ABTCP 2001

34º Congresso Anual de Celulose e Papel
34th Annual Pulp and Paper Meetig
22 a 25 de Outubro de 2001 / October 22nd – 25th, 2001

A dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais: o caso da gestão sustentável das plantações de eucalipto na Aracruz Celulose S/A

The political-institutional dimension of socioenvironmental strategies: a case study about the Aracruz'sustainable eucalyptus plantation management

José Célio Silveira Andrade
(Universidade Federal da Bahia)

Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
Rua Ximbó,165 – Aclimação CEP 04108-040 - São Paulo / SP – Brasil
Fone: (11) 5574-0166 - Fax: (11) 5571-6485 / 5549-1844 E-mail: expo@abtcp.com.br

A Dimensão Político-Institucional das Estratégias Sócio-Ambientais: o caso da gestão sustentável das plantações de eucalipto da Aracruz Celulose S.A.

José Célio Silveira Andrade
Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração
Salvador - Bahia - Brasil

Resumo

Nos anos 90, o ambientalismo corporativo surge como resposta à influência de diversos stakeholders que compõem o espaço político-institucional. Este artigo tem por objetivo analisar a dimensão político-institucional do processo de formação das estratégias sócio-ambientais, particularmente no que tange às interações Aracruz-stakeholders, para a gestão sustentável das plantações de eucalipto no sul da Bahia e norte do Espírito Santo. Para alcançar este objetivo o trabalho utiliza-se da estratégia metodológica intitulada estudo de caso e dos seguintes instrumentos de coleta de dados: análise de documentos; entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante. Através da construção de uma grade analítica, denominada abordagem sociológica das lógicas de ação, este estudo de caso argumenta que a definição das regras dos jogos técnico-concorrenciais da Aracruz Celulose é feita através da administração dos conflitos, dos arranjos de negociação e da produção de acordos de cooperação com os stakeholders sócio-ambientais pertecentes ao espaço político-institucional da empresa. Baseado neste argumento, conclui-se que a Aracruz Celulose desenvolve processos estratégicos de gestão sócio-ambiental da eucaliptocultura não somente através da sua dimensão técnico-econômica, mas sobretudo como um jogo político-institucional de legitimação de suas estratégias competitivas.

Palavras-chave: estratégias sócio-ambientais, stakeholders, Aracruz Celulose, manejo florestal, eucaliptocultura.

Abstract

This work discusses corporate environmentalism and the challenges faced by firms since the early 1990s driven by a new political-institutional context in which demands of stakeholders play a major role. The main focus of the research is the analysis of political and institutional dimensions of corporate social and environmental strategies within a framework which draws on principles of the Action Logic Theory. To do that, a case study on the relationship between Aracruz Celulose S.A, a market-wood-pulp company, and its stakeholders is carried out, particularly in relation to the issue of 'sustainable eucalyptus plantation'. The paper argues that in that case the establishment of technical-competitive rules is also a result of negotiated solutions to conflicts between Aracruz and its stakeholders. In conclusion, the paper states that the 'sustainable forestry strategies' adopted by Aracruz could be mainly understood as political-institutional 'games' to legitimate its competitive strategies.

Key words: social and environmental strategies, stakeholders, Aracruz Celulose, sustainable forestry.

Introdução

A partir da década de 90, com o esgotamento do antigo padrão do jogo sócio-ambiental entre empresa-agência governamental de controle ambiental, pautado no planejamento técnico-econômico, o ambientalismo corporativo tem enfrentado como um dos principais desafios a emergência de novos atores sócio-ambientais no processo de formação de estratégias empresariais. São stakeholders, indivíduos, entidades ou grupos de interesse que, exercendo pressão sobre os rumos estratégicos das organizações, posto que neles influenciam e/ou são por eles influenciados, estabelecem um novo padrão para os jogos sócio-ambientais. Neste contexto, a legitimidade da empresa passa a ser vista como a sua capacidade de construir estratégias sócio-ambientais e firmar convenções que contemplem as demandas destes múltiplos atores, localizados num ambiente político-institucional cada vez mais controvertido. Desta forma, o processo de formação de estratégias sócio-ambientais nas empresas caracteriza-se menos como um plano deliberado, oriundo de um planejamento técnico-econômico, e mais como um processo socialmente construído e politicamente articulado a partir da mediação de conflitos e institucionalização de compromissos entre a organização e diversos outros atores sócio-ambientais do espaço político-institucional.

