

INTEGRANDO AÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING AMBIENTAL: O CASO ARACRUZ CELULOSE

José Antônio Puppim de Oliveira¹

Praia de Botafogo, nº 190 - sala 507 - Botafogo

CEP: 22253-900 Rio de Janeiro/RJ Brasil

Tel: 21 22595737

E-mail: puppim@fgv.br

Vera Waissman¹

Praia de Botafogo, nº 190 – Botafogo

CEP: 22253-900 Rio de Janeiro/RJ Brasil

Fundação Getúlio Vargas - FGV-RJ

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE

CEP: 22253-900 Rio de Janeiro/RJ Brasil

Resumo:

Este artigo analisa o papel da comunicação em uma estratégia de marketing ambiental usando como estudo de caso a empresa Aracruz Celulose. Com o aumento da importância da questão ambiental e da transparência no setor empresarial, a interferência de novos stakeholders (grupos de interesse que influenciam uma organização) ligados à atuação sociomambiental de empresas pode ter papel fundamental no desempenho de organizações. Não basta somente fazer os investimentos necessários para ter uma melhoria da qualidade socioambiental; ou fazer um investimento maciço em propaganda sem implementar as demandas socioambientais legítimas dos stakeholders. É cada vez mais crucial saber como fazer os investimentos ambientais e também comunicar as ações e resultados para os diferentes stakeholders, para que se obtenha uma melhoria de imagem frente a estes atores e responda as suas demandas socioambientais. Assim cresce a necessidade de entender-se as ferramentas de comunicação para identificar e expor os problemas e resultados socioambientais da empresa e monitorar a percepção dos principais stakeholders. Neste artigo examinamos como a Aracruz Celulose desenvolveu sua estratégia de melhoria e marketing ambiental nos anos de 1990-2001 para entender o papel da comunicação neste esforço de melhora de imagem em diferentes setores: florestal, industrial e desenvolvimento socio-econômico.

INTEGRANDO AÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING AMBIENTAL: O CASO ARACRUZ CELULOSE

1. Introdução: Stockholders versus Stakeholders

“Tradicionalmente o foco principal de interesse dos stakeholders tem sido sobre o desempenho financeiro da empresa. Cada vez mais, entretanto, a pressão dos stakeholders está se concentrando na performance ambiental da empresa e outras questões” (Welford, 1994, p. 7). Os *stakeholders*, como são denominados grupos de interesse que exercem influência junto às empresas, têm interferido diretamente na atuação das empresas, pressionando os diretores, os acionistas e, sobretudo, o corpo gerencial (Menon & Menon, 1997). Não mais restrito aos interesses financeiros e de lucratividade das empresas, o desempenho social também vem sendo questionado, e o meio ambiente é parte integrante deste resultado.

Conforme observa o World Resources Institute, algumas empresas também estão considerando nesse rol os "empregados, consumidores, fornecedores, associações comerciais, comunidade e grupos ambientais, o público em geral, e no senso mais amplo, gerações futuras e a biosfera como um todo" (1994, p. 218).

O novo papel desempenhado pelas empresas hoje envolve decisões relativas aos usos de recursos, sejam materiais, humanos ou ainda de capital (Buchholz, 1992). O antigo conceito do acionista, que se imbuía do espírito de propriedade para com isto preocupar-se com questões de longo prazo cedeu lugar a vários acionistas minoritários dispersos que passam a perceber o empreendimento como um investimento. E como tal, precisa dar retorno financeiro independente de questões que não agreguem tanto retorno financeiro no curto e médio prazos. Ou seja, na visão antiga prevalecia o senso de propriedade, e este (o proprietário) era facilmente reconhecido, sendo inclusive por vezes nominalmente citado como responsável por eventuais problemas.

Se utilizarmos apenas a racionalidade fria e calculista dos financistas, podemos afirmar que para um investidor (*stockholder*), seu principal interesse é o retorno financeiro gerado pelo empreendimento. No papel antigo, caso os investimentos não trouxessem o retorno adequado, simplesmente venderiam suas ações. Porém, cada vez mais as ações socioambientais das empresas tem sido levado em contado pelos investidores, tanto como um indicador de boa gestão, como uma maneira de fortalecer a marca e diminuir riscos. O índice Dow Jones da bolsa de Nova Iorque já mede a sustentabilidade das empresas, mostrando que empresas mais socioambientalmente responsáveis geralmente dão mais retorno que a média (Dow Jones, 2001).

Para Buchholz (1992, p. 269), o conceito *de stakeholder* é mais compatível com os valores democráticos, sendo o processo de decisão mais aberto a interferências e à participação de grupos de interesse, sejam eles internos ou externos. Isto obriga a um gerenciamento mais participativo, seja com a presença dos empregados ou mesmo da comunidade na qual a empresa possa estar inserida. Cabe ainda destacar que este setor tem procurado manter uma estreita aproximação com as comunidades nas quais suas indústrias estão inseridas, desenvolvendo, implementando ou apoiando projetos.

Na visão de stakeholder, o autor amplia essas responsabilidades incluindo grupos sobre os quais o empreendimento interfere, tornando a empresa responsável por estes. Não no sentido paternalista, mas do ponto de vista de que à empresa cabem responsabilidades que irão afetar o cotidiano dessas pessoas. Cabe a estes grupos observar e acompanhar não apenas o desempenho gerencial, mas também questões relativas ao uso dos recursos corporativos, que podem ser financeiros, ambientais, políticos ou sociais, dentre outros (Reinhardt, 2000; Russo & Fouts, 1997). Isto faz com que as empresas passem a ser observadas como instituições de múltiplos objetivos.

A empresa com múltiplos objetivos passa a ser avaliada pelo conjunto de *stakeholders* atingidos satisfatoriamente, ou seja, como esses vários objetivos foram sendo atingidos. As empresas passam a ser percebidas como instituições responsáveis também por questões sociais e até políticas, despertando o interesse da sociedade, em especial aquela na qual a empresa possa estar inserida. Isto acarreta uma nova postura empresarial, além das questões anteriormente ligadas à produção per se, afetando os resultados ou ainda a performance das empresas como um todo. O princípio básico do desenvolvimento sustentável é justamente a promoção do crescimento / desenvolvimento, sem contudo comprometer a continuidade dos recursos naturais às gerações futuras. Trata-se de um grande desafio que tem colocado as empresas hoje em situação delicada.

Dentro deste novo contexto, surge a importância das ferramentas de comunicação para ajudar a mediar as relações entre uma organização e os novos, e cada vez mais influentes, stakeholders com interesse em suas ações socioambientais. Assim, neste artigo, primeiramente abordamos como o gerenciamento de informações é crucial para levar a marca de uma empresa como um diferencial competitivo de uma empresa. A seguir, estudamos como emergiu o conceito de marketing ambiental e sua importância para consolidar a marca de uma empresa. Finalmente, examinamos o caso da empresa Aracruz Celulose S.A., tanto no que diz respeito a suas ações e resultados de melhoria socioambiental quanto de sua estratégia de comunicação frente a diferentes stakeholders entre os anos 1990 e 2001.

2. A Imagem de Marca como Diferencial Competitivo

“As organizações humanas são sistemas de informação, bem como de energia, e que cada organização precisa absorver e utilizar a informação” (Katz e Kahn, 1970: 256). A comunicação é, portanto, a própria essência de um sistema social ou uma organização, pois o apoio recebido por vários de seus públicos está diretamente ligado às informações recebidas – especialmente no que diz respeito aos objetivos, atividades e realizações da empresa. Um dos grandes desafios na construção de marca está justamente em fazer o consumidor associar, direta e imediatamente, um símbolo ou atividade ao nome da marca. Além do reconhecimento de marcas, há a questão da diferenciação na sua percepção. Importante conseguir diferenciar uma marca da concorrência, já que esta identifica a origem de um produto ou serviço, assegura sua qualidade e protege o consumidor contra produtos aparentemente similares, porém sem contar com a chancela da marca propriamente dita. Ou seja, a percepção que se tem de determinada marca é que leva a empresa a trabalhar sua imagem percebida. É importante então compreender melhor os mecanismos da imagem de marca. (Aaker, 1998; Pinho, 1994; Gil, 1995). Esta imagem hoje vai além dos consumidores e acionistas para englobar os stakeholders.

