábrica.”

Este canal é considerado como uma forma inovadora para a empresa atingir um novo cliente, obtendo novas informações que auxiliam no desenvolvimento de novos produtos. Podemos vislumbrar isso na frase do ENT-1:

“Quando você estabelece um relacionamento com um novo público você tem um monte de novidade que vem por aí. Então tem novas preocupações. A gente já identificou a necessidade de novos tipos de embalagens. Uma forma de você integrar, de relacionar ao pedido, o pagamento, a entrega. Tudo isso é novo. É novo para empresa. Então esse exercício, essa prática, exige com que ela saia do padrão. E quando você sai do padrão você começa a ver práticas que podem ser úteis ao padrão atual mesmo. “

Outro fator importante nesta venda é que a empresa opera com o mesmo preço que o revendedor pratica, porém oferece a mesma assistência técnica que fornece para os grandes compradores. Pelo fato da empresa ser especializada em papelcartão faz com que possa oferecer uma venda consultiva para este cliente, algo que seria impossível de receber em uma distribuidora. Podemos ver isto na seguinte afirmação do ENT-9:

“A venda consultiva, com a nossa qualidade e com a disponibilidade imediata do produto de pronta entrega, disponibilidade imediata de todos os produtos de pronta entrega é o nosso diferencial.”

No momento atual do projeto, três meses, a empresa já está atendendo noventa clientes no estado do Paraná e com planejamento de atender toda a região sul e São Paulo até o fim do ano.

- **Assistência Técnica**

Uma das formas utilizadas pela organização para gerar valor para os seus clientes é o seu serviço de Assistência Técnica. Para atendê-los a empresa utiliza consultores que procuram corrigir problemas que podem ser do papelcartão, da utilização na gráfica ou outros. Podemos ver isto na afirmação do ENT-8:

“... nos clientes, hoje, que já são clientes da (IBEMA), a concretização do produto é através do técnico. Por que eu falo isso? Você apresenta um problema, o técnico vai lá resolver o problema do cara, do gráfico. O problema pode ser do papel cartão, mas muitos problemas podem ser gerados na utilização do papel cartão. O cara que tá patinando pra acertar ele na máquina, ou o problema da máquina impressora, ou problema da tinta, problema do verniz. Este tipo de problema, o cara não sabe distinguir. Ele não sabe resolver. Então, o que ele faz? Problema é no papel cartão. Ou quem tem uma equipe que tem base de conhecimento que ajuda ele a resolver o problema.”

A assistência técnica se divide em quatro fases fundamentais: primeira fase por telefone quando se verifica a possibilidade de resolver o problema através de telemarketing, uma segunda fase que são os consultores internos que são utilizados para atender as reclamações e ver qual o tipo de problema e soluções possíveis sem ter necessidade de ir até o local, uma terceira fase quando estes consultores são encaminhados para ver os problemas no local das gráficas e finalmente quando se esgota todas as possibilidades de solução por parte da equipe de assistência técnica é utilizado consultores externos para procurar resolver os problemas dos clientes. Podemos ver esta questão através da fala do ENT-11:

“Ainda que não resolva, eles ajudam. Não só o externo, o consultor interno da IBEMA. A IBEMA tem uma equipe de assistentes técnicos que fazem visitas regulares, tem vendedor técnico... que tem informação técnica e atua no setor comercial, além do consultor. Então ela ajuda sim, ela faz uma análise isenta das questões que o cliente reclama, ela sugere o melhor produto pra melhor aplicação e mesmo que o problema não seja dela, como é o caso da maioria das reclamações, ela dá um encaminhamento, ela responde ao cliente e apesar de não ser causado pelo produto dela ela tem uma sugestão pra solução...”

Complementando as ações realizadas por esta prática de assistência a empresa também oferece outro programa, o ConhecIBEMA. Este programa busca ser proativo, sendo uma atividade de aperfeiçoamento técnico destinado aos clientes.

Este projeto é organizado através de um ciclo de treinamentos montados de acordo com problemas identificados pelos próprios clientes e desenvolvido pela equipe de consultores internos e externos da organização. Podemos ver isto na seguinte afirmação do ENT-1:

“... nós temos que cuidar desses clientes, ensinar um monte de coisas, então foi um ponto muito interessante que a gente começou a melhorar nossa imagem quando a gente levou treinamento técnico pros clientes, especialistas, a gente começou a de fato se interessar pra que o cliente vá bem, e hoje o trabalho que está mais em pauta é reforçar essa ação, reforçar cada vez mais, cuidar, orientar a empresa e realmente cuidar pra que tenha sucesso nos seus negócios...”

Segundo o ENT-8 estes treinamentos são realizados no local dos clientes da empresa, através de informações destes ou identificados pelos técnicos nas visitas preventivas nas gráficas. Estes problemas podem ser de desenvolvimento de embalagens, a utilização de novos insumos entre outros. De janeiro até setembro foram realizados 36 treinamentos para 12 clientes.

Este treinamento é dividido em parte teórico e prática nas máquinas, sendo considerada uma forma de disseminar a melhor forma de utilizar o papel cartão e obter melhores resultados. Podemos ver na seguinte passagem da entrevista com o ENT-8:

“A gente monta o treinamento de acordo com a necessidade que o cara quer. A gente faz todo um treinamento e apresenta para o gráfico. Só que a gente não fica só na teoria. Nós colocamos a mão na massa,... a gente fornece soluções para os clientes”.

Desta forma as atividades realizadas pela assistência técnica geram valor para os clientes da empresa e colaboram para a sustentabilidade econômica da organização.

- **Fórum Papelcartão Sustentável**

O Fórum é uma iniciativa conjunta das cinco maiores empresas produtora de papel cartão no Brasil – IBEMA, Klabin, MD Papéis, Papyrus e Suzano – para discutir as questões referentes à sustentabilidade do negócio. Este fórum procura questionar as práticas referentes à produção, consumo e reciclagem do produto, desde a fabricação até o consumidor final. Estas cinco empresas possuem selos de certificação de manejo florestal e podem acessar mercados mais exigentes no exterior. Podemos ver na seguinte afirmação do ENT-1:

“Fórum é uma iniciativa dessas empresas aqui que trabalham com papel cartão pra divulgar e basicamente usar a certificação florestal no setor. É uma iniciativa, tem um site, no site do fórum papel cartão sustentável já tem uma serie de informações. “A gente já fez duas reuniões, uma reunião com clientes e outra reunião com o grupo interno nosso...”

Os objetivos do fórum se confundem com as práticas sociais, ambientais e econômicas da sustentabilidade. Na parte ambiental interagem com a questão da reciclagem; na social com o relacionamento com as comunidades e finalmente na econômica desenvolvendo estratégias para tornar o setor mais rentável e defender as melhores práticas concorrenciais de mercado.

- **Seminário Técnico**

O Seminário técnico é uma ação realizada pela organização para interagir com os seus clientes e se encontra atualmente na sua oitava edição. Este evento é realizado anualmente em várias cidades brasileiras discutindo assuntos de interesse do mercado gráfico como novas tecnologias, estratégias e práticas empresariais entre outros.

Nestes eventos a empresa pesquisada divulga e reforça a sua marca com os seus clientes e procura disseminar conhecimentos que buscam gerar valor para estes. Podemos observar na seguinte fala do ENT-1:

*“Tem, o seminário técnico seria o padrão pra todo mundo, todos os clientes teriam acesso ao seminário técnico, vai quem quer, mas não é todo mundo que vai, não é todo mundo que pode então pra algumas empresas específicas a gente seleciona alguns clientes e levam esses consultores, especialistas em gráficas, design e embalagens, são consultores muito de referência, mas também não dá pra levar o cara em qualquer lugar então um mês eu levo em 2, 3 clientes, mas é bem seletivo não dá pra levar nuns 400 não, tem que selecionar.”*

O último seminário técnico discutiu sobre a questão de estratégia e inovação e como tornar as gráficas sustentáveis e lucrativas. Em anos anteriores foram discutidos temas técnicos e operacionais para o dia-a-dia das gráficas. Desta forma está prática é eminentemente econômica, pois é um elo direto com os clientes da empresa.

- **Lançamento de novos produtos**

Em busca de um novo posicionamento no mercado a empresa estudada, como várias outras, introduziu novos produtos para valorizar a sua presença no mercado de papelcartão. Estes novos produtos foram desenvolvidos de acordo com pesquisas realizadas pela empresa, o que podemos ver pela seguinte afirmação do ENT-3:

*“A partir de simulações reais de uso, o setor de pesquisa estudou matérias-primas e analisou o melhor desempenho e custo dos materiais. Durante o estudo, concluímos a eficácia e qualidade dos novos papeis cartões e, também, identificamos outras oportunidades que serão integradas ao portfólio da IBEMA em 2013”*

De acordo com informações fornecidas pelo ENT-1 a empresa produz papel cartão para todos os segmentos de embalagens, possuindo participação nos mercados de alimentos e bebidas (30% do mercado), higiene lar (12%), calçados, brinquedos e aoplados (12%), higiene pessoal (11%) e editorial promocional (11%). Na tabela abaixo podemos ver como se divide o mercado de acordo com informações fornecidas pela Bracelpa (Anexo 4) em seu relatório de setembro de 2013 (os dados são referentes a janeiro-setembro).

Tabela 2: Mercado Total de Papelcartão

	2011	2012	2013
Suzano	105.899	109.249	120.734
Klabin	107.157	122.755	116.048
Papirus	49.740	52.667	57.015
IBEMA	41.559	42.351	51.774
MD Papeis	27.552	25.484	27.440
Bonet	23.080	22.750	21.752
Miguel Forte	19.526	18.807	12.951

Fonte: Relatório Bracelpa (Anexo 4)

De acordo com dados fornecidos pela Bracelpa (Anexo 4), a IBEMA alcançou com os seus lançamentos o primeiro lugar no mercado de papelcartão duplex com revestimento. A empresa alçou esta posição com três produtos novos e um já existente. Podemos observar na tabela seguinte:

Tabela 3: Mercado Duplex IV

	2011	2012	2013
IBEMA	17.400	17.531	23.112
MD Papeis	20.029	18.827	19.928
Bonet	20.171	19.783	19.126
Papirus	14.438	17.866	16.399
Miguel Forte	18.345	18.155	12.587
Klabin	2.053	17.383	1.040

Fonte: Relatório Bracelpa (Anexo 4)

Estes novos produtos visam a atender demandas dos seus clientes e aumentar a competitividade em novos mercados de maior rentabilidade

- **IBEMA Por Você**

Este programa é complementar ao seminário técnica, e objetiva fornecer consultoria especializada para clientes. Esta ação busca reforçar os laços existentes e reforçar a marca da empresa. Podemos observar isto na seguinte citação do ENT-2:

“A relação que a IBEMA tem hoje com seus clientes é muito grande e o que estamos salientando no Programa IBEMA por Você é justamente a credibilidade nessa relação... A IBEMA busca o crescimento do seu cliente para poder crescer com ele. Afinal, o cliente é o personagem principal e razão de todo o nosso trabalho”

As ações desta prática dividem em basicamente três frentes. Uma é o trabalho de consultoria com profissionais renomados do mercado nas áreas de impressão, embalagens e design. Em segundo lugar uma ação que se assemelha muito com o trabalho realizado pelo programa ConheciBEMA, que fornece seminários nos locais dos clientes. Em terceiro lugar é a realização de pesquisas detalhadas de mercado para o desenvolvimento de novos produtos, desenvolvendo várias ideias inovadoras como um estudo de tendências de embalagem e a criação do Centro de Distribuição em Araucária.

- **Projeto Gaia**

Este projeto foi desenhado exclusivamente para a empresa pesquisada, reforçando os valores da organização e suas virtudes. Este programa pretende valorizar os seus colaboradores para gerar um produto melhor a ser ofertado para os seus clientes. Podemos ver isso no seguinte trecho da entrevista com o ENT-1:

“Reencontrar a empresa, a essência da empresa,... E a partir dessa identidade fazer um rápido diagnóstico de como que as pessoas dentro da empresa percebem tudo isso que está acontecendo, como as pessoas fora da empresa também percebem o que está acontecendo.”

Esta ação busca reforçar as origens da empresa, que nasceu florestal e possui ações sustentáveis. Os objetivos desta ação são reforçar a imagem da organização, valorizar os colaboradores e desenvolver projetos que estão de acordo

com esta nova imagem da organização. A seguinte afirmação do ENT-1 reforça estas ideias:

“E então a partir desse momento a gente consegue fazer um programa de trabalho, identificar algumas virtudes da empresa e com essas virtudes, desenvolver alguns projetos que tenham uma identidade, que possam trazer coisas que sejam úteis para os nossos clientes.”

O projeto busca identificar os pontos fortes e fracos da organização, para que ela reforce seus esforços nos pontos positivos de suas ações. Para tanto estão sendo realizados treinamentos com os colaboradores para compreender melhor esta dinâmica dentro da empresa. O resultado deste programa é fundamentalmente comercial, sendo assim uma prática econômica. Podemos ver isto no seguinte trecho da entrevista com o ENT-1:

“Todos os projetos são comerciais. Estão atuando nas práticas comerciais da empresa, no tratamento com o cliente, na abordagem com o cliente, na oferta para o cliente, em qualquer aspecto que toque o cliente de alguma maneira. Então vai ser nesse caminho. Alguma coisa ajustada ao produto. Não sabemos ainda ao certo porque os projetos vão ser feitos mais a frente. Mas certamente os três serão ligados ao relacionamento com o cliente.”

Desta forma vemos que esta ação é uma prática econômica de sustentabilidade, porém possui aspectos sociais e ambientais no seu escopo.

- **Mercados Externos**

Atualmente a empresa realiza operações de venda para Argentina, Bolívia e Paraguai no Mercosul, Cuba no Caribe e Espanha, Portugal e Reino Unido na Europa. Estes mercados externos são fundamentais para a sustentabilidade econômica da organização, o que podemos ver na seguinte afirmação do ENT-1:

“Muito representativo, o mercado externo é uma questão de estabilidade de longo prazo, uma hora que o dólar estava baixo ele estava ruim pra caramba, o mercado, mas faz mais de 20 anos que a gente fornece pra Argentina, nós não vamos parar de fornecer pra eles, porque na hora que você para ele vai colocar outro, e ai quando o dólar sobe como subiu e agora está com um preço mais confortável a rentabilidade está melhor, todo mundo quer vender pra lá mas a gente já está lá, então o cliente não troca a gente, porque a gente já passou por tantos períodos ruins quanto agora estão os bons e hoje a margem no mercado externo está assimilando mercado interno então está bom nesse sentido.”

De acordo com relatório de vendas fornecido pela organização, o volume de vendas entre janeiro-agosto de 2013 foi de 61.520 toneladas – com receita de R\$ 139.631.052,00 – sendo que o volume de vendas no mercado externo foi de 16.297 toneladas – com um volume de vendas de R\$35.226.226,00. Deste modo o volume exportado representa 26.5% do total com uma receita de 25,3% do total.

O maior mercado de exportação atualmente é a Argentina, com uma venda de 9.904 toneladas e uma receita de R\$ 22.112.931,00, o que representa 61% do exportado e uma receita de 62,8% do total. O mercado europeu é atendido atualmente por uma Central de Distribuição em Portugal e um centro operacional na Espanha, o que reduz em muito o tempo de entrega dos produtos. Atualmente o mercado na Europa está em uma fase negativa de acordo com a seguinte afirmação do ENT-1:

“É um mercado que hoje está muito ruim, que está extremamente pra baixo, está no fundo do poço, todo mundo está ruim, mas assim, o europeu não vai mudar de ser europeu agora por causa dessa crise, vai continuar sendo europeu depois da crise também, então o exercício que é ter uma empresa fora, está mais próximo do cliente, das gráficas locais e a gente só consegue saber isso estando efetivamente próximo deles então é um exercício que é quase que obrigatório estar lá independente se o mercado está ruim ou bom,... porque o produto que a IBEMA faz hoje no Brasil ele é mais valorizado na Europa do que em outros países por suas características de fonte renovável, FSC, etc., ..”

Desta forma, de acordo como disposto anteriormente podemos considerar a presença da empresa no mercado externo uma fonte de sustentabilidade econômica.

#### **4.5 Relacionamentos de Marketing com *Stakeholders***

Nesta etapa relataremos o relacionamento da empresa estudada com os seus *stakeholders* através da análise das políticas e práticas de relacionamento, confiança, comprometimento, cooperação mútua, e satisfação com o relacionamento.

A respeito das políticas e práticas de relacionamento busca-se observar como a organização motiva os *stakeholders* a manter um relacionamento positivo e que seja benéfico para ambos. Estas ações procuram examinar quais práticas da sustentabilidade (ambiental, econômica e social) afetam a ligação existente entre

eles. Esta dimensão do relacionamento é considerada importante, porém seus mecanismos são pouco estudados (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

A confiança é compreendida na relações organizacionais como sendo uma parte fundamental na criação, desenvolvimento e manutenção de longo prazo entre organização e seus stakeholders (ANDERSON; NARUS, 1990; GANESAN, 1994), sendo uma dimensão essencial para analisar o desempenho (PALMATIER, 2008). A importância do constructo confiança é amplamente aceito como central na análise do relacionamento (DWYER *et al*, 1987; MORGAN; HUNT, 1994).

O constructo comprometimento pode ser definido como sendo o desejo de desenvolver a estabilidade do relacionamento através de sacrifícios de curto prazo para a sua manutenção (ANDERSON; WEITZ, 1992), sendo fundamental para o desenvolvimento de relações de longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1990). Quando existir a troca simultânea de benefícios entre as partes do relacionamento maior será a motivação para continuar o relacionamento (KUMAR *et al*, 1995) e desenvolverá o compromisso mútuo (BERRY; PARASSURAMAN, 1991).

Os relacionamentos entre a empresa pesquisada e seus vários stakeholders exigem um comportamento corporativo, devendo possuir um processo de troca relacional crescente (MORGAN; HUNT, 1994). O envolvimento entre estas partes é baseado no fato de que existirem maiores ganhos no trabalho conjunto ao invés de trabalharem independentemente (LAGES *et al*, 2008).

Dentro do processo relacional existente entre a organização e seus stakeholders encontra-se a dimensão satisfação, que resume todas as interações existentes entre as partes e influencia as expectativas futuras do relacionamento, sendo as interações positivas que levam a continuação da relação e as negativas ao seu rompimento (LAGES *et al*, 2008). Sendo assim, a satisfação do relacionamento é essencial para o bom desempenho da interação entre as partes.

Para complementar estas informações foram utilizadas outras fontes para realizar a triangulação de dados, como relatórios internos e externos, sites na internet, revistas, jornais, e anotações do diário de campo.

#### 4.5.1 Clientes

Atualmente a IBEMA possui 495 clientes ativos, sendo 426 no Brasil e 69 no exterior. Os clientes brasileiros estão divididos, de acordo com informações do

Departamento de Gestão Matricial de Receitas da IBEMA, da seguinte forma: 10% na região Nordeste, Norte e Centro-Oeste, 8% em Minas Gerais, 10% no Paraná, 8% no Rio de Janeiro e Espírito Santo, 12% no Rio Grande do Sul, 14% em Santa Catarina, 25% em São Paulo Capital e 13% no interior de São Paulo.

Quanto ao porte, os clientes se dividem em: 25% são graficas de grande porte, 45% de médio porte e 30% de pequeno porte. Os clientes entrevistados são duas gráficas de porte médio, uma localizada em São Paulo Capital e a outra em Curitiba.

Complementando estas informações do ENT-5 observa-se alguns fatores importantes para o relacionamento com os clientes:

“... a gente quer manter os clientes desde que eles tragam resultados pra nós, se eles não trouxerem resultado, não adianta a gente manter cliente, porque eles vão afundar a gente. Mas a gente tem a capacidade de, em dificuldades momentâneas, não matar o cliente, não sair. Inclusive tem clientes que tem dificuldades que a gente continua fornecendo em condições especiais, mas a gente não é daqueles primeiro a tirar o pé.”

#### 4.5.1.1 Política e Práticas de Relacionamento

A respeito das políticas e práticas de relacionamento utilizadas pela IBEMA com os seus clientes podemos ver que fazem parte das políticas de governança corporativa. Dentre estas políticas encontram-se as práticas de sustentabilidade ambiental, social e economica desempenhadas pela organização.

As políticas de relacionamento podem ser vistas principalmente nas práticas economicas da sustentabilidade. Ações como os seminários técnicos, programas de treinamento, assistência técnica, venda direta, novos lançamentos, projeto gaia, demonstram a importancia do relacionamento da empresa com os seus clientes. Podemos ver a comprovação deste fato na seguinte asserção de um do ENT-13:

“A IBEMA age eticamente nas nossas negociações, demonstrando respeito. Atualmente nós temos a reciprocidade da IBEMA quando eu preciso das ações dela com meus clientes, quando eu preciso de alguma coisa ela sempre busca ser muito agil. O que eu preciso da IBEMA, ela me responde.”

Atividades como o suporte de assistência técnica é muito valorizado como uma forma de atender as demandas dos clientes da IBEMA, o que podemos notar pela seguinte afirmação do ENT-8:

“... no momento estamos procurando criar um elo forte ... com os nossos clientes, pois com o nosso trabalho a relação deixa de ser business-to-business e torna-se pessoa com pessoa. Então, esse fortalecimento deste relacionamento você minimia muito problema.”

Ações de governança usadas pela IBEMA, como práticas de precificação, desenvolvimento de produtos e atividades de pré e pós venda são importantes para os clientes. Para um dos clientes entrevistados o preço é um dos fatores fundamentais para continuar comprando da IBEMA, apesar de suas práticas comerciais serem muito semelhantes a concorrência. O ENT-14 afirmou que os prazos atuais de pagamento são muito semelhantes entre todos os fornecedores.

Desta forma todas as atividades listadas anteriormente como políticas e práticas de relacionamento serem consideradas importantes e relevantes pelos clientes, a precificação é um fator determinante para continuar ou não comprando da IBEMA.

Complementando estas informações a nova prática comercial adotada pela IBEMA, a venda direta, busca contornar este problema, buscando melhores margens com um tipo de cliente que normalmente não comprava o seu produto. A ação realizada pela empresa como diferenciador é a venda consultiva. Podemos observar isto pela seguinte afirmação deste ENT -9:

“Sim. Isso nós fazemos, as nossas vendas, pra ele entrar nesse mercado, competir com, com concorrentes que tem qualidade inferior com o preço 20,30% mais barato do que o meu, as minhas vendas tem que ser mesmo consultivas. Se eu não tiver uma venda consultiva eu não vendo papel, eu vou ter que vender preço.”

Sendo assim uma das praticas utilizadas pela IBEMA para contornar a questão do preço é a venda consultiva, porém ela é mais eficaz com os pequenos gráficos que não possuem escala para comprar e com os médios e grandes que estão iniciando a produção de materiais com papelcartão.

#### 4.5.1.2 Comprometimento com o Relacionamento

O desenvolvimento de um relacionamento estável busca visualizar se a interação é oportunista ou de longo prazo entre os clientes e a IBEMA. Para ambos os clientes entrevistados é importante a manutenção de um bom relacionamento

com a empresa, porém, novamente o preço influencia na sua escolha. Podemos observar isto em um trecho da entrevista do ENT-13:

“Hoje, acontece que a gente compra da (IBEMA), primeiro pelo produto ser muito bom, a gente não tem o que reclamar, só que hoje o mercado ele tá, eu tenho produtos de primeira no caso da (IBEMA) que hoje o cliente tem preferido migrar pra um produto de segunda linha de outro fornecedor porque é questão de preço. A economia não tem ajudado muito. Então, a gente procura, a gente quer ter um relacionamento, ainda temos muito clientes que preferem pagar um pouco mais e continuar com o cartão da (IBEMA) pela questão da qualidade do produto. E por isso nós trazemos sempre, a gente não tem interesse de maneira nenhuma em curto prazo encerrar essa parceria. Estamos a algum tempo caminhando juntos...”

Dentro da organização existe a mesma visão de busca a longo prazo do relacionamento com os clientes, visualizando como um diferencial fundamental para atingir os seus objetivos comerciais e garantir a sua sustentabilidade econômica. Podemos observar isto na seguinte afirmação do ENT-8:

“Como esses gráficos são parceiros, a estratégica é em longo prazo. Ela não é em curto prazo. E o trabalho que nós fazemos, também, falando um pouco da área, a gente busca o longo prazo, mas a gente também não se esquece do curto prazo. Ou por algum cliente oportunista. Porque o pequeno, hoje, que compra esporadicamente, compra de nós, compra do concorrente, se a gente leva esse conhecimento de graça, esse pequeno pode virar grande amanhã. O pequeno hoje é o grande amanhã. Então, você não pode esquecer-se disso. Os grandes a gente tem que ver sempre em longo prazo, não dá pra você ver assim, ‘Vou dar uma negativa dele e, automaticamente o cara, no longo prazo, vai migrar pra concorrência.’ Num primeiro momento não, porque ele tá amarrado contigo, mas no longo prazo ele pode migrar pra concorrência.”

Sendo assim a busca do longo prazo é relevante no relacionamento entre empresa e clientes, pois busca sedimentar a interação e evita a migração para a concorrência. Um fator interessante que foi levantado pelo ENT-2 é que existe flexibilidade nas negociações com os grandes compradores e que estes é que garantem a grande parte do volume vendido.

A respeito da relação, ambos os clientes afirmaram que apreciam o fato de estarem ligados a IBEMA e internamente são valorizados. Podemos observar isto na seguinte afirmação do ENT-2:

“Cada meta ela tem um senso de tempo dentro do escopo da meta, da complexidade, dos nossos interesses, da urgência que ela possa ter, mas sempre as ações da IBEMA são de longo prazo, de sustentabilidade, pra que a gente possa perpetuar a empresa dentro desse mercado competitivo que a gente vive hoje. A empresa precisa estar em contato com todos os *stakeholders*, como eu disse antes: nós acreditamos que uma empresa bem sucedida precisa de uma sociedade bem sucedida. Não podemos ter uma empresa forte e pujante numa sociedade falida.”

Desta forma o comprometimento é visto como importante para as duas partes deste relacionamento.

#### 4.5.1.3 Confiança no Relacionamento

Nesta etapa da pesquisa buscamos informações referentes à crença dos clientes nas práticas de relacionamento. Buscou-se observar a existência ou ausência de confiança e a integridade da comunicação entre as duas partes.

A respeito da parte confiança vemos que ambos os clientes entrevistados demonstram possuí-la, o que podemos ver no seguinte fragmento da entrevista do ENT-14:

“Do nosso lado nós confiamos. Confiamos porque afinal e contas ela fabrica o papel, conhece o mercado de cartongagem melhor do que nós. Nós vamos dizer assim, somos novatos, estamos há oito anos aí pegando firme... Então, acreditamos que eles confiam em nós também... eu conheço a IBEMA há muitos anos já, eu já sei que eles têm uma competência grande. Seus seminários técnicos são feitos, eles trazem pessoas com excelência, conhecimento no que eles dizem realmente a gente confia.”

Complementando, podemos ver que também existe esta confiança por parte da IBEMA, ou seja, existe um comprometimento entre ambas as partes. Podemos ver isto pela seguinte afirmação do ENT-8:

“Porque quando um gráfico te liga, ele tá querendo mudar de segmento, deu problema financeiro, deu tudo, o cara te liga e fala, ‘eu preciso que você fique uma semana aqui porque eu estou querendo entrar nesse segmento e eu ainda estou dando uma patinada. Você não poderia me ajudar nisso aqui?’ Quer mais confiança do que isso? O cara tá botando toda a estrutura patrimonial num segmento que você tem que ajudar ele. Isso, como profissional, como pessoa é muito gratificante. Porque aí vai sair um pouco à empresa. O cara pensa empresa, mas ele, “A IBEMA me ajudou quando eu mais precisei dele.”

Quanto à integridade das informações prestadas à IBEMA vemos que existe um processo de checagem para ver se existe uma total veracidade. Podemos ver isto na seguinte informação prestada pelo ENT-2:

“Nós temos sempre o cuidado de checar as informações, o cuidado de confirmar as situações que nos apresentam, porque muitas vezes pode haver dupla interpretação e até conflito de interesses. Mas normalmente a gente checa toda informação que recebe, faz o filtro de todas as ações que nós atuamos no mercado e que os stakeholders que se relacionam com a gente. E esse filtro é mais pra gerar confiabilidade e acuracidade nas decisões tomadas.”

Confirmando isto vemos que dentro da prática adotada pelo setor de assistência técnica existe um filtro para analisar a veracidade das reclamações dos clientes. De acordo com o ENT-8 todas as reclamações são analisadas e respondidas, procurando sempre justificar as improcedências destas.

Sendo assim, existe a confiança, porém a IBEMA se reserva ao direito de analisar a veracidade das informações prestadas pelos seus clientes antes de tomar qualquer rumo de ação.

#### 4.5.1.4 Cooperação Mutua

Nesta etapa será observada a existência de comportamentos coordenados para o desenvolvimento do processo relacional.