Dado que as interações empresa-stakeholders acomodam numerosos conflitos e são responsáveis pela construção de diferentes mecanismos de coordenação – como possíveis soluções para os problemas sócio-ambientais –, torna-se necessário analisar a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais e, por extensão, das estratégias técnico-concorrenciais. Ou por outra: compreender que o processo de formação das estratégias sócio-ambientais ultrapassa os limites clássicos do planejamento técnico-econômico e prolonga-se no espaço institucional da empresa, assumindo um caráter permanente de mediação política e construção de arranjos de negociação entre esta e seus diversos stakeholders. Esta negociação envolve a acomodação, a administração de divergências e a elaboração de sucessivos acordos e convenções, num jogo de dependência mútua, de soma não-nula ("ganha-ganha"), mesclado por episódios simultâneos de conflito e cooperação.

Constatada a pouca exploração e análise, por parte dos pesquisadores de estratégia empresarial, das relações entre as empresas e seu ambiente político-institucional e analisadas as insuficiências das abordagens teóricas que tratam da construção das estratégias sócio-ambientais, partiu-se para a construção de uma grade de análise, intitulada Lógicas de Ação, fundada na percepção da estratégia organizacional como um processo-produto socialmente construído, que possibilitasse a leitura do processo de construção de mecanismos de coordenação a partir das estratégias individuais dos atores envolvidos em situações sócio-ambientais específicas. Fruto da "conversação" entre premissas teóricas das abordagens da Análise Estratégica, da Economia de Grandeza e da Sociologia da Tradução, a grade de leitura construída prioriza a dimensão político-institucional da estratégia organizacional para analisar e compreender o processo de formação de estratégias sócio-ambientais em organizações empresariais que experimentam a influência crescente, no seu ambiente institucional, de atores estratégicos que contestam, permanentemente, a sua legitimidade.

Assim sendo, apoiando-se no pressuposto de que a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais corporativas pode ser compreendida como traduções de soluções negociadas, entre empresa-stakeholders, sob a forma de mecanismos de coordenação, este artigo tem por objetivo central analisar, a partir da ótica proporcionada pela grade analítica construída, as interações conflituosas entre Aracruz-stakeholders durante o processo de formação de estratégias para o manejo sustentável das plantações de eucalipto nas regiões sul da Bahia e norte do Espírito Santo.

Para alcançar esse objetivo, o trabalho utiliza-se da estratégia metodológica intitulada estudo de caso fundamentado em informações e dados secundários, extraídos de documentos internos, relatórios e publicações técnico-científicas. Através da utilização da técnica de triangulação de instrumentos de coleta, os dados secundários foram complementados com dados primários, obtidos através de pesquisa de campo, do tipo observação não-participante e entrevistas semi-estruturadas com informantes-chave.

1. Abordagem Sociológica das Lógicas de Ação: a formação de estratégias como um processo sócio-político

A abordagem sociológica das Lógicas de Ação é um constructo analítico resultante da articulação entre correntes, em princípio autônomas, que têm sua origem na sociologia das organizações francesa, tais como a Análise Estratégica de Crozier e Friedberg (1977), as Economias de Grandeza de Boltanski e Thévenot (1991) e a Sociologia da Tradução (Callon, 1986 apud Amblard et al., 1996). Ao tentar reconciliar estes diferentes olhares, propondo a mobilização simultânea ou sucessiva, mas sempre articulada, de conceitos, noções e paradigmas pensados a priori separadamente, a abordagem das Lógicas de Ação sugere a investigação dos fenômenos intra e

interorganizacionais a partir de uma construção teórica híbrida e multipolar que incorpora, ao processo de formação de estratégias organizacionais, as noções de "poder", "conflito", "atores estratégicos", "cooperação", "regras", "convenções", "tradução" e "acordos".