A marca como um diferencial competitivo envolve diversas questões e permeia toda a organização, visto lidar com valores, imagem e identidade e estes estarem manifestos em todas as atividades da empresa. Significa adequar a estratégia e o posicionamento de marketing aos anseios dos *stakeholders*, que precisam perceber a relação custo/ benefício envolvido.

Para Porter (1986), cria-se vantagem competitiva através de preços atraentes ou pela diferenciação de produto. Já Hooley e Saunders (2001) consideram que uma das maneiras de se obter diferenciação está na qualidade relativa percebida pelo cliente, em relação ao produto ou serviço oferecido. É esta que irá proporcionar maiores impactos nos retornos sobre os investimentos a médio e longo prazos.

Os serviços prestados são importantes meios de diferenciação, possibilitando agregar valor a um produto e/ou marca, especialmente em se tratando de uma *commodity*, como é o caso da celulose. A qualidade superior percebida na prestação do serviço permite estreitar o relacionamento entre o fornecedor e o cliente, e este vínculo pode servir inclusive como barreira na busca, por parte do cliente, de outras fontes de fornecimento, impedindo assim a ação de concorrentes. O estabelecimento próximo e sistemático com seus clientes possibilita a uma empresa a continuidade de transações comerciais, e representa ainda a oportunidade de efetuar novos negócios. Pode-se, para esses autores, afirmar que a lealdade de um cliente está

relacionada à satisfação que este detém consumindo e se relacionando com determinado fornecedor.

Outra forma de diferenciação está na reputação favorável de uma marca, podendo servir de indicador de procedência e uma garantia do que pode ser esperado do produto ou serviço em questão. A marca é, ainda, uma vantagem competitiva quando registrada, já que não pode ser, legalmente, copiada.

Vantagem competitiva também pode ser criada através da comunicação, quando as ferramentas são utilizadas com eficiência para construir uma reputação positiva. O posicionamento de marca, usado como diferencial de comunicação, estabelece um lugar forte na mente dos consumidores, como citado por Ries & Trout (1999), e envolve aspectos emocionais ligados a produtos e serviços. Para esses autores a marca líder na mente dos consumidores desfruta do dobro dos negócios, se comparada à segunda marca líder, e assim sucessivamente. O fato de ser uma marca líder por muitos anos torna sua identidade mais forte. Pode-se constatar que há várias formas de se criar vantagens competitivas, e uma marca forte é aquela que consegue ser reconhecida e identificada por sua identidade, sua essência e seus valores.

Em suma, dentre as principais vantagens competitivas na diferenciação de uma empresa pode-se citar: a diferenciação de produtos, quanto mais exclusivos e difíceis de serem copiados; uma definição clara dos *stakeholders* envolvidos, de modo que a empresa possa direcionar esforços claramente dirigidos a esses públicos – alvo; fortes vínculos com os clientes, onde o serviço diferenciado agrega valor ao produto; e a própria reputação e a imagem de marca da empresa, onde a credibilidade percebida está respaldada em resultados e ações concretas e tangíveis em todas as outras frentes do marketing. A sinergia entre os fatores acima colabora para que a busca por outros fornecedores seja improvável. Afinal, apesar das inovações tecnológicas e rápidas mudanças de mercado, o cliente precisa sentir-se seguro e confiante com seus fornecedores, e uma imagem e reputação favoráveis configuram-se dentre os principais ativos de uma organização. (Hooley e Saunders, 2001)

No caso específico da Aracruz, as principais vantagens competitivas são a qualidade de seu produto, ainda que esteja entre os menores custos de produção do mundo, aliado aos serviços prestados. A empresa conta ainda com um eficiente sistema de distribuição e logística; e uma reputação e imagem de marca confiáveis. A empresa realiza, periodicamente, pesquisas sobre o grau de satisfação de seus clientes, de modo a monitorar como estes vêm sendo atendidos, e de que maneira a empresa pode ainda se aprimorar.

Pode-se constatar que para se criar um diferencial competitivo que possibilite agregar valor à marca, é preciso perceber a informação como ativo e desafio à organização. Ativo pois no livre mercado cada empresa busca suplantar sua concorrente, tratando-a praticamente como rival. Isto leva as empresas, para Jain Subhash (2000), à busca pela compreensão de quais são seus pontos fortes e fracos, e compará-los a seus competidores, de modo a vislumbrar as oportunidades de negócios e diferenciais. Percebe-se que a estratégia de marketing está centrada através de um conjunto de informações a respeito do mercado, dos clientes e da concorrência. E desafio pois consideramos a comunicação como sendo uma informação tratada de modo estratégico, onde a inteligência aplicada aos usos que serão dados a essas informações é que irá determinar a garantia de estar tornando-as vantagens competitivas que agreguem valor à marca.

3. O Conceito de Marketing Ambiental

A Associação Americana de Marketing entende que marketing congrega todas as atividades comerciais relacionadas com a movimentação de mercadorias e serviços, desde a sua produção até o consumo final. Implica em conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, estudar a viabilidade de sua produção, distribuição e pós-venda.

Marketing é “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado- alvo” (Kotler, 1996). Estas ferramentas são produto, preço, praça (distribuição) e promoção, no sentido da comunicação como um todo.

Do ponto de vista do marketing social, cabe às organizações atenderem às necessidades dos consumidores dentro de uma perspectiva de equilíbrio entre os lucros das organizações, os interesses dos consumidores e o bem-estar da sociedade. Neste sentido, o marketing ambiental¹ insere-se nessa visão social, fundamentado no limite entre a cultura do consumo de massa e os princípios básicos do ambientalismo (Menon & Menon, 1997). Podemos definir ambientalismo como os aspectos ligados à poluição de ar, água, o uso do solo, os elementos que afetam negativamente a saúde, resíduos sólidos, uso de energia, a integridade da biosfera e a depleção de recursos (Polonsky e Mintu-Winsatt, 1995).

Para a autora Jacquelyn Ottman (1994, p. 46) “O marketing ambiental tem dois objetivos- chave: 1. Desenvolver produtos que equilibrem necessidade dos consumidores, tenham um preço viável e conveniência com compatibilidade ambiental, ou seja, exerçam um impacto mínimo sobre o ambiente. 2. Projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo

sensibilidade ambiental, quanto aos atributos de um produto e quanto ao registro de trajetória de seu fabricante, no que se refere a respeito ambiental”.

Cabe ressaltar que, independente do ponto de vista, o relevante é a sensibilidade ao impacto que as atividades de marketing têm no ambiente, enquanto também estimula práticas para minimizar ou mesmo reduzir qualquer impacto negativo.

A “1ª Onda” da Revolução Ambiental, ocorrida nos anos 70, trouxe à tona os limites do crescimento, questionando os interesses da sociedade frente à exploração desmesurada do empresariado. Vivida desde fins da década de 80, a “2ª Onda” baseia-se no desenvolvimento sustentável, que propõe a prosperidade futura baseada em ações no presente. As idéias por trás do ambientalismo evocam a responsabilidade empresarial corporativa inerentes à produção de bens e serviços (Polonsky e Mintu-Winsatt, 1995). Assim, o ambientalismo pode ser percebido como um estímulo à inovação, transformando ameaças em oportunidades, impulsionadas pela busca da superação desses obstáculos, seja desenvolvendo novos produtos ou alterando processos (Slongo, 1990). A responsabilidade empresarial em relação ao meio ambiente deixa de ser compulsória e passa a ser estratégica. Estar acima das exigências legais passou a ser uma vantagem competitiva e um diferencial no mercado. Muitos consumidores estão até dispostos a pagar mais caro pelos eco- produtos (Schmidheiny, 1992).