A respeito da regularidade das interações existentes ambos os clientes afirmaram que são suficientes para suprir as suas necessidades de informações. Estas comunicações são fornecidas pelos executivos de venda e complementadas pelas outras práticas de comunicação usadas pela IBEMA, como os seminários técnicos, as ações de assistência técnica, os treinamentos oferecidos e os consultores externos. Podemos ver isto na seguinte frase do ENT-14:

“Olha pelo menos umas duas ou três vezes por mês ele vem aqui. E sem ele ser solicitado aí, umas duas vezes. Pelo menos uma vez a gente o solicita, a presença dele por outras questões. Porque inclusive a política da empresa é, eles não gostam muito que tenha executivo hoje, vamos dizer assim, uma vez por semana aqui. Então, como tá hoje o relacionamento tá perfeito. Não tenho o que mudar.”

Sendo assim vemos que os clientes estão satisfeitos com os espaços de interações oferecidos pela IBEMA e estes atendem os anseios dos clientes, o que podemos ver pela seguinte afirmação do ENT-2:

“Diariamente, é um processo contínuo integrado e intenso, não poderia ser diferente. Nós estamos no dia-a-dia recebendo e passando informações via e-mail, via telefone, via contatos diretos, negociações e cada pessoa da IBEMA têm um direcionamento e procura estar ligado aos clientes para cumprir com as nossas metas, obter comprometimento”

#### 4.5.1.5 Satisfação com o Relacionamento

Neste momento será observado se os clientes estão satisfeitos com a IBEMA e vice versa, e qual poderia ser o gatilho para abandonar este relacionamento.

Conforme as informações prestadas pelos clientes entrevistados existem uma satisfação com o relacionamento com a IBEMA, porém o ENT-14 fez uma observação sobre uma das práticas da empresa, o que podemos visualizar pela seguinte afirmação:

“A questão mesmo assim que eu digo é a questão de peso nas bobinas. Outros fornecedores nossos eles colocam peso líquido e peso bruto. Até a última vez que eu vi, tem que rever essa informação a empresa só coloca um peso. Provavelmente é o peso bruto então, só essa questão. Fora isso assim que causa estranheza porque os outros então, eu tenho outros dois fornecedores de papel, de bobina inclusive então, eles fornecem essa informação. Informação mesmo que consta da embalagem nesse sentido aí.”

O ENT-8 da IBEMA justificou o fato de só informarem o peso bruto pelo fato de que o peso do papelcartão é afetado pela umidade, porém o seu peso não varia mais do que 5%.

A respeito do gatilho que poderia gerar o fim do relacionamento entre as duas partes seria o preço, o prazo de entrega por parte dos clientes e a exigência do cliente final das gráficas e complementadas pela falta de comunicação por parte da IBEMA. Podemos observar no seguinte trecho da entrevista do ENT-14:

“Na realidade nosso gatilho é o nosso cliente, se o cara quiser pagar a gente conhece a gente não quer mudar de fornecedor, não queremos mudar pra outra. Porque a gente precisa que da exigência do nosso consumidor final, o aspecto do papel é muito bom e tal. Então, o preço, o cliente final pagando a gente continua usando o papel da IBEMA.”

Sobre a satisfação da IBEMA com os seus clientes podemos observar uma visão complementar do ENT-5:

“... mas eu dizer que estou satisfeito com meus clientes, estou, mas no geral tem alguns clientes que estou insatisfeito, mas sou obrigado a vender mais barato porque eu não tenho onde vender, então tem que dar mais prazo.”

Sendo assim, observando estas questões a IBEMA possui plenas condições para continuar o relacionamento com os seus clientes em longo prazo.

#### 4.5.2 Colaboradores

De acordo com informações fornecidas pelo ENT-7, a IBEMA possui atualmente em seu quadro 678 colaboradores, divididos em:

- ✓ Unidade Fabril – 544
- ✓ Curitiba – 36
- ✓ Floresta – 34
- ✓ Araucária – 64

Os colaboradores lotados na unidade fabril trabalham na indústria e funções administrativas respondendo às Diretorias Industrial e Energia e Florestas. Os em Curitiba são administrativos e ligados às Diretorias Administrativo-Financeiro, Energia e Florestas e a Presidência. Os lotados na Floresta trabalham nas fazendas produtoras de madeira para a produção do papelcartão. E finalmente os da unidade Araucária são os administrativos ligados a Diretoria Comercial e os ligados a Logística.

Para os fins desta pesquisa foram selecionados dois colaboradores para serem entrevistados, sendo um da unidade Araucária e outro da unidade Fabril. Ambos os colaboradores encontram-se em cargos médios dentro da organização e

possuem condições para responder sobre o relacionamento da IBEMA com os Colaboradores.

A ENT-17 é analista comercial pleno na unidade Araucária, com 4 anos de carreira na IBEMA e responde a Diretoria Comercial. O ENT-18 é supervisor de turno na unidade fabril, com 10 anos de carreira e responde a Diretoria Industrial.

Para ambos colaboradores a prática de sustentabilidade mais relevante é a social, porém consideram muito importante as facetas ambientais e econômicas. Podemos observar isto na seguinte afirmação da ENT-17:

‘Eu vejo que algumas empresas focam mais, por exemplo, ou mais no social ou mais na sustentabilidade e, em minha opinião, a empresa foca em todas e ela faz um trabalho muito bom em todas. Não é porque eu sou funcionário, mas em um contexto geral, as práticas que a empresa faz, ela mostra para o colaborador e para a sociedade certa responsabilidade não só com o produzir, vender, entregar para o cliente e gerar lucro, ela mostra assim, ‘eu me preocupo com a comunidade, com o colaborador que está morando na vila e também com a comunidade do entorno, eu me preocupo com o meio ambiente’... Em minha opinião isso aí é fundamental para a sustentabilidade como um todo. Eu acho que são práticas importantes e vejo a IBEMA como uma empresa top nessa parte.

#### 4.5.2.1 Política e Práticas de Relacionamento

As políticas e práticas que afetam diretamente os colaboradores são principalmente as de ordem social. Dentre estas é possível observar a importância dada a programas como o Inspiração, incentivo a educação e as atividades realizadas pelo centro comunitário. Fatos como planos de carreira, de previdência e saúde forma levantados como importantes para a boa convivência entre as duas partes.

A respeito do Programa Inspiração observou-se que ele é visto como uma oportunidade de interação com os colaboradores, ocorrendo um incentivo por parte da empresa para a inovação. Estas inovações, como dito anteriormente, procuram resolver problemas operacionais da organização e premiam as melhores ideias. A premiação é realizada pelo Comitê de Inovação, composto por gerentes e um diretor, e escolhem as melhores ideias trimestralmente e no final do ano existe uma grande premiação. Podemos ver a importância deste programa para os colaboradores pela seguinte afirmação da ENT-17:

“Nós temos o nosso grupo de trabalho, eu acho que isso é bem bacana. Que é uma maneira de você expressar a maneira que você pensa. Vou fazer, porque às vezes você tem uma idéia, e você não consegue desenvolver aquela idéia, então o programa inspiração ajuda bastante isso, que você pega um grupo de pessoas que pensam parecido, e consegue trabalhar em um objetivo específico, e você desenvolve isso. A empresa dá a possibilidade, dá recursos para isso...”

Esta prática incentiva os colaboradores de forma individual e coletivamente (no caso da colaboradora é coletivo). Nas entrevistas conseguimos observar uma diferença entre as ideias sugeridas na Unidade Fabril/Floresta e na unidade Curitiba/Araucária. De acordo com o Gerente de Gestão de Pessoas as ideias são mais direcionadas a área de atuação de cada colaborador.

O programa de Incentivo a Educação é visto como muito importante para ambos os colaboradores entrevistados, pois é uma oportunidade de crescimento dentro da organização. No momento atual existem aproximadamente 140 bolsistas, em sua maioria em cursos relacionados à sua área de atuação, porém, de acordo com o Gerente de Gestão de Pessoas não existe nenhuma obrigação de ser na mesma área. Podemos ver a importância deste programa na seguinte afirmação do ENT-18:

“... quando eles iniciaram esse projeto de bolsa houve uma reunião, mas o objetivo da empresa pelo que a gente entende é assim, qualquer tipo de estudo a empresa vai custear. O importante é estar estudando, buscar conhecimento e a empresa tem uma filosofia, acredito que já vem lá do presidente, que a pessoa vai buscar conhecimento independente, porque ela vai buscar conhecimento e de alguma forma pode contribuir com a empresa e com ele mesmo. Se amanhã ou depois o cara for fazer, sei lá, fizer uma área de geografia e sair para dar aula, a empresa de alguma forma pensa que contribuiu com ele.”

O Centro Comunitário é uma prática de relacionamento considerada de muita importância para os colaboradores que estão lotados na Unidade Fabril, pelo fato de se encontrar muito distante da sede do município de Turvo. O seguinte trecho da entrevista do ENT-18 justifica a sua relevância:

“Acho que a IBEMA se preocupa muito com essas demandas assim, além do ambiente de produção, profissional do dia-a-dia, tanto que ela colocou um centro comunitário ali, tem uma pessoa lá que está fazendo ações para que na comunidade também tenha desde as pessoas, os jovens, as esposas de funcionários, que às vezes os funcionários que estão na casa têm atividades para eles, então eu acho que a IBEMA de alguma forma está olhando as necessidades da comunidade...”

O plano de carreira foi colocado como importante pela colaboradora 1, o que pode ser considerado como uma ligação com o incentivo a educação. A respeito do plano de previdência, foi observado na entrevista com o ENT-8 que considera esta prática como motivadora para os colaboradores. E finalmente, o plano de saúde existe apenas para os funcionários da unidade Curitiba/Araucária e não para os da unidade Fabril/Floresta.

O ENT-7 justificou a ausência de plano de saúde por parte dos colaboradores da Unidade Fabril/Floresta pelo fato da empresa direcionar verba orçamentária para outras ações sociais, como a manutenção da vila para mais de 150 famílias e mantém assistência médica no local com convênio com o Hospital Municipal de Turvo.

#### 4.5.2.2 Comprometimento com o Relacionamento

Quanto ao engajamento dos funcionários com a organização observou-se nas entrevistas a sua existência. Os colaboradores visualizam nas práticas de sustentabilidade, principalmente as sociais, respostas a seus anseios.

O ENT-18 em sua empresa traduziu esta ideia, o que pode ser visualizado no seguinte extrato de sua entrevista:

“... todas as ações que eu pratico tudo o que eu faço não é pensando em me aposentar na IBEMA, mas são ações que eu faço pensando em estar na IBEMA por um longo período. Não sei se a aposentadoria vem aí ao caso, mas eu, por exemplo, estou fazendo engenharia da produção porque eu trabalho na produção. Eu imagino, eu penso que essa relação seja por um longo tempo ainda. Não sei a questão de se aposentar, eu acho que é uma consequência.”

Novamente observamos a prática de incentivo à educação como um incentivador ao comprometimento dos colaboradores com a organização

Outro fato interessante a respeito do engajamento é o fato dos colaboradores prezarem pelo fato de estarem associados com a IBEMA, o que podemos ver na seguinte asserção do ENT-18:

“Tenho. Talvez ache que se qualquer pessoa perguntasse isso à resposta seria, ‘sim, tenho’, com convicção pelo que eu consegui, é claro que a empresa me deu oportunidade e eu corri atrás. Eu acho que a empresa é muito responsável, uma empresa que olha para o funcionário de forma justa. Claro que tem coisas que são eu falei para você, pontuais, coisas que não são possíveis. De uma forma geral, eu tenho orgulho de dizer que sim, que eu trabalho na IBEMA.”

Através desta afirmação vemos outra prática importante influenciando o comprometimento dos colaboradores, as ações realizadas pela Gerencia de Gestão de Pessoas através do Código de Conduta. Podemos ver sobre os procedimentos da Gerencia de Gestão de Pessoas para resolver os problemas levantados pelos colaboradores pela seguinte afirmação do ENT-7:

“... a gente tem um processo, na verdade, é no ato, chega alguma eventual denúncia, algum questionamento, no mesmo dia a gente já começa a fazer a abordagem. Existem algumas situações que às vezes leve uma semana ou duas semanas para se aprofundar algumas análises, algum confronto de informação, mas assim com certeza não passa de um mês a devolutiva. Normalmente em 2 semanas a gente já consegue ter a resolução...”

O Projeto Gaia foi comentado por ambos colaboradores como uma ação que auxilia no processo de comprometimento com a empresa. Podemos ver isto na afirmação do ENT-18:

“Eu acho assim, que se não foi o melhor, a fase de treinamento que eu participei foi um dos melhores assim. Até inclusive muita coisa que foi comentada lá vai muito de encontro com alguns princípios que eu tenho. Então assim, eu vejo que esse projeto vai muito para essa parte do que as pessoas pensam da IBEMA, do que os clientes pensam da IBEMA e eu considero também que todos são meus clientes...”

Para os colaboradores da Unidade Fabril/Floresta as atividades do Centro Comunitário, da Soripel e as ações na Vila também são reforçadores do comprometimento.

Para os colaboradores lotados na Unidade Araucária seria o transporte e a alimentação, porém ambos são comuns nas empresas da região.

#### 4.5.2.3 Confiança no Relacionamento

A dimensão Confiança para os colaboradores auxilia a visualizar a integridade dos processos de comunicação entre as partes. Neste tópico vemos

como grande balizador da comunicação existente, o Código de Conduta, o que podemos ver no seguinte trecho da entrevista do ENT-7:

“Com o código de conduta, não chega a proliferar ou ter problemas graves de desvios ou problemas assim crônicos ou assustadores. Então, assim, o quê que acontece, já desde o início pela proximidade às vezes do gestor, pela abertura de gestão de pessoas ou a presença de gestão de pessoas, por esse canal direto do presidente com os executivos. Então, assim, vai bastante aberto, um processo bem interessante, eu acho que é bacana citar, de transparência a apresentação do Programa de Participação dos Resultados...”

Para ambos colaboradores entrevistados existe confiança nas informações que são transmitidas e estas são de alta integridade, o que podemos ver no seguinte extrato da entrevista com o ENT-18:

“... a confiança que a gente tem nos gestores, gerência, diretoria eu acho muito boa, eu confio muito pelo fato de que assim, a visão deles é sempre crescer, sempre melhorar, mas tudo muito bem pensado, muito bem analisado. Eu vejo dessa forma a relação da IBEMA, funcionário com relação assim, nós vamos para cá.”

#### 4.5.2.4 Cooperação Mútua

Nesta etapa observamos os comportamentos da organização para o desenvolvimento do processo relacional. A empresa utiliza várias formas de comunicação com os seus colaboradores como os informativos mensais anexados nos contracheques, a revista trimestral, os informes através de e-mail e os murais espalhados por toda a organização. Podemos ver estes pontos levantados no seguinte trecho da entrevista com o ENT-18:

“Eu acho que precisam melhorar algumas coisas. Os canais de comunicação, mas como você falou de murais, assim, nós temos 1 mural pela fábrica toda, mas a maioria das coisas são concentradas aqui onde o pessoal pega o ônibus, algumas coisas não são distribuídas totalmente, então assim, acho que precisa que chegue a todos os murais todas as comunicações por setor, porque nem todos tem acessos a e-mail. Os outros meios de comunicação eu acho que atendem as necessidades sim.”

Complementando esta afirmação o ENT-1 relata o seu ponto de vista sobre o processo de comunicação dentro da empresa:

“Não adianta você colocar no mural ali alguma coisa se a pessoa que ler falar, “não acredito nisso”. E passar para o outro também não acreditando. E aí cria um processo de desconfiança. No ambiente interno o que a gente fez? A gente, além disso, nós criamos um “fale com o presidente”. Além disso, foi feito um “café da manhã com o presidente”. É um ambiente bastante exclusivo do presidente para ele ter esse canal direto de entendimento. Então isso tem ajudado bastante. E como giram bastantes pessoas por esses ambientes, isso tem nos dado bastante tranquilidade com relação a isso. Além de tudo tem as mídias sociais que ao um pouco mais barato para fazer.”

Além destes o ENT-7 elencou outros que procuram ocupar os possíveis vazios existentes nos comentados anteriormente, que são: as comunicações durante as reuniões do Programa de Participação de Resultados, Programa Inspiração e o diálogo diário de segurança (ocorre somente na área fabril). Todas estas comunicações são de responsabilidade da Gerencia de Gestão de Pessoas.

A respeito do Programa Inspiração podemos ver pela afirmação do ENT-18 a sua importância como instrumento agregador no processo de cooperação dentro da organização:

“... eu participo até pouco, mas sempre que eu posso vou dar uma olhada nas idéias que tem, eu já coloquei algumas idéias, incentivo os colaboradores, ‘vamos colocar um plano de criação e se estiver com dúvida, pega o formulário, vem aqui, eu te ajudo a preencher’, já coloquei idéias de outras pessoas no meu login, deixei bem explicado que não era minha idéia, já apresentei idéias que deram certo, já apresentei para pessoas da minha área, então eu acho que eu participo talvez não ativamente, mas participo. Acho um bom programa.”

Desta forma observou-se que a utilização de diversas formas de comunicação complementa o processo de cooperação entre colaborador e organização, porém sempre devem ser buscadas novas formas para ocupar o vácuo nesta comunicação e evitar o seu mau entendimento.

#### 4.5.2.5 Satisfação com o Relacionamento

Neste momento será observado se os colaboradores estão satisfeitos com a IBEMA e vice versa, e qual poderia ser o gatilho para abandonar este relacionamento.

Observou-se nesta etapa da pesquisa as causas da satisfação ou insatisfação dos colaboradores, bem como os motivos que pudessem levar ao término do relacionamento com a IBEMA.

Os colaboradores entrevistados estão satisfeitos com a relação atual com a empresa, porém levantaram alguns motivos diferentes para abandonar a empresa.

Para a ENT--17:

“... a IBEMA foi o meu primeiro emprego? E ela me preparou muito também. Então hoje eu me sinto mais preparada para o mercado. Então um cargo com o salário considerável, acima do que eu tenho aqui, seria uma coisa a considerar. Porém não iria para uma empresa menor, nem que fosse para ganhar o dobro. Aqui eu tenho um ambiente de total abertura e liberdade. Eu acho que isso é levado muito em consideração. Outro fato seria se tivesse um desastre ambiental porque eu acho que é bacana você trabalhar não só com pessoas, mas em um lugar onde você admira e respeita.”

Para o ENT-18:

“Assim, é uma pergunta bem complicada, porque como eu falei para você, eu vejo que a IBEMA vai muito além de alguns benefícios, mas, por exemplo, um fator determinante para mim seria a começar a atrasar salários. Se a IBEMA amanhã dissesse ‘agora não vamos mais nos preocupar com o meio ambiente, não vamos tratar mais a água, vamos jogar tudo para o rio’, porque é um princípio da empresa e eu vejo que é muito forte, então já seria um fator que eu pensaria bem mais.”

Estas opiniões dos colaboradores entrevistados demonstram preocupações dos colaboradores quanto às condutas da empresa, tanto com as práticas sociais, que os afetam diretamente, como com as ambientais, que os afetam indiretamente. Sendo assim um fato muito importante para manter a satisfação seria a questão salarial e os princípios de sustentabilidade da organização.

#### 4.5.3 Comunidade

Pelo fato da origem da empresa se localizar em localidades de baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), tornou necessário investir nas comunidades. No caso da IBEMA, o seu trabalho de relacionamento começa com as comunidades locais e continua nas outras localidades onde está instalada. De acordo com o seu Presidente (IBEMA, 2011):

“...o objetivo estratégico de imprimir vias de desenvolvimento a nível social, numa dimensão plena de cidadania em todas as suas dimensões, leva-nos a procurar que no tecido social se consolidem projetos locais, fazendo convergir diferentes recursos e sinergias, possibilitando o avanço para formas novas e inovadoras de resposta às questões sociais”

Desta forma a empresa reforça sua busca pela sustentabilidade social. Para observar melhor como se operacionaliza este relacionamento foram realizadas duas entrevistas divididas nas unidades Fabril/Floresta e outra em Curitiba/Araucária. Os entrevistados escolhidos foram a Escola Municipal João Miguel Maia e a Associação dos Amigos do Hospital de Clínicas.

#### 4.5.3.1 Política e Práticas de Relacionamento

Dentro do contexto das comunidades a principal prática são as sociais. Ambas as entidades possuem sua ligação com a IBEMA baseado nas suas políticas de apoio a comunidade, atendendo suas demandas. Pelo fato da maioria dos seus funcionários estarem lotados na unidade fabril, a comunidade local recebe maiores investimentos.

No caso específico da escola municipal vemos que esta é uma ação que está dividida em três ações: a Creche, a Escola João Miguel Maia (primário) e o CEEBJA que atende jovens e adultos. Todas estas ações surgiram por demandas dos colaboradores em um primeiro momento e, na sequência, da comunidade local. Podemos ver o apoio da IBEMA pela seguinte afirmação da ENT-19:

“... nós tínhamos uma parceria muito grande no início com a IBEMA é que era assim, nós professores somos concursados pela Prefeitura Municipal e nós tínhamos o nosso salário da prefeitura e a IBEMA, em contrapartida, nos dava outro salário, nós tínhamos 2 salários, de tanto que eles davam aquele total apoio à educação. E também nós, como éramos de fora na época, nós tínhamos tudo, tínhamos casa para morarmos, tínhamos a cesta básica que eles ofereciam tudo nessa época, então a IBEMA para nós era uma mãe...”

Complementando esta informação a ENT-19 afirmou que o apoio da IBEMA mudou sua direção, saindo os fundadores e entrando uma administração profissional, retiraram quase todo o apoio que davam e que este fato só foi revertido quando voltou para a presidência um membro da família fundadora. Sendo assim considerou que o relacionamento é baseado na cultura original da empresa, o que podemos ver no seguinte trecho de sua entrevista:

“Deu impressão assim, que eles se esqueceram da escola, que eles vinham, comandavam e iam embora. E agora voltou para a família, vamos dizer assim, como presidência, e esse olhar voltou para nós.”

Atualmente a escola atende as demandas dos colaboradores e das comunidades que se encontram no redor da fábrica.

A respeito das práticas e políticas referentes a AAHC observou-se que foi fruto de um relacionamento existente entre um funcionário da associação com o presidente anterior da IBEMA. Quando houve a mudança de direção a empresa continuou apoiando o AAHC.

As práticas principais de apoio são baseadas em doação de papel. Para editar os seus relatórios e livros a associação necessitava de papel, porém a IBEMA não produz papel para impressão (couche), mas resolveu o problema através de uma permuta com uma gráfica que era sua cliente. Podemos ver isto na seguinte afirmação da ENT-20:

“A IBEMA já fez duas vezes permuta junto com a gente. O nosso relatório não é papel cartão, é papel couchê. Aí o que acontece? A IBEMA doa o papel todo que precisa. Eles usam pra fazer papel cartão e pegam papel deles pra imprimir nosso relatório. Aí a gente só pagava a impressão.”

Outra ação foi desenvolver uma campanha de doação de sangue para o Hospital de Clínicas junto aos seus colaboradores de Curitiba.

#### 4.5.3.2 Comprometimento com o Relacionamento

A estabilidade do relacionamento de ambas as entidades com a IBEMA é baseada em projetos, sendo estes os tonificadores da interação entre as partes.

No caso específico da AAHC observou-se que o comprometimento é baseado em projetos esporádicos e que recebe o apoio da IBEMA. De acordo com a entrevistada, a IBEMA não fornece uma ajuda constante, mas sempre que solicitada procurou ajudar. A ENT-20 ressaltou que nunca requisitaram uma ajuda mensal, o que podemos ver pela seguinte citação: *“Nunca houve essa solicitação. Talvez eles doassem todos os meses”*.

A interação com a Escola é mais profunda, sendo que a IBEMA auxilia através do Centro Comunitário as suas atividades. Os projetos que recebem mais auxílio são os ambientais e recebem material para as suas atividades educacionais, como restos da produção que não são comercializados.

Outro fato interessante do comprometimento entre as partes é a relação existente a escola e a IBEMA, o que podemos ver na seguinte afirmação da ENT-19:

“Agora nós temos assim, pessoas que estão no comando, foram alunos nossos, alunos que passaram por nossas mãos. No caso, eu há 34 anos estou aqui, então eu sou conhecida de todos, então eles passaram por nossas mãos e eles dão aquele devido valor, os filhos já estão aqui, já estão lá na faculdade, alguns filhos que passaram por nós.”

Além da escola municipal, existe também o mesmo compromisso com o colégio estadual e a creche. Tanto o colégio quanto a escola estão no mesmo prédio que foi construído em terreno doado pela empresa, na região central da vila. A creche foi construída em terreno da empresa e patrocinada integralmente sua construção pela IBEMA. Os funcionários que trabalham nela são da prefeitura. Podemos ver isto na seguinte afirmação da ENT-19:

“Porque, veja bem, para começo de conversa, tanto é que eles são tanto pela educação há muito tempo que esse terreno hoje é da Prefeitura, foi a Prefeitura através do governo, através de tal que construiu os prédios, mas o terreno é doação da IBEMA. Ele poderia não doar no centro da sede no caso, então é algo que vem sempre somando. Eles nunca deixaram assim, daí como nós estávamos muito acostumados a ter muito. É como quando você toma o doce do filho, ele gostando e depois cortado para nós, então a gente sofreu muito, daí agora a gente está gostando porque está voltando ao que era.”

#### 4.5.3.3 Confiança no Relacionamento

O processo de confiança entre a IBEMA e as entidades representativas da comunidade baseia-se em um fato diverso do que ocorre com os outros stakeholders. A relação existente é baseada no fato de que as associações necessitam do apoio da empresa para continuar as suas atividades. Novamente devemos ressaltar que este envolvimento é mais aprofundado na unidade fabril e a associação com o AAHC em Curitiba é uma ação que reforça a sua preocupação com a sociedade.

A respeito da crença com a AAHC vemos a seguinte afirmação da ENT-20: “Nós acreditamos que exista confiança entre a IBEMA e a AAHC. Senão eles não iam ficar doando sempre para nós se não fossemos idôneos”.

A associação da empresa com a escola é mais aprofundada pelo fato de existir mais colaboradores na região e maiores demandas sociais. Podemos ver esta crença na seguinte afirmação da ENT-19:

“... eu vejo assim, que a (IBEMA), para educação, eles estão fazendo um trabalho valioso. Eles levam ônibus, mandam ônibus para (Guarapuava) para curso técnico, para curso profissionalizante, uma graduação, pós-graduação. Eu acho assim, que o comprometimento com a educação está sendo muito bom.”

#### 4.5.3.4 Cooperação Mútua

Pelo fato da relação entre as partes ser baseada em práticas de sustentabilidade social, observou-se que a IBEMA interage regularmente com a Escola e eventualmente com a AAHC.

De forma geral, ambas as entidades possuem um relacionamento de integridade com a empresa. Para a escola o seu canal de comunicação é o Centro Comunitário, na figura de sua Supervisora, e para a AAHC o seu contato é a Gerência de Marketing e o Diretor de Relações Institucionais.

A ENT-19 reforçou a existência de canais informais de comunicação pelo fato de estar a mais de 30 anos como professora e conhecer todos os diretores e gerentes da empresa. Podemos observar isto na sua seguinte afirmação:

“... eu tenho, assim, por ser conhecida eu ligo para as pessoas se eu preciso. Por exemplo, hoje nós temos o diretor industrial que estudou aqui. É uma pessoa que se eu precisar falar com ele, eu faço um telefonema ou vou até a casa ou qualquer coisa, eu tenho essa afinidade. Foi meu aluno e eu tenho essa afinidade, hoje ele é diretor, fala pela empresa e eu tenho condições de pedir. Não sei se ele vai ser o papel dele, a função dele de me ajudar, mas ele vai direcionar alguma coisa, eu tenho certeza disso.”

A respeito deste tipo de canal de comunicação o ENT-5 afirmou o seguinte: *“Os canais informais eu não reconheço, eu só reconheço os formais. Eles podem até existir, mas nós não valorizamos.”*

Para as entrevistadas estes canais de comunicação atendem os seus anseios, porém a ENT-20 afirmou que o contato com a empresa poderia ser mais facilitado, o que podemos observar na afirmação abaixo:

“O nosso contato com a IBEMA é através da analista de marketing e o diretor de relações institucionais, mas preferimos falar diretamente com o diretor, porque geralmente é ele que resolve. Quando ele não está, a gente tenta contato através da assessora, mas vimos que é mais difícil em função de suas limitações. O diretor fala direto com o presidente e já decide o que pode fazer, porém nem sempre está disponível”

A ENT-19 afirmou o seguinte a respeito dos elos de contato com a IBEMA:

“Eles nos ajudam. Como eu falo, se eles não os podem já vão logo respondendo e porque, eles não dizem o não, eles não falam o não, eles dão o porquê, que é uma coisa interessante para a gente entender, mas é uma coisa muito gostosa, é uma coisa muito boa o que está acontecendo agora. Esse relacionamento, essa parceria está sendo muito bom, porque nós estávamos muito acostumados e nós sofremos quando cortaram, porque teve um corte, teve uma época de um corte, que era a (IBEMA) lá e nós cá.”