Assim, segundo a abordagem das lógicas de ação, não é possível analisar o comportamento do ator estratégico descontextualizado da situação que o envolve (Amblard et al., 1996). Essa abordagem pressupõe justamente a simbiose: ator estratégico + situação-problema = lógica de ação. Do encontro entre atores estratégicos em situações de ação nascem as interações que permitem a materialização das lógicas de ação. O ator estratégico, individual ou coletivo, dotado de uma história e identidade próprias, mobiliza sistemas de legitimação, faz traduções do ambiente percebido devendo, então, ser observado através das múltiplas instâncias das quais se origina. Admitindo como premissa que as interações entre atores estratégicos não ocorrem no vácuo e não são sempre guiadas por interesses individuais, a abordagem das lógicas de ação assume a existência do binômio conflito-cooperação durante o processo de formação de estratégias através dos jogos entre atores estratégicos.

Portanto, a análise estratégica, segundo a abordagem da sociologia organizacional, de Crozier e Friedberg (1977) e Friedberg (1993) parece permitir evitar a armadilha da interpretação voluntarista-racionalista do fenômeno de formação da estratégia ao propor que a formação da estratégia organizacional deva ser entendida para além dos chamados processos de planejamento técnico-econômicos. Logo, o processo de formação da estratégia organizacional é vislumbrado além dos pressupostos de escolha racional, voluntária e planejada, à medida que fatores de natureza política, social e ambiental, dentre outros, também interferem nesse processo.

Deste modo, Avenier (1996), em afinidade com a escola do aprendizado de Mintzberg, Ahlstrand e Hampel (2000) e sua abordagem processualista, adota como premissa que as estratégias organizacionais são lidas ex-post a partir da regularidade, consistência ou padrão de comportamento observados empiricamente, dos denominados "atores estratégicos". A análise estratégica de Crozier e Friedberg (1977) e Friedberg (1993), baseia-se em autores da escola cognitiva, como March e Simon (1971), ao admitir que a capacidade de ação dos atores repousa, entre outras limitações, principalmente, no princípio da racionalidade limitada. Para alcançar os seus fins, a ator estratégico calcula, porém o faz num quadro de racionalidade limitada.

Convém salientar que a suposição dos limites da racionalidade compreensiva, feita pelos cognitivistas, não significa um abandono ou uma rejeição a idéia da racionalidade e sim a necessidade de redefini-la visando, através da articulação entre as abordagens econômica e cognitiva, compreender melhor os fenômenos organizacionais.

Segundo a vertente teórica cognitivista, tais atores constróem estratégias, cujas modalidades dependem de seus valores e seu grau de percepção da situação-problema, com o intuito de assegurar sua capacidade de influência (March e Simon, 1971). Tais valores, graus de percepção e meios de influência, são, no entanto, condicionados pelos limites da racionalidade individual das partes envolvidas (Simon, 1957 apud Angot e Assens, 1997). O conceito de racionalidade limitada estabeleceu, então, o quadro de referência para a compreensão dos limites cognitivos dos atores estratégicos. Ao apontar a limitação do ator econômico clássico, que procura sempre a maximização de objetivos consistentes, a racionalidade limitada introduz, no modelo tradicional de decisão, elementos que têm sua origem não no cérebro dos indivíduos, mas dentro do sistema social no qual eles interagem.

Constata-se que numa dada situação, os atores não escolhem sempre a melhor estratégia, mas um arranjo satisfatório, que satisfaça os seus interesses, em função de seu grau limitado de processamento da informação e de sua capacidade restrita de ação devido às suas percepções incompletas e imperfeitas do contexto ambiental. Portanto, pode-se considerar que os atores entram nos jogos de poder para, através do conflito, obter a cooperação. As relações de poder são, então, dinâmicas, recíprocas e sempre negociadas em função de uma solução balanceada entre conflito-cooperação, através da formação de estratégias mistas.

Desta forma, Crozier e Friedberg (1977) e Friedberg (1993), ao proporem sua abordagem de análise estratégica baseada na consideração das relações de poder entre atores, introduzem esta categoria analítica na interpretação das correlações de forças entre as diversas racionalidades em conflito, admitindo o ambiente das organizações como um sistema político no qual desenvolvem-se as suas estratégias. O poder é analisado através da sua dimensão interativa e definido como a capacidade de orientar a condução do outro, influenciá-lo.

Definido dessa maneira, pode-se notar que o poder somente pode ser recíproco e caracterizado mais como uma estruturação da relação entre atores estratégicos do que uma imposição. Para esses autores, analisar as relações de poder é reconhecer que, numa dada situação, podem existir desigualdades, dominadores e dominados, porém nunca um ator totalmente desprovido de recursos em relação aos outros. Em face de uma restrição, os atores recorrem aos seus sistemas de legitimidade.