Porém, embora as empresas e sociedade afirmem estar mudando suas atitudes, ainda há dissonância entre a tendência da intenção e a realidade dos fatos frente ao comportamento (Smith e Haugtvedt, 1995). Ou seja, há afirmações de mudanças de atitudes no que se refere às intenções, porém o discurso não acompanha a prática real, o que seria um sinalizador efetivo de mudança de comportamento. Há engajamento sim, mas não há a mesma resposta factual, efetiva.

O hábito de usar produtos verdes tem, ainda, o podem fazer dos consumidores agentes de mudança ambiental. Assim, procuram rótulos que garantam o cuidado com a preservação – produtos biodegradáveis, recicláveis, ainda que estes termos sejam de difícil comprovação pelos consumidores. O fato é que os consumidores estão se preocupando, também, com atributos intangíveis – métodos relativos à manufatura, procura de matérias-primas e colocação no lixo (Ottman, p. 34). Atributos como “uso eficiente de energia” e “não-poluentes” são considerados importantes na decisão de compra.

Os esforços de comunicação devem buscar influenciar mudanças de atitudes frente às questões ambientais, estimulando a real mudança de comportamento, já que apenas

¹ Não parece haver diferenciação na literatura entre as terminologias Marketing Ambiental, Marketing Verde ou

disponibilizar informações não tem sido suficiente para tal. A mudança de atitude é positiva, e a propaganda deve induzir o consumidor a pensar, baseado em motivos reais, o porquê de mudar suas atitudes. Os mesmos autores recomendam usar questionamentos que abordem as conseqüências em não adotar comportamentos pró-ativos (Polonsky e Mintu-Wimsatt, 1995).

Embora a indústria seja vista como a principal responsável por solucionar os problemas ambientais, é necessária uma espécie de aliança entre indústria, governo e todos os formadores de opinião. As indústrias que optam por evitar a mídia, tentando minimizar a publicidade negativa, estão perdendo espaço. A partir dos anos 90, ademais das exigências legais, as empresas passaram a se preocupar ainda com os stakeholders e suas reivindicações.

No caso da indústria de celulose, “as exigências agora impostas às empresas compreendem desde processos de branqueamento menos poluentes até práticas de manejo florestal sustentáveis, incluindo ainda certificações e rotulagens dos mais diversos gêneros para produtos derivados de madeira”. (Roxo, 1996, p. 14-15) O apoio do consumidor é a chave para a conquista da sua lealdade e para trazê-lo para o lado da indústria. Isso se esse apoio for bem aproveitado pelos administradores de marketing, evitando informações que cheguem truncadas a eles.

Não se deve subestimar a preocupação dos consumidores – apenas falar que são verdes e se contentar com uma mudança na publicidade não basta. É preciso transformar a empresa em uma companhia verde, provar que tem credenciais ecologicamente corretas, implementar políticas ambientais fortes e valorizadas. É importante estar atento para a resposta dos consumidores: normalmente é rápida, séria e duradoura. Se a empresa for verde, estiver por dentro das questões ambientais, das necessidades e preocupações do consumidor, das questões econômicas e políticas que a afetam, estará mais preparada para se beneficiar das oportunidades. Se do lado de dentro estiver tudo de acordo com esta vertente, do lado de fora as coisas andarão por si. É preciso ser pró-ativo.

É fundamental que toda a empresa se “esverdeie” – marketing, pesquisa e desenvolvimento, produção, embalagem, negócios de consumidor e público. Mas a postura da administração sênior, do diretor executivo, pode fazer diferença. A administração que adota a idéia, faz com que todos os empregados e formadores de opinião na empresa percebam a preocupação da empresa com a causa ambiental. Além disso, os diretores executivos que se apresentam em acordo com a questão ambiental contam ponto para a empresa porque são vistos como “indivíduos que têm interesse pessoal no resultado” (Ottman, p. 62).

Os consumidores estão cada vez mais não somente interessados em embalagens não-poluentes. Estão interessados na garantia de uma qualidade de vida melhor, de poderem respirar ar puro e permitir que seus filhos tenham esse privilégio. Gradativamente, o ato de compra tende a se tornar também um ato de cidadania. Portanto, vender rótulos com informações do tipo “biodegradável” não é suficiente. O público quer saber quem é e como é a empresa/indústria/fábrica de quem está comprando. Uma boa estratégia é “abrir” a empresa para este público.

4. A Aracruz Celulose S.A.

No período 1967-1974 o Governo Federal concedeu um conjunto de incentivos fiscais e financeiros à indústria de celulose e papel, por tratar-se de matéria-prima estratégica, já que lida com a comunicação e o consumo de massa. Esses incentivos possibilitaram a instalação, de importantes grupos estrangeiros, inaugurando a primeira fase da concentração do mercado, e transformando o Brasil, a partir da década de 80, em um exportador de celulose e papel.

Nascida em 1967, sob o nome Aracruz Florestal S.A., a empresa é controlada pelos grupos Lorentzen, Mondi International e Safra, cada um com 28% das ações, e o BNDES, com 12,5%. O restante é negociado nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri. Trata-se da maior produtora de celulose branqueada de eucalipto do mundo, localizada no município de Aracruz, a 65 km de Vitória, ES, em uma planta integrada, onde as florestas, a fábrica e o porto reúnem o trinômio também responsável por menores custos operacionais. Em 2000 as florestas ocupavam um total de 210 mil hectares, espalhados em 13 municípios do Espírito Santo e 5 do sul da Bahia, como pode ser observado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Propriedades da Aracruz (2000)

Utilização	Espírito Santo		Bahia		Total	
	Área (ha)	%	Área (ha)	%	Área (ha)	%
Eucaliptos	85.216	69,6	59.013	59,0	144.229	64,8
Reservas nativas	30.012	24,5	35.465	35,5	65.477	29,4
Outras (infraest. etc.)	7.205	5,9	5.503	5,5	12.708	5,7
Total	122.433	55,0	99.981	45,0	222.414	100,00

Fonte: Relatórios Anuais Aracruz Celulose 2000, 1999, p.17-15

Do total de terras, 144 mil hectares são dedicados aos eucaliptos, enquanto 66 mil hectares compõem as reservas naturais. O investimento total na formação do complexo Aracruz - incluindo-se as obras de infra-estrutura social -, monta hoje a US\$ 3 bilhões, para a produção anual de aproximadamente 1,24 milhões de toneladas. A Aracruz contava com 1.585 empregados diretos e a produção de 1.301,2 milhão de toneladas de celulose no final de

2000. Recentemente a empresa está expandindo suas instalações. Para isto está planejando cultivar eucalipto em terras do estado do Rio de Janeiro.

5. Evolução das Principais Ações e Resultados na Área Ambiental da Aracruz

O setor de celulose, como comentado anteriormente, tem sido foco de preocupações na área ambiental tanto do mercado como de stakeholders locais. Atuam o governo estadual, através de suas várias instituições, e mais recentemente pelas ONGs (organizações não governamentais), ambos atentos aos impactos ambientais advindos do processamento da madeira para a transformação em celulose e, posteriormente, em papel. Podemos dividir essa atenção em três frentes: a florestal, industrial e desenvolvimento social.

Setor Florestal: Para a produção de celulose utiliza-se apenas o eucalipto, não sendo a madeira nativa empregada em nenhum outro processo. Porém vários questionamentos surgem em relação a tipo e escala das plantações de eucalipto.