#### 4.5.3.5 Satisfação com o Relacionamento

A respeito da satisfação observou-se que ambas as entidades estão satisfeitas com este relacionamento e a escola não possui nenhum motivo para abandonar esta interação, porém a AAHC observou que é muito importante para a sua imagem não estar ligada a empresas que não possuam uma diretriz social e ambiental bem clara. A ENT-20 reforçou este fato na seguinte fala:

“... a gente também tem que ter parceiros que tenham credibilidade junto da comunidade. Então, essa postura correta que eles têm de respeito ao meio-ambiente, a tudo, é importante pra nós. Aqui é uma corrente do bem de alto padrão. Todo mundo do bem, mesmo. Acreditamos que muito dificilmente romperíamos com a IBEMA”

A ENT-19 reforçou afirmando o seguinte: *“quando eu preciso de qualquer apoio eu tenho resposta da direção da IBEMA”*.

Muito deste fato pode ser observado pela realidade deste relacionamento que é baseado em apoio da IBEMA a estas entidades. No caso da escola a sua participação é mais direta pela sua proximidade física e com a AAHC, pela necessidade de apoiar socialmente uma instituição social, o que faz parte da natureza da organização.

#### 4.5.4 Fornecedores

A empresa possui fornecedores dos mais variados tipos e tamanhos. Pelo fato de ser uma empresa do setor florestal faz com que obedeça a alguns critérios diversos na escolha de seus fornecedores, no caso da empresa existe a necessidade de seguir os critérios do FSC. Podemos observar isto na seguinte afirmação da ENT-6:

“Nós temos também que obedecer às normas da FSC que já preconiza lá uma série de requisitos, pra atender a norma então, não pode ter trabalho infantil, não pode ter trabalho escravo, não pode explorar ilegalmente florestas, não pode explorar mata nativa. Todas as normas da FSC. É lógico sempre usando as questões de ética de assim, padrões de negociação dentro de normas socialmente comercialmente aceitas.”

Para o fim desta pesquisa foram selecionados dois fornecedores para analisar a opinião a respeito do processo relacional com a IBEMA. Dentre os vários fornecedores escolhemos um proveniente do setor químico (BASF) e outro fornecedor de serviço de comunicação (Spider).

##### 4.5.4.1 Políticas e Práticas de Relacionamento

A IBEMA possui um Código de Conduta para todos os setores da organização, mas é muito vago quanto a suas práticas com os fornecedores. De acordo com a ENT-6 a empresa está em processo de criação de um código de conduta exclusivamente para os seus fornecedores.

A empresa busca não haver concentração de fornecedores, ou seja, não ser o único cliente de um fornecedor e não ter um único fornecedor para cada tipo de material adquirido. Esta regra admite exceções de acordo com acordos assinados, mas, via de regra, evita esta situação para não causar dependência.

A respeito das políticas de credenciamento de fornecedores a empresa possui uma área jurídica que trabalha em conjunto com o setor de compras e tem a prática de consultar o Sintegra (questão fiscal estadual e federal) e o Serasa para efetuar qualquer compra.

A política da empresa a respeito da escolha dos fornecedores não é baseada unicamente no fator preço, o que podemos observar na seguinte citação da ENT-6:

“A questão preço é um dos quesitos que a (a gente olha, mas, por exemplo, a gente olha a questão realmente a empresa tem uma certificação, por exemplo, ISO 9001. A questão financeira da empresa, a questão da empresa quebrar entendeu? Em questão também ambiental em quanto à empresa tá preocupada com a sustentabilidade hoje. A questão econômica às vezes não é a mais importante, que às vezes é uma empresa com um preço mais barato, mas às vezes ela não tem os funcionários registrados.”

No caso específico do ENT-15 observa-se que o relacionamento é baseado nos conceitos da sustentabilidade, apesar do fato de ser uma empresa do setor químico procura desenvolver produtos que atendam as necessidades da IBEMA, podemos ver isto na seguinte afirmação do ENT-15:

“Então, a sustentabilidade está nos pilares de ambas às empresas tanto da BASF como da IBEMA, mesmo que às vezes num foco um pouco diferente. Em todo caso nós fazemos produtos que cada vez mais eles têm que atender a sustentabilidade até por ser um norte da empresa. Então, a gente, por exemplo, desenvolve látex que é o grande produto que a IBEMA compra. Os látex tradicionalmente são de monômeros derivados de petróleo de alguma maneira e a gente desenvolveu produtos que reduz essa dependência do petróleo. A gente desenvolveu monômeros, polímeros, baseados em fontes renováveis, produtos que sejam biodegradáveis, compostáveis.”

Este fato fortalece a imagem de sustentabilidade da IBEMA, sendo um casamento adequado entre duas empresas de vocações diferentes. Desta forma a sustentabilidade funciona como um norte para as duas empresas e de forma complementar. Outro fato a se considerar é a posse de certificações ambientais por parte da Basf.

A Spider é uma empresa de comunicação que é contratada da IBEMA desde 2002, desenvolvendo campanhas de comunicação internas e externas. Dentre as práticas a agência sempre reforçou a questão ambiental da empresa. Este fato pode ser observado na seguinte observação do ENT-16:

“O primeiro posicionamento sério que demos para a IBEMA foi em 2007, onde nós fizemos uma ligação direta com o cuidado na natureza, na comunicação externa e na comunicação interna. Isso parece obvio a principio, mas nenhum dos seus concorrentes diretos tinha se apropriado dessa linguagem, desse posicionamento. Então nós fizemos o óbvio e nos apropriamos dele e isso foi muito bem sucedido...”

Complementando este fato a IBEMA possui a prática de encontrar fornecedores para a empresa que estejam alinhados com este conceito. De acordo com o ENT-16 a empresa está homologando uma gráfica para atuar com exclusividade com o papelcartão produzido pela IBEMA e seja certificada pelo FSC.

A respeito do comportamento ético da IBEMA podemos ver na seguinte afirmação do ENT-16:

“Eu diria para você que é uma das empresas com a postura mais ética com quem eu já trabalhei. Transparência exige transparência dos seus parceiros, ela impõe um processo financeiro bastante complexo, ela impõe prazos, ela impõe condições, mas a partir do momento que os parceiros aceitam essas condições, ela é extremamente ética no seu posicionamento. E não só na relação financeira, mas também na questão do respeito com esses parceiros.”

Atualmente o ENT-16 está desenvolvendo um novo projeto para a organização, sendo este referente a práticas de comunicação com o público interno.

#### 4.5.4.2 Compromisso com o Relacionamento

De acordo com informações fornecidas pela ENT-6, a IBEMA busca sempre ter parceiros de longo prazo. Procura renegociar quando algo está gerando um relatório de não conformidade.

O caso da Basf é uma situação que o contato é de mais de 20 anos, o que podemos ver pela citação do ENT-15: *Eu lembro que quando eu entrei na BASF há 21 anos, eu vim substituindo uma pessoa que tava saindo da BASF para ser Diretor Industrial na IBEMA*

Reforçando esta posição de comprometimento a Basf colocou um técnico seu trabalhando dentro da fábrica da IBEMA para se antecipar a eventuais problemas que possam ocorrer com as suas aplicações fornecidas. Complementando, possui um representante técnico exclusivo, e contatos diretos com os gerentes regionais e de assistência técnica. Podemos ver este comprometimento através da seguinte citação do ENT-15:

“... muitas vezes eu estou na IBEMA passo a visita com foco mais entender qual o futuro que se pensa. Um pensamento mais estratégico, então eu acho que no relacionamento BASF-IBEMA há vários pontos de contato que acaba satisfazendo a necessidade tanto operacional como aquela de ter um bom serviço e também estratégico de pensar o futuro, como que vamos desenvolver bom o negócio, manter o bom negócio.”

A situação do relacionamento com a Spider demonstra um compromisso crescente com a interação entre as partes. A relação entre as partes é desde 2002, com uma pequena interrupção de seis meses entre o fim de 2012 e o início de 2013, o que podemos ver na seguinte afirmação do ENT-16:

“... a troca de um fornecedor é sempre um processo muito bem pensado, ou de um colaborador, é sempre um processo muito bem elaborado internamente, as decisões não são tomadas de forma leviana. A nossa saída no ano passado se deu mais por questões econômicas, do que por questões técnicas ou de relacionamento, tanto é que em uma retomada econômica da empresa, eles detectaram a oportunidade de nós voltarmos, e era uma relação que já estava durando 10 anos.”

Esta afirmação demonstra o compromisso com o relacionamento entre os fornecedores e a IBEMA.

#### 4.5.4.3 Confiança no Relacionamento

Para desenvolver o processo de confiança a IBEMA procura fazer *benchmarking* com outras empresas parceiras, buscar informações no mercado e buscar informações com clientes que utilizam o mesmo produto.

Para o ENT-16 a IBEMA fornece confiança para o relacionamento com os seus fornecedores a partir da seriedade do relacionamento, divulgando as suas regras e compromissos para que a crença seja recobrada em cada interação e a partir deste processo demonstra alta integridade na sua comunicação.

Na relação com a Basf a confiança no relacionamento é um processo mais direcionado a procedimentos técnicos, o que podemos observar pela fala do ENT-15:

*“A gente sabe muito bem o que a IBEMA precisa ou não precisa ou se ela tá tendo algum problema e esse problema está muito ou pouco relacionado com as nossas aplicações. Então, a comunicação é bem boa. É claro que problemas ocorrem sem dúvida, muitas vezes a gente vai lá até discutir argumentos prós e contras então, a gente coloca ‘olha não é bem assim?’. A IBEMA, ‘mas eu achava que era’. Então, existe sim, mas isso tudo é levado sempre de bom termo.”*

#### 4.5.4.4 Cooperação Mútua

O processo de cooperação mútua com a Basf baseia-se na interação no processo de desenvolvimento de novos produtos baseados em aplicações desenvolvidas pela Basf. Outro fator que colabora com o processo de cooperação na relação Basf-IBEMA são os eventos nacionais e internacionais, patrocinados pela Basf, que servem para a troca de experiência entre as partes.

O fato de a Basf colocar um técnico seu como residente dentro da IBEMA pode ser visto como um processo colaborativo, porém, a IBEMA normalmente não acolhe as sugestões deste técnico, o que podemos ver na seguinte frase do ENT-15:

*“Nem sempre a (IBEMA) acata sugestões então, aí vai do convencimento. Então, nós colocamos um técnico lá pra que? Pra atender bem e também pra saber melhor o que cliente precisa. A partir dessas informações a gente fala ‘olha se for operar dessa maneira haverá resultado melhor’. Isso daí não é automático. O setor papeleiro de modo geral ele é bem conservador. Isso daí é explicável porque o custo de capital, que é o capital que você imobiliza numa fábrica de papel e celulose é imenso. É uma indústria de muito capital investido”*

A interação da Basf com a IBEMA é através de vários canais, de acordo com cada produto oferecido, podendo ser as direções industrial, comercial e administrativo-financeiro com as suas respectivas gerências e departamentos.

Com relação à Spider observou-se que o seu processo de colaboração é baseado no desenvolvimento de campanhas de comunicação interna e externa e seu elo era inicialmente a gerência de marketing. Atualmente surgiu uma nova normativa liberando para desenvolver comunicações diretamente com as várias diretorias.

Sobre o processo de colaboração vemos que foram desenvolvidas várias práticas em conjunto como: Seminário Técnico, Projeto Inspiração, IBEMA por Você e o Momento IBEMA.

#### 4.5.4.5 Satisfação com o Relacionamento

De forma geral a IBEMA está satisfeita com os seus fornecedores, o que podemos ver pela citação do ENT-5: “... se não estivermos satisfeitos com os nossos stakeholders nos trocaríamos eles.”

A IBEMA procura sempre observar se os seus fornecedores obedecem as suas especificações e atendem ao que recomenda as certificações que possui, ou seja, deve obedecer ao que recomenda as normativas ISO e do FSC.

Quanto a Basf podemos observar este processo de satisfação pela seguinte citação de ENT-15:

“A IBEMA é parte da nossa estratégia. Estratégia de futuro a IBEMA tá exatamente porque merece a confiança. Existem empresas do tamanho similar a da IBEMA, onde nós não colocamos foco estratégico A IBEMA já ganhou a nossa confiança, da gente falar assim, “vamos levar isso lá pra IBEMA. “É que a gente percebe até que atual gestão como alguém que quer crescer e a gente gosta de gente assim.”.

Observou-se que os motivos de rompimento seriam basicamente o surgimento de problemas éticos, como problemas com funcionários e a área ambiental, e o não atendimento às regras das normas e certificações.

A respeito da Spider observou-se que existe satisfação com o relacionamento com a IBEMA. Sobre o processo de rompimento podemos ver na seguinte afirmação:

“Eu acho que a IBEMA precisaria deixar de ser uma empresa com uma postura séria, que ela passasse a ser uma empresa com uma postura de ser uma empresa aproveitadora. No mais assim, seríamos parceiros em qualquer direcionamento, por menos que a gente concorde, mas mesmo que haja uma divergência porque entendemos que o cliente é em última instância, é o detentor da palavra final e nós seguiremos com eles, vamos alertá-lo, mas seguiremos em frente, contanto que haja parceria, contanto que haja reciprocidade, que é o que tem acontecido até o momento.”

#### 4.5.5 Governo

A IBEMA possui relacionamento com vários tipos diferentes de instituições governamentais. Estes organismos estatais são municipais, estaduais e federais.

As questões ambientais são fiscalizadas pelas três esferas, sendo que por parte do município é realizado pela Secretaria de Meio Ambiente, o Estado pelo

SEMA (Secretária de Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado do Paraná) através do IAP (Instituto Ambiental do Paraná) e na esfera federal pelo Ministério do Meio Ambiente pelo Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Hídricos). As questões sociais são ligadas a prefeitura através de suas várias secretarias e a união através de seus vários ministérios. As questões econômicas são ligadas as unidades arrecadadoras de cada esfera.

A respeito da fiscalização ambiental observou-se que o Ibama ocupa-se de fiscalizar empresas que tenham operações em mais de um estado e as que estão em único estado são fiscalizados por órgãos estaduais, que no caso da IBEMA seria o IAP.

O relacionamento com as entidades governamentais é altamente relevante para a operacionalização das atividades empresariais da IBEMA, o que podemos observar pela fala do ENT-1:

“A IBEMA tem aperfeiçoado essas relações, começamos a dar um pouco mais de atenção a isso, antes nos éramos mais operacionais, e não ligávamos muito pra política, a gestão pública é altamente impactante nos negócios, então a gente tem que estar presente, nos mudamos para ter uma voz mais ativa, para mostrar que às vezes uma demanda de uma empresa representa muito para cidade, para o setor como um todo, então começamos a aprimorar essa articulação e também em função das próprias atividades que tem sido feito recentemente, então esse trabalho a gente tem feito e cada vez mais forte pra cobrar dos gestores públicos ai as ações adequadas ai pra atingir um padrão mínimo...”

Deste modo, manter um relacionamento saudável com todas estas entidades estatais é um desafio para a organização e uma forma de estar de acordo com o marco da legalidade.

Para o fins desta pesquisa foram selecionadas duas entidades para serem entrevistadas, a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio de Turvo e o Escritório Regional do IAP em Guarapuava.

Para a prefeitura as práticas mais importantes de sustentabilidades são as sociais e para o IAP são as ambientais. Com relação a ambos stakeholders as práticas de relacionamento possuem características próprias, que as distanciam da realidade dos outros *stakeholders*. Por exemplo, o relacionamento com o IAP é baseado fundamentalmente em obedecer e atender os ditames da lei, e para a prefeitura a interação é mais difusa, mas concentrando-se na questão social.

#### 4.5.5.1 Políticas e Práticas de Relacionamento

A respeito das políticas e práticas de relacionamento observamos grandes diferenças entre as ações adotadas por estes *stakeholders* em comparação com os outros analisados.

Com relação ao IAP pode-se observar que as práticas são baseadas fundamentalmente no fato de que a IBEMA deve buscar sempre se regularizar perante todos os licenciamentos ambientais com a instituição. A única preocupação do IAP junto a IBEMA são as suas práticas de sustentabilidade ambiental. Estas ações buscam solucionar de problemas simples aos mais complexos. Podemos ver isto na seguinte citação do ENT-26:

“... tem buscado eu acho se regularizar perante todos os licenciamentos ambientais. Coisas simples até as mais complicadas. Simples com um picador de cavaco para usar como energia, porque são produtos florestais autorizados, plantados que eles transformam e transportam lá pra virar energia. Uma PCH ou sua alteração, ou ampliação de indústria, transporte de produtos e loteamentos perigosos, posto e combustível é mais complexo. Porque daí o licenciamento é mais complicado,... eles buscaram contratar consultorias que tem apresentado trabalhos de ponta pra nós aqui na região, as equipes que eles têm contratado pra fazer os estudos prévios de impacto ambiental.”

Apesar desta preocupação com a geração de relatórios bem elaborados, o ENT-26 salientou que a empresa também recebe autos de infração. Para o ENT-26 a justificativa deste fato é a diferença existente entre os profissionais contratados para desenvolver os trabalhos e os colaboradores que operacionalizam as ações.

As interações da prefeitura de Turvo com a IBEMA são em grande parte sociais, procurando desenvolver práticas em conjunto com o Centro Comunitário. Observou-se a importância dos cursos profissionalizantes e o programa Pro - Jovem. Podemos observar isto na seguinte trecho da entrevista do ENT-25:

“... parcerias na questão de educação, nós temos um centro de qualificação, os cursos gratuitos, hoje nós estamos aí contando com os cursos que estão tendo lá, estão nós temos aí mais de 200 jovens que estão se qualificando, se qualificando gratuitamente, do Pró Jovem que além de estarem qualificando, eles têm uma ajuda de custo, de 100 reais para cada jovem participar, para fazer esse curso...”

Além destas políticas e práticas sociais também existem preocupações com a sustentabilidade econômica da instituição. De acordo com o entrevistado, a IBEMA representa mais de 40% da renda do município e este fato impacta na sua receita tributária. Para tanto, a prefeitura mantém um convenio com a empresa para a manutenção da estrada que vai até a indústria.

#### 4.5.5.2 Comprometimento com o Relacionamento

As ações que demonstram o comprometimento com o relacionamento também se observou informações diferentes das obtidas com outros *stakeholders*.

No caso específico do comprometimento com o IAP observou-se que este é mandatário, ou seja, deve ser cumprida a legislação da instituição para garantir o seu funcionamento. Quando descumpre qualquer regra é punida.

A relação da IBEMA com o IAP é de longa data. A sua associação é obrigatória e a empresa não tem nenhuma autonomia com relação a não estar associada a ela.

Com relação à prefeitura a situação é diferente, pois o relacionamento é baseado fundamentalmente em ações sociais em que a IBEMA está ligada voluntariamente. Podemos observar este comprometimento na seguinte afirmação do ENT-25:

“Nunca aconteceu de uma negativa assim que não pudesse ser feito, a não ser caso impossível, mas geralmente nunca é também solicitado nada que se possa? Então essa parceria é total, tudo que a gente precisa, sempre nos atenderam muito bem, sempre foram prestativos, e às vezes a gente até fica meio, de não poder oferecer mais coisas, porque é uma empresa grande, fora da nossa realidade, mas aqui para o município, só tem o que elogiar, o que a gente sempre tem o que tem precisado deles, sempre tem colaborado, colocado a disposição...”

Outro fato que demonstra o comprometimento entre as partes é a manutenção da estrada, que foi construída em parceria e tem a sua manutenção garantida pela prefeitura. No momento atual a estrada está sendo recapeada com recursos do estado, prefeitura e da empresa através de créditos de ICMS.

#### 4.5.5.3 Confiança no Relacionamento

A análise deste tópico toma como base como é o processo de comunicação entre as partes, observando se esta interação é baseada em uma troca íntegra de informações.

A situação do processo de confiança com relação ao IAP novamente é diversa dos outros *stakeholders*, pois não cabe a instituição, confiar ou não na empresa, mas sim fiscalizá-la para constatar o atendimento por parte da empresa da legislação vigente. Podemos observar isto na seguinte citação do ENT-26:

“Mas as empresas, têm uma necessidade legal. Porque, por exemplo, às vezes não consegue ampliar se não tiver uma licença de operação no BNDES, não consegue um posto de combustível na ANP. A ANP não vende petróleo pra ele se não tiver uma licença do IAP então, várias coisas vai amarrando. A COPEL não liga uma rede de energia se não tiver licença do IAP então, são várias coisas que a lei foi atrelando, não é a questão do IAP ou da IBEMA, a coisa é de necessidade de se adequar.”

O processo de confiança no caso da Prefeitura é baseado nas diversas interações existentes entre as partes. Pelo fato de realizarem várias atividades em conjunto, como as práticas sociais e o convênio para a manutenção da estrada demonstram esta situação. Podemos observar isto pelo seguinte trecho da entrevista com o ENT-25:

“Então eu acredito aí que 100% eles jogam aberto e o que precisamos eles têm informado, eu acho que é tranquilo, nunca ocorreu e por isso que esse entrelaçamento entre a administração municipal e a diretoria da IBEMA está ocorrendo dessa forma. Então, com certeza há esse trabalho aí que faz com que haja confiança. Então esse relacionamento faz com que esse trabalho, tenha um trabalho assim limpo e tenha esse sucesso.”

#### 4.5.5.4 Cooperação Mútua

O processo de comunicação é de extrema importância para desenvolver comportamentos coordenados entre as partes e no caso dos *stakeholders* governamentais esta afirmação é verdadeira.

No caso específico do IAP observou-se a existência de um setor específico para realizar as suas interações. Podemos observar esta situação na afirmação da Especialista em Meio Ambiente da IBEMA, que é a responsável pela comunicação com o IAP:

“Temos uma boa interação com o IAP, mas o órgão tem muitas limitações devido à demanda, e ao número reduzido de funcionários no atendimento. Para ter uma idéia, existe um técnico para atender 18 municípios e assim dificultando e demorando em liberar os licenciamentos. Segundo os funcionários do IAP, faz mais de 20 anos que não tem um concurso e os funcionários vão se aposentando e esses não são feitas as reposições. Nos comunicamos via telefone, eu tenho a liberdade de ligar, pedindo informações, solicitando status sobre algum licenciamento pendente. A IBEMA tem contrato com um sistema que monitora a legislação, no que entra uma nova lei, esta cai no sistema já com a obrigação a ser cumprida pela IBEMA.”

Esta informação é complementada pelo ENT-26 que afirma que o relacionamento entre as partes é baseado na seguinte afirmação: *“eu acho que eles foram atrás da lei e a lei foi atrás deles”*.

Por outro lado a interação do IAP com a IBEMA é baseada em Anotações de Responsabilidade Técnica, assinada pelos seus técnicos, para qualquer processo que entra no IAP.

A cooperação com a prefeitura é baseado em demandas e necessidades levantadas pelas secretarias municipais. Os elos para desenvolver estas práticas são o Centro Comunitário para as ações sociais e ao Diretor Industrial para as outras práticas. As demandas encaminhadas para o Diretor Industrial são encaminhadas para o Diretor de Relações Institucionais, que é o responsável formal por esta comunicação. Podemos ver isto na seguinte citação do ENT-25:

“... sempre na medida da necessidade, a gente entra em contato com eles, eles sempre se colocam a disposição, nessa situação de qualquer ajuda que a gente precisa, eles sempre tem se mostrado aí muito eficaz e tem nos informado de acordo com o que a gente precisa. Então a gente não tem assim, no que contar assim um programa já, mas a intenção da gente é fazer sim um trabalho mais assim planejado e direcionado nesse sentido. Mas o que a gente precisou até o momento, se é que eles têm nos fornecido, tem se mostrado muito transparente conosco.

#### 4.5.5.5 Satisfação com o Relacionamento

Novamente podemos observar a diferença existente entre o IAP e os outros stakeholders. Neste tópico não cabe ao IAP estar satisfeito ou não com a IBEMA, mas sim fiscalizar o cumprimento do que é previsto pela legislação. As irregularidades são analisadas pela Polícia Ambiental, o que podemos observar pela seguinte citação do ENT-26:

“... hoje qualquer irregularidade que é detectada vai a Polícia Ambiental. A (Polícia Ambiental) vai lá e faz um boletim de ocorrência e um termo circunstancial. Então, detecta o problema. E faz isso e encaminha uma cópia pro Ministério Público que manda para a Polícia Civil para abrir um inquérito ou não, e uma cópia pro IAP. Então, todas as denúncias são apuradas pela Polícia Ambiental. Todas geram auto de infração? Não. Pode gerar termo de recuperação de dano e várias cestas básicas por fora lá pra justiça pra não sei quem. Agora, quando é o impacto de dano ambiental, daí é assim, aí é feito um termo de ajuste de conduta pra obrigar a recuperar o dano.”

Por este fato não existe motivos aparentes que possa levar o rompimento das relações, pois não é da capacidade do IAP dizer quem deve continuar a operar ou não. Quem decide é o Ministério Público e a justiça.

Com relação à prefeitura observou-se uma grande satisfação com a IBEMA, muito explicado pela contribuição tributária e as atividades realizadas de forma cooperativa entre as partes.

Quando foi inquirido sobre a existência de algum motivo para abandonar o relacionamento com a IBEMA o ENT-25 fez a seguinte afirmação:

“... eu acredito que a prefeitura, eu acredito não, eu tenho certeza que a prefeitura ia colocar a disposição para ajudar a sanar. E como eu acredito que da parte deles também, já ocorreu principalmente nessa administração, ocorreu de eles assim se prontificarem e ficar do lado da atual administração? Então e do lado nosso aqui da prefeitura, mesmo que fosse outro prefeito, com certeza não ia, seria muito ruim para o município de ficar contra, então eu acho impossível, só se, uma coisa aí que fosse muito ruim para o município, mas eu acredito ainda que na administração ainda procure ali ficar ao lado e auxiliar e tentar sanar alguma catástrofe que pudesse acontecer nesse sentido aí.”

Esta afirmação comprova a satisfação com o relacionamento por parte da prefeitura municipal.

#### 4.5.6 Associações de Classe

O relacionamento da IBEMA com as mais diversas associações de classe são importantes para ter participação ativa no setor, atuando no desenvolvimento de políticas comuns para o setor.

Em conjunto com estas associações a IBEMA procura agir de forma mais proativa na solução de problemas que envolvam a questão da sustentabilidade e ações que colaborem com a sociedade.

Dentre as várias associações que a IBEMA participa foram selecionadas duas, por sua importância e pelo fato de atuarem de forma diversa e serem complementares. Estas duas associações possuem abrangência nacional e congregam o interesse do setor de celulose e papel (Bracelpa) e o de embalagens (ABRE)

Para a Bracelpa a prática de sustentabilidade é um tema fundamental, pois está no dia a dia das empresas do setor, e através de sua atuação busca várias ações que beneficiem o setor, como as políticas de reciclagem, certificações, desenvolvimento de índices e políticas justas de concorrência no setor. Podemos ver esta relevância na seguinte afirmação do ENT-23:

“... a prática da sustentabilidade é uma constante aqui na Bracelpa, é um tema que esta sempre em pauta. A Bracelpa criou um grupo de trabalho pra tratar desse tema, onde envolvem todos os fabricantes, associados à Bracelpa, a uma discussão de todas essas práticas. Hoje a Bracelpa já gerou um relatório de sustentabilidade, que traz índices importantes dentro da sustentabilidade do setor, acho que são poucos setores que tem esse relatório mostrando sua prática, sua importância.”

A ABRE atua no desenvolvimento das políticas e práticas de sustentabilidade no setor de embalagens, sendo seus associados fabricantes de vários tipos diferentes destas. Podemos ver esta importância no seguinte trecho da entrevista da ENT-24:

“... sustentabilidade está bastante presente na prática do setor com o enfoque muito forte na questão ambiental. E a ABRE vem trabalhando isso também no que se diz respeito à criação de referências pra harmonização desse entendimento sobre as práticas de sustentabilidade. Entre as empresas de grande porte então como na indústria de embalagens do Brasil a gente tem essa conscientização já está bem avançada. Nas empresas de menor porte a gente percebe que há um interesse, mas ainda há necessidade de mais esforços pra serem trabalhados.”

#### 4.5.6.1 Políticas e Práticas de Relacionamento

Este tópico em específico, demonstra a preocupações das entidades de classe selecionadas com as práticas de relacionamento nos seus respectivos setores

Observou-se na entrevista realizada que a Bracelpa possui entre as suas prioridades, políticas que possuem relação com as práticas de sustentabilidade

elencadas anteriormente. Entre estas estão a questão das florestas plantadas, as certificações ambientais, as preocupações sociais nas comunidades circunvizinhas às fábricas, a reforma do código florestal, o correto uso dos recursos hídricos, a preservação das matas nativas, o processo de reciclagem e o incentivo a educação. Estas políticas buscam aprimorar a questão de sustentabilidade no setor. Podemos ver isto na seguinte afirmação do ENT-23:

“... temos uma carta de principio que tem todos os seus artigos de como a empresa deve se comportar. Nesta carta se discute ética, preservação e etc., e por outro lado como são empresas que tem uma visibilidade muito grande dentro da economia, dentro da sociedade, ela é uma indústria em que os órgãos de controle ambiental nesse ponto de vista, são muito ativos então o que a gente vê é que uma parte desse tema a própria indústria cuida do seu interesse da sua visibilidade na comunidade onde ela está instalada.”