Os ambientes organizacionais, portanto, são sistemas sócio-políticos construídos a partir dos conflitos e jogos de poder entre atores estratégicos. O conflito e os jogos de poder não são vistos como impedimento à competição; ao contrário, são tomados como elementos de socialização ou forma de interação entre atores estratégicos da qual resulta a construção de acordos. Este pressuposto parece guardar alguma semelhança com o de Simmel (1995) ao realçar o papel positivo do conflito no processo de regulação social e a noção de que o processo de ação coletiva não é um exercício gratuito, sendo, portanto, necessário passar por conflitos e negociações para se chegar a alguma forma de coordenação.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a abordagem de poder de Crozier e Friedberg (1977), abre o jogo ao caracterizar a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Esta abordagem estratégica vê a organização promovendo os seus interesses individuais por conflito e/ou cooperação com outras organizações, através de um processo de formação de estratégias coletivas (Pettigrew, 1992).

Introduz-se qualquer forma de ambiguidade – incerteza ambiental, objetivos concorrentes, percepções variadas, escassez de recursos, etc. – e a política surge. Assim sendo, os defensores da abordagem política afirmam que não é possível formar estratégias ótimas: os objetivos e interesses conflitantes de atores e coalizões garantem que qualquer estratégia pretendida irá ser perturbada e distorcida a cada passo do caminho. A finalidade da política é alcançar determinados objetivos sem o confronto físico destrutivo (jogo de ganha-perde) e sim através da mistura de ameaças com promessas visando à obtenção de alguma vantagem.

Chegar-se a uma estratégia de maneira política, em geral, significa tê-la feito passo a passo, através de processos de negociações e assemelhados. Os atores envolvidos podem ter tido a mais deliberada das intenções, mas é provável que o resultado seja emergente para a organização. Isto posto, Crozier e Friedberg (1977), assim como os autores da abordagem processual (Mintzberg, 1994; Pettigrew, 1992 e Avenier, 1996), enfatizam a concepção da estratégia organizacional como processo socialmente construído e, ao mesmo tempo, produto multifacetado de um conjunto de interrelações entre atores, em cuja formação os jogos de poder estariam sempre evidenciados.

Assim, as organizações precisariam lidar com seus stakeholders num contexto de interdependência estratégica com os ambientes técnico-econômico e político-institucional, utilizando-se de um processo de influência e negociação ao invés de reação. A diferença provém "do que" e "de quem" a abordagem do poder inclui no contexto ambiental das organizações, quando comparada com Porter (1985) e outros defensores do posicionamento estratégico. Aqui, o foco é ampliado e o ambiente é percebido para além do mercado, abrindo assim espaço para que as interações entre empresas-stakeholders ocorram também no ambiente político-institucional.

Entretanto, a análise estratégica de Crozier e Friedberg (1977) e Friedberg (1993), no que pese o caráter inovador de sua contribuição ao introduzir o conceito de ator estratégico e incorporar as dimensões do poder e do conflito à análise do processo de formação das estratégias organizacionais, não avança na questão dos modos de regulação do conflito ou das condições de produção de acordos e compromissos entre os atores. Para os teóricos das Lógicas de Ação (Amblard et al., 1996), a abordagem das Economias de Grandeza (Boltanski e Thévenot, 1991) apresenta os argumentos que podem preencher, parcialmente, esta lacuna, ao se debruçar sobre os modos institucionais de coordenação.

Fundada sobre a problemática da abordagem sociológica das convenções e considerada como uma das precussoras da corrente francesa denominada "Economia das Convenções", ao mesmo tempo, revestida de viés fortemente cognitivo, esta perspectiva teórica interessa-se pelos modos de regulação de conflitos entre atores estratégicos, através da produção de acordos justificados e legítimos, analisando as modalidades através das quais esses atores encontram modos de cooperar no conflito, apesar de possuírem interesses, em princípio, divergentes. Segundo seus autores, para que ocorra esta coordenação é preciso que sejam estabelecidas convenções entre os atores envolvidos. O cerne da problemática da Escola das Convenções, em geral, e das Economias de Grandeza, em particular, reside na reflexão sobre a produção de acordos e sobre a coordenação de atores envolvidos em situações de conflito-cooperação.