Grupos ambientalistas no mundo exercem fortes pressões junto à opinião pública questionando a cultura do eucalipto, e essa não é questão exclusiva dos brasileiros, embora pelas proporções que ocupa no nosso país mereça atenção. Segundo Lima (1987, p. 12), “o elemento chave para a explicação deste relacionamento é a palavra 'exótica' (...)”, já que “em todos os outros países que não a Austrália, esta é uma espécie introduzida. (...)”, pois “trata-se de um elemento estranho à paisagem e que não é do gosto da fauna local, e como tal, deve ser combatido” .

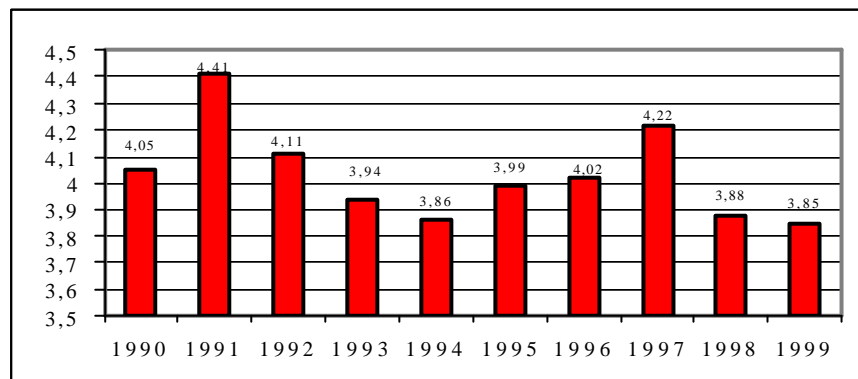
No Brasil, os questionamentos levantados referem-se à homogeneidade das florestas, por serem consideradas espécies exóticas; às grandes extensões de terras necessárias para alimentar uma indústria deste segmento; o elevado consumo de água necessário; e o impacto sobre a biodiversidade local, afetando, segundo alegações de ambientalistas, a fauna e flora nativas (Andrade, 2001).

A questão das grandes extensões de terras tem sido enfrentada de duas maneiras principais: com o expressivo aumento de produtividade por árvore e através de parceiros que plantam eucalipto em pequenas extensões de terra, o programa chamado de Fomento Florestal, especialmente relativo a novos plantios. O fato é que essas empresas em geral e a Aracruz em particular, alegam terem comprado as terras já erodidas e exauridas, promovendo todo um trabalho de recuperação dos solos.

Para cada 2,4 ha de florestas de eucalipto, a empresa planta um hectare de mata nativa, entremeando sua plantação. Cada talhão que compõe os mosaicos plantados da Aracruz tem cerca de 20 ha, podendo chegar a um máximo de 50ha. (Roxo, p.20). Nesse espaço, estão incluídos diversos ecossistemas, tais como pântanos, florestas secundárias e mangues. O

principal objetivo é manter o equilíbrio do ecossistema, e também uma forma natural de controlar eventuais pragas, especialmente por tratar-se de reflorestamento utilizando processo de clonagem. Desde 1973 a Aracruz adota um programa de melhoramento genético a partir de cerca de cem espécies de eucaliptos de várias origens diferentes, já tendo obtido mais de três mil cruzamentos adaptados às várias condições das diversas regiões de suas propriedades. Expressivos ganhos de produtividade foram obtidos fruto dessa tecnologia de produção em escala, aliada às condições extremamente favoráveis ao plantio de eucalipto, o que acaba se refletindo na obtenção de mais polpa celulósica por árvore e uma menor necessidade de terras para a obtenção dos mesmos resultados, além de se desenvolverem mais depressa. A produtividade florestal média foi de 42m³ de madeira por hectare ano, e o consumo específico de madeira situava-se na faixa de 3,8m³ de madeira por tonelada de celulose, conforme pode ser observado na Figura 1 a seguir. O baixo custo da madeira é fruto do grande volume de madeira por hectare de plantio, com o baixo consumo específico de madeira por tonelada de celulose. A área de pesquisa vem trabalhando com novos clones, que têm permitido aumentar a produtividade das florestas.

Figura 1: Consumo Específico de Madeira (m³/tsa*) *= tonelada seca ao ar

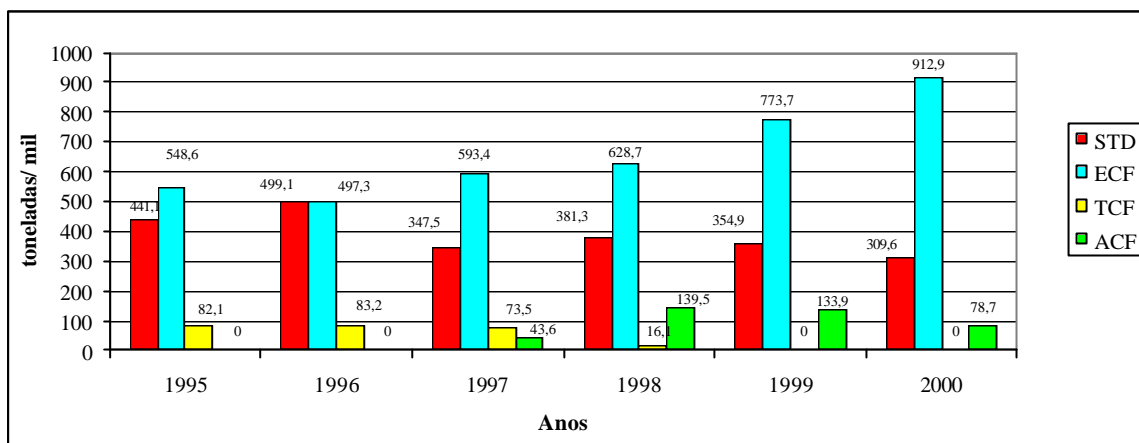


Fonte: Relatório Anual Aracruz Celulose 1999 – Balanço Social e Ambiental 1999, p. 20

Setor Industrial: No caso industrial, o alvo é o grande volume de água e energia elétrica necessárias no processo da fabricação de celulose. Por outro lado, estão as preocupações com o odor, particulados, os insumos utilizados na etapa de branqueamento e os resíduos e efluentes gerados pelo processo de fabricação.

A indústria, especialmente aquela que exporta grande parte de sua produção, também recebe pressões internacionais sobre os padrões mínimos de manejo ambiental. Na prática uma indústria como a Aracruz, que exporta mais de noventa por cento de sua produção, precisa adequar-se não apenas à legislação vigente no Brasil, mas ainda, respeitar e adaptar-se às leis e exigências do mercado internacional (ver Figura 2).

Figura 2: Volume de Produção (toneladas mil)



Fonte: Relatório Anual Aracruz Celulose 2000, Informações Financeiras 2000, p.XXII

No ano de 1991 foram investidos cerca de US\$ 100 milhões no processo de branqueamento e de redução de poluentes. Isto permitiu iniciar a produção de celuloses ECF – Elemental Chlorine-Free e TCF – Totally Chlorine-Free, visto que há crescente demanda e pressão mercadológica pela substituição de componentes de cloro na produção de celulose. Já a celulose ECF utiliza apenas compostos de cloro e não o cloro elementar, acarretando menos impacto ambiental. Segundo as entrevistas, é o produto com maior demanda mundial hoje. Por último, a celulose TCF, que emprega peróxido de hidrogênio como oxidante, em vez de cloro, e é considerado o método que menos impacto ambiental traz, embora demande maior uso de água para assegurar a qualidade do produto, acarretando aumento de custo final. Curiosamente a demanda por este tipo de produto encontra-se declinante. A empresa passou a produzir ainda, a partir de 1997, o tipo de celulose ACF – Aracruz Chlorine-Free, cujo conteúdo de organoclorados na celulose situa-se abaixo de 30 ppm. O remanescente da produção que ainda contém cloro é denominada de standard (STD), que tem maior impacto ambiental em relação aos compostos halogenados formados.