De acordo com a entrevista da ABRE, as políticas de relacionamento buscam a harmonização das práticas de sustentabilidade no setor. Entre estas se observou as práticas de descarte e a política nacional de resíduos sólidos, preocupações sociais, incentivo a educação, programas de educação ambiental, desenvolvimento de padrões e práticas que levem a sustentabilidade econômica do setor. Podemos observar estas preocupações na seguinte afirmação da ENT-24:

“... acho que está intenso na atuação da ABRE, porque a ABRE em si é muito formal em suas praticas, é muito exigente com o seguimento de toda a legislação, então eu acho que já tem uma postura e só traz pra discussão, de uma seriedade que isso lógico que espelha para o associado qual é a conduta que a gente espera dos nossos associados no mercado, não aceitamos desvios de conduta...”

Complementando estas informações observou-se que tanto a ABRE quanto a Bracelpa estão à frente na discussão da Política Nacional de Resíduos Sólidos, sendo de fundamental importância para a IBEMA, pois a lei federal que instituiu esta prática é de 2010 (Lei 12.305/2010) e a lei estadual é de 1999 (Lei Estadual 12.493/1999). Esta política busca a criação de projeto setorial de logística reversa.

#### 4.5.6.2 Comprometimento com o Relacionamento

A questão de comprometimento busca observar o desenvolvimento de relacionamentos estáveis entre a IBEMA e as associações de classe. A empresa,

através de seu Diretor de Relações Institucionais, participa ativamente das atividades destas associações de classe, sendo conselheiro na ABRE e participante ativo junto a Bracelpa.

Observou-se que ambas as instituições prezam o comprometimento da IBEMA, que busca o longo prazo nesta relação.

A respeito da ABRE observou-se uma grande preocupação com respeito a este comprometimento. Podemos visualizar esta preocupação na seguinte afirmação da ENT-24:

“A ABRE já tem 46 anos de atuação e muitas das empresas que estão aqui estão aqui há muitos anos e claro, a gente busca sempre que novas empresas façam parte da associação então apresentamos nosso trabalho e convidamos essas empresas a participar e é muito comum uma empresa que passe a participar continuar associada por de fato reconhecer o valor do trabalho da entidade.”

Constatou-se na entrevista junto a Bracelpa a busca pela continuidade dos relacionamentos no longo prazo e o comprometimento com as empresas do setor. Podemos visualizar o comprometimento com a IBEMA no seguinte trecho da entrevista com o ENT-23:

“É um relacionamento bastante ético, profissional, muito participativo. A IBEMA tem uma participação muito importante aqui dentro, tanto na direção, como também dentro dos grupos de trabalho que cria valor não só para a empresa, cria valor para a sociedade também, então a participação da IBEMA é importante, trás muita contribuição, idéias, materializa essas idéias também, enfim, é um compartilhamento daquilo que se tem melhor dessa indústria...”

Estas afirmações comprovam o comprometimento das duas associações de classe com o setor que representam e por fim com a IBEMA.

#### 4.5.6.3 Confiança no Relacionamento

Com relação à integridade do relacionamento entre a IBEMA e as associações de classe entrevistadas observou-se a existência de canais formais de comunicação íntegros de ambos os lados do relacionamento.

Constatou-se pelas informações coletadas junto a Bracelpa, a existência de canais de comunicação que auxiliam na disseminação de informações para o setor,

sendo estas ligadas às práticas de sustentabilidade ambiental, social e econômica. Estes assuntos são discutidos dentro de grupos de trabalho divididos por temas. Podemos observar este fato pela seguinte afirmação do ENT-23:

“... a BRACELPA possui dentro dos grupos de trabalho aqueles assuntos temáticos que possuem uma pauta e dentro dessa pauta você tem reuniões periódicas de cada comitê e se avança na discussão. Hoje quer mostrar o que já fez de bom, corrigiu um passado que algumas coisas não exigiam boas práticas e hoje é um setor que está bem envolvido dentro da sociedade. Então já tem um processo de 60 anos de maturação, de convivência, de prática, e etc., que hoje está bem maduro e a confiança da BRACELPA pode cancelar a confiança das informações...”

A respeito da ABRE observou-se uma grande interação da IBEMA com os outros fabricantes de embalagem, não só de papelcartão, mas feitos de plástico, vidro, metal e outros tipos de papel. Para a associação existe uma confiabilidade muito alta com relação aos seus associados, mas esta é verificada pelo relato dos conselheiros que participam de seus grupos de trabalho. Podemos observar esta situação na seguinte frase da ENT-24:

“Existe essa confiabilidade muito alta, quando os conselheiros relatam o desempenho do setor dentro do painel de desempenho setorial que temos, o dado apresentado tem-se como correto, não há uma verificação. Até porque é uma informação que na verdade é só um balizamento, não é uma informação que depois vai ser usada pra uma atividade formal, então como é um simples balizamento não há nenhuma verificação. Então, acho que até por essa transparência em a gente abrir pra qualquer tipo de questionamento e ir atrás da informação o associado tem um alto nível sim de confiabilidade do que é apresentado pela entidade.”

Complementando estas informações o ENT-1 afirmou que a organização busca a transparência nas relações. Este fato pode ser visto no seguinte trecho de sua entrevista:

“Sem dúvida. Porque é assim. Se não houver essa iniciativa, essa pré-disposição de entender como ser verdadeiro, você também não o será. E aí a relação ela se fragiliza. Então é um processo contínuo de aprimoramento porque tanto muda algumas pessoas na empresa como muda também nos stakeholders.”

Estas informações obtidas junto às duas associações de classe pesquisadas demonstram a confiança depositada na IBEMA e na outras empresas do setor.

#### 4.5.6.4 Cooperação Mútua

Este tópico procurou observar os comportamentos coordenados entre as associações e a IBEMA para o desenvolvimento do relacionamento.

Sobre os canais de comunicação entre ambas as partes observou-se que o relacionamento é de responsabilidade do Diretor de Relações Institucionais da IBEMA e seus interlocutores nas respectivas entidades são os diversos responsáveis pelos setores e grupos de trabalho existentes.

Com respeito a ABRE constatou-se a existência de fóruns de trocas de informações sobre práticas, dados de mercado a respeito das práticas de sustentabilidade, o que podemos verificar na seguinte afirmação da ENT-24:

“Existe apenas a respeito de referências técnicas dentro dos comitês setoriais. E no que diz respeito a dados de mercado, é apenas uma troca bastante informal que acontece na reunião do conselho, mas informal no sentido de que cada um traz um parecer, mas essa informação é pra uma discussão pontual do conselho depois ela não é usada pra alguma referência do mercado, é apenas um embasamento pra discussão do conselho pra uma análise de como está o desempenho do mercado como um todo.”

Complementando esta informação observou-se que estes canais de comunicação são regulares e divididos por temas e é uma relação direta da ABRE com os seus associados no desenvolvimento de soluções que atendam todo o setor de embalagens.

Para a Bracelpa foi observado que o processo de cooperação é baseado na relação com os concorrentes, discutindo temas em comum como, por exemplo, a questão do papel imune que afeta a cadeia produtiva como um todo. Além desta observou-se uma preocupação com interações com outros organismos internacionais do setor e certificadoras florestais. Podemos observar estas preocupações na seguinte fala do ENT-23:

“... os grupos de trabalho que demandam os temas de interesse comum, e aí nós estamos falando de temas institucionais, em que melhora a imagem do setor, promove as ações que o setor tem feito que trouxesse valor, agrega valor, outro de relações com os órgãos nacionais e de governo, órgãos internacionais, hoje a BRACELPA tem assento em órgãos internacionais importantes, FSC, o PFSC, a FAL, que são organismos internacionais, a BRACELPA participa da Associação Mundial dos Produtores de Floresta de Celulose e Papel, então tem toda uma discussão

institucional dessa indústria mostrando sua importância. As demandas nascem e são solucionadas nos comitês setoriais...”

Deste modo, estas observações confirmam o fato que o processo de cooperação nas associações de classe são para o setor produtivo como um todo e não exclusivo para a IBEMA.

#### 4.5.6.5 Satisfação com o Relacionamento

Neste item foi observado que o processo de satisfação é baseado nas interações do setor. Ambas as associações procuram desenvolver as suas atividades tendo como pano de fundo os seus associados.

Observou-se que para a Bracelpa o processo de satisfação com a interação entre os seus associados é baseado fundamentalmente na grande participação de seus associados nas atividades desenvolvidas nos vários comitês de trabalho. Podemos visualizar este fato na seguinte asserção do ENT-23:

“Sem dúvida nenhuma existe satisfação, porque a BRACELPA não é entidade à parte do associado, ela é o associado, você tem um setor que tem participação bastante expressiva das empresas, você tem os comitês que tem uma participação bastante importante, essa indústria é uma indústria grande e ela tem essa necessidade de exposição, tem essa necessidade de que vejam seu valor pra sociedade.”

Para o ENT-1 a Bracelpa procura defender a competição justa e a cooperação dentro do setor, desenvolvendo práticas comuns e incentivando as certificações, como o FSC. Estas práticas são advindas dos temas discutidos internamente nos comitês de estudo. As ações da Bracelpa em defesa do setor são consideradas como fundamentais para a satisfação no relacionamento por parte da IBEMA.

Conforme dados fornecidos pela Bracelpa, a associação representa 40 empresas do setor de celulose e papel que representam 100% da celulose e aproximadamente 80% do papel produzido no Brasil. Para o Diretor de Relações Institucionais da Bracelpa existe uma grande gama de pequenas empresas que não são associadas, mas são filiadas a sindicatos estaduais. Desta forma estas pequenas empresas são atendidas pelas ações da Bracelpa indiretamente.

Para a Bracelpa um gatilho para a exclusão de um associado dos seus quadros seria o não cumprimento de suas obrigações, não possuir uma imagem positiva da sua sustentabilidade. De acordo com o ENT-23 este possível rompimento seria através de desvios éticos de seus associados.

A ABRE demonstra a sua satisfação com os seus associados pela seguinte afirmação da ENT-24:

“Eu acho que a satisfação sempre pode ser aprofundado no sentido de ter um contato mais assíduo, mas isso é difícil pelo tempo disponível da nossa parte, como do associado. Então entendendo essa limitação de tempo de ambas as partes dentro do tempo que nós temos disponível pra isso, flui muito bem esse contato. E sempre que há uma necessidade especial à gente tem um canal pra trazer esse associado pra uma ação específica ou ter um apoio na discussão de um assunto, mas que pode sempre se aprofundar eu acho que pode e é importante sem dúvida nenhuma.”

A satisfação da ABRE com relação aos seus associados é baseada no tempo dependido por cada um nesta interação.

Complementando o gatilho para o encerramento do relacionamento entre os associados e a ABRE é baseado fundamentalmente em resultados financeiro, o que podemos observar na fala da ENT-24:

“O que a gente percebe hoje é que uma empresa ela acaba se desligando se ela teve um mal resultado de desempenho financeiro no ano, o que faz com que ela tenha que cortar custos, tenha que enxugar todo o seu portfólio pra que ela possa se recuperar. Então isso na verdade é o gatilho.”

Sendo assim a satisfação é baseada nos associados e não especificamente no relacionamento com a IBEMA, o que foi afirmado por ambos entrevistados como uma das empresas mais constantes nas discussões nos grupos de trabalho (ABRE) e comitês (Bracelpa).

Para o Diretor de Relações Institucionais da IBEMA a satisfação é gerada a partir do processo de confiança e transparência no relacionamento com as associações que são filiadas.

#### 4.5.7 ONG's

Este tipo específico de stakeholders representa as organizações não governamentais que atuam em qualquer aspecto da sustentabilidade, sendo ela

social, ambiental e/ou econômica. A IBEMA mantém relações com várias destas entidades para garantir a perenidade do seu negócio. As ações de relacionamento são específicas para cada entidade.

Dentre as várias entidades não governamentais que mantêm relacionamento, direta ou indiretamente, com a IBEMA, foram selecionadas duas que representam os aspectos sociais e ambientais da sustentabilidade. As entidades selecionadas foram o Instituto Ethos representando a vertente social e o FSC atuando nos aspectos ambientais da sustentabilidade.

Representando os aspectos sociais da sustentabilidade foi realizada entrevista no Instituto Ethos, que não possui relacionamento direto com a empresa, mas mantém com a Bracelpa e é considerada a mais relevante no setor social no Brasil. De acordo com informações fornecidas pela Gerente Executiva de Gestão Sustentável o Ethos começou a sua articulação em 1998, promovendo nas suas interações questionamentos que envolvem as indagações sobre como conseguir a sustentabilidade dos negócios das empresas em conjunto com a sociedade. Podemos observar isto na seguinte asserção da ENT-21:

“O que o Ethos busca nessa questão da sustentabilidade, é você olhar para a sua gestão de uma forma socialmente responsável e aí outras instituições também, ao longo desse tempo, foram surgindo para mostrar para a empresa que ela precisa olhar a sua gestão potencializando suas partes interessadas, para o (Ethos) faz toda a diferença no resultado, então, o resultado econômico, financeiro, social e ambiental não será o mesmo, será diferente se ele utilizar as suas partes interessadas, se ele estiver relacionamento com elas será um resultado, em nossa opinião, se ele não fizer isto, será outro resultado.”

Complementando esta afirmação a ENT-21 afirmou que o resultado destas ações está inserido na perspectiva da perenidade do negócio das empresas, sendo estas relacionadas à visão da sustentabilidade social, ambiental e econômica. Podemos observar isto no seguinte trecho de sua entrevista:

“Para você ter uma gestão socialmente responsável, para você buscar um resultado sustentável, para você buscar um resultado sustentável, tanto dos negócios, como da sociedade, você precisa conversar com seu público interno, precisa conversar com o governo, precisa conversar com meio ambiente.”

O FSC é uma entidade que surgiu na década de 1980 como uma ferramenta para garantir um mecanismo de uso sustentável das florestas no mundo inteiro. Para

tanto ela incentiva o manejo florestal dos produtos provenientes dos setores que utilizam a madeira como insumo, e dentre estas está o setor de celulose e papel.

Conforme informações fornecidas pela ENT-22, o processo de certificação realizado pela entidade nasce a partir de 1992, sendo uma ferramenta para proteger as florestas como um todo. As organizações são representadas dentro da entidade nas Câmaras Social, Ambiental e Econômica. Podemos observar isto pela seguinte afirmação da ENT-22:

“... os princípios e critérios que definem o que é um bom manejo, são pensados por diversos atores, e acho que esse é a grande importância do FSC, a regra do jogo é pensada por atores da área social, da área ambiental e da econômica e então cada regra pra ser definida tem que ser pactuada e consensuada entre essas três instancias e isso torna o FSC um sistema vivo, muitas vezes difícil mas bastante equilibrado em termos de que forças ele exerce.”

Complementando, a representante do FSC afirma que o sistema de certificação é um divisor de águas para o setor de celulose e papel, sendo um dos poucos setores que utiliza este selo como uma forma de se diferenciar no mercado. Este setor foi um dos primeiros a abraçar o conceito de sustentabilidade e o FSC é um dos símbolos desta apropriação, fornecendo credibilidade e estando de acordo com os anseios do mercado.

#### 4.5.7.1 Políticas e Práticas de Relacionamento

As políticas e práticas de relacionamento propostas pelas duas entidades entrevistadas demonstram diferenças com relação aos outros stakeholders da IBEMA, pois ambas buscam aspectos diferentes da sustentabilidade.

O FSC preconiza em suas ações o desenvolvimento da ferramenta certificação florestal, que incentiva o correto manejo das florestas e demonstra a credibilidade para a sustentabilidade socioambiental das empresas do setor.

Para atingir os seus fins de certificação, a IBEMA se relaciona com o FSC através de um tipo específico de certificação, a cadeia de custódia. Este tipo de prática aplica-se aos produtores de matéria-prima proveniente de florestas certificadas. Todas as empresas que desejam utilizar este selo possuem este selo para garantir a rastreabilidade de seus produtos, o que garante que são provenientes de um manejo florestal correto e seus fornecedores de insumos

florestais seguem estes mesmo padrões. Podemos observar esta afirmação no seguinte trecho da entrevista da ENT-22:

“... quando uma empresa é certificada de papel e celulose dentro do sistema FSC, o que se avalia é a condição dessa empresa de separar e diferenciar aquela matéria prima oriunda do manejo florestal responsável da que não é oriunda desse manejo florestal responsável. Além disso, a certificação das empresas ela olha aspectos sociais e aspectos de complemento da legislação fiscal, trabalhista, além de aspectos ambientais próprios do manejo florestal.”

Com respeito às políticas e práticas de relacionamento sugeridas pelo Instituto Ethos observou-se na entrevista com a sua gerente aspectos sociais da sustentabilidade, como o incentivo a educação e empoderamento das comunidades que estão no seu entorno. Estas práticas são representadas na IBEMA com a sua política de incentivo a educação e o Centro Comunitário. Podemos observar isto na seguinte frase da ENT-21:

“Eu acho que a empresa, ela precisa olhar para essas comunidades de entorno dando empoderamento, então, a gente tem um exercício aí das empresas que começam com uma postura superfilantrópica nessas relações e, por incrível que pareça, mesmo hoje, a gente tem empresas que ainda atuam nessa forma, se considerando como o ator principal daquela relação,... e a empresa precisa ter uma visão muito clara do seu papel como fazendo parte desse processo e não o ator principal nesse processo. Você precisa também daquelas pessoas que estão nessa relação com você, você não está fazendo grande favor, porque se elas não estão lá, você também não tem geração de gente trabalhando na sua empresa, então você tem que dar educação para estas pessoas.”

Outra prática incentivada pelo Ethos são aquelas que envolvem as crianças e os adolescentes, sendo projetos que estão mudando o contexto das comunidades. Estas práticas são representadas na IBEMA através das atividades do Centro Comunitário e o programa Pro - Jovem.

Com respeito aos comportamentos éticos o Instituto Ethos incentiva a transparência nos relacionamentos e a promoção da integridade dentro das organizações, o que é visualizado no Código de Conduta da IBEMA.

#### 4.5.7.2 Comprometimento com o Relacionamento

Na etapa referente ao desenvolvimento de relacionamentos estáveis observou-se situações divergentes entre ambos stakeholders entrevistados.

Para o FSC o processo de comprometimento é explicado pelo processo de certificação e pela manutenção no longo prazo deste relacionamento. A questão referente à manutenção do relacionamento é explicado pelo respeito às regras próprias da certificação. Podemos observar isto no seguinte trecho da entrevista da ENT-22:

“Existe comprometimento neste relacionamento, desde 1996, quando a gente teve o primeiro certificado no Brasil, as empresas certificadas naquela época nunca deixaram de serem certificadas, elas só vem aumentando, então quando elas ampliam suas operações as novas áreas são também certificadas, ou seja, compromisso vai além da situação imediata, eu acho que não tem duvida que haja um comprometimento em relação à parte das empresas com as florestas.”

Complementando estas informações a ENT-22 afirmou que as empresas do setor de papel e celulose que procuram adquirir a certificação, melhoram suas prática quando recebem alguma não conformidade, discutem internamente. Grande parte dos membros da câmara econômica do FSC são indústrias de papel e celulose, o que demonstra que o setor é muito comprometido com as práticas preconizadas pela certificação FSC.

De acordo com a entrevista no Ethos observou-se uma série de ações que levam a um comprometimento entre as empresas e os seus outros stakeholders. Estas ações são baseadas em um relacionamento ético e ações transparentes. Para visualizar estas ações no comportamento do Ethos com as empresas existem os grupos de trabalho que buscam gerar consistência nas interações com as empresas, procurando sempre ter uma discussão ampla com todas as partes para promover os negócios de uma forma socialmente responsável. De forma geral o Instituto Ethos não possui uma relação de comprometimento com nenhuma empresa em específico, mas com a sociedade como um todo. Podemos observar isto na seguinte afirmação da ENT-21:

“O Ethos incentiva que a gestão das empresas e o seu resultado podem ser melhores se você tiver um relacionamento mantido em longo prazo. Pensando em cada uma das partes, o que está no meio disso tudo? Uma proposta ética e de transparência nessas relações, então, a nossa fala, nos diversos grupos de trabalho, por exemplo, tem grupos de trabalho temáticos, então, grupo de trabalho de combate a corrupção e integridade, grupo de trabalho de resíduos sólidos, um grupo de trabalho de direitos humanos, é sempre de trazer consistência para a gestão dessas empresas e essa consistência é dada pelo diálogo discutido, comum entre essas empresas, por exemplo, que participam desses grupos.”

#### 4.5.7.3 Confiança no Relacionamento

Neste tópico procuramos observar como se comporta o relacionamento das duas organizações no que diz respeito a sua confiabilidade e transparência. Em ambas as informações coletadas demonstram que esta dimensão acontece de forma diversa dos outros stakeholders.

Em termos gerais, a confiança é baseada em aceitação das regras acordadas. No caso específico do FSC observou-se que dentro do sistema existem vários pontos de conflito, porém, estes são analisados através das câmaras setoriais de forma transparente e operante. Podemos observar esta afirmação na seguinte frase da ENT-22:

“... o sistema não tem como proibir ou negar a existência de conflitos, isso é muito local, de cada experiência, o que o sistema define é que uma empresa tem que ter abertura de diálogo e um sistema de resolução de conflitos transparente e operante, se há um maior ou menor grau de confiança entre empresa e comunidade, isso tem muito a ver com histórico daquela região, daquela empresa, daquela comunidade, o que eu posso te dizer é que há zonas de muito conflitos onde há um conflito exagerado, a certificação é comprometida mas isso ao longo de muito tempo, tem que haver um processo em torno disso e tem que ficar claro que a empresa não esta seguindo seu papel de escuta e cuidado em relação a esse processo.”

Observou-se no caso do Instituto Ethos que o processo de confiabilidade é diferente do que demonstra o FSC, pois não é uma certificação, mas uma entidade que busca provocar a discussão de questões sociais dentro das empresas. De acordo com a ENT-21 a discussão promovida com as empresas iniciou-se em 1998 e a posição das empresas era defensiva e no momento atual passou para uma postura mais participativa. Podemos observar isto na sua seguinte citação:

“... o Ethos, em nenhum momento, em nenhuma das suas atividades se coloca como uma auditoria, como uma verificação, como uma certificação, como um selo, o Ethos não tem selo, como um carimbo de que essa empresa está com a gente, então, a gente pode garantir que essa é uma empresa totalmente responsável ou essa empresa é totalmente sustentável, então, ele sempre trabalhou na responsabilidade que o outro tem com a sua gestão, com a sua questão, o Ethos faz esse movimento de provocar as empresas a entrar nesse universo dessa gestão.”

#### 4.5.7.4 Cooperação Mútua

Neste item observamos como se comporta a coordenação de ações que desenvolvem o relacionamento. Pelo fato de priorizarem pontos diferentes observaram-se práticas relacionais distintas entre ambos.

Para o Instituto Ethos observou-se a existência de algumas ações que levam ao processo de cooperação mútua com seus associados e não associados. Uma das formas deste tipo de prática citada são os Grupos de Trabalho. Dentre estes se observou a existência de alguns que atuam em paralelo com os priorizados pela IBEMA e a pela Indústria de papel e celulose, como o de Gestão Empresarial Socialmente Responsável, Resíduos Sólidos, Trabalho Decente, Biodiversidade e Mudanças Climáticas. Além destes existe também a conferência anual do Instituto que busca complementar estas discussões. Podemos observar estas afirmações na seguinte afirmação da ENT-21:

“A questão dos grupos de trabalho é uma das formas de cooperação. Esse projeto, por exemplo, ele tem comitês para eles serem resolvidos. A própria conferência do foi pensada junto com empresas e com organizações de entidades, então, o Ethos tem sempre a diretriz de pensar isso em conformidade com outros atores, em diálogo com outros atores, então, essa possibilidade de atuação do Ethos ela vai se expandindo à medida que as parcerias são firmadas. Por exemplo, temos uma parceria com a GRI, que é de Relatório de Sustentabilidade, então eu cobro que dentro desses projetos de indicadores, temos uma relação institucional que promove essas instituições na percepção de importância de ferramentas para a sua gestão que devem ser integradas.”

Além destes instrumentos a entrevistada comentou sobre um novo instrumento para observar de forma mais completa a questão de sustentabilidade dentro das organizações, que é o Relato Integrado. Este instrumento busca visualizar o resultado de todas as ações de sustentabilidade de forma holística. Pode-se ver isso na sua seguinte afirmação: *“é olhar essa gestão de forma integrada para o relato sair integrado, porque não vai funcionar nenhum relato final se essa gestão não for integrada e olhando para o relacionamento com todas as partes interessadas”*.

Com relação ao FSC observou-se a existência de alguns instrumentos diversos e outros semelhantes. Estes instrumentos auxiliam no processo de cooperação existente entre ela e seus associados e certificados.

De forma semelhante existem as câmaras temáticas que atuam em câmaras de discussão. O FSC se pauta nos três critérios da sustentabilidade e os seus sócios são divididos em três câmaras de acordo com a sua origem: ambiental se for entidade ligada à discussão ambiental; social se for ligada aos colaboradores do setor florestal; e econômica se for empresa. Estas câmaras funcionam de forma semelhante aos Grupos de Trabalho do Instituto Ethos. Podemos observar isto na seguinte asserção da ENT-22:

“O FSC é um espaço constante de consulta e de reunião e de conversa e de negociação. Então as empresas estão muito presentes nesse espaço. Mas elas são uma voz com mesmo peso, uma vez que reunidas em câmara elas tem o mesmo peso da câmara social e da câmara ambiental no sistema. Então ela é considerada um ator central, mas não único entre três, mas é de extrema participação, um ator dos mais relevantes, eu acho que é muito importante dizer isso.”

Além desta forma de cooperação existem os programas de gestão de *Key Account* e *Trademark Service Provider*.

De acordo com informações fornecidas pela ENT-22 o programa *Key Account* busca maximizar as oportunidades do sistema através de parcerias comerciais no mundo todo, gerando ideias inovadoras para o manejo florestal responsável e desenvolvendo novos canais de comunicação com os clientes dos produtos certificados. Estas ações buscam superar os gargalos de oferta e procura de produtos certificados FSC.

O *Trademark Service Provider* tem o intuito de regular o uso promocional das marcas registradas do FSC para todas as empresas ou instituições que desejem fazer uso dela, sem estar vinculado diretamente a um produto de origem florestal certificada, servindo como uma forma de fiscalização do mau uso da marca. Para utilizar este serviço os interessados devem solicitar o registro e pagar uma taxa para receber um número de licença que permite o uso do logotipo FSC.

#### 4.5.7.5 Satisfação com o Relacionamento

Para ambas as instituições estudadas o processo de satisfação com o relacionamento não ocorre de forma direta pois não existe razão para estarem satisfeitas ou insatisfeitas com determinada organização.

No caso específico do Ethos observou-se por ser uma instigadora da discussão sobre a sustentabilidade dentro das organizações busca disseminarem boas práticas de gestão para as organizações e visualizar práticas incorretas que ocorrem no mercado para gerar políticas que corrijam estas ações. Podemos observar isto na seguinte afirmação da ENT-21

“Um gatilho, em minha opinião, é essa habilidade para articulação com diversos atores que eu acredito que o Ethos tem, então, a gente não conversa só com a empresa, então, esse gatilho pode ser esse poder de articulação entre as várias entidades que compõem uma determinada questão de um setor, então, tem trabalho escravo e a gente luta contra isso, a gente vai sozinho conversar com essa organização? Não, a gente vai articular, a gente vai mobilizar as organizações que são compatíveis com essa causa e ter uma conversa aberta, ética, transparente com determinado setor, que pode ser uma demanda do Ethos ou pode ser uma demanda do próprio setor.”

A situação do FSC é semelhante, pois busca desenvolver boas práticas para o setor e seu gatilho para o descredenciamento seria não cumprir as normas da certificação. A seguinte opinião da ENT-22 representa esta afirmação:

“... a parceria com o setor de papel e celulose muito boa, mas dentro das regras de governança do sistema. Garantindo a neutralidade. Para a própria empresa é importante. Se ele atendesse só a ela ele perderia essa força. Para a empresa é importante estar num espaço de negociação. Por mais que às vezes possa ser difícil. Você não ter uma pauta sua aceita, é aí que esta a força do sistema pro mundo.”

## 5 . CONCLUSÕES

Ao concluir esta tese é necessário retomar os objetivos da pesquisa e verificar como estes foram alcançados. Nesta seção buscam-se observar os resultados da pesquisa e as principais conclusões provenientes do problema de pesquisa e dos objetivos específicos, as contribuições teóricas e práticas, além das limitações e sugestões para futuras pesquisas. O foco central desta Tese foi analisar como se comporta o relacionamento de marketing existente entre a IBEMA e seus *Stakeholders* intermediado pelas práticas de sustentabilidade.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

De acordo com os objetivos desta pesquisa, a seguir são enunciadas as principais contribuições desta Tese.

#### 5.1.1 ALTA ADMINISTRAÇÃO

Inicialmente se analisou a opinião dos diretores da empresa, gerência média e consultores organizacionais para visualizar quais as práticas de sustentabilidade ambiental, social e econômica que ocorrem no relacionamento com os seus vários *stakeholders*

Para identificar os *stakeholders* importantes para a pesquisa foi coletada a opinião da Alta Administração da IBEMA utilizando o modelo proposto por Mitchell et al (1997). De acordo com o modelo proposto por Freeman (2011) ocorrem dez grupos possíveis de *stakeholders* no relacionamento com a IBEMA. Nesta fase se eliminou dois grupos de *stakeholders* (concorrentes e mídia). Um terceiro foi eliminado da pesquisa pela falta de acesso (acionistas).