Fundada em 1984, na França, em torno da análise da gestão das relações capital-trabalho, a abordagem teórica das convenções consolidou-se, a partir de 1989, utilizando-se como fio condutor o espírito de romper com a abordagem dualista de sociedade mercantil baseada na oposição de dois modelos puros de regulação: ou os indivíduos se conformam à abordagem teórica da escolha racional ou suas ações são determinadas pelas normas. Sem recusar a importância destas duas abordagens extremas, a escola das convenções parece ser resultante de um duplo movimento de concessão – o reconhecimento por parte dos neoclássicos da importância econômica dos fenômenos institucionais e o reconhecimento pelos regulacionistas da importância do individualismo metodológico – para a construção de um quadro teórico comum, interdisciplinar, que permita

compreender as diversas formas de coordenação coletiva não-mercantis, denominadas de convenções.

Assim, a abordagem teórica das convenções ocupa-se em estudar a dinâmica do “mundo dos acordos”, ou, por outra, a maneira através da qual os atores estratégicos, ou grupos de atores organizados em redes de representação de interesses, com competências cognitivas limitadas, cooperam através da elaboração de acordos e articulação de compromissos, tecidos a partir de objetivos e interesses, em princípio, divergentes.

Isto posto, tais acordos não precisam se ater aos limites legais-contratuais, ao contrário, com frequência extrapolam a fronteira das regras legais pré-estabelecidas. O acordo, então, é visto como uma construção passível de evolução. Esta escola argumenta que as convenções, isto é, os mecanismos de coordenação não-mercantis, podem constituir-se tanto como contratos escritos quanto podem permanecer como acordos informais; tanto podem ser um conjunto de regras explícitas como implícitas. O importante é o reconhecimento de que a convenção constitui o contexto restritivo no qual serão apresentados, pensados e negociados os conflitos e é o resultado de ações de atores racionais que buscam a satisfação e a redução da incerteza. Assim, as convenções são mecanismos que permitem explicar a passagem do ator individual para a posição de ator coletivo.

Resta saber como estas convenções são elaboradas, sobre quais referências apóiam-se e através de quais elementos podem ser concretizadas. A abordagem das Economias ou Mundos de Grandeza (Boltanski e Thévenot, 1991) parece contribuir para a resposta ao apresentar como pressuposto o raciocínio de que a identificação dos princípios de legitimidade ou do tipo de racionalidade que caracteriza os “mundos” aos quais pertencem os atores constitui uma fase absolutamente necessária à negociação de conflitos, à produção de regras e à construção de acordos. Assim, esta abordagem projeta uma imagem organizacional caracterizada como uma coalizão de múltiplas racionalidades e não com um sistema unificado de coordenação. O comportamento dos atores é então interpretado através destes princípios de legitimidade, ou ordens de grandeza, em torno dos quais os indivíduos sustentam seus argumentos e ações e se fazem representar.

Deste modo, partindo da hipótese que uma sociedade complexa abriga uma pluralidade de sistemas de legitimação irredutíveis uns aos outros, Boltanski e Thévenot (1991) propõem uma taxonomia dos mundos de grandeza ou sistemas de legitimação, classificando-os segundo seis tipos ideais: 1) o mundo da inspiração, no qual os objetos valorizados são os que se remetem ao gênio criador do qual provêm; 2) do doméstico, cujos valores estão baseados na família, tradição e regras de honra entre os pares; 3) da opinião, cujo objetivo é ser reconhecido, reputado e ascender ao sucesso, beneficiando-se do julgamento positivo da maioria; 4) do cívico, cujos atores mobilizam-se em torno de noções de equidade, liberdade, democracia e defesa da cidadania; 5) do mercantil, dominado pelos princípios que definem as leis de mercado: ser concorrencial, captar clientela, atingir uma meta, conseguir o melhor preço, obter lucros de transação; e finalmente, 6) do mundo industrial, em que as performances técnica e científica, permeadas por análises racionais, constituem os fundamentos da eficiência e da eficácia na utilização dos recursos.

O conflito entre os atores surge quando ocorre o encontro de interesses controversos, seja dentro de um mesmo mundo ou a partir da confrontação de diferentes mundos. No primeiro caso, em função da existência de princípios superiores comuns, a construção de um arranjo de negociação parece ser, com frequência, mais simples. No segundo, a resolução pode ser obtida através de três diferentes formas: a partir da imposição dos princípios do mundo dominante, se houver algum, sobre o dominado; a partir da construção de arranjos circunstanciais, provisórios e sujeitos a mudanças; ou através da extração de um compromisso duradouro e sustentável entre as partes, que estabeleça uma certa dose de equilíbrio e cooperação entre atores pertencentes a mundos em conflito.