O contínuo investimento no aprimoramento de equipamentos e procedimentos industriais tem permitido à empresa a melhoria sistemática de seus indicadores industriais, especialmente no que diz respeito à qualidade de seus resíduos líquidos, gasosos e sólidos. Acrescente-se a isto os avanços que vêm sendo obtidos no reaproveitamento desses resíduos, permitindo diminuir o odor, o consumo de energia elétrica e de água. Há três caldeiras de recuperação: a energia é gerada, em sua maioria, a partir da biomassa. Em relação à poluição atmosférica, a empresa já obteve, desde 1990, a redução de cerca de 75% de emissões de material particulado, e atribui esses resultados à substituição de equipamentos de controle de poluição por outros mais modernos.

O volume de efluentes foi significativamente reduzido, como pode ser observado na Tabela 2, e houve o reaproveitamento de parte da água, agora utilizada na refrigeração dos equipamentos no processo de lavagem e de queima nas caldeiras. Os níveis de efluentes admitidos variam de acordo com a legislação de cada país e seguem a referência internacional de indicadores padrão, onde os indicadores mensuram a quantidade de compostos por quilo seco ao ar. Segundo a empresa, os indicadores de efluentes encontram-se abaixo dos limites estabelecidos pela SEAMA – Secretaria de Estado para Assuntos de Meio Ambiente.

Tabela 2: Indicadores da Performance Ambiental (kg/tsa)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
DQO	101,6	105,5	104	42,3	31	26,9	24,7	23,9	25,0	32,5	20,2	15,4	18,1
DBO	18,5	23	21,12	4,98	1,92	2,26	1,960	1,9	2,08	3,32	1,68	1,43	1,58
AOX	-	-	-	2,9	0,91	0,69	0,3	0,22	0,27	0,26	0,12	0,10	0,11

Fonte: dados fornecidos pela empresa. DQO=Demanda Química de Oxigênio, DBO=

Demanda Biológica de Oxigênio, AOX=Compostos Halogenados de Oxigênio

Ação Social: Sob esse prisma observa-se que a Aracruz Celulose vem promovendo, sistematicamente, iniciativas na área social, especialmente educação e infra-estrutura, apoiando diversos projetos. A empresa investe recursos em projetos específicos que possam contribuir para resultados auto-sustentáveis das comunidades beneficiadas, atuando em estreita parceria com entidades de comprovada experiência em seus campos de atuação.

Ao se instalar no interior do Estado, a Aracruz vem suprindo algumas de suas necessidades de infra-estrutura tendo realizado investimentos, até o presente, no montante de US\$ 125 milhões, não apenas construindo um bairro residencial mas também oferecendo todos os serviços necessários para atrair mão-de-obra qualificada e também oferecer condições dignas de moradia, como educação, saúde, cultura e lazer. Na década observada, a indústria gerou cerca de US\$ 530 milhões em benefícios, como pode ser observado abaixo, junto ao Governo e às comunidades do Espírito Santo, comparados aos investimentos gerais para o desenvolvimento econômico e social nos Estados do Espírito Santo e Bahia da ordem de US\$ 7,5 bilhões. No que diz respeito ao pagamento a fornecedores de bens e serviços, o montante atinge cerca de US\$ 1,8 bilhão, no mesmo período. Além disso, a empresa patrocina diversos projetos sociais, a maioria em parcerias com prefeituras, universidades e ONGs. Porém, há ainda uma percepção que a empresa não colabora suficientemente com o desenvolvimento local/regional por parte de alguns stakeholders.

Tabela 3: Geração de Recursos – 1989 a 2000

Ações	Governo e Comunidades	Impostos	Infra-estrutura	Doações
US\$	530,9	440,3	66,4	24,2

Fonte: Relatório Anual Aracruz Celulose 2000, Relatório Social e Ambiental 2000 p.6

6. Integrando Ação Ambiental e Comunicação como Estratégia de Marketing

O meio ambiente, entretanto, assim como a própria área de comunicação, carece de um mesmo quesito no que diz respeito à construção de imagem de marca: a exatidão de dados no que se refere à mensuração seja dos objetivos e metas a serem alcançadas, seja na de seus resultados. Isto dentro de um ponto de vista mais amplo, onde se queira quantificar o impacto da gestão ambiental na marca, propriamente dita. Claro que há sinalizadores concretos referentes à gestão ambiental, especialmente se forem abordados elementos como emissões, poluentes e dioxinas entre outros, mas conceitualmente uma indústria não pode se autodenominar ambientalmente responsável sem bases finais concretas.

O mesmo se refere à comunicação, quando na realidade a grande mensuração se dá através de pesquisas de imagem, sejam elas promovidas interna ou externamente, ou através da medição de notícias veiculadas a respeito de uma empresa. Comparativamente é muito mais tangível a verificação contábil e financeira, ou ainda mercadológica e de produção, mas o processo da marca em si é mais complexo. Trata-se pois, de um ativo intangível, e frente às incessantes buscas por lucratividade tornam-se argumentos mais vulneráveis quando da análise dos investimentos necessários.

Na Aracruz Celulose predominou, até fins da década de 80, uma postura reativa frente ao processo de comunicação. Quando solicitada, a empresa respondia, porém era pró-ativa basicamente junto aos seus acionistas, até pelo papel do BNDES como principal acionista, que também lhe dava o direito de indicar o principal executivo. Foi a partir da privatização e da conseqüente entrada do Grupo Safra como um dos três principais acionistas que levou a empresa a mudar seu comportamento e, do ponto de vista do marketing, a reposicionar-se. Este fato talvez possa ser explicado pela postura empresarial agressiva desse acionista, e também pelo fato de que a empresa agora deixara de ter seu capital majoritário estatal para tornar-se privada. Até essa época era como se a empresa se limitasse a cumprir a legislação, fosse ambiental, financeira ou social, e de certa forma ignorasse a importância de estabelecer um contato mais direto com a comunidade local. Havia, por parte da população local, um expressivo indício de rejeição, constatado em Pesquisa de Imagem aplicada EM 1991-92.

O trabalho com marcas exige uma dinâmica de constantes mudanças, sendo prática comum às empresas de grande porte promoverem pesquisas de imagem de marca e clima

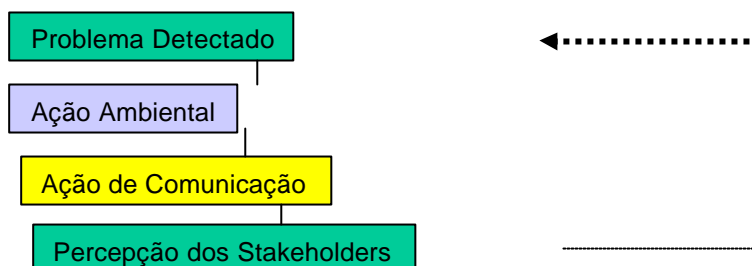
organizacional a cada dois anos, podendo este prazo ser ampliado ou reduzido mediante algum fator exógeno relevante. O principal objetivo é avaliar como a empresa vem sendo percebida, pelos seus *stakeholders*, e qual o distanciamento de seu posicionamento e também de seus objetivos estratégicos. Isto permite corrigir os rumos dos esforços de marketing e comunicação empreendidos até então, redirecionando, se necessário, através de novas iniciativas / ações. Recomenda-se que a pesquisa seja tanto quantitativa como qualitativa, de modo a melhorar avaliar a consistência da imagem de marca (Argenti, 1998, p. 75).