A seguir observaram-se como as principais práticas de sustentabilidade ocorrem na organização e são vistas pelos *stakeholders*. Complementou-se o estudo observando como ocorria o relacionamento com cada *stakeholder* através do modelo de marketing de relacionamento proposto por Lages *et al* (2005).

A respeito da Alta Administração notou-se a presença de um discurso coeso e semelhante entre todos os diretores entrevistados. Atualmente observa-se que cada um destes tem a sua atuação direcionada diretamente a um grupo específico

de *stakeholders*, o que está de acordo com Baysinger e Hoskisson (1990) e Tihanyi *et al* (2003). Pode-se observar estas atuações no quadro 5:

Quadro 5: *Stakeholders* afetados por Diretoria

	<b>Stakeholders Afetados</b>
<b>Diretor de Relações Institucionais</b>	Associações de Classe e Governo
<b>Diretor Comercial</b>	Clientes
<b>Diretor Industrial</b>	ONG's
<b>Diretor de Energia e Florestas</b>	Comunidade
<b>Diretor Administrativo-Financeiro</b>	Colaboradores e Fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o observado conclui-se que cada Diretor atua com um grupo específico de *stakeholders*, porém não ficam concentrados a apenas estes.

No caso específico do Diretor de Relações Institucionais (ENT-1) as interações ocorrem com quase todos os *stakeholders* através das várias práticas de sustentabilidade apoiadas por esta diretoria e pelo fato de ser colaborador da IBEMA desde 1989, atuando em quase todos os setores da empresa. O relacionamento com as associações de classe e governo são visualizadas como diretas na sua atuação, mas também realiza interações com clientes através dos seminários técnicos e visitas e com colaboradores no desenvolvimento do Projeto Gaia (explicado no capítulo anterior). A respeito do relacionamento de marketing com os *stakeholders* demonstrou a aplicação de todas as dimensões

O Diretor Comercial (ENT-2) desenvolve as políticas comerciais da empresa em conjunto com os outros diretores e com o aval da presidência da empresa e possui interação direta apenas com os clientes, mas possui ligações indiretas com os fornecedores para o desenvolvimento de novos produtos, neste ponto interage com a direção industrial para visualizar a possibilidade de desenvolvimento, e com os colaboradores que atuam sobre a sua supervisão direta, como o canal de venda tradicional, venda direta, assistência técnica, logística do CDD Araucária e o departamento de marketing.

A Direção Industrial (ENT-3) interage principalmente com as organizações certificadoras, que estão classificadas como sendo grupo de interesse especial, e preocupa-se principalmente com as questões ambientais da empresa. Sobre a sua

supervisão atuam todos os colaboradores da fábrica, os responsáveis pela gestão ambiental. Pelo fato de atuar na organização desde 1988 o raio de ação de sua atuação atingia outros *stakeholders*, como por exemplo, a comunidade local o que se visualizou na entrevista da ENT-19. No decorrer da pesquisa este Diretor faleceu e no seu lugar assumiu o ENT-1.

A Direção de Energia e Florestas (ENT-4) atua diretamente com as práticas sócias na comunidade local através do Centro Comunitário que se encontra ligado diretamente a ela. Além deste grupo também interage com o governo através da ANEEL e com os colaboradores lotados na floresta e nas PCH's.

O Diretor Administrativo-Financeiro (ENT-5) atua diretamente com os colaboradores através do departamento de gestão de pessoas e com os fornecedores pelo setor de compras. Também possui interação com entidades financeiras para realizar a alavancagem das aplicações da empresa. Suas preocupações são econômicas e sociais. As econômicas são provenientes das interações com os fornecedores e instituições financeiras e as sociais com os colaboradores.

A respeito do relacionamento de marketing com os *stakeholders* observou-se a aplicação de todas as dimensões propostas por Lages *et al* (2005).

Sendo assim conclui-se que o conjunto de diretores atua em todos os segmentos das práticas de sustentabilidade, demonstrando preocupações ambientais, sociais e econômicas, e interagem com os principais grupos de *stakeholders* da organização. Estas ações confirmam as afirmações de Carrol e Buchholtz (2008), que afirmam que a alta administração deve desenvolver uma relação com todos os *stakeholders* da organização. Deste modo, as práticas de sustentabilidade afetam o relacionamento existente entre a IBEMA e os *stakeholders* pesquisados.

### 5.1.2 IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Para dar continuidade a pesquisa foi realizada o levantamento sobre quais seriam os *stakeholders* mais relevantes para a IBEMA. Nesta etapa foram consultados os diretores e o presidente da empresa para opinarem sobre quais seriam os *stakeholders* mais importantes seguindo os critérios propostos por Mitchel *et al* (1997). Os critérios propostos por este modelo são o poder e a legitimidade

destes grupos e a urgência de suas demandas. Nesta fase foi realizada a identificação dos *stakeholders* importantes para o relacionamento com a IBEMA.

Os grupos foram selecionados utilizando o modelo proposto por *Freeman et al* (2011). Nesta proposta dividiu os *stakeholders* em primários e secundários. Os primários seriam os clientes, os colaboradores, os acionistas, os fornecedores e a comunidade. Os secundários seriam as ONG's, os concorrentes, as associações de classe, a mídia e o governo.

Para estes entrevistados os grupos concorrentes e mídia não foram considerados *stakeholders* importantes e não fizeram parte da pesquisa.

Os *stakeholders* clientes, colaboradores, acionistas e governo foram os únicos considerados como sendo do tipo definitivo, e fazem parte da realidade da organização (CYERT; MARCH, 1963; MITCHELL, 1997) e as suas demanda possuem prioridade quando comparada de outros grupos de *stakeholders* (INGELBLEEK; IMMINK, 2010). Este grupo foi coerente como que diz a teoria do assunto. Por falta de acesso e por ser de controle concentrado em poucos acionistas, de acordo com informações obtidas com o ENT-16, não foi realizada entrevistas com este grupo.

O grupo referente às ONG's possui os critérios de urgência e poder, sendo considerado como sendo um grupo perigoso para o relacionamento com a empresa e podem causar estragos para a reputação da IBEMA. As ONG's selecionadas para serem entrevistadas possuem poder e urgência, porém a organização não considera como portadoras de poder, porém no caso do FSC este poder encontra-se na sua certificação e no Instituto Ethos na sua grande credibilidade tanto entre as empresas quanto na sociedade. Para Mitchell *et al* (1997) este grupo é considerado perigoso, sendo arriscados para a organização (XAVIER *et al*, 2011), o que vai ao encontro com os achados da pesquisa. Este grupo pode ser visualizado como perigoso para a IBEMA pelo fato de poder influenciar a opinião pública (Instituto Ethos) e retirar a certificação florestal (FSC).

As associações de classe possuem os critérios de poder e legitimidade, sendo considerados *stakeholders* dominantes. Este grupo é referenciado pela teoria como possuidor de algum relacionamento formal com as organizações (MITCHELL *et al*, 1997), o que ocorre na prática, pois a IBEMA é associada a estas entidades e participante ativo de suas discussões. O fato de não possuírem urgência faz com que a IBEMA escolha o melhor momento para aceitar ou não as decisões destas

associações. Para Ingenbleek e Immink (2010) este grupo possui algum tipo de relacionamento formal com a organização, o que vai ao encontro com os achados desta tese.

Para a alta administração o grupo referente à comunidade não possui poder nem legitimidade para as suas demandas, mas tem urgência pelas suas demandas, e são considerados *stakeholders* exigentes (SMITH; FISHBACHER, 2005). Suas demandas são dependentes da organização, que pode atender ou não. De acordo com informações prestadas pelas ENT-10 e ENT-19 as demandas deste grupo são atendidas por decisão pessoal do atual presidente, sendo que a ENT-19 ressaltou que o presidente anterior não mantinha um bom relacionamento. A ENT-21 considerou esta situação como preocupante e sua solução podem ser encontradas em um maior empoderamento das comunidades. Este grupo é considerado como sendo exigente (INGENBLEEK; IMMINK, 2010), o atendimento ou não as suas demandas é baseado em associações positivas para a marca e imagem corporativa (BROWN e DACIN, 1997), podendo ser associado a ações de responsabilidade social corporativa (CARROL, 1999) ou filantropia corporativa (MITCHELL *et al*, 1997). Estas afirmações estão de acordo com os achados desta pesquisa.

Os fornecedores foram considerados apenas como legítimo no atendimento de suas demandas, sendo considerado como do tipo discricionário. Para Mitchel *et al* (1993) e Xavier *et al* (2011) este tipo de *stakeholder* são os que recebem benefícios com as ações de responsabilidade social da empresa, o que definitivamente não é o caso dos fornecedores, o que é uma incongruência entre o encontrado na prática da empresa e o visualizado na teoria. Para este grupo as práticas sociais de sustentabilidade não são consideradas importantes.

Com o propósito de observar como os *stakeholders* analisavam a sua importância para a organização foi coletada sua opinião sobre a saliência. Nesta etapa solicitou para que cada *stakeholder* forneça-se a sua opinião a respeito do poder, legitimidade e urgência de suas demandas para a IBEMA.

Dentre os considerados como sendo definitivos, ou seja, possuidor dos três critérios confirmou-se apenas o grupo referente aos colaboradores. Os clientes e o governo consideram que não possuem poder.

Os fornecedores que não possuíam o critério legitimidade pelo ponto de vista da administração adquirem esta na opinião dos entrevistados, considerando-se definitivos. As comunidades consideram que não possuem o critério poder, porém

tem legitimidade. As ONG's consideram que possuem o poder e se consideram como sendo definitivas. As associações de classe consideram que não possuem poder, mas tem possuem urgência e legitimidade.

Podemos concluir estas mudanças pelos seguintes fatos:

- **Clientes:** ambos os clientes estudados eram de médio porte e compram de outros fornecedores.
- **Governo:** a diferença residiu na opinião levantada pelo ENT-25 (Prefeitura de Turvo), o que pode ser explicado pelo grande impacto financeiro da IBEMA na arrecadação do município.
- **Fornecedores:** pelo fato de terem sido entrevistados dois fornecedores com mais de dez anos de relacionamento com a IBEMA podem ter distorcido as suas respostas, pois estes a consideram como parceiro preferencial e possuem algumas vantagens que os outros fornecedores não possuem.
- **Comunidades:** explica-se pela afirmação da ENT-21 que considera a falta de empoderamento destes a ausência do critério poder.
- **ONG's:** pelo fato de terem sido entrevistadas duas entidades de grande visibilidade nacional e internacional impactaram nas suas respostas. No caso do FSC o seu poder se encontra na sua certificação e no caso do Ethos na sua confiabilidade.
- **Associações de Classe:** pelo fato de serem desenvolvedoras de políticas que atendem o setor como um todo considera possuir o critério de urgência, mas não possuem o poder de obrigar as suas associadas a aderirem a todas as suas determinações.

### 5.1. 3 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

Após esta etapa foi realizado o levantamento de quais práticas de sustentabilidade social, ambiental e econômicas que se verifica na IBEMA. Pelas informações obtidas visualizou que a maioria das práticas possui mais de uma categoria de sustentabilidade. Observa-se isto na afirmação de Hult (2010), que enuncia que o marketing deve focar as suas atividades de relacionamento com os *stakeholders* através das práticas sociais, ambientais e econômicas da

sustentabilidade. As práticas encontradas na organização podem ser vistas na tabela:

Tabela 4: Práticas de Sustentabilidade da IBEMA

	<b>Ambiental</b>	<b>Social</b>	<b>Econômico</b>
<b>Florestas Plantadas (P1)</b>			
<b>Energia Renovável (P2)</b>			
<b>Resíduos Sólidos e Reciclagem (P3)</b>			
<b>Programas de Incentivo a Inovação (P4)</b>			
<b>Uso dos Recursos Hídricos (P5)</b>			
<b>Educação Ambiental (P6)</b>			
<b>Certificações (P7)</b>			
<b>Código de Conduta (P8)</b>			
<b>Centro Comunitário (P9)</b>			
<b>Ensino Básico e Fundamental (P10)</b>			
<b>Apoio a Educação (P11)</b>			
<b>Café com o Presidente (P12)</b>			
<b>Prêmio IBEMA Gravura (P13)</b>			
<b>Mercado Livre de Energia Elétrica (P14)</b>			
<b>Venda Direta (P15)</b>			
<b>Assistência Técnica (P16)</b>			
<b>Fórum Papel Cartão Sustentável (P17)</b>			
<b>Seminário Técnico (P18)</b>			
<b>Lançamento de novos Produtos (P19)</b>			
<b>IBEMA Por Você (P20)</b>			
<b>Projeto Gaia (P21)</b>			
<b>Mercados Externos (P22)</b>			
<b>Totalização</b>	9	12	18

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, é possível observar que as práticas de sustentabilidade são em sua grande maioria econômicas, afetando o relacionamento de marketing com os *stakeholders* pesquisados. Estes dados complementam a afirmação de Hult (2010), pois as práticas estão concentradas na dimensão econômica da sustentabilidade.

#### 5.1.4 RELACIONAMENTO DE MARKETING COM OS *STAKEHOLDERS*

Para concluir esta pesquisa foi realizada a etapa referente ao relacionamento existente entre a IBEMA e cada um dos seus *stakeholders* utilizando

o modelo proposto por Lages et al (2008), que analisou como se comportava o relacionamento através de cinco dimensões: políticas e práticas, comprometimento, confiança, cooperação mútua e satisfação.

As políticas e práticas de relacionamento afetam todos os *stakeholders*, motivando o processo de troca (DWYER *et al*, 1987) e fortalecendo a interação existente entre *stakeholders* e a IBEMA (SIRDESHMUKH *et al*, 2002). Esta dimensão representa uma forma de gerar vantagem competitiva para a relação (TAKALA; UUSITALO, 1996; MANDARIAGA; VALOR, 2007). Deste modo esta dimensão demonstra a criação de valor para o relacionamento (LAGES *et al*, 2008).

O comprometimento com o relacionamento afeta todos os *stakeholders* com exceção do governo. Esta dimensão é fundamental para o relacionamento pois desenvolve relacionamentos saudáveis e elimina intenções oportunistas (ANDERSON; WEITZ, 1992; ACHROL, 1997), desenvolvendo relações de longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1990). Esta dimensão é explicada principalmente pela existência de trocas contínuas benéficas para ambas as partes (DWYER *et al*, 1987). Os *stakeholders* estão motivados em continuar o relacionamento e desenvolver um compromisso mútuo (BERRY; PARASSURAMAN, 1991; KUMAR *et al*, 1995). O fato desta dimensão não ser encontrada no governo é explicada pelo fato de que o relacionamento é mandatário, ou seja, a IBEMA não pode deixar de cumprir as determinações da lei sob pena de deixar de operar.

A confiança no relacionamento afeta todos os *stakeholders* com exceção do governo. Esta dimensão demonstrou possuir efeito direto no desempenho do relacionamento (PALMATIER, 2008). Pelo fato de existir várias práticas de sustentabilidade voltadas a perenidade da organização, como exemplo podemos citar o Projeto Gaia e as regras, a confiança no relacionamento demonstrou ser fundamental para a criação, desenvolvimento e manutenção das interações de longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1990; GANESAN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; ACHROL, 1997; MANDARIAGA; VALOR, 2007).

A dimensão cooperação mútua ocorreu em todos os *stakeholders* pesquisados. O achado fundamental desta pesquisa é o fato que esta dimensão é importante para todos os *stakeholders*, pois gera ganhos superiores no trabalho conjunto (MORGAN; HUNT, 1994), o que motiva uma relação de interdependência para alcançar resultados superiores no longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1990).

Está relação pode ser considerada uma troca relacional como descrito por Morgan; Hunt (1994).

A respeito da satisfação com o relacionamento observou-se que ocorre em todos os *stakeholders* com exceção do governo e ONG's. Esta dimensão comportou-se como sendo um resumo de todas as outras e influencia o relacionamento de longo prazo (LAGES *et al*,2007). Para os *stakeholders* entrevistados o estado de satisfação baseia-se na percepção de obter mais do que esperava no relacionamento (PALMATIER, 2008), porém a dimensão satisfação isolada não motiva a interação entre os *stakeholders* e a IBEMA (DWYER *et al*, 1987). Sendo assim a satisfação com o relacionamento demonstrou ser fundamental para a continuidade do relacionamento.

A partir destas informações pode-se constatar como se comporta o relacionamento com cada um dos *stakeholders* analisados.

Pode-se concluir que os seguintes *stakeholders* se preocupam mais com as seguintes partes da sustentabilidade:

- Clientes: maiores preocupações com as práticas econômicas da sustentabilidade, somente se preocupam com as práticas ambientais quando solicitadas pelos seus consumidores;
- Colaboradores: preocupam-se com as práticas sociais da sustentabilidade;
- Fornecedores: preocupam-se com os aspectos econômicos e ambientais (depende do tipo de fornecedor) da sustentabilidade;
- Comunidades: preocupam-se com os aspectos sociais da sustentabilidade;
- Associações de Classe: preocupam-se com todos os aspectos da sustentabilidade;
- Governo: preocupam-se com todos os aspectos da sustentabilidade;
- ONG's: preocupam-se com todos os aspectos da sustentabilidade.

Sendo assim, as dimensões do relacionamento de marketing são afetadas pelas práticas de sustentabilidade elencadas na Tabela 4.

## 5.2 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

De acordo com o observado na base teórica desta tese, a construção e manutenção de relacionamentos sustentáveis e duradouros com os seus diversos *stakeholders* são fundamentais para a perenidade ao longo do tempo das organizações (DONALDSON; PRESTON, 1995; CLARCKSON, 1995; POST *et al*, 2002). Deste modo enunciamos modelos para a gestão dos diversos relacionamentos com os vários *stakeholders* que se relacionam com a IBEMA.

Conforme foi observado nos resultados desta tese não é possível enunciar um modelo único que atenda em conjunto todos os grupos pesquisados, pois cada um destes valoriza de formas diferentes as práticas de sustentabilidade e em alguns grupos, não existem algumas dimensões do relacionamento como proposto por Lages *et al* (2005).

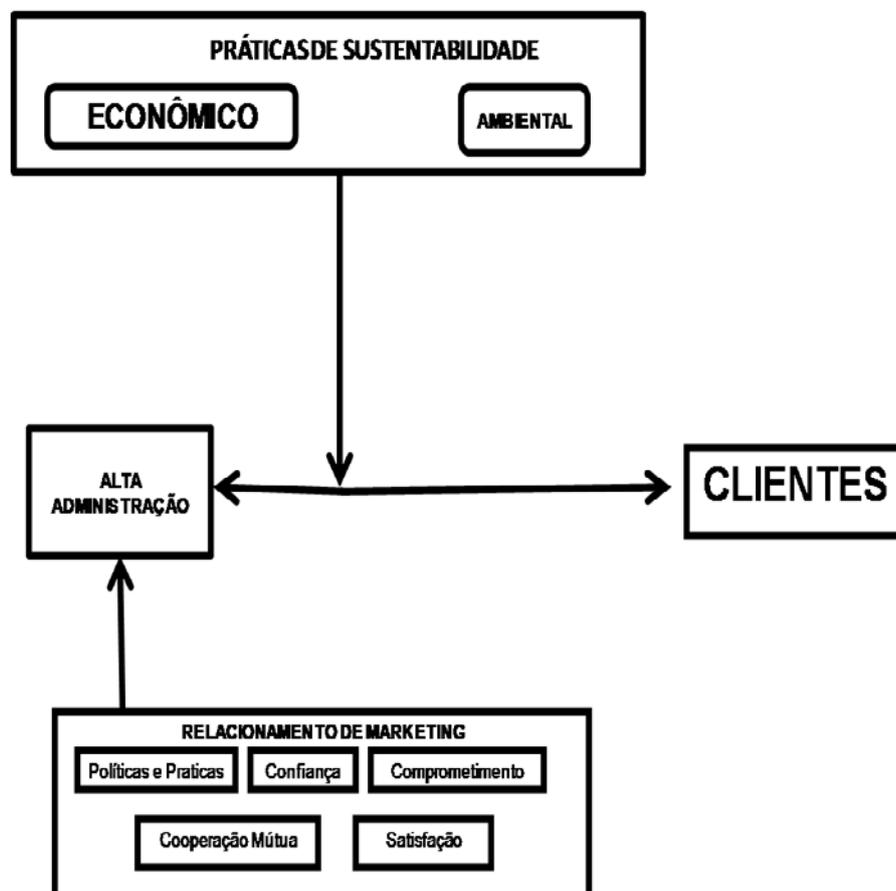
### 5.2.1 MODELO DE RELACIONAMENTO PARA OS CLIENTES

Para os clientes a principal prática de sustentabilidade é a econômica. As práticas ambientais são representadas pela necessidade de certificação ambiental, porém esta demanda é puxada pelos consumidores dos clientes. As práticas sociais não são relevantes para este grupo.

Com respeito ao relacionamento observou-se a existência de todas as dimensões propostas. As informações obtidas com este grupo vão ao encontro com o proposto por Han *et al* (1998) no que diz respeito a influencia nos processos de inovação e por Desphande *et al* (1993) na relação com o desempenho. Com relação a inovação é possível ser visualizado no desenvolvimento de novos produtos e o desempenho nas práticas direcionadas a este grupo, como por exemplo o seminário técnico e a venda direta.

Sendo assim o modelo para relacionamento com os clientes é o demonstrado pela Figura 11.

Figura 11: Modelo de Relacionamento para Clientes



Fonte: Desenvolvido pelo autor

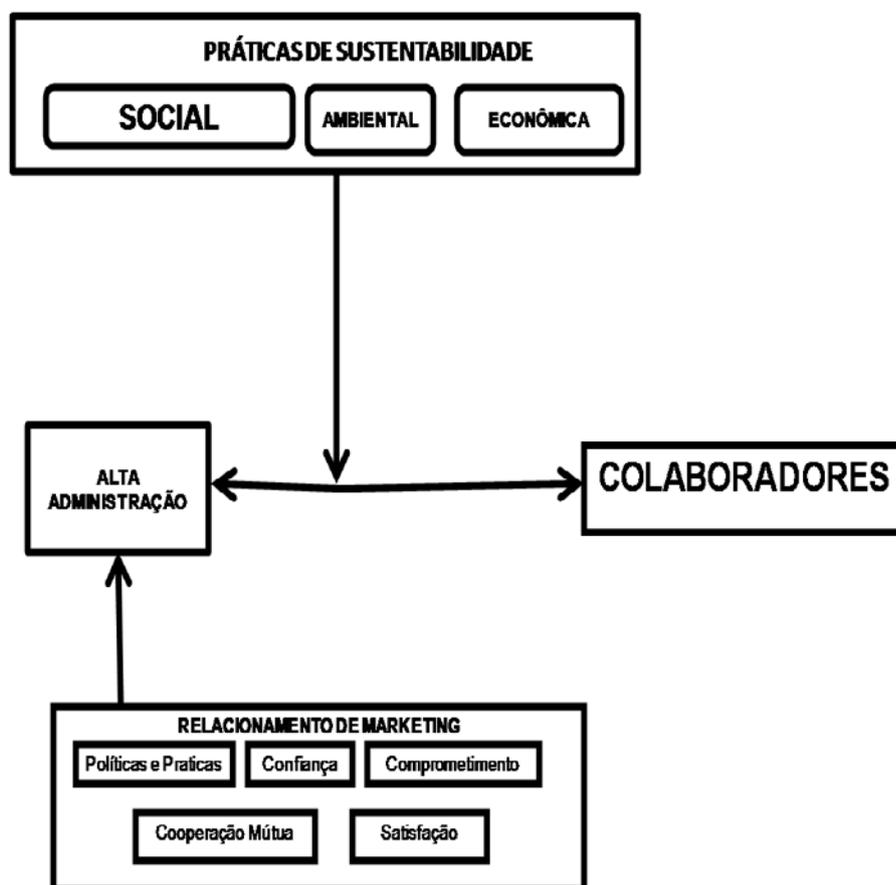
### 5.2.2 MODELO DE RELACIONAMENTO PARA COLABORADORES

No caso dos colaboradores a prática de sustentabilidade mais importante é a social, que é representada pelas ações desenvolvidas pela Gerencia de Gestão de Pessoas e pelo Centro Comunitário (referente aos colaboradores na fábrica). As práticas ambientais e econômicas foram citadas como importantes, mas não possuem a mesma relevância da social.

Conforme Henriques e Sardosky (1999) e Jones *et al* (2008), os colaboradores são fundamentais para o sucesso da IBEMA. Esta informação pode ser visualizada nas práticas de incentivo a educação e centro comunitário, que são fundamentalmente práticas sócias da sustentabilidade.

Com respeito ao relacionamento observou-se a existência de todas as dimensões propostas. Deste modo o modelo para relacionamento com os clientes é o demonstrado pela Figura 12:

Figura 12: Modelo de Relacionamento para Colaboradores



Fonte: Desenvolvido pelo autor

### 5.2.3 MODELO DE RELACIONAMENTO COM AS COMUNIDADES

A situação das comunidades atendidas pela IBEMA é afetada diretamente pelas práticas sociais da sustentabilidade, porém demonstram indiretamente preocupações com as práticas ambientais e econômicas da organização. Esta preocupação não é levada em consideração no relacionamento.

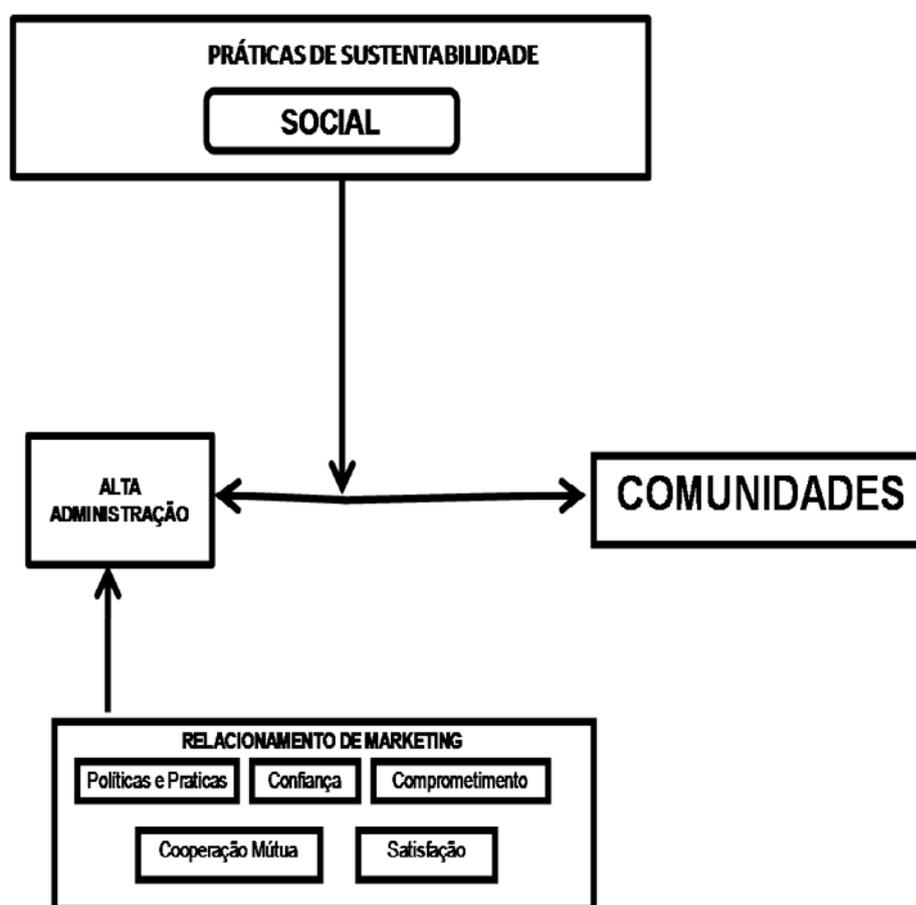
Conforme o afirmado por Hult *et al* (2011), as comunidades atendidas pela IBEMA são as geograficamente próximas e possui a capacidade para influenciar

positiva ou negativamente a opinião pública (HENRIQUES; SARDOSKY, 1999). Estas ações são visualizadas na ação desenvolvida no centro comunitário.

A relação direta está baseada em uma vontade da atual direção em manter a interação com as comunidades que apóia, sendo que as comunidades analisadas ressentem de uma maior segurança nesta convivência.