Para Boltanski e Thévenot (1991) não é possível obter a coordenação entre atores que permanecem, cada qual, imersos apenas na lógica de ação de seu respectivo mundo, posto que diferentes mundos mobilizam diferentes grandezas ou sistemas de legitimação. Para regular o conflito, os fundamentos do acordo não podem ser buscados nas formas ou objetos sociais relativos aos atores tomados isoladamente. Ao contrário, tais fundamentos devem ser tecidos a partir do encontro ou da zona de intersecção observada entre as diferentes racionalidades em jogo. Portanto, quando ocorre o confronto entre atores pertencentes a diferentes mundos de grandeza, sua negociação passa, primeiramente, pela clarificação dos princípios constituintes da lógica de ação da(s) outra(s) parte(s), para que então possa se dar início ao processo de construção de arranjos de entendimento e, posteriormente, à articulação de compromissos. Esta clarificação só é tornada possível quando as diferentes lógicas ou racionalidades em jogo são "traduzidas", na medida do possível, na linguagem umas das outras.

Assim, no mundo das organizações, a diferença entre as lógicas exprimidas pelas diversas partes interessadas demanda uma operação constante de tradução para que se possa obter, no conflito, a cooperação. A operação de tradução consiste em saber pensar como a outra parte, interpretando sua linguagem e considerando aspectos específicos do seu "mundo de grandeza", sem

nunca deixar de levar em conta a racionalidade limitada dos atores estratégicos e suas percepções incompletas e imperfeitas da realidade. Assim, cada ator estratégico traduz a lógica ou racionalidade da outra parte como ele a percebe, como ela se apresenta e é interpretada e nunca como ela é de fato. Isto é, baseado no quadro de racionalidade limitada da escola cognitiva, a abordagem da análise da tradução admite que a emergência de acordos entre atores sempre se dá através da leitura e do uso de esquema simplificado e aproximado da situação real.

Completando o quadro teórico das lógicas de ação proposto por Amblard et al. (1996) o princípio da tradução de Callon e Latour (1991) figura como o elemento final que vai permitir a decodificação das diferentes lógicas de ação dos atores estratégicos, em elementos comuns, possibilitando o surgimento dos mecanismos de produção de acordos, ou emergência de zonas de cooperação, no conflito. Traduzir aqui, significa tornar inteligível para o portador de uma lógica de ação "A", um enunciado a priori não inteligível produzido pelo portador de outra lógica de ação "B", numa operação que permita "estabelecer um elo de inteligibilidade entre partes heterogêneas" (Callon e Latour, 1991). Assim, a tradução é o movimento que promove a convergência de interesses, (re)conciliando enunciados e propósitos aparentemente incompatíveis e tornando possível a articulação de espaços de negociação e compromissos, entre atores estratégicos, em princípio, conflitantes. Portanto, a tradução das diferentes lógicas de ação dos atores estratégicos e a formação de redes de representação de interesses possibilitam a emergência de zonas de intersecção das racionalidades, em jogo, nas quais encontram-se os fundamentos para a construção de acordos.

Finalmente, do diálogo entre noções originárias da literatura sobre estratégia organizacional e temas propostos pela abordagem sociológica das "Lógicas de Ação", chega-se à conclusão de que, freqüentemente, as situações de gestão mobilizam objetivos e interesses de vários atores estratégicos, portadores de racionalidades múltiplas e não raro, controversas. Assim sendo, a maior parte das situações de conflito verificadas na realidade parece comportar uma dimensão de dependência mútua, caracterizando-se pela ocorrência simultânea do binômio conflito-cooperação, ao contrário do clássico modelo de jogo "ganha-perde" da abordagem teórica dos jogos não-cooperativos. Trata-se, em resumo, de situações marcadas pela interdeterminação de equilíbrios (Nash, 1949 apud Lecomte, 1998): “jogos cooperativos não-puros”, de soma diferente de zero (Axelrod, 1992 apud Lecomte, 1998), numa expressão em que a palavra "cooperação" não faz, necessariamente, referência a um acordo amigável, posto que não é a amizade o elemento indispensável à aparição da cooperação entre atores em conflito, mas a condição de interdependência mútua ou a reciprocidade.