A partir de fins da década de 80 os questionamentos por parte dos ambientalistas levaram a Aracruz a ser menos reativa. Essa mudança significativa de sua postura deveu-se à conjuntura internacional, onde a variável ambiental tornara-se fator determinante para a competitividade e imagem das corporações frente aos *stakeholders* (Kruglianskas, 1996, p. 9). O modelo de desenvolvimento adotado pela Aracruz suscita um clima de ambigüidade, entre a atração e a rejeição pelos diversos *stakeholders*, colocando à empresa o desafio a sua capacidade em conviver com esses conflitos sem ferir a ética nem fazer concessões que prejudiquem suas atividades, como na Figura 3. Com isso, a Aracruz buscou uma maior interação entre comunicação e suas ações ambientais. Além de investir em ações socioambientais e atingir resultados de melhora, a empresa implementou toda uma estratégia de comunicação para gerenciar sua imagem frente aos *stakeholders*. Esta estratégia objetivava informar os *stakeholders* sobre suas ações ambientais e monitorar suas percepções.

Foram analisadas as Pesquisas de Imagem realizadas no período 1990 a 2001, sendo que a Aracruz Celulose S. A. não mais dispunha dos resultados da pesquisa de 1995. Para esta específica, foi utilizado estudo feito por Gertner et al. (1999). A primeira pesquisa objeto deste estudo foi promovida pela MARPLAN SP, composta de etapas quantitativa e qualitativa. As demais foram realizadas por um instituto de pesquisa capixaba, FUTURA, sendo algumas quantitativas e outras qualitativas. Embora sejam metodologias distintas, houve aspectos que permitiram concluir fatos relativos ao andamento da percepção da imagem de marca da Aracruz no período observado. As Pesquisas de Imagem realizadas no período 1992-1998 não pretendem oferecer soluções imediatas, mas colaborar em apontar caminhos para a comunicação institucional da empresa em seu Estado-sede. São importantes ferramentas na formulação de estratégia da organização, validando os caminhos a serem adotados e serviram ainda como diálogo com os *stakeholders*. Embora adotando metodologias distintas ao longo dos anos, as pesquisas realizadas oferecem alguns aspectos que permitem conclusões comuns a todas, notadamente no relacionamento social da empresa; no manejo do meio ambiente e na comunicação institucional da empresa. As diferentes metodologias ao

longo do tempo indicaram um aprendizado com o passado e o natural processo evolutivo a cada nova pesquisa. Pontificaram novas abordagens e a necessidade de melhor compreender os diferentes públicos, seus valores e inquietações.

Figura 3 – Estratégia de Integração de Ação Ambiental e Comunicação



Através da Tabela 4, pode-se melhor visualizar na prática o modelo da Figura 3, aliando ação ambiental e comunicação. Os principais aspectos levantados, cada qual à época assinalada, onde são ainda observadas as lições de comunicação que podem contribuir para influenciar, positivamente, a imagem de marca da Aracruz Celulose S.A.

Sob o aspecto do desenvolvimento sócio-econômico, o principal questionamento apontado pelas pesquisas refere-se à postura de distanciamento da empresa no que diz respeito ao relacionamento social que vem mantendo, considerada um pouco à margem da realidade do Estado. A partir das ações de comunicação implantadas após o ano de 1993, houve uma sensível melhora no relacionamento da empresa com a comunidade. Ainda assim, pelas conclusões da última pesquisa analisada (1998), verifica-se que a imagem da empresa, apesar de haver melhorado significativamente, permanece sendo percebida em um quadro de distanciamento. As ações de comunicação e os recursos destinados aos diversos projetos sociais não têm sido suficientes para reverter a percepção da imagem, por vezes negativa, da Aracruz no Espírito Santo. Apesar das várias iniciativas implantadas, a lição que permanece é a necessidade de se investir continuamente na comunicação transparente e sistemática por parte da empresa, discutindo abertamente as questões relevantes que afetam ou poderão afetar o cotidiano das comunidades do Espírito Santo. A promoção de audiências públicas, independente de sua obrigatoriedade para a obtenção de licenças de operações, parece ser um caminho recomendável na discussão e no enfrentamento dos assuntos mais relevantes. Seguindo esse mesmo raciocínio, a promoção de fóruns de debates e seminários para representantes de setores da sociedade tidos como de formadores e multiplicadores de

opinião sobre os mais variados assuntos que integrem as preocupações levantadas por essas lideranças configura-se como uma direção condizente a ser perseguida.

Sob o ponto de vista ambiental, as pesquisas permitem concluir que houve sensível melhora, nos últimos anos, nos esforços empreendidos pela empresa tanto na área industrial como na florestal. Na primeira, pode-se destacar quatro elementos principais que foram levantados como preocupações por parte dos formadores de opinião nas diversas pesquisas estudadas, como mostra a Tabela 4. As questões relativas ao forte odor característico e ao uso do cloro foram positivamente resolvidas, através de ações ambientais. Pôde ser constatado que a empresa modificou sua postura frente ao odor, modificando também o processo produtivo da celulose, com a substituição parcial do uso do cloro e a instalação de filtros mais modernos e eficazes. A própria formação da Rede de Percepção de Odores, permite avaliar positivamente a nova atitude quando a Aracruz forma um grupo de pessoas externas à empresa para monitorar a qualidade da percepção do mau cheiro. Tem-se a impressão que ao longo do tempo, em se mantendo baixos os níveis de odores, esse aspecto não será mais relevante para a comunidade.

Tabela 4: Análise da Estratégia de Marketing Ambiental da Aracruz na Prática *Itálico:* embora solucionado, permanece no imaginário coletivo como questão relevante. Sublinhado: persiste ao longo do tempo. Preto: já “resolvidos”, pelo menos do ponto de vista de percepção de imagem.

Integrando ação e comunicação para uma estratégia de marketing ambiental:
O caso Aracruz Celulose