Com respeito ao relacionamento observou-se a existência de todas as dimensões estudadas. Deste modo o modelo para relacionamento com os clientes é o demonstrado pela Figura 13:

Figura 13: Modelo de Relacionamento para Comunidades



Fonte: Desenvolvido pelo autor

#### 5.2.4 MODELO DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

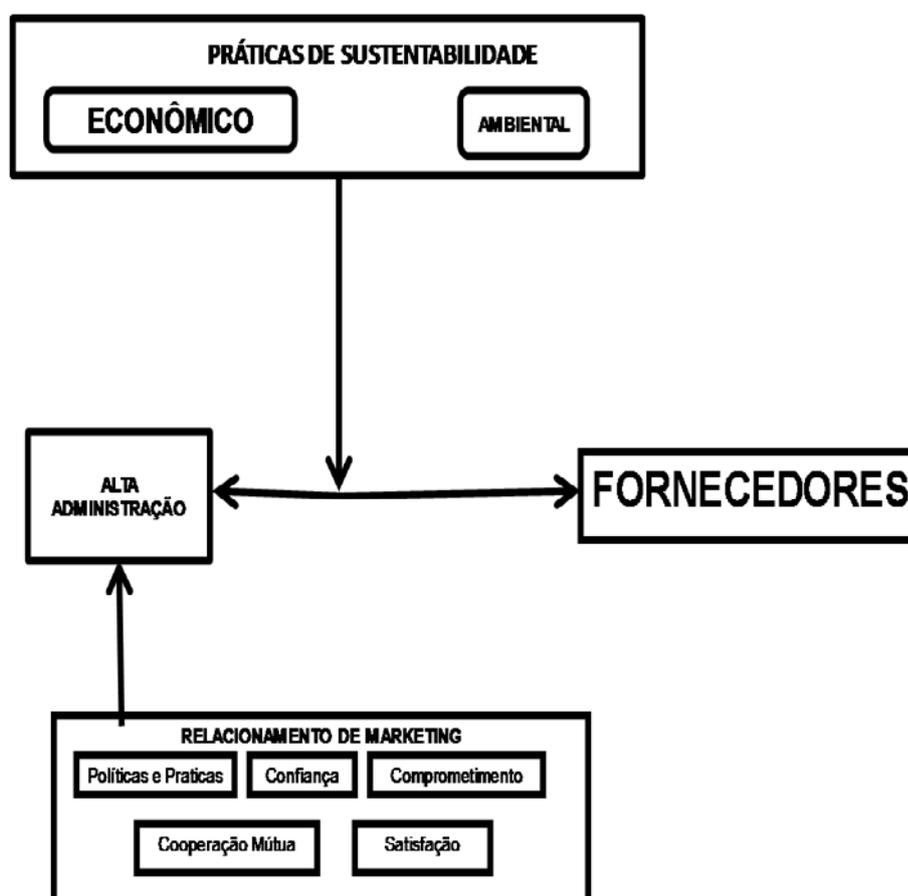
Com respeito às práticas valorizadas pelos fornecedores observou-se preocupações diretas com a questão econômica, principalmente buscando soluções

que gerem ganhos em custos para a IBEMA. No caso do ENT-15, observaram-se preocupações com a questão ambiental, pois é uma das exigências deste fornecedor. A respeito da questão social não foi observado preocupações diretas com a sua existência.

Conforme o afirmado por Selnes e Sallis (2003), a relação com os fornecedores é baseado em ações de melhoria do desempenho, o que é visualizado nas práticas de relacionamento entre as partes.

Com respeito ao relacionamento observou-se a existência de todas as dimensões estudadas. Deste modo o modelo para relacionamento com os fornecedores é igual ao dos clientes e é demonstrado pela Figura 14:

Figura 14: Modelo de Relacionamento para Fornecedores



Fonte: Desenvolvido pelo autor

### 5.2.5 MODELO DE RELACIONAMENTO COM OS ENTES GOVERNAMENTAIS

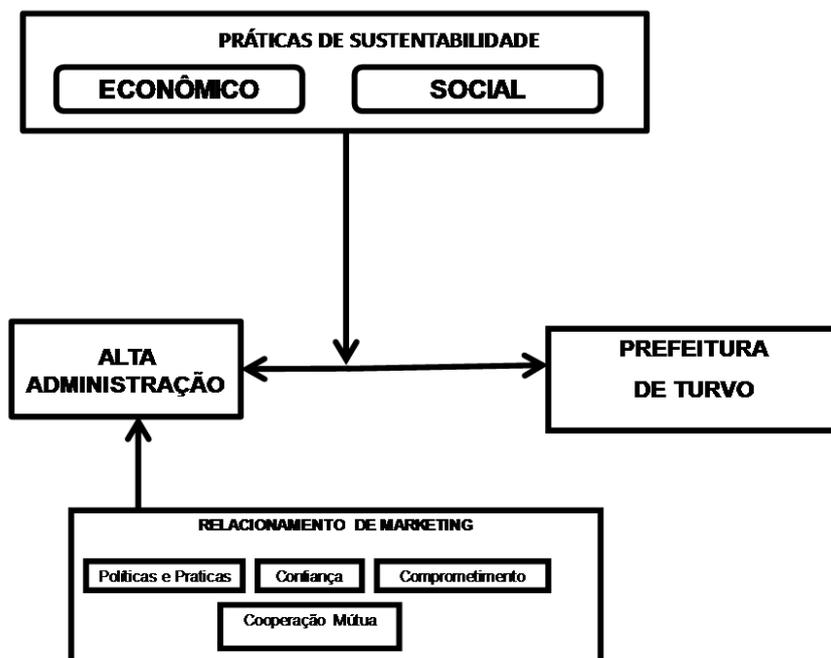
A questão da sustentabilidade possui grandes diferenças de acordo com a esfera de governo. No caso desta pesquisa foram entrevistadas duas entidades diversas, a Prefeitura de Turvo e o IAP de Guarapuava. Com relação à prefeitura notaram-se preocupações com a parte econômica e social da sustentabilidade, e o IAP se preocupa apenas com a questão ambiental.

A respeito do relacionamento notou-se a ausência da dimensão satisfação com o relacionamento, pois diretamente em nenhuma das situações acontece esta dimensão. Na situação específica com o IAP não existem as dimensões comprometimento e confiança, pois é mandatória.

Desta forma não podemos definir um modelo para o governo, mas sim dois. Sendo assim, devemos ter um modelo para a Prefeitura de Turvo e outro para o IAP, que pode servir para todos os reguladores ambientais.

Com relação ao relacionamento com a Prefeitura de Turvo podemos observar através da Figura 15:

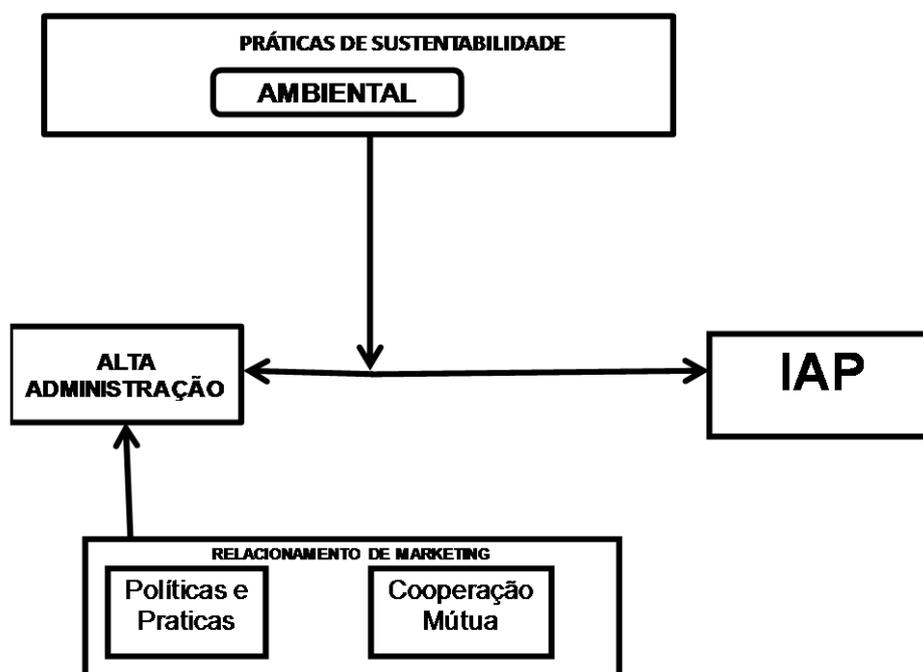
Figura 15: Modelo de Relacionamento para a Prefeitura de Turvo



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Com relação à interação com o IAP podemos ver o seguinte modelo para avaliar o relacionamento:

Figura 16: Modelo de Relacionamento para o IAP



Fonte: Desenvolvido pelo autor

De acordo com Banerjee *et al* (2003), os entes governamentais são importantes pelo fato de imporem regulações políticas e econômicas sobre o mercado (IAP) e buscam parcerias com a prefeitura através de ações sociais como uma forma de atender o município através de ações sociais, que podem se tornar uma oportunidade de negócio (HILLMAN; HITT, 1999).

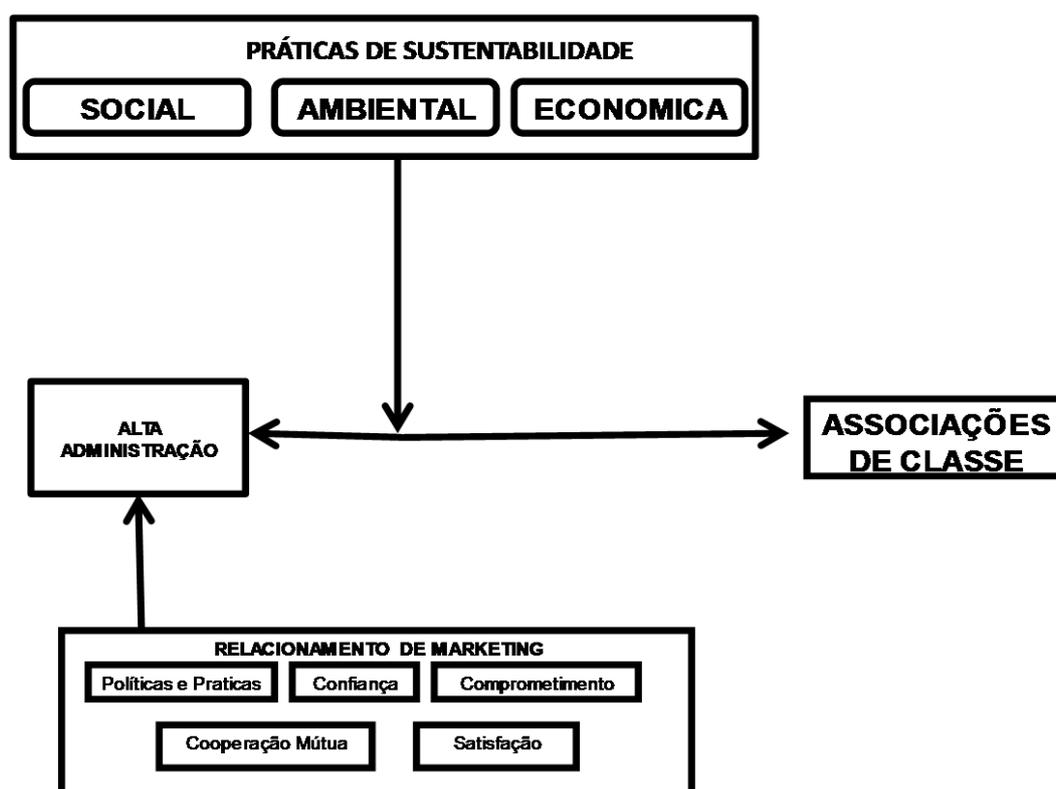
#### 5.2.6 MODELO DE RELACIONAMENTO COM AS ASSOCIAÇÕES DE CLASSE

Para as Associações de Classe todas as práticas de sustentabilidade recebem a mesma importância. A econômica pela perenidade do setor, a ambiental por ser de origem florestal e a social pelo fato das unidades industriais dos seus associados encontrarem-se em localidades de baixo IDH.

Conforme o afirmado por FREEMAN *et al* (2007), este grupo possui interesses comuns com a IBEMA, desenvolvendo políticas que incentivem o processo de sustentabilidade.

Com respeito ao relacionamento observou-se a existência de todas as dimensões estudadas. Podemos observar o modelo relacional na Figura 17:

Figura 17: Modelo de Relacionamento para as Associações de Classe



Fonte: Desenvolvido pelo Autor

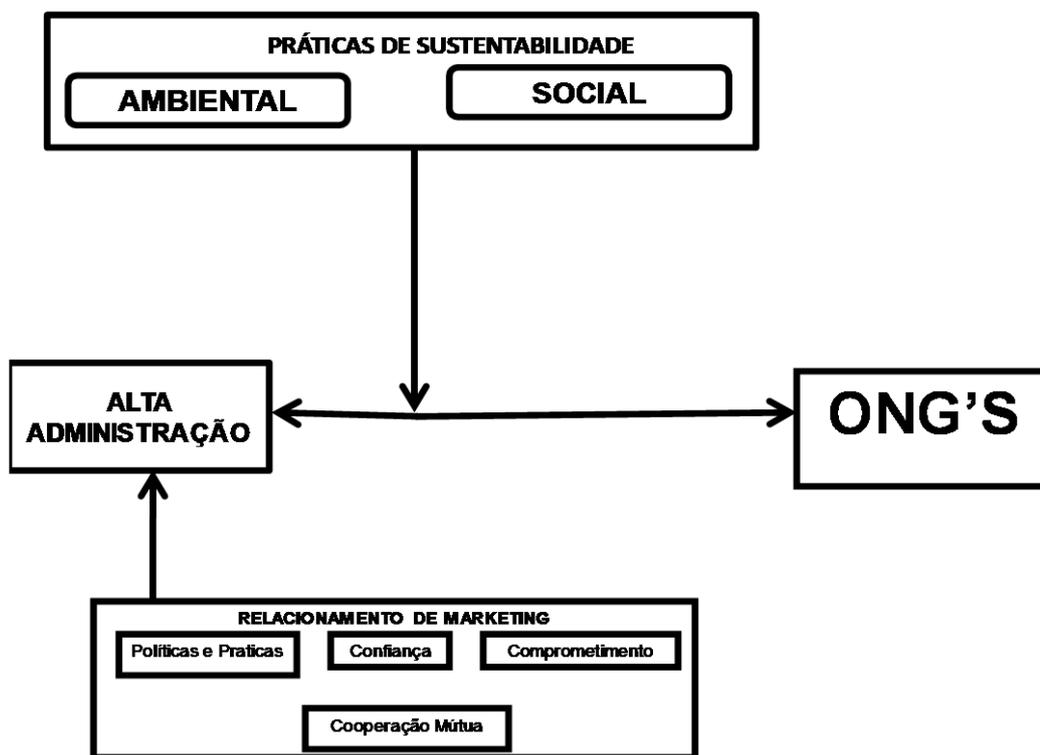
### 5.2.7 MODELO DE RELACIONAMENTO COM AS ONG'S

As práticas de sustentabilidade preconizadas pelas ONG's são as Ambientais, principalmente no caso do FSC, e as sociais, no caso do Instituto Ethos. A prática econômica da sustentabilidade é considerada importante de forma indireta.

Conforme o afirmado por Freeman *et al* (2007), o relacionamento de marketing da IBEMA com este grupo baseia-se em desenvolver um processo político para promover uma posição sobre determinado assunto, o que pode ser visualizado pelo FSC (Práticas ambientais) e pelo Instituto Ethos (práticas sociais).

Com respeito às dimensões do relacionamento observou-se a existência de todas menos a da satisfação, pois não cabe as ONG's estarem ou não satisfeitas com determinada indústria. Desta forma podemos observar o modelo de relacionamento para este grupo de *stakeholder* na Figura 18.

Figura 18: Modelo de Relacionamento com as ONG's



Fonte: Desenvolvido pelo Autor

### 5.2.8 SINTESE DOS MODELOS APRESENTADOS

Cada um dos grupos de *stakeholders* pesquisados possui um grupo específico de práticas de sustentabilidade e as dimensões do relacionamento.

Na tabela 5 podemos ver o cruzamento entre as práticas de sustentabilidade utilizadas pela IBEMA e as dimensões do relacionamento.

Tabela 5: Cruzamento práticas de sustentabilidade versus dimensões do relacionamento

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
Políticas e Práticas													
Confiança													
Comprometimento													
Cooperação Mútua													
Satisfação													
Prática Ambiental													
Prática Social													
Prática Econômica													
Principal Stakeholder afetado	S6	S5	S5	S2	S5	S2	S1	S2	S2	S2	S2	S2	S1

	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
Políticas e Práticas									
Confiança									
Comprometimento									
Cooperação Mútua									
Satisfação									
Prática Ambiental									
Prática Social									
Prática Econômica									
Principal Stakeholder afetado	S5	S1	S1	S6	S1	S1	S1	S2	S1

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: S1 – Clientes; S2 – Colaboradores; S3 – Comunidades; S4 – Fornecedores; S5. Entes Governamentais; S6 – Associações de Classe; S7 – ONG'S

A partir desta tabela é possível visualizar quais são as dimensões do relacionamento existentes em cada uma das práticas de sustentabilidade realizadas pela IBEMA. As exceções que podem ser visualizadas nas dimensões do relacionamento são de práticas de sustentabilidade direcionadas aos entes governamentais (ocorre apenas as dimensões: Políticas e Práticas e Cooperação Mútua) e as ONG's (não ocorre a dimensão Satisfação com o Relacionamento).

Deste modo, as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela IBEMA possuem relação com a natureza do *stakeholder* afetado diretamente. Este resultado vai ao encontro ao proposto por Boesso e Kumar (2009), que afirma que a gestão de stakeholders é um mix de diversas tarefas estratégicas que afetam o relacionamento de marketing de acordo com o interesse econômico da organização.

### 5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Tomando como base as informações coletadas para esta Tese e a sua Base Teórica, é possível observar algumas contribuições para a gestão do relacionamento com os *stakeholders*. Estas sugestões são relativas aos *stakeholders* como um todo e individualmente.

Para aperfeiçoar a gestão de todos os *stakeholders*, seria útil o desenvolvimento de painéis de discussão para visualizar mais rapidamente as reais demandas de cada *stakeholder* e a melhor forma da organização atende-las.

Na questão referente aos Clientes nota-se a necessidade de um rearranjo nas políticas comerciais como uma forma de gerar uma maior vantagem competitiva para a IBEMA, enfatizando a sua relação com a sustentabilidade social e ambiental além da econômica.

Com respeito aos Colaboradores notou-se nas entrevistas realizadas a necessidade de planos de previdência e de saúde (para os da unidade Turvo).

A situação das Comunidades também necessita de maiores preocupações, devendo ser desenvolvido um maior empoderamento para gerar maior segurança com respeito ao relacionamento.

Para os fornecedores deve ser incentivadas práticas de desenvolvimento conjunto de novos produtos e/ou serviços para a IBEMA.

Com relação aos reguladores, de acordo com informações do ENT-26, aperfeiçoar as equipes de implantação dos projetos, para serem igualmente capazes às que desenvolveram os mesmos projetos.

Com respeito às Associações de Classe, manter uma estrutura para participar efetivamente de todas as suas atividades e ações.

A respeito das ONG's, deve estar mais próxima para antecipar demandas sociais e se diferenciar da concorrência.

A questão das práticas de sustentabilidade deve estar ligada diretamente às informações coletadas por estes relacionamentos, procurando desenvolver interesses por todos os aspectos da sustentabilidade em todos os seus *stakeholders*.

#### 5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pelo fato de qualquer pesquisa científica ser reducionista no sentido de que representa uma parte muito limitada da realidade e pelas opções metodológicas deste estudo são limitações fundamentais desta pesquisa. O presente estudo procurou reduzir esta limitação através da triangulação dos dados.

Outra limitação desta pesquisa é o fato de analisar múltiplas fontes de informações o que restringiu a busca de mais *stakeholders* para entrevistar.

A utilização do método do estudo de caso não deve ser utilizada com outros objetivos além da geração de idéias para testes posteriores. Outro ponto importante que deve ser levantado é a impossibilidade de generalização dos resultados, sendo impossível fazer inferências estatísticas, porque o resultado pode conter algum viés de interpretação do pesquisador tanto na fase de coleta como de análise dos dados. De acordo com Yin (2003) os estudos de caso possuem generalizações estatísticas e não estatísticas.

O fato de a amostragem ser não probabilística por natureza impede a generalização dos resultados.

O fato de a pesquisa ser baseada nas informações disponíveis gerou uma limitação através do fato de não ter acesso a um dos principais grupos de *stakeholders*, que são os acionistas.

A teoria utilizada para analisar o marketing de relacionamento possui limitações a respeito de não visualizar as diferenças existentes em cada grupo de *stakeholders*, bem como possui limitações no estudo do relacionamento de marketing combinados com as práticas de sustentabilidade.

A aplicação do modelo de cultura organizacional (DESPHANDÉ *et al*, 1993) não trouxe nenhuma informação relevante sobre a alta administração.

Outra limitação que foi visualizada no decorrer do estudo de caso é a falta de visão holística da empresa por parte da grande maioria dos *stakeholders* e dos diretores, com exceção dos diretores de relações institucionais e industrial, que pelo fato de possuírem mais de 25 anos de empresa possuem um grande conhecimento da organização.

Para diminuir o efeito destas limitações procurou-se definir critérios para realizar a triangulação dos dados obtidos nas entrevistas e nos outros documentos

obtidos para análise. Em relação aos documentos acessados e transcrições de entrevistas tomou-se o cuidado para assegurar a sua confidencialidade.

Apesar de todas estas limitações, a utilização do estudo de caso nesta situação específica é importante para a melhor compreensão do fenômeno estudado.

## 5.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos resultados obtidos com esta pesquisa podemos fazer as seguintes afirmações:

- As práticas de sustentabilidade social, ambiental e econômicas ocorrem na IBEMA, bem como em todas as empresas do setor (conforme relatado pelo ENT-23);
- A IBEMA não valoriza igualmente todos os grupos de *stakeholders*, porém cada grupo tem a sua importância a partir de alguma das práticas da sustentabilidade incentivadas pela organização;
- As dimensões do modelo de relacionamento utilizadas nesta tese não aparecem em todos os grupos de *stakeholders*. Nos grupos governo e ONG's algumas das dimensões não ocorrem.

Pelo fato de cada grupo de *stakeholder* possuir características diversas, não foi possível enunciar um modelo que representasse todos os relacionamentos, e sim um modelo para cada tipo de *stakeholder*.

As práticas de sustentabilidade demonstraram serem diversas de acordo com cada grupo de *stakeholder*, o que podemos ver abaixo:

- Clientes: as práticas mais relevantes são as econômicas, valorizando a criação de valor através do uso dos produtos da IBEMA, e em segundo plano as práticas ambientais, que se tornam relevantes apenas quando o seu cliente final exige a certificação FSC e/ou ISO;
- Colaboradores: importam-se primeiramente com as práticas sociais e em seguida com as econômicas e ambientais;

- Comunidades: valorizam exclusivamente as práticas sociais, principalmente as atividades do Centro Comunitário;
- Fornecedores: valorizam as práticas econômicas e em segundo plano as ambientais (fato considerado importante para os fornecedores que possuam certificações ambientais);
- Prefeitura de Turvo: consideram importantes as práticas econômicas, que geram maior arrecadação de impostos para a cidade, e as práticas sociais que geram melhoria na qualidade de vida dos moradores da região que circunda a fábrica;
- IAP: por ser um ente governamental responsável pela fiscalização ambiental preocupa-se unicamente com as práticas ambientais;
- Associações de Classe: valorizam igualmente todas as práticas;
- ONG's: valorizam igualmente as práticas ambientais (FSC) e sociais (Instituto Ethos).

Pode-se observar estas interações através da Tabela 6:

Tabela 6: Grupos de *Stakeholders* versus dimensões do relacionamento de marketing e práticas de sustentabilidade

	S1	S2	S3	S4	S5.1	S5.2	S6	S7
Políticas e práticas								
Confiança								
Comprometimento								
Cooperação Mútua								
Satisfação								
Prática Social								
Prática Ambiental								
Prática Econômica								

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: S1 – Clientes; S2 – Colaboradores; S3 – Comunidades; S4 – Fornecedores; S5. 1 – Prefeitura de Turvo; S5. 2 – IAP; S6 – Associações de Classe; S7 – ONG'S

De acordo Hunt (2010), o desenvolvimento econômico sustentável constitui uma nova visão do marketing para a preservação dos recursos para as gerações futuras, preocupando-se com todos os aspectos da sustentabilidade (ELKINGTON, 1998). Porém, os resultados da Tabela 6 demonstram que as práticas sociais são importantes para seis grupos, as econômicas para cinco e apenas dois grupos valorizam as práticas ambientais. Sendo assim, as práticas de sustentabilidade não

são visualizadas com a mesma relevância por todos os *stakeholders*, o que contraria parcialmente a nova visão de marketing proposta por Hunt (2010), A relevância das práticas sociais são visualizadas pelas ações que levam a padrões de comportamento socialmente aceitos (GREWAL; DHARWADKAR, 2002) e os econômicos a geração de valor e melhoria do desempenho da IBEMA (CLOSS *et al*, 2010)

## 5.6 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar de esta Tese ter atingido todos os seus objetivos observou-se durante o processo de coleta de dados a oportunidade de novos estudos sobre esta mesma temática.

A primeira opção seria replicar este estudo em outra organização de outro setor da economia. Pelo fato desta pesquisa com *stakeholders* ser altamente profícua em dados seria interessante realizar este mesmo estudo com cada grupo individualmente.

Pelo fato desta pesquisa ser transversal seria interessante em repeti-la de forma longitudinal.

Outra possibilidade é realizar um estudo quantitativo com todos os *stakeholders* da IBEMA, desenvolvendo uma proposta teórica para a operacionalização de um painel de *stakeholders*.

Mudando o viés de análise da organização para a Indústria de Papel e Celulose também demonstra ser uma campo extremamente interessante de estudo. Também é uma opção interessante realizar um estudo quantitativo em outro setor industrial.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALDERSON, W. **The Analytical Framework for Marketing**. In *Proceedings: Conference of Marketing Teachers from Far Western States*, ed. Delbert Duncan, 15-28. Berkeley, Calif.: University of California, Berkeley, 1958.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n.1, pp.18–34, 1992.
- ANDERSUS J.C., NARUS J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**. v.54, n.1, pp. 42-58, 1990.
- ANGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNELFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, p.507–525, 1999.
- ARENAS, D.; LOZANO, J. M.; ALBAREDA, L. The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholder. **Journal of Business Ethics**, 88(1), p.175–197, 2009.
- ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, 1, p.177–194, 1990.
- BALACHANDRA, P.; NATHAN, H.; REDDY, H. Commercialization of sustainable energy technologies. **Renewable Energy**, v.35, n.8, p. 1842-1851, 2010.
- BALLANTYNE, D. Getting your way in business. **Asia-Australia Marketing Journal**, 4 (1), p. 3-6, 1996.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 33(4), p.461–475, 2005.
- BANERJEE, S. B., IYER, E. S.; KASHYAP, R. K. Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. **Journal of Marketing**, 67(2), p.106–122, 2003.
- BANERJEE, S.B. “Corporate environmentalism: the construct and its measurement”, **Journal of Business Research**, Vol. 55 No. 3, p. 177-91, 2002.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, 26(3), p.197–218, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNES, B. R.; FOX, M. T.; MORRIS, D. S. Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: A case study of a consulting organization. **Total Quality Management**, 15, 593–60, 2004

BARNETT, M. Stakeholders influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, 32(3), p. 794-816, 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), p. 99–120, 1991.

BARONE, M. J.; MIYAZAKI, A. D.; TAYLOR, K. A. The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another? **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(2), p.248–262. 2000.

BARTELS, R. The identity Crisis in Marketing. **Journal of Marketing** 38(4), p. 73-76, 1974.

BAZIN, D; BALLEST, J. Corporate Social Responsibility: The Natural Environment as a Stakeholder? **International Journal of Sustainable Development**, 7 (1), p. 59, 2004.

BAYSINGER, B.; HOSKISSON, R. The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. **Academy of Management Review**, 15: 71-87, 1990

BEDEK, A. Sustainability Marketing Strategies: Examples of Best Practices in Croatia. **International Journal of Management Cases**, 13(2), p.33–44, 2011.

BELK, R. W. (2006). **Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing**, Northampton, Edward Elgar, 1<sup>o</sup> ed., pp. 609, 2006.

BELZ, F.M.; PEATTIE, K. **Sustainability Marketing: A Global Perspective**, Chichester: Wiley, 2009.

BERMAN, SHAWN L.; WICKS, ANDREW C.; KOTHA, SURESH; THOMAS JONES, M. “Does Stakeholders Orientation Matter? The Relationship Between stakeholder Management Models and Firm Financial Performance,” **Academy of Management Journal**, 42 (5), p.488–506, 1999.

BERRY, L.L. **Relationship marketing**, In BERRY, L.L.; G.L. SHOSTACK; UPAH, G.D. (Eds.), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, (pp.25-28), Chicago, IL:

American Marketing Association, 1983.

BERRY, L., PARASURAMAN, A. **Marketing services: Competing through quality**. New York: The Free Press, 1991.

BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D.; SEN, S. Strengthening stakeholder – Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. **Journal of Business Ethics**, 85(2), p.257–272, 2009.

BHATTACHARYA, C.B.; KORSCHUN, D. “Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer,” **Journal of Public Policy & Marketing**, 27 (Spring), p.113–16, 2008.

BHATTACHARYA, C.B. Introduction to the special section in stakeholder marketing. **Journal of Public Policy and Marketing**, 29(1), 2010

BHATTACHARYA, C.B. Introduction to the special section on stakeholder marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, 29, p.1–3, 2010.

BHATTACHARYA, C.B.; KORSCHUN, D. Stakeholder marketing: beyond the four P's & the customer. **Journal of Public Policy & Marketing**, 27(1), p.113-116, 2008.