Deste modo, para Schelling (1986), cuja obra serviu de fundamento teórico para os convencionalistas, não é possível construir um modelo de interação de decisões, no qual o comportamento e as atitudes dos atores são deduzidos por uma abordagem puramente formal. Constatada a insuficiência do padrão formal para dar conta dessa realidade, torna-se então necessário, ao construir-se padrões de estratégia em situações dominadas pelo conflito, levar em conta processos psicológicos tais como a antecipação do comportamento da outra(s) parte(s), a comunicação tácita, a compreensão intuitiva, a dissuasão ou a credibilidade de uma ameaça. Trata-se de argumento semelhante ao de Cordonnier (1997), para quem o essencial, aos participantes envolvidos no conflito, parece ser a capacidade de saber coordenar o seu comportamento, e não de desenvolver uma estratégia ótima diante dos adversários. Considerando que as relações de interação não são dominadas apenas pelo interesse pessoal, mas pelo contexto sócio-cultural-cognitivo, este autor propõe uma nova interpretação do que seja a racionalidade: ser racional, nestas condições, é agir de um modo tal que nossas ações sejam compreendidas e admitidas pela lógica do outro numa dada situação-problema específica.

Ou seja, para esta abordagem, o que torna possível o surgimento da cooperação dentro do conflito é justamente o encontro, ou a intersecção, das lógicas de ação dos oponentes. Assim sendo, em condições apropriadas, a cooperação pode surgir mesmo entre adversários (Axelrod, 1992 apud Lecomte, 1998). Os ganhadores, então, não são necessariamente os que traçaram estratégias “ótimas”, teoricamente melhores e mais competitivas que as de seus adversários, mas aqueles que constróem estratégias que possibilitam a emergência de padrões, ou espaços de cooperação, no desenrolar do conflito. Padrões que possam, futuramente, induzir à formação de acordos e compromissos entre as partes interessadas, caracterizando-os como “adversários satisfeitos”.

As interações entre atores estratégicos dizem respeito a um comportamento segundo o qual as partes em conflito acordam compromissos e/ou convenções, que possibilitem uma certa estabilidade e estruturação das mesmas, assegurando um resultado relativamente satisfatório, por um certo tempo, para o conjunto de atores situados em um contexto de interdependência estratégica. Assim, é ganhador não necessariamente quem "joga" melhor que as outras partes, ou quem determina uma "estratégia ótima" diante dos "adversários", mas quem considera a influência permanente dos outros atores estratégicos sobre a dinâmica competitiva e obtém dos mesmos a disposição de cooperar. Tais acordos só são possíveis de serem construídos mediante a consideração e tradução das diferentes lógicas de ação a que pertencem os atores envolvidos na situação de conflito. Deste modo,

contemporizar as divergências entre os múltiplos stakeholders, a fim de obter-se a cooperação necessária à negociação de soluções razoavelmente satisfatórias, constitui um dos fundamentos do processo de formação das estratégias organizacionais.

2. Aracruz Celulose S.A. : Perfil Corporativo

A Aracruz Celulose S.A. é a maior produtora mundial de celulose de fibra curta de eucalipto com uma capacidade de produção de 1,2 milhões de toneladas por ano, suprindo, aproximadamente, 22% da demanda mundial por celulose de eucalipto e cerca de 7% por celulose de fibra curta (Aracruz, 2000). A empresa caracteriza-se por ser altamente intensiva em capital, fabricar uma *commodity* global e concorrer em um mercado cíclico (Citicorp, 1998). Uma das principais estratégias concorrenciais da empresa é a liderança de custo de produção suportada principalmente pelo baixo custo de produção da madeira obtida através da implantação de tecnologia florestal de ponta. O controle da Aracruz é exercido por quatro acionistas : o grupo norueguês Lorentzen (28%), o sul-africano Mondi (28%), o brasileiro Safra (28%) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (12,5%). A empresa opera de forma integrada segundo um sistema baseado no trinômio florestas-fábricas-porto, ocupando uma área territorial de 203.000 ha e gerando cerca de 5.000 empregos diretos e indiretos (Aracruz, 2000). A base florestal da empresa espalha-se pelo norte do ES e extremo sul da BA, enquanto a fábrica e o porto estão situados no município de Aracruz-ES.