PROBLEMA	IMPACTO PERCEBIDO	MEDIDA PESQUISA	AÇÃO SOCIOAMBIENTAL	AÇÃO COMUNICAÇÃO	LIÇÕES DE COMUNICAÇÃO
<p>Desenvolvimento Sócio Econômico</p> <p>- Empresa Não Integrada</p> <p>- Brasileira ou Multinacional</p> <p>- Empregados X Comunidade</p> <p>- Questão Indígena</p>	<p>- Distanciada da realidade local – apenas usufrui dos benefícios; pouca transparência: não discute questões de maiores impactos</p> <p>- Corredor de Exportação- menor fixação riquezas no Estado</p> <p>- Benefícios voltados p/ Empregados</p> <p>- Ações sociais aquém das necessidades locais.</p>	<p>(1992) - Público em Geral Quanti: 1029 + Quali: 30 Form. de Opinião Aracruz + Vitória Entrevistas Profs.</p> <p>(1995) Público em Geral Quanti: 1500</p> <p>(1996) Público + Form. Op. Quali: 6 grupos, 51 pessoas: sendo 17 “C” ; 34 “A/B”</p> <p>(1997) Form. Opinião Quali: 43 pessoas</p>	<p>- 80% da Alocação de Mão de Obra é local/ regional</p> <p>- Parceria Governo do Estado, Prefeituras, Entidades Regionais para 16 cursos de capacitação.</p> <p>- Faculdade Aracruz</p> <p>- US\$ 125 milhões em infra-estrutura</p> <p>- Projeto Formar</p> <p>- Parceria c/ Mosteiro Zen Budista, Greenpeace e Ed. Melhora-mentos</p> <p>- Projeto Crer com as Mãos</p> <p>- Projeto Universidade para Todos</p> <p>- Centro Cultural de Araçá – crianças e adolescentes</p> <p>- Projeto Parceiro 2000</p> <p>- 1989-2000: mais de US\$530 milhões em benefícios junto ao Governo e às comunidades</p> <p>- 2000: US\$ 57 milhões de destinados aos empregados.</p> <p>- 1988 assinatura de acordos com Associação dos Índios Tupiniquins &</p> <p>- Associação dos Índios Guaranis</p> <p>- Parceria c/ ONG APTA para proporcionar capacitação técnica agrícola</p>	<p>(1989- presente)</p> <p>- Fóruns e seminários de integração</p> <p>- Visitas à Empresa</p> <p>- Campanha Institucional TV + jornais regionais</p> <p>- Folhetos explicativos</p> <p>- Folhetos Institucionais sobre alguns projetos</p> <p>- Apoio e patrocínio a iniciativas Esportivas; Culturais e Ambientais</p> <p>- 1989- Programas de Visitas</p> <p>- 1992 – O Folclore no ES;</p> <p>- Informe Semanal</p> <p>- Jornal da Aracruz</p> <p>- em 1999-2000 Audiências Públicas seguindo legislação para obtenção Licenças de Operações</p>	<p>- Maior transparência e freqüência / intensidade nas ações de comunicação</p> <p>- Ações explicativas mais objetivas</p> <p>- Incrementar parcerias</p> <p>- Utilizar comunicação de massa para dar mais visibilidade</p> <p>- Comunicação precisa ser mais objetiva e respaldada em fatos e números</p> <p>- Utilizar comunicação de massa para dar mais visibilidade</p> <p>-Mais transparência na abordagem do assunto.</p>
<p>ÁREA FLORESTAL</p> <p>- Monocultura Eucalipto</p> <p>- Grandes Extensões Terra (mais complexo)</p>	<p>-Empobrecimento do Solo (seca a terra)</p> <p>-Gera um Deserto Verde</p> <p>- A terra destinada ao eucalipto poderia estar sendo utilizada p/ plantio de alimentos</p>	<p>(1998) Form. Opinião Quali: 3 grupos, 24 pessoas</p>	<p>-1990- Fomento Florestal</p> <p>-1999- ISO 14001</p> <p>- Mais de 100 espécies de eucaliptos melhorados geneticamente</p> <p>- 1992 até o presente: Preservação de espécies da Mata Atlântica</p> <p>- Até 2000: 3.688ha de zona de proteção ciliar, com distribuição de 57,7 milhões de mudas de eucaliptos e 5,8 milhões de mudas de espécies nativas.</p> <p>- Pesquisa para Aumento de Produtividade de polpa por árvore e de árvores com menos lignina (42m³ em 7 anos x 20m³ em 10-12 anos Chile / e 8-10 anos África do Sul)</p> <p>- 1993-Projeto Microbacias</p> <p>- 1997 Parceria com Univ. Fed. Lavras em estudos sobre o Manejo do Solo</p> <p>- 1999 Proj. Cereias de Reintrodução de Animais Selvagens</p>	<p>- 1994- Campanha de Massa – “Crianças”</p> <p>- site na internet</p> <p>- 2000 – edição do livro O Eucalipto uma Árvore Amiga</p> <p>- 1992 – Campanha de massa</p> <p>- 1993 – Campanha de Massa “Mãos”</p>	<p>- Pesquisas apontam que o uso do Apelo Racional é mais eficaz do que o Apelo Emocional.</p> <p>- Uso de Depoimentos Testemunhais de Cientistas / Pesquisadores de Renome em Campanhas de Massa trazem mais credibilidade e isenção para abordar esse problema.</p> <p>- Uso de Seminários e Fóruns de Debates deve ser mais freqüente</p> <p>- Comunicação precisa ser mais objetiva e respaldada em fatos e números, comparando-os frente ao retorno obtido com o eucalipto frente a outras culturas.</p>
<p>Área Industrial</p> <p>- Odor Forte</p> <p>- Uso de Recursos Hídricos</p> <p>- Uso de Cloro no Branqueamento</p> <p>- Poluição da Água</p>	<p>- O mau cheiro chegava a Vitória, dependendo.</p> <p>-a percepção da fumaça causar danos à saúde.</p> <p>- Preocupação com o uso intensivo e a escassez deste insumo</p> <p>- Receio de que o cloro cause câncer.</p> <p>- Poluição das praias e do litoral</p>		<p>- Instalação de Filtros e Equipamentos</p> <p>- Projeto Rede de Percepção de Odores</p> <p>- Parte da água reaproveitada</p> <p>- Projeto Canal Caboclo Bernardo</p> <p>- Uso do Oxigênio na produção de celulose tipos ECF; ACF e STD.</p> <p>- Tratamento de Efluentes Líquidos</p> <p>- Monitora-mento em parceria com SEAMA; UFRJ e UFES.</p> <p>- Testes físico-químicos da água e espécies marinhas.</p> <p>- Uso de mexilhões <i>Perna perna</i> como bio-indicadores</p> <p>- Rede de Percepção de Odores</p> <p>-Parceria Aracruz, Prefeitura e Comunidade para Reaproveitamento de Resíduos</p> <p>- Coleta Seletiva de Lixo</p>	<p>-1992: campanha de massa explicativa em jornais e revistas de grande circulação.</p> <p>- Folhetos sobre Responsabilidade Ambiental & Social</p> <p>- site na internet</p> <p>- Programas de Visitas</p> <p>- Seminários</p>	<p>- Obteve êxito pela forma frontal e linguagem objetiva.</p> <p>- Deve comunicar suas iniciativas, mostrando dados.</p> <p>- Campanhas de Massa</p> <p>- Intensificar os Programas de Visitas</p> <p>- Aumentar a freqüência de Seminários, reforçando convites a Formadores de Opinião e convidando personalidades reconhecidas e isentas.</p>

Já a questão de poluição da água parece enfrentar a falta de conhecimento, por parte dos públicos pesquisados, dos esforços dados no monitoramento desse item – a empresa vem promovendo ações ambientais nessa área, inclusive apoiando grupos de pesquisas, mas não tem tido seus esforços reconhecidos, o que permite concluir que a comunicação não vem obtendo a eficácia necessária. É o caso de associar essas marcas que gozam de credibilidade – instituto de pesquisas, ONG's – para que falem da empresa. O fato de a empresa ser favoravelmente citada por terceiros permite fortalecer sua imagem de marca e ainda contribuir com a isenção desses porta-vozes voluntários.

A área florestal vem enfrentando desafios mais críticos no que tange à visibilidade tanto do eucalipto como das grandes extensões de terras. No primeiro caso, a empresa ainda não consegue dar visibilidade positiva às plantações de eucalipto provando serem estas benéficas para o desempenho econômico do Estado e, em menor escala, do próprio país. O eucalipto ainda é um mistério para grande parte da população e, segundo fonte entrevistada, o fator tempo pode em muito contribuir para minimizar o impacto do “estrangeirismo” que esta árvore causa.

A imagem da empresa, entretanto, não pode esperar tanto tempo, cabendo então incrementar ainda mais ações práticas de comunicação. A Aracruz hoje distribui uma publicação chamada “O Eucalipto Uma Arvore Amiga”, cujo conteúdo também consta de seu *site*. Consideramos esta uma ação insuficiente para reverter o nível de desconhecimento e questionamentos enfrentados.

Outro aspecto relevante é a mudança do foco da comunicação para a ênfase no aspecto econômico e os benefícios sociais gerados. A própria Aracruz utilizou o viés ambiental quando falou sobre a árvore em sua propaganda de 1993. Pelos mitos que cercam o eucalipto, e dúvidas também, sugerimos que este assunto seja tratado através da linguagem racional, respaldada em dados e fatos, em vez de adotar o apelo emocional.

A crítica sobre as grandes extensões de terra necessárias aos plantios de eucalipto permanece, embora pequenos agricultores tenham passado, através do programa Fomento Florestal, a plantar eucaliptos com fins comerciais. Essa parceria ainda não tem sido suficiente para cessar as críticas, sobretudo por parte dos formadores de opinião e das entidades envolvidas com a questão agrária. Outras culturas agrícolas, como por exemplo as permanentes, ocupavam mais de 15% das terras do Espírito Santo.

Parece que o eucalipto continua sendo o elemento que suscita fortes questionamentos, embora a empresa mantenha reservas nativas e invista na recuperação de fauna e flora para o equilíbrio da biodiversidade.