BLOCH, P. H. Seeking the ideal form: Product design and consumer response. **Journal of Marketing**, 59(3), p. 16–29, 1995.

BLODGETT, J.G.; LU, L.-C.; ROSE, G.M.; VITELL, S.J. Ethical sensitivity to stakeholder interests: A cross-cultural comparison. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29, p. 190–202, 2001.

BLOOMFIELD, M. J. (2012). Is Forest Certification a Hegemonic Force? The FSC and its Challengers. **The Journal of Environment & Development**, 21(4), 391–413.

BOESSO, G.; KUMAR, K. An investigation of stakeholder prioritization and engagement: who or what really counts. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 5(1), p.62–80, 2009.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: Opportunities problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, 22(Maio), p. 199-208, 1986.

BOUSLAH, K.; M'ZALI, B.; TURCOTE, M-F.; KOOLI, M. **The Impact of Forest Certification on Firm Financial Performance in Canada and the U.S.** Les Cahier de la CRSDD, collection recherche No 06- 2009, Quebec, 2009.

BRACELPA. Sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/bra2/?q=node/17>>, acessado em 06/03/2013.

BRACELPA. Boas Práticas de Sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/bra2/?q=node/565>>, acessado em 24/06/2013)

BRENNER, S.N.; COCHRAN, P. "The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research", in MAHON, J.F. (Ed.), **Proceedings of the International Association for Business and Society**, pp. 449-67, 1991.

BROWN, T. J. ; DACIN, P. A. "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," **Journal of Marketing**, 61 (January), 68–84, 1997.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha.** 215 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, 2010.

CAMPBELL, J.L. Why would corporations behave in socially responsible ways? Institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, 32(3), 946–967, 2007

CANNON, J. P.; HOMBURG, C. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. **Journal of Marketing**, 65(1), p.29–43, 2001.

CAPRON, L; HULLAND, J. Redeployment of brands, Sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: a resource-based view. **Journal of Marketing**, 63(2), p.41–54, 1999.

CARRIGAN, M.; ATTALLA, A. “The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour?”, **Journal of Consumer Marketing**, 18 (7), pp. 560-77, 2001.

CARROL, A.B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. Mason: Cengage, 2008..

CARROL, A.B. **Business and society: Ethics and stakeholder management**. Cincinnati: South-Western, 1993

CARROLL, A.B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society** 38, p.268–295, 1999.

CARROLL, A.B. The Four Faces of Corporate Citizenship. **Business and Society Review** 100, p.1–7, 1998.

CASHORE, B. et al. **Confronting sustainability: forest certification in developing and transitioning countries**. New Haven: Yale University: 2006. Disponível em: [http://environment.yale.edu/documents/downloads/o-u/report\\_8.pdf](http://environment.yale.edu/documents/downloads/o-u/report_8.pdf), acessado em 15/10/2012

CASHORE, B. **Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance: Exploring Forest Certification ( Eco-labeling) in the US and Canadian Forest Sectors**. Auburn University Forest Policy Center, Auburn, Alabama, 2000.

CHABOWSKI, B. R.; MENA, J. A.; GONZALEZ-PADRON, T. L. The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(1), p.55–70, 2010.

CHITRA, K. (2007), “In search of the Green consumers: a perceptual study”, **Journal of Services Research**, 7 (1), pp. 173-91, 2007.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value**, 2º Ed., Oxford, 2002.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholders framework for analysing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, vol. 20, p.92-117, 1995

CLEMENT, R.W. The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. **Business Horizons**, 48, p. 255-264, 2005.

CLOSS, D.J.; SPEIER, C.; MEACHAM, N. Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(1), p. 101-116, 2010.

CLULOW, V. Futures dilemmas for marketers: can stakeholders analysis add value? **European Journal of Marketing**, 39(9/10), p.978–997, 2005.

COLTRO, A.. Gestão da qualidade ambiental em um enfoque social: Fatores concretos de competitividade organizacional. In: VII SEMEAD, 2004, São Paulo. **Anais do VII SEMEAD**. São Paulo : DA - FEA, 2004. v. Unico.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro verde promove um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas**. Bruxelas, 2001. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?\\_catId=331&langId=en&publ=61&type=2&furtherPubs=yes](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?_catId=331&langId=en&publ=61&type=2&furtherPubs=yes)>. Acessado em: 15/09/2009.

CONWAY, F. J. (2012). Certification and the State: Market-Driven Governance and Regulation in a Chilean Firewood Program. **The Journal of Environment & Development**, 21(4), 438–461.

COOPER, T. 'Slower Consumption: Reflections on Product Life Spans and the Throwaway Society', **Journal of Industrial Ecology** 9(1/2): p.51–67, 2005.

CRANE, A.; DESMOND, J. "Societal marketing and morality", **European Journal of Marketing**, Vol. 36 Nos 5/6, pp. 548-69, 2002.

CRAWFORD, E. P.; WILLIAMS, C. C.; BERMAN, S. Stakeholder Saliency Revisited: Enlightening, Balancing, and Transcending. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, pp. 1–6, 2011.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DARROCH, J.; MORGAN, P. M.; JARDINE, A.; COOKE, E. F. The AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 12(4), p. 29-38, 2004.

DAVIS, K. "The case for and against business assumption of social responsibilities", **Academy of Management Journal**, 16 (2), pp. 312-22, 1973.

DAVIS, G. F.; USEEM, M. Top management, company directors and corporate control. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sage, 2002.

DAY, G.S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, 58(October), 37–52, 1994.

DAY, G.S.; FAHEY, L. "Valuing market strategies", **Journal of Marketing**, 52 (3), pp. 45-57, 1988.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o Mercado**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

DAY, G. S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, **Journal of Marketing**, v. 52 (April), 79-89, 1988.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p. 15-41.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER Jr., F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, 57(1), p. 23-27, 1993.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications', **Academy of Management Review** 20(1), p. 65–91, 1995.

DOPPELT B. **Leading change toward sustainability: a change-management guide for business government and civil society**. Sheffield: Greenleaf, 2003.

DOYLE, P. **Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value**, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.

DRISCOLL, C; STARIK, M The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. **Journal of Business Ethics**, 49(1), p.55–73, 2004.

DRUMWRIGHT, M. E. Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. **Journal of Marketing**, 60(4), p.71–87, 1996.

DUNFEE, T. W. 'Stakeholder Theory: Managing Corporate Social Responsibility in a Multiple Actor Context', in CRANE, A.; MCWILLIAMS, A. ; MATTEN, D; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds.), **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility** (Oxford University Press, New York), pp. 346–362, 2008.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 69-76, Feb 1987.

EASTON, G.; ARAUJO, L. Market Exchange, social structures and time. **European Journal of Marketing**, 28(3), 72–85, 1994.

EESLEY, C.; LENOX, M. J. 'Firm Responses to Secondary Stakeholder Action', **Strategic Management Journal**, 27, p.765–781, 2006.

EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L.; BOURGEOIS, L. J., III. Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. **California Management Review**, 39(2): 42–62, 1997.

EL-ANSARY, A.I. "Societal marketing: a strategic view of the marketing mix in the 1970s", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2 (4), pp. 553-66, 1974.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business**. Stony Creek: New Society Publishers, 1998.

EPSTEIN, E. J.; ROY, M. J. Making the business case for sustainability: Linking social and environmental actions to financial performance. **Journal of Corporate Citizenship**, (9), p .79–96, 2003.

ERUSALIMSKY, A.; GRAY, R.; SPENCE, C. "Towards a more systematic study of stand-alone corporate social and environmental reporting: an exploratory pilot study of UK reporting", **Social and Environmental Accountability Journal**, 26 (1), pp. 12-19, 2006.

EVAN, W.; FREEMAN, R. E. **A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism**. In BEAUCHAMP, T.; BOWIE, N., eds., *Ethical Theory & Business*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **RAP**, v.42 n.1, jan./fev. 2008.

FASSIN, Y. The Stakeholder Model Refined. **Journal of Business Ethics**, 84(1), 113–135, 2008.

FERRELL, O.C.; GONZALEZ-PADRON, T.L.; HULT, G.T.M.; MAIGNAN, I. From market orientation to stakeholder orientation. **Journal of Public Policy & Marketing**, 29, 93–96, 2010.

FISK, G. "Criteria for a theory of responsible consumption", **Journal of Marketing**, Vol. 37 No. 2, pp. 24-31, 1973.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Bookman, Porto Alegre, p.312, 2007.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). In **-session seminar: certification and forest product labeling: a review**. Noosaville, 2000. Disponível em: <[www.fao.org/docrep/meeting/X59767E.html](http://www.fao.org/docrep/meeting/X59767E.html)>, acessado em 15/09/2009.

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. Global, multi-stakeholder, membership organization. Boon, 2012. Disponível em:< <http://ic.fsc.org/about-us.1.htm>>, acessado em 15/10/2012

FREEMAN, R. E. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik**, 5(3), 228–241, 2004.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for stakeholder: survival, reputation, and success**. New Haven: Yale University Press, p. 179, 2007.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. (2011). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In HIT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Eds.), **Handbook of Strategic Management**, 11th Ed. Oxford: Blackwell Publishing, p. 744, 2011.

FREEMAN, R. E.; VELAMURI, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. In KAKABADSE, A.; MORSING, M. (Eds.), **Corporate social responsibility** (pp. 9–23). Hampshire: Palgrave Macmillan, 2006.

FREEMAN, R.E. ; HARRISON, J.; WICKS, A.; PARMAR, B.; DE COLLE, S. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R.E. "The politics of stakeholder theory", **Business Ethics Quarterly**, 4 (4), pp. 409-421, 1994.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston, MA, 1984.

FREEMAN, R.E., WICKS, A.C. AND PARNAR, B. "Stakeholder theory and the corporate objective revisited", **Organization Science**, 15 (3), pp. 364-369, 2004.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, 24: p.191–205,1999.

FROW, P.; PAYNE, A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. **European Journal of Marketing**, 45(1), 223-240, 2011.

FRY M.L. ; POLONSKY M.J. Examining the Unintended Consequences of Marketing. **Journal of Business Research**, 57, p. 1303–1306, 2004.

FULLER, D. A. **Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues**, Sage, Thousand Oaks, California, 2000.

GANESAN S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.58, n.2, pp. 1-19, 1994

GALLUCCI, R. [What-We Worry? Why So Serious? A Personal View on the Fukushima Nuclear Reactor Accidents](#). **Risk Analysis: An International Journal**, 32 (9), p1444-1450, 2012

GARRETT, D. E. The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. **Journal of Marketing**, 51 (2), p.46–57, 1987.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, 36 (2), p. 223-238, 1999.

GIBSON, K. (2012). Stakeholder and Sustainability: An Evolving Theory. **Journal of Business Ethics**, 109(1), p.15–25, 2012.

GIOIA, D. "Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing", **Academy of Management Review**, 24 (2), pp. 228-32, 1999.

GIVEN, L. M. **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. Sage, Thousand Oaks, CA, 1<sup>o</sup>ed., pp. 1043, 2008.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T.S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**. 20, p. 874–907, 1995.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GORDON, R. Critical social marketing: definition, application and domain. **Journal of Social Marketing**, 1(2), p. 82–99, 2011.

GORDON, R.; CARRIGAN, M.; HASTINGS, G. A framework for sustainable marketing. **Marketing Theory**, 11(2), p. 143–163, 2011.

GREENLEY, GORDON E. ; FOXALL, G. R. Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance, **Journal of Management Studies**, 34 (2), p.260–84, 1997.

GREWAL, RAJDEEP; DHARWADKAR, R. "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels," **Journal of Marketing**, 66 (July), 82–97, 2002.

GRI. Sustainability Reporting Guidelines: Version 3.0, **Global-reporting Initiative (GRI)**, Amsterdam, 2006.

GRIX, J. Introducing students to the generic terminology of social research. **Politics**, v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, 35(4), p.322–339, 1997.

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 5 No. 5, pp. 5-20, 1994.

GUMMESSON, E. "Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers", **Australasian Marketing Journal**, 7 (1), pp. 72-85, 1999.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 2nd ed., Bookman, Porto Alegre, 2002.

GUNDLACH, G.; WILKIE, W.L. Stakeholder Marketing: Why "Stakeholder" was omitted from the American Marketing Association's Official 2007 Definition of Marketing and Why the future is bright for Stakeholder Marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**. 29 (1), p. 89-92, 2010.

GUTHRIE, J.; CUGANESAN, S.; WARD, L. "Disclosure media for social and environmental matters within the Australian food and beverage industry", **Social and Environmental Accountability Journal**, 28 (1), pp. 33-44, 2008.

HAN, J. K.; KIM, N., RAJENDRA, K.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, 62(4), p. 30–45, 1998.

HANDELMAN, J. M.; ARNOLD, S. J. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. **Journal of Marketing**, 63(3), p. 33–48, 1999.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, 20(4), 986–1014, 1995.

HAWKEN, P. *The Ecology of Commerce*. New York: Harper Collins, 1994.

HENDRY, J. (2001) Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. **Business Ethics: A European Review**, 10(3), pp. 223–232, 2001.

HENION, K.E. ; KINNEAR, T.C. **Ecological Marketing**, American Marketing Association, Chicago, 1976.

HENRIQUES, I. ;PERRY S. "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance," **Academy of Management Journal**, 20 (2), p.404–437, 1999.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-Agency Theory, **Journal of Management Studies**, 29 (2), p.131-154, 1992.

HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. **Academy of Management Review**, 24(4), p. 825–842, 1999.

HOEFFLER, S.; BLOOM, P.N.; KELLER, K.L. Understanding stakeholder responses to corporate citizenship initiatives: Managerial guidelines and research questions. **Journal of Public Policy & Marketing**, 29, p. 78–88, 2010.

HOFFMAN, A. J., & BAZERMAN, M. H. Changing practice on sustainability: Understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action. In: SHARMA, S.; STARIK, M.; HUSTED, B. (Eds.), **Organizations and the sustainability mosaic: Crafting long-term ecological and societal solutions**. Northampton, Edward Elger, 2007.

HOFFMAN, A.J.; VENTRESCA, M.J. "Introduction", in HOFFMAN, A.J.; VENTRESCA, M.J. (Eds), **Organizations, Policy, and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives**, Stanford University Press, Stanford, CA, pp. 1-38, 2002.

HOMBURG, C., & STOCK, R. M. The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 32(2), p. 144–158, 2004.

HOOKS, J.; COY, D.; HOWARD, D. "The information gap in annual reports", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 15 (4), pp. 501-22, 2002.

HOSFELD, K.M. AND MISH, J. **Sustainability Oriented Marketing**, Seattle: Hosfeld & Associates, 2008.

HULT, G. T. M. Market-focused sustainability: market orientation plus! **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(1), p. 1–6, 2010.

HUMPHREYS, D. The emerging forests regime. **Global Environmental Change**, 9(3), p. 251–254, 1999.

HUNT, S.B. General theories and the Fundamental Explanada of Marketing. **Journal of Marketing**, 47 (3), 1983.

HUNT, S. B.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, 59(2), p. 1–15, 1995.

IBEMA. O setor e as mudanças de clima. **Jornal Ibema**, 6 (17), p. 8, 2010.

IBEMA. Empresa, Governo e Comunidade. **Jornal Ibema**, 7 (20), p.2, 2011.

IBEMA. Café com o presidente. **Jornal Ibema**, 7 (27), p. 2, 2012.

IBEMA. Ideias Criativas Valem Ouro. **Revista Ibema**, 1 (1), p. 15, 2013.

IBEMA. Informações do Setor. Disponível em <<http://www.ibema.com.br/ibema/por/informacoes-do-setor.html>> Acessado em 28/11/2013.

INGENBLEEK, P. T. M.; IMMINK, V. M. Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility in the Netherlands. **Journal of Public Policy & Marketing**, 29(1), p.52–65, 2010.

INGENBLEEK, P. T.M.; BINNEKAMP,M.; GODDIJN, S. "Setting Standards for CSR: A Comparative Case Study on Criteria-Formulating Organizations," **Journal of Business Research**, 60 (5), p. 539–48, 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para grandes e médias empresas**. São Paulo, 2012. Disponível em <[http://www3.ethos.org.br/\\_conteudo/iniciativas/indicadores/indicadores-ethos-de-2a-geracao/grandes-e-medias-empresas/#.UHwJGcWyD4E](http://www3.ethos.org.br/_conteudo/iniciativas/indicadores/indicadores-ethos-de-2a-geracao/grandes-e-medias-empresas/#.UHwJGcWyD4E)>, acessado em 15/10/2012.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Publicizing your ISO 14001: 2004 Certification. Geneva, 2012. Disponível em <[http://www.iso.org/iso/publicizing\\_iso9001\\_iso14001\\_certification\\_2010.pdf](http://www.iso.org/iso/publicizing_iso9001_iso14001_certification_2010.pdf)>, acessado em 15/10/2012.

ISAAK, R. "The making of the ecopreneur", **Greener Management International**, 38, pp. 81-92, 2002.

JACKSON, B. Build Customer Relationship that last. **Harvard Business Review**, Nov. Dec, p. 120-128, 1985.

JACKSON, J. Prioritising customers & other stakeholder using the AHP. **European Journal of Marketing**, 35, p.858-871, 2001.

JACKSON, T. Readings in sustainable consumption: Introduction In: JACKSON. T. (Ed.), **The Earthscan reader in sustainable consumption** (pp. 1–23). London: Earthscan, 2006.

JANSSON, E.: 2005, 'The Stakeholder Model: The Influence of Ownership and Governance Structure', **Journal of Business Ethics**, 56, p.1–13, 2005.

JAWAHAR, I. M.; G. L. MCLAUGHLIN 'Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach', **The Academy of Management Review**, 26(3), p.397–414, 2001.

JAYACHANDRAN, S.; HEWETT, K.; KAUFMAN, P. (2004). Customer response capability in a sense-and-respond era: the role of customer knowledge process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 32(3), p.219–233, 2004.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm. Managerial behavior: agency cost and ownership structure, **Journal of Financial Economics**, 3(4), pp. 305–360, 1976.

JONES, J. M.; MONIESON, D. D. Early development of the philosophy of marketing thought. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 102-114, 1990

JONES, P.; CLARKE-HILL, C.; COMFORT, D.; HILLIER, D. Marketing and sustainability. **Marketing Intelligence & Planning**, 26(2), p. 123–130, 2008.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics & economics. **Academy of Management Review**, 20, p. 404-437, 1995.

KÄRNÄ, J.; HANSEN, E.; JUSLIN, H. "Social responsibility in environmental marketing planning", **European Journal of Marketing**, Vol. 37 (5/6), pp. 848-71, 2003.

KASSARJIAN, H.H. "Incorporating ecology into marketing strategy: the case of air pollution", **Journal of Marketing**, Vol. 35 No. 3, pp. 61-5,1971.

KEITH, R. J. The marketing revolution. **Journal of Marketing**, 24, p.35-38, 1960.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KIMERY K.M.; RINEHART S.M. Markets and constituencies: a alternative view of the marketing concept. **Journal of Business Research** 43, p.117–124, 1998.

KINDER, P. D.; LYDENBERG, S. D.; ; DOMINI, A. L. (1992). **The social investment almanac: A comprehensive guide to socially responsible investing**. New York City: Henry Holt, 1992.

KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J.R. (1973), "The effect of ecological concern on brand perceptions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10 No. 2, pp. 191-7.

KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J.R.; AHMED, S.A. "Ecologically concerned consumers: who are they?", *Journal of Marketing*, 38 (2), pp. 20-4, 1974.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, v.54, p. 1-18, abril 1990.

KOLK, A; MAUSER, A. The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. *Business Strategy and the Environment*, v. 11, p.14–31, 2002

KOTLER, P. Reinventing Marketing to Manage. *Journal of Marketing*, 75(July), p.132–135, 2011.

KOTLER, P. Total marketing. *Business Week Advance, Executive Brief*, 2, 1992.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 12a edição. 776p, 2006.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause** (Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ), 2004.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. "Social marketing: an approach to planned social change", *Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3, pp. 3-12, 1971.

KRAJNC, D.; GLAVIC P. A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources Conservation and Recycling*, Netherlands, v. 43, n. 2, p. 189-208, 2005.

KUMAR, N., SCHEER, L. K., & STEENKAMP, J. E. (1995, February). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, v.32, n.2, pp. 5–65, 1995.

LAGES, L.F; LANCASTRE, A.; LAGES, C. The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 686-697, 2008.

LANGERAK, F.; PEELLEN, E.; VEEN, V. D. Exploratory results on the antecedents and consequences of green marketing. *Journal of Marketing Research*, v.40, n.4, p.323–335, 1998.

LANGRY, B. Stakeholder and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4: 431-443, 1994

LANTOS, G.P. "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), pp. 595-630, 2001.

LAVIDGE, R.J. "The growing responsibilities of marketing", **Journal of Marketing**, 34 (1), pp. 25-8, 1970.

LAWSON, J; CASHORE, B. Company Choices on Sustainable Forestry Forest Certification: the Case of JD Irving, Ltd, em TEETER, LAWRENCE; CASHORE, BENJAMIN; ZHANG, D. **Forest Policy for Private Forestry: Global and Regional Challenges**. (B. Z. D. Teeter, Lawrence; Cashore, Ed.) (1st ed., p. 328). New York: CAB International, 2003.

LEATHERS, C.G. "Environmentalism and small business", **Journal of Small Business Management**, 10 (3), pp. 16-20, 1972.

LEONIDOU, C. N.; LEONIDOU, L. C. Research into environmental marketing/management: a bibliographic analysis. **European Journal of Marketing**, 45(1/2), 68–103, 2011.

Levy, S. and Zaltman, G. (1975), *Marketing, Society and Conflict*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62(4), p.13–29, 1998.

LICHTENSTEIN, D. R.; DRUMWRIGHT M. E.; BRAIG, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. **Journal of Marketing**, 68(4), p.16–32, 2004.

LINCOLN, J. R. Intra- (and inter-) organizational networks. In S. B. BACHARACH (Ed.), **Research in the sociology of organizations** (pp. 1–38). Greenwich: JAI Press Inc, 1982.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-41.

LIPSCHUTZ, R.D. (2001) Why is there no international forestry law? An examination of international forestry regulation, both public and private. **UCLA Journal of Environmental Law and Policy**. 19(1), p.153–180, 2001.

LOTILA, P. Corporate Responsiveness to Social Pressure: An Interaction-Based Model. **Journal of Business Ethics**, 94(3), p.395–409, 2009.

LUBIN, D. A.; ESTY, D. C. The sustainability imperative. **Harvard Business Review**, 88(5), 42–50, 2010.

LUO, X.; SIVAKUMAR, K.; LIU, S. S. Globalization, marketing resources, and performance: evidence from China. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 33(1), p. 50–65, 2005.

LUO, X.; BHATTACHARYA, C.B. "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," **Journal of Marketing**, 70 (October), p.1–18, 2006.

LUSCH, R. F.; LACZNIAK, G. R. "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance," **Journal of the Academy of Marketing Science**, 15 (3), p.1–11, 1987.

MACASKILL, S.; STEAD, M.; MACKINTOSH, A.M.; HASTINGS, G.B. "You cannae just take cigarettes away from somebody and no' gie them something back: can social marketing help solve the problem of low income smoking?", **Social Marketing Quarterly**, Vol. 8 No. 1, pp. 19-34, 2002.

MAFFEZZOLLI, E. C. F.; BOEHS, C. G. E. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**, v. 11, n. 1, p. 95-110, 2008.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 32, p.3–19, 2004.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C.; FERREL, L. A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. **European Journal of Marketing**, 39(9/10), PP. 956-977, 2005

MAIGNAN, I.; GONZALEZ-PADRON, T. L.; HULT, G. T. M.; FERRELL, O. C. Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing. **Journal of Strategic Marketing**, 19(4), p.313–338, 2011.

MALHOTRA, N. K., & AGARWAL, J. A Stakeholder Perspective on Relationship Marketing : Framework and Propositions. **Journal of Relationship Marketing**, 1(2), p.3–38, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSH, D; FURLONG, P. A skin, not a sweater: ontology and epistemology in Political Science. In: MARSH, D; STOKER, G. **Theory and Methods in Political Science**. Pallgrave: McMillan, 2002.

MATTEN D.; CRANE A.; CHAPPLE W. (2003). Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**, 45, p.109–120, 2003.

MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management Review**, 30, p.166–179, 2005.

McCARTHY, J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCGEE, J. Commentary on 'Corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework' by A. M. Rugman and A. Verbeke. **Strategic Management Journal**, Special Issue 19: p.377–387, 1998.

MCKENZIE-MOHR, D.; SMITH, W. **Fostering Sustainable Behaviour: An Introduction to Community Based Social Marketing**, New Society Publishers, Gabriola Island, 1999.

McKITTERICK, J. B. **What is the marketing management concept? In Frontiers of marketing thought and science**, ed. Frank M. Bass, p.71-81. Chicago: American Marketing Association, 1957.

McNEIL, I.R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. **Northwestern University Law Review**. V. 72, p. 854-902, 1978.

MELILLO, W.; MILLER, S. "Companies find it's not easy marketing green", **Brandweek**, Vol. 24, July, p. 8, 2006.

MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34(1), p.63-73, 2006.

MENGUC, B.; OZANNE, L.K. "Challenges of the 'green imperative': a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship", **Journal of Business Research**, 58 (4), pp. 430-438, 2005.

MENON, A.; MENON, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. **Journal of Marketing**, 61(1), p.51-67, 1997.

MINOJA, M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity. **Journal of Business Ethics**, 109(1), p.67-82, 2012.

MINTZBERG, H., & LAMPEL, J.. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, 40(3): 21-30, 1999.

MIRANDA, Nuvia G. M. et al. A estratégia de operações e a variável ambiental. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 32, n. 1, p. 58-67, jan./mar. 1997.

MIRVIS, P.; GOOGINS, B.; KINNICUTT, S. Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. **Organizational Dynamics**, 39(4), 316-324, 2010.

MISH, J.; SCAMMON, D.L. Principle-based stakeholder marketing: Insights from private triple-bottom-line firms. **Journal of Public Policy & Marketing**, 29, p.12-26, 2010.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, 22(4), 853-886, 1997.

MORGAN, F. W. Tampered goods: Legal developments and marketing guidelines. **Journal of Marketing**, 52(2), p.86-96, 1988.

MORGAN, R.M.; HUNT, S. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 58, July, pp. 20-38, 1994.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. **Journal of Business Research**, Vol. 46, pp. 281-290, 1999.

MUNASINGHE, M. **Sustainable development triangle**. 2007. Disponível em: [http://www.eoearth.org/article/Sustainable\\_development\\_triangle](http://www.eoearth.org/article/Sustainable_development_triangle). Acesso em: 23 maio 2013.

MURPHY, B.; WANG, R. An evaluation of stakeholder relationship marketing in China. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 18(1), 7–18, 2006.

MYLLYKANGAS, P.; KUJALA, J.; LEHTIMÄKI, H. (2010). Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency? **Journal of Business Ethics**, 96(S1), p.65–72, 2010.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 54(October), p.20–35, 1990.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; MACLACHLAN, D. L. (2000), “**Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation**,” Marketing Science Institute Report No. 00-016, Cambridge, MA, 2000.

NÄSI, J. 1995. **What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm**. In: NÄSI, J. (Ed). Understanding stakeholder thinking : p.19-32. Helsinki: LSR-Julkaisut-Ou, 1995.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; WHITWELL, G. J. Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. **Journal of Business Ethics**, 102(3), p.357–378, 2011.

NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholder. **Journal of Business Ethics**, 66(4), p.377–391, 2006.

NGUYEN, D. K.; SLATER, S. F. Hitting the sustainability sweet spot: Having it all. **The Journal of Business Strategy**, 31 (3), p.5–11, 2010.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, 87(9), p. 56-64, 2009

NIKOLAEVA, R., BICHO, M. The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting Standards. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(1), 136–157, 2010

NUSSBAUN, R.; SIMULA, M. **The forest certification handbook**. London: Earthscan Publications Ltd.; 2005

OECD (2002) **Towards Sustainable Household Consumption? Trends and Policies in OECD Countries**. Paris: OECD, 2002.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes, **The Academy of Management Review**, 16(1), p.145–179, 1991.

PAJUNEN, K. ‘Stakeholder Influences in Organizational Survival’, **Journal of Management Studies**, 43(6), p.1261-1288, 2006.

PALMATIER, R.W.; DANT, R.P.; GREWAL, D.; EVANS, K. **A meta-analysis of the nomological network surrounding relationship marketing**. Cambridge: Marketing Science Institute, 2005.

PALMATIER, R.W. **Relationship Marketing: Relevant Knowledge Series**. Cambridge: Marketing Science Institute, 2008.

PAYNE, A.; BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M. A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the “six markets” model. **European Journal of Marketing**, 39(7/8), p.855–871, 2005.

PEATIE K.; CRANE, A. Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? **Qualitative Market Research: An International Journal**, 8(4), p. 357–370, 2005.

PEATIE, K. **Environmental Marketing Management: Meeting the Green Challenge**, Pitman, London, 1995.

PEATIE, K. Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. **The Marketing Review**, 2, p.129–146, 2001.

PECHMANN, C. Do consumers overgeneralize one-sided comparative price claims, and are more stringent regulations needed? **Journal of Marketing Research**, 33(2), p.150–162, 1996.

PELOZA, J.; SHANG, J. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholder? A systematic review. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(1), 117–135, 2010.

PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006). Sustainability and Stakeholder Management : the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. **Business Strategy and the Environment**, 15(September 2005), 296–308.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and Stakeholder Management : the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. **Business Strategy and the Environment**, 15(September 2005), p.296–308, 2006.

PERRY, C.L.; WILLIAMS, C.L.; VEBLEN-MORTENSON, S.; TOOMEY, T.L.; KOMRO, K.A.; ANSTINE, P.S.; MCGOVERN, P.G.; FINNEGAN, J.R.; FORSTER, J.L.; WAGENAAR, A.C.; WOLFSON, M. “Project Northland: outcomes of a communitywide alcohol use prevention program during early adolescence”, **Am. J. Public Health**, 86 (7), pp. 956-65, 1996.

PESQUEUX, Y. AND DAMAK-AYADI, S. “Stakeholder theory in perspective”, **Corporate Governance**, 5 (2), pp. 5-21, 2005.

PETERSEN, C. Green certification of wood. **Current Issues in Forestry** 6(1),p. 586-602, 1994.

PFEFFER, J. Building sustainable organizations: The human factor. **Academy of Management Perspectives**, 24(1), pp. 34–45, 2010.

PFEFFER, J; SALANCIK, G.R. 1978. **The External Control of Organizations**. Harper & Row: New York, 1978.

PHILLIPS, R. **Stakeholder theory & organizational ethics**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PODNAR, K.; JANCIC, Z. (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. **Journal of Marketing Communications**, 12(4), p.297–308, 2006.

POLONSKY, M.J. Stakeholder management and the stakeholder matrix: Potential strategic marketing tools. **Journal of Market-Focused Management**, 1, 209–229, 1996.

POLONSKY, M.J.; CARLSON, L.; FRY, M.L. (2003), "The harm chain: a public policy development and stakeholder perspective", **Marketing Theory**, 3 (3), pp. 345-64, 2003.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. 'Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View', **California Management Review** 45(1), 6–28, 2002.

POWELL, J.E. AND TAPP, A. "The use of social marketing to influence the development of problem gambling in the UK: implications for public health", **International Journal of Mental Health and Addiction**, 7 (1), pp. 3-11, 2008.

PREBLE, J. F. "Corporate use of environmental scanning." **Michigan Business Review**, 30: p.12–17, 1978.

PRIOR, D. D. Integrating stakeholder management and relationship management: contributions from the relational view of the firm. **Journal of General Management**, 32(2), 17–30, 2007.

RAGHUBIR, P.; ROBERTS, J.; LEMON, K. N.; WINER, R. S. Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. **Journal of Public Policy & Marketing**, 29(1), 66–77, 2010.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBIN, D. P.; REIDENBACH, R. E. Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application. **Journal of Marketing**, 51(1), p.44–58, 1987.

RONDINELLI, D.A.; BERRY, M.A. Citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development. **European Management Journal**, 18, p.70–84, 2000.

ROSSONI, L.; GARRIDO, E. Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em Estratégia. **RAE**, 47(4), p.74–88, 2006.

ROWLEY, T. J. "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences," **Academy of Management Review**, 22 (4), p.887–910, 1997.

RYALS, L. 2005. Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. **Journal of Marketing**, 69(October) 252–261, 2005

SANTANA, A. Three Elements of Stakeholder Legitimacy. **Journal of Business Ethics**, 105(2), p.257–265, 2011.

SASSER, E.N. **Gaining leverage: NGO influence on certification institutions in the forest products sector.** Paper read at *Global Initiatives and Public Policies: First International Conference on Private Forestry in the 21st Century*, 25–26 March, Atlanta, Georgia, 2001.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholder. **Academy of Management Executive**, 5(2), p.61-75, 1991.

SCOTT, W. G "An Introduction to Sustainable Marketing," in *Etica Pubblica, Finanza, Globalizzazione*. Milan: Medusa, 2005.

SELLTIZ, C. et alii. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais-** v. 1,2 e 3. São Paulo: EPU, 1987.

SELNES, F.; SALLIS, J. Promoting relationship learning. **Journal of Marketing**, 67(3), p.80–95, 2003.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B. "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," **Journal of Marketing Research**, 38 (May), p.225–43, 2001.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B.; KORSCHUN, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34, p.158–166, 2006.

SEYFANG, G. (2009). **The new economics of sustainable consumption.** New York: Palgrave Macmillan, 2009.

SCHAKETT, T.; FLASCHNER, A.; GAO, T.; EL-ANSARY, A. Effects of Social Bonding in Business-to-Business Relationships. **Journal of Relationship Marketing**, 10(4), 264–280, 2011.

SHAPIRO, Benson P. What the Hell is 'Market Oriented'? **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 119-125, 1988.

SHARMA, S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, 26(2), p.159–180, 2005.

SHETH, J.N., PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing.** Sage Publications, Thousands Oaks, CA, 2000.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B.I.; GROSS, B.L. Why we buy what we buy: a theory of consumption values. **Journal of Business Research**, 22(2), p. 159–170, 1991.

SHETH, J. N.; SETHIA, N. K.; SRINIVAS, S. Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(1), p.21–39, 2010.

SHUGAN, S. M. Brand loyalty programs: Are they shams? **Marketing Science**. v.24, n.2, 185–193, 2005.

SIRDESHMUKH, J., SINGH, J., & SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v.66, n.1, pp. 15–37, 2002.

SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C.E.; BORBA, P. R. F. et al. Crítica à teoria das stakeholder como função-objetivo corporativa. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.12, n.1, p.33-42, 2005. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n1art3.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n1art3.pdf). Acesso em: 25 jun. 2007.

SILVERMAN, D. **Interpretação de Dados Qualitativos: Metodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Artmed, Porto Alegre, 2009.

SISODIA, R.; WOLFE, D.B.; SHETH, J. (2007). **Firms of endearment: How world-class companies profit from passion & purpose**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p.63-76, 1995.

SMITH, A. M.; FISCHBACHER, M. New service development: a stakeholder perspective. **European Journal of Marketing**, 39(9/10), p.1025–1048, 2005.

SMITH, N. C.; DRUMWRIGHT, M.E; GENTILE, M.C. The new marketing myopia. **Journal of Public Policy & Marketing**, 20(1), 2010.

SOARES, Gianna M.P. Responsabilidade Social Corporativa: Por uma boa causa. **RAE Eletrônica**, v.3, n.2, art. 23, jul/dez. 2004.

SOLOMON, J. **Corporate Governance Accontability**. Chichester: John Wiley & Sons, 2007.

SRIVASTAVA, R.K.; SHERVANI, T.A.; FAHEY, L. Marketing, business processes, and shareholder value: an organisationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. **Journal of Marketing**, 63 (4), pp. 168-79, 1999.

STEURER, R.; LANGER, M.E.; KONRAD, A.; MRTINUZZI, A. Coirporations, stakeholders and sustainable development: a theoretical exploration of business-society relations. **Journal of Business Ethics**, 61, pp. 263-281, 2005.

STONE, C.; WINSTANLEY, D. “Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain.” **Journal of Management Studies** 38, p.603–26, 2001.

SUCHMAN, M. C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," **Academy of Management Review**, 20 (July), p.571–610, 1995.

TAKAS, A. (1974), "Societal marketing: a businessman's perspective", **Journal of Marketing**, Vol. 38 No. 4, pp. 2-7, 1974.

TEETER, LAWRENCE; CASHORE, BENJAMIN; ZHANG, D. **Forest Policy for Private Forestry: Global and Regional Challenges**. (B. Z. D. Teeter, Lawrence; Cashore, Ed.) (1st ed., p. 328). New York: CAB International, 2003.

TESCH, R. **Qualitative Research: analysis types and software tools**. London: The Falmer Press, 1990.

THERON, E.; TERBLANCHE, N.S. Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. **International Journal of Market Research**, 52 (3), p. 383-401, 2010.

TIHANYI, L.; JOHNSON, R.; HOSKISSON, R.; HITT, M. Institutional ownership differences and international diversification: The effects of Board of Directors and Technological opportunity. **Academy of Management Journal**, 46, p. 195-211, 2003.

URBAN, G. L. "Customer Advocacy: A New Era in Marketing?". **Journal of Public Policy & Marketing**, 24 (Spring), p.155-159, 2005.

VAALAND, T. I.; HEIDE, M.; GRØNHAUG, K. Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. **European Journal of Marketing**, 42(9/10), p.927–953, 2008.

VAN DAM, Y. K.; APELDOORN, P. A. C. Sustainable Marketing. **Journal of Macromarketing**, 16(2), p.45–56, 1996.

VAREY, R. J. Marketing Means and Ends for a Sustainable Society: A Welfare Agenda for Transformative Change. **Journal of Macromarketing**, 30(2), p.112–126, 2010.

VIANA, V.M.. **As florestas brasileiras e os desafios do desenvolvimento sustentável: manejo, certificação e políticas públicas associadas**. Tese de Livre docência. Piracicaba: Departamento Florestal da ESALQ-USP, 2002

VITELL, S.; LUMPKIN, J.R.; RAWWAS, M.Y.A. "Consumer ethics: an investigation of the ethical beliefs of elderly consumers", **Journal of Business Ethics**, 10(May), pp. 365-75, 1991.

VITELL, S.; SINGHAPAKDI, A.; THOMAS, J. "Consumer ethics: an application and empirical testing of the Hunt-Vitell theory of ethics", **Journal of Consumer Marketing**, 18 (2), pp. 153-78, 2001.

VLOSKY, R.P. US Forest Service, Bureau of Land Management and state forester perspectives on forest certification. **Forest Products Journal**, 50 (3), p.21-27, 2000.

WALKER, R.H.; HANSON, D.J. "Green marketing and green places: a taxonomy for the destination marketer", **Journal of Marketing Management**, 14 (6), pp. 623-39, 1998.

WALLEY, N.; WHITEHEAD, B. (1994), "It's Not Easy Being Green", **Harvard Business Review**, 72 (3), pp. 46-52, 1994

WALSH, J. P. Taking stock of stakeholder management. **Academy of Management Review**, 30(2), p.426–438, 2005.

WASSERMAN, S.; GALASKIEWICZ, J. **Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioural Sciences**. Sage, Thousand Oaks, CA, 1994.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. Oxford University Press, New York, 1947.

WEBER, R. The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism: a personal view. **MIS Quarterly**. Vol. 28, n. 1, p. iii-xii/Mar. 2004.

WEBSTER, F.E. (1997), "The future role of marketing in the organisation", in LEHMANN, D.R.; JOCZ, K.E. (Eds), *Reflections on the Futures of Marketing*, MSI, Cambridge, MA, 1997.

WEBSTER, F.E.; MALTER, A. J.; GANESAN, S. The decline and dispersion of marketing competence. **MIT Sloan Management Review** 46:35-43, 2005.

WEBSTER, F.E.Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, 56(4), p.1–17, 1992.

WILLIS, A. The role of the global reporting initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. **Journal of Business Ethics**, 43, p. 233–237, 2003.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT . **Our Common Future - The Brundtland Report**. New York: Oxford University Press, 1987.

XAVIER, D. L.J.; COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A. ANÁLISE DAS STAKEHOLDER PELO MÉTODO DE SALIÊNCIA: O CASO DE UM BANCO DE CRÉDITO CONSIGNADO. **R. Adm. FACES**, 11(2), p. 165–185, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, R. Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil: the work of the Ethos institute. **Natural Resources Forum**, v.28, p.291-301, 2004.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, MJ. **Services Marketing**, McGraw-Hill, New York, NY, 1996.

## APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Questionário de Identificação dos <i>Stakeholders</i> .....	240
APÊNDICE 2 – Relacionamento com os <i>Stakeholders</i> .....	242
APÊNDICE 3 – Questões sobre as práticas de sustentabilidade.....	244
APÊNDICE 4 – Mercado Brasileiro de Papel Cartão Janeiro a Setembro 2013 ....	245

## Apêndice 1 – Questionário de Identificação dos Stakeholder

### 1 PODER DOS PÚBLICOS DE INTERESSE

Para cada um dos públicos de interesse listados a seguir, considere a afirmação abaixo e aponte seu nível de discordância-concordância.

“O (s) /A(s) \_\_\_\_\_ tem **PODER** para influenciar a minha empresa?”

**PODER** (definição): a capacidade de aplicar diretamente um alto nível de recompensas ou punições econômicas (dinheiro, bens, serviços e outros) e/ou força coercitiva ou física (uso de armas, imobilização, sabotagem e outros, incluindo acesso a processos legais que podem induzir o uso de força física) e/ou influencia social positiva ou negativa (na reputação, prestígio e outros, por meio de mídia e de outros meios)

Exemplo: Os **ACIONISTAS** têm **PODER** para influenciar a minha empresa (aponte sua nota de 1 a 7)

A escala deve obedecer ao seguinte critério:

1= discordo totalmente ←-→ 7= concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Acionistas</b>							
<b>Clientes:</b>							
<b>Empregados</b>							
<b>Associações de Classe</b>							
<b>Concorrentes</b>							
<b>Fornecedores</b>							
<b>Governo</b>							
<b>ONGs : FSC e Outros</b>							
<b>Mídia</b>							
<b>Comunidades: Turvo e Curitiba</b>							

### 2 LEGITIMIDADE DOS PÚBLICOS DE INTERESSE

Para cada um dos públicos de interesse listados a seguir, considere a afirmação abaixo e aponte seu nível de discordância-concordância.

“O (s)/A(s) \_\_\_\_\_ tem LEGITIMIDADE para influenciar a minha empresa?”

**LEGITIMIDADE** (definição): qualidade do que é apropriado ou adequado

Exemplo: Os **ACIONISTAS** têm **LEGITIMIDADE** para influenciar a minha empresa (aponte sua nota de 1 a 7).

A escala deve obedecer ao seguinte critério:

1= discordo totalmente ←-→ 7= concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
Acionistas							
Clientes:							
Empregados							
Associações de Classe							
Concorrentes							
Fornecedores							
Governo							
ONGs : FSC e Outros							
Mídia							
Comunidades: Turvo e Curitiba							

### **3 URGENCIA DOS PUBLICOS DE INTERESSE**

Para cada um dos públicos de interesse listados a seguir, considere a afirmação abaixo e aponte seu nível de discordância-concordância.

“O (s)/A(s)\_\_\_\_\_ tem **URGENCIA** para influenciar a minha empresa?”

URGENCIA (definição): ação regular para que as demandas ou desejos sejam considerados importantes.

Exemplo: O **ACIONISTA** tem **URGENCIA** para influenciar a minha empresa (aponte sua nota de 1 a 7)

A escala deve obedecer ao seguinte critério:

1= discordo totalmente ←-→ 7= concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
Acionistas							
Clientes:							
Empregados							
Associações de Classe							
Concorrentes							
Fornecedores							
Governo							
ONGs : FSC e Outros							
Mídia							
Comunidades: Turvo e Curitiba							

## **Apêndice 2 : Relacionamento com os Stakeholders**

### **Questionamentos para os entrevistados da Ibema – Entrevistados Internos**

#### **1 - Políticas e Práticas de Relacionamento**

A IBEMA possui políticas que mostrem respeito pelos stakeholders? Quais são elas. Discorra sobre como elas afetam o relacionamento.

A IBEMA tem práticas que tornam fácil a resolução dos problemas dos stakeholders? Quais são elas. Como estas afetam o relacionamento.

A IBEMA resolve os problemas de seus stakeholders de forma rápida. Como ocorre este processo dentro do relacionamento.

#### **2 - Comprometimento com o Relacionamento**

Os relacionamento da IBEMA com os seus stakeholders são de longo prazo?

Discorra sobre como o longo prazo afetam o comprometimento com os stakeholders.

A IBEMA gosta de ser associada aos seus stakeholders? Explique como este comprometimento afeta o relacionamento com os stakeholders.

A IBEMA deseja continuar com os seus stakeholders? Explique melhor a afirmação.

#### **3 - Confiança no Relacionamento**

Em nosso relacionamento com os stakeholders:

... é alguém a quem eu dou minha confiança.

... tem alta integridade.

... nos dá informações e conselhos confiáveis.

A partir destes questionamentos como a confiança afeta o relacionamento com os stakeholders.

#### **4 - Cooperação Mútua**

A IBEMA interage regularmente com os seus stakeholders. Como ocorre estes encontros.

Existe um canal aberto de comunicação entre IBEMA e seus stakeholders. Como estes afetam o relacionamento.

#### **5 - Satisfação com o Relacionamento**

A IBEMA está satisfeita com o relacionamento com os seus stakeholders. A IBEMA está satisfeita com os resultados do relacionamento com os seus stakeholders.

Como esta satisfação ou insatisfação afeta o relacionamento.

Se fosse possível mudar os stakeholders a IBEMA mudaria ou não. Quais o os principais motivos para mudar ou não.

## **Questionamentos para os Stakeholders entrevistados – Entrevistados Externos**

### **1 - Políticas e Práticas de Relacionamento**

A IBEMA possui políticas que mostrem respeito ao stakeholder x? Quais são elas. Discorra sobre como elas afetam o relacionamento. (adaptado a cada grupo de stakeholders).

A IBEMA tem práticas que tornam fácil a resolução dos problemas do stakeholder x? Quais são elas. Como estas afetam o relacionamento. (adaptado a cada stakeholder).

A IBEMA resolve os problemas do stakeholder x de forma rápida. Como ocorre este processo dentro do relacionamento. (adaptado a cada stakeholder).

### **2 - Comprometimento com o Relacionamento**

Os relacionamentos da IBEMA com o stakeholder x são de longo prazo? Discorra sobre como o longo prazo afeta o comprometimento com a Ibema. (adaptado a cada stakeholder).

O stakeholder x gosta de ser associada a Ibema? Explique como este comprometimento afeta o relacionamento com a Ibema. (adaptado a cada stakeholder).

O stakeholder x deseja continuar com o relacionamento com a Ibema? Explique melhor a afirmação. (adaptado a cada stakeholder).

### **3 - Confiança no Relacionamento**

Em nosso relacionamento com a Ibema:

... é alguém a quem eu dou minha confiança.

... tem alta integridade.

... nos dá informações e conselhos confiáveis.

A partir destes questionamentos como a confiança afeta o relacionamento com a Ibema. (adaptado a cada stakeholder).

### **4 - Cooperação Mútua**

O stakeholder x interage regularmente com a Ibema. Como ocorre estes encontros. (adaptado a cada stakeholder).

Existe um canal aberto de comunicação entre IBEMA e o stakeholder x. Como estes afetam o relacionamento. (adaptado a cada stakeholder).

### **5 - Satisfação com o Relacionamento**

O stakeholder x está satisfeito com o relacionamento com a Ibema. O stakeholder x está satisfeito com os resultados do relacionamento com a Ibema. Como esta satisfação ou insatisfação afeta o relacionamento. (adaptado a cada stakeholder).

Se fosse possível substituir a Ibema o stakeholder x mudaria ou não. Quais os principais motivos para mudar ou não. (adaptado a cada stakeholder).

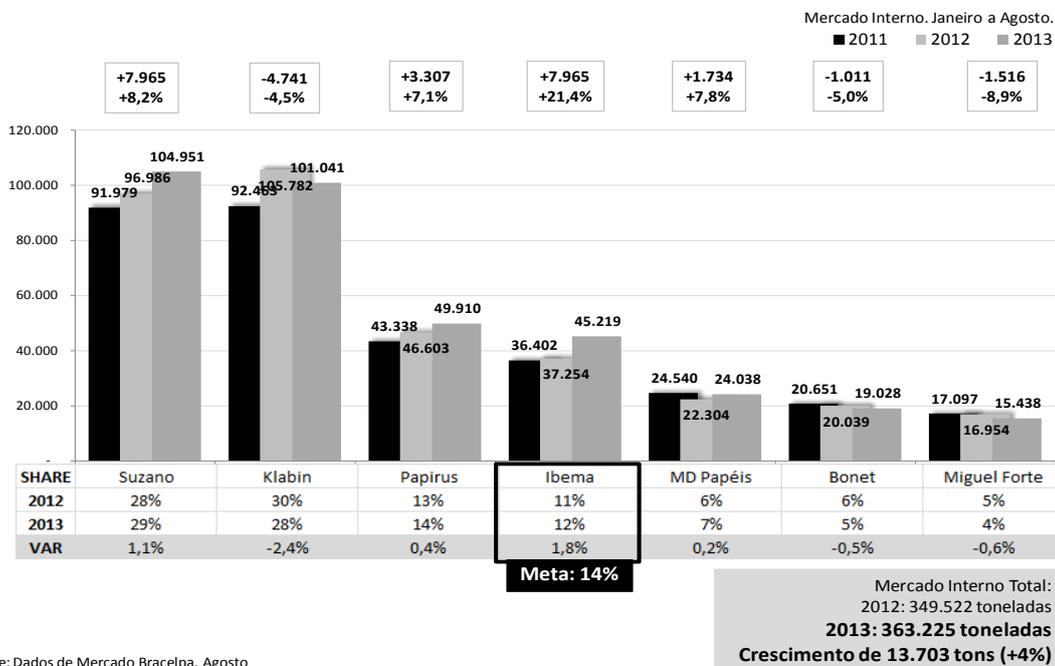
### **Apêndice 3 – Questões sobre as práticas de Sustentabilidade**

Quais são as principais práticas de sustentabilidade (social, ambiental e econômica) aplicadas na sua área de ação?

Quais são os resultados atingidos e que se espera atingir com estas práticas?

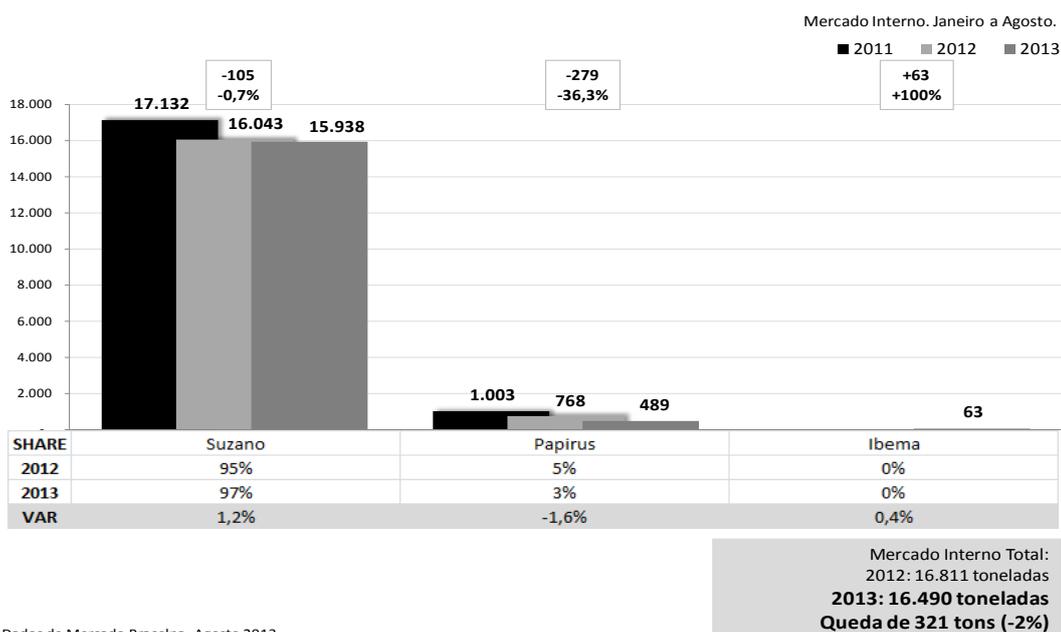
## Apêndice 4: Mercado Brasileiro de Papel Cartão Janeiro a Setembro 2013

### Mercado Total Papelcartão



Fonte: Dados de Mercado Bracelpa, Agosto

### Mercado Sólido

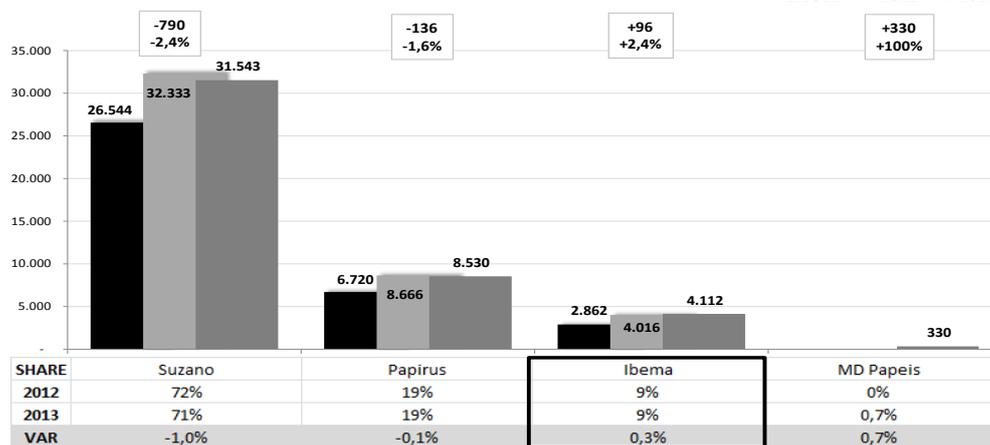


Fonte: Dados de Mercado Bracelpa, Agosto 2013

## Mercado Triplex II Speciala e Blanka

Mercado Interno. Janeiro a Agosto.

■ 2011 ■ 2012 ■ 2013



Mercado Interno Total:  
2012: 45.015 toneladas  
2013: 44.515 toneladas  
Queda de 500 tons (-1%)

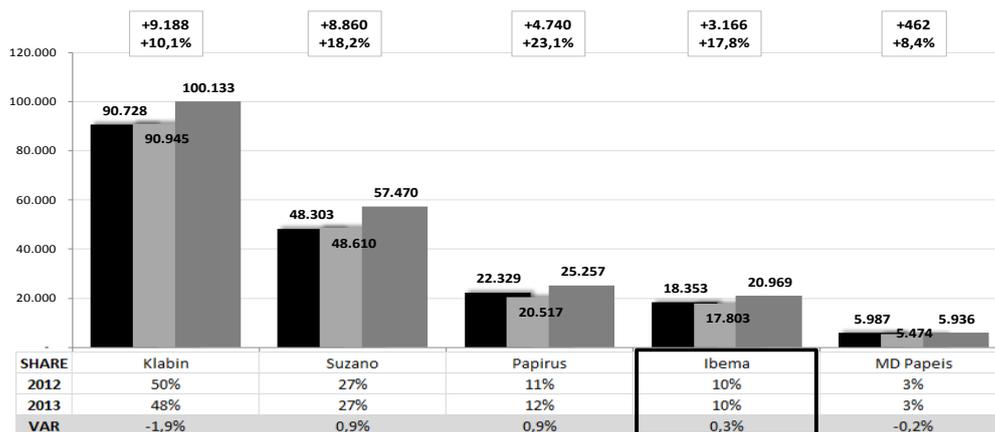
Meta: 9%

Fonte: Dados de Mercado Bracelpa, Agosto

## Mercado Duplex III Supera e Plateno

Mercado Interno. Janeiro a Agosto.

■ 2011 ■ 2012 ■ 2013



Meta: 12%

Mercado Interno Total:  
2012: 183.349 toneladas  
2013: 209.765 toneladas  
Crescimento de 26.416 tons (14%)

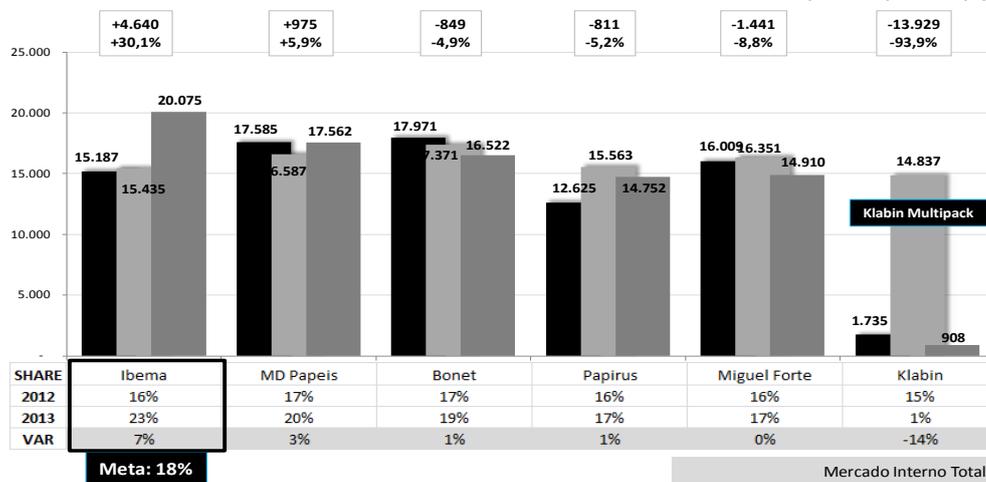
Fonte: Dados de Mercado Bracelpa, Agosto

## Mercado Duplex IV

### Pack Plus, Impona, Batali e Pako

Mercado Interno. Janeiro a Agosto.

■ 2011 ■ 2012 ■ 2013



Fonte: Dados de Mercado Bracelpa, Agosto 2013