Não basta a empresa orgulhar-se por dominar a melhor tecnologia e estar à frente do resto do mundo em termos de produtividade por árvore de eucalipto. É preciso difundir melhor essas iniciativas. A Aracruz continua empreendendo esforços para ampliar ainda mais a quantidade de polpa celulósica por árvore, o que em longo prazo pode diminuir a pressão por mais extensão de terras. Entretanto, há um limite físico inclusive para essa questão, pois por mais celulose que uma árvore possa gerar, ainda assim são necessárias grandes extensões de terras para suprir a produção da capacidade instalada da fábrica.

7. Conclusão

Constatamos que a ação da empresa face ao meio ambiente possui componentes técnicos e sociais. A pesquisa e o estudo realizados representam a oportunidade de melhor compreender a contextualização da empresa frente às políticas públicas de meio ambiente e como a Aracruz Celulose S. A. vem construindo sua marca e seu negócio junto à sociedade.

A conscientização de que os problemas ambientais são inerentes à indústria da celulose pode evitar qualquer atitude prejudicial ou incorreta, o que afetaria a imagem da empresa e sua marca. A adoção, por parte da empresa, de uma cultura voltada para a proteção do meio ambiente, acaba contribuindo para uma diminuição de acidentes ambientais, também reduzindo os custos de produção. A própria valorização do empregado, por parte da alta administração, gera um aumento de sua auto-estima, contribuindo para disseminar essa cultura.

Vimos que a imagem de marca, além de ativo de marketing, é fator essencial de competitividade, e tanto o meio ambiente como a comunicação interferem sobremaneira no estabelecimento de vantagem competitiva.

Pôde ser também observado que os compromissos que vêm sendo firmados pela Aracruz, referentes ao manejo sustentável, não vêm conseguindo sensibilizar, totalmente, os participantes de organizações ambientais; os formadores de opinião de órgãos governamentais e os mais velhos. Suas reações negativas devem-se à introdução do eucalipto e ao processo de instalação da Aracruz no início de suas operações, fase essa por eles vivenciada. Na ocasião, fins da década de 60, a sociedade não era partícipe desses processos, como hoje o é, sentindo-se à margem dos questionamentos frente aos destinos do Estado.

A mudança de postura da empresa se deu, efetivamente, na década de 90. Esse passado, com pouca ou nenhuma comunicação, reforça a crítica de distanciamento da companhia. Transforma-se, pois, em grande desafio para a Aracruz sensibilizar esses *stakeholders*, buscando maior diálogo e utilizando-se de terceiros – isentos e reconhecidos – para abordar as críticas levantadas.

Na realidade, a empresa tem empreendido esforços, porém estes não têm sido suficientes para reverter a imagem de marca negativa em alguns aspectos citados anteriormente. É importante apoiar ou desenvolver projetos que sejam mais abrangentes e fora do município de Aracruz, para que contribuam na mudança de percepção da imagem da empresa. Ampliar a comunicação de suas ações ainda representa seu maior desafio. Avaliamos que não basta a empresa falar bem de si mesma, caberia que ela usasse a presença de formadores de opinião para testemunhar suas ações, visto que sua credibilidade ao falar de si própria diminuiu drasticamente.

Pelo fato do meio lidar com a vida per se, pode-se concluir então se tratar de um assunto em constante evolução, acarretando mudanças inclusive comportamentais e de processos de maneira sistemática. A comunicação, neste caso, é notadamente fundamental, pois além de servir de agente de educação torna-se ainda um mecanismo de transformação. Tratar o fluxo de informações de modo estratégico, adequando a linguagem e os dados a cada segmento a ser abordado, demonstra a interdisciplinaridade da questão ambiental e uma maior conscientização dos vários *stakeholders* envolvidos.

Bibliografia

- AAKER, David A. Marcas: Brand Equity - Gerenciando o valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ANDRADE, José C. S. Conflito, cooperação e convenções: Análise das estratégias Socioambientais o para a gestão sustentável das plantações de eucalipto da Aracruz Celulose S. A. Organizações & Sociedade, 8(20), 2001.
- ARACRUZ CELULOSE S.A. Relatórios Anuais. 1990-2000
- ARGENTI, Paul A. Corporate Communications. 2 ed. New York: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- BUCHHOLZ, R. A. Principles of Environmental Management. N.J: Prentice-Hall, 1993.
- DOW JONES. <http://www.sustainability-index.com>, 2001.
- FUTURA. Pesquisa Qualitativa. Vitória, dez. 1998.
- GERTNER, David et al. Ecoestratégia da Aracruz Celulose. 1999. Mimeografia - cópia de aula, não publicada.
- GIL, Nuno Vaz. Marketing Institucional – O Mercado de Idéias e Imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- JAIN, Subhash C. Marketing Planning and Strategy. 3a. ed., Ohio: South Western, 1990.
- KATZ, D. e KAHN, R. Psicologia Geral das Organizações. São Paulo: Ed. Atlas, 1975.

- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- KRUGLIANSKAS, Isak. O Gerenciamento Ambiental na Aracruz Celulose S. A. FEA-USP, mimeo, 1996.
- LIMA, Walter de Paula. O Reflorestamento com Eucalipto e seus Impactos Ambientais. São Paulo: Artpress, 1987.
- MAIMON, Dália. Eco-estratégia nas Empresas Brasileiras: Realidade ou Discurso? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, EAESP/FGV, 1994.
- MARPLAN Brasil Representações e pesquisas Ltda. Ref.: 7.715/92 – CWSS / MAG. São Paulo, 1992.
- MENON, A. e MENON, A.. Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy, Journal of Marketing, 61, 51-67, 1997.
- OLINS, Wally. Corporate Identity. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- OTTOMAN, Jacquelyn A. Marketing Verde: Desafios e Oportunidades Para a Nova Era do Marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PINHO, J. B. Trabalho apresentado. In: XVII Intercom – Congresso Brasileiro de Pesquisadores da Comunicação, 1994, Piracicaba.
- POLONSKY, Michael; MINTU-WIMSATT, Alma T. (Org.). Environmental Marketing. New York: The Hawthorne Press Inc., 1995.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. & VAN DER LINDE, Class. Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review, Septembert-October, pp. 120-134, 1995.
- REINHARDT, Forest. Sustainability and the Firm, Inform Interfaces, vol. 30, nº3, may-june, 26-41, 2000.
- RIES, A. e TROUT, J. Posicionamento: a Batalha pela Sua Mente. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ROXO, C. A. Case Studies. Revista Brasileira de Management. Rio de Janeiro: InSight Eng. de Comunic. e Marketing, 1996.
- RUSSO, M. e FOUTS, P. A.. A Resource- Based Perspective on Corporate Environmental performance and Profitability, Academy of Management Journal, 40(30), 534-559, 1997.
- SANCHES, Carmen S. A Evolução da Prática Ambiental em Empresas Industriais. São Paulo: EAESP – 1996.
- SCHMIDHEINY, S. Mudando o Rumo: Uma Perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1992.

- SILVA, Wallace Millis da. Tendências no Mercado da Celulose: a regulação ambiental e o desenvolvimento tecnológico. 20o. Prêmio BNDES de Economia, 1995.
- SLONGO, Luiz A. Meio Ambiente e Estratégia Tecnológica da Riocell. Revista de Administração, v. 25, n. 3, 1990.
- SMITH, Stephen; HAUGTVEDT, Curtis P. Environmental Marketing; Strategies, Practice, Theory and Research. NewYork, 1995.
- THE BODY SHOP. The Green Book. Body Shop Environmental Statement. 1992 / 1993
- WELFORD, Richard. Cases in Environmental Management and Business Strategy. London: Pitman Publishing, 1994.
- WESTLEY, F. e VRENDERBURG, H. (1996). Sustainability and the Corporation. Journal of Management Inquiry, vol. 5, nº2, june, 104-119.
- WORLD RESOURCES INSTITUTE. World resources: a report: 1994-1995. New York: Oxford University Press, 1994.