3. O Jogo Aracruz Celulose S.A.- Rede de Atores Sócio-ambientais: reconstituindo e contextualizando a situação-problema

Apresenta-se, aqui, a reconstituição histórico-institucional das relações entre a Aracruz Celulose e a rede de atores sócio-ambientais em torno da Gestão Sustentável de Plantações de Eucalipto, no período entre 1949 e 1999.

Na primeira fase desse período, de 1949 a 1989, delinearam-se os antecedentes da situação de conflito entre a Aracruz e atores sócio-ambientais locais em torno da substituição de florestas nativas por plantações industriais de eucalipto. Em 1949, dezoito anos antes da implantação das primeiras plantações de eucalipto pela Aracruz, um dos primeiros ambientalistas brasileiros, Augusto Ruschi, já advertia para os impactos sócio-ambientais causados pela substituição de florestas nativas do norte do Espírito Santo por espécies exóticas de rápido crescimento, como o eucalipto, para a fabricação de dormentes e carvão vegetal. Entre 1960 e 1965, esta situação acirrou-se devido a crise do ciclo cafeeiro no Brasil e a substituição dos cafezais do norte capixaba por pastagem. Estabeleceu-se o ciclo madeira-pecuária, favorecendo o grande proprietário rural e a concentração fundiária.

No final desta fase deu-se a promulgação do novo Código Florestal Brasileiro, através da Lei Federal n° 4771 de 15/09/1965, definindo a política pública florestal para o país e abrindo caminho para o início, em 1966, do Programa de Incentivos Fiscais ao Florestamento e Reflorestamento (PIFFR), que é considerado um dos principais instrumentos responsáveis pelo desenvolvimento do complexo agroindustrial de celulose no Brasil. A Aracruz nasceu nesta fase marcada pelo otimismo com relação à recuperação econômica da região norte do Espírito Santo, impulsionada pelo surgimento de grandes projetos de exploração florestal, subsidiados pelo Governo Federal, e pela expansão da atividade agropecuária. Através da subsidiária denominada Aracruz Florestal, extinta em 1993, a empresa começou, em 1967, a implantação da eucaliptocultura em 30.000 ha, numa região caracterizada por remanescentes da Floresta dos Tabuleiros, típica do Espírito Santo e extremo sul da Bahia.

Entre 1969 e 1975, o cientista-conservacionista Augusto Ruschi já fazia referência a Aracruz Celulose ao publicar uma série de artigos alertando para os impactos sócio-ambientais que poderiam ser causados pela substituição de matas nativas por plantações industriais de espécies exóticas. Respondendo às críticas feitas por Ruschi, a Aracruz encomendou, em 1975, o estudo intitulado "O Eucalipto e a Ecologia", contendo argumentos técnico-científicos favoráveis a eucaliptocultura.

Pouco mais de uma década da publicação do seu primeiro trabalho sobre a relação entre o eucalipto e o meio ambiente, a Aracruz iniciava, em parceria com o Governo do Espírito Santo, o Programa de Extensão Florestal, visando a promoção do reflorestamento de pequenas e médias propriedades capixabas com eucalipto. Paralelamente, contratava, em 1986, a Jakko Poyri Engenharia para a realização do Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto ao Meio Ambiente (EIA/RIMA) referente ao seu projeto de duplicação de capacidade instalada para 1 milhão de t./ano de celulose. O parecer técnico deste EIA/RIMA apontou para a necessidade da mitigação dos impactos sócio-ambientais causados pela eucaliptocultura praticada pela Aracruz. Isso fez com que a Secretaria do Estado do Espírito Santo para Assuntos do Meio Ambiente (SEAMA) condicionasse, em 1988, a duplicação da capacidade instalada da empresa a não expansão das suas plantações de eucalipto em terras próprias.

Pressionada pela proibição legal da aquisição de novas áreas para a expansão da eucaliptocultura, em território capixaba, com vistas ao suprimento de seu projeto de duplicação e pelo final do programa de incentivos fiscais para reflorestamento do Governo Federal (PIFFR), a Aracruz passou a adquirir, para fins de reflorestamento com eucalipto, a partir de 1988, cerca de 48.000 ha de terras na região extremo sul da Bahia.

Visando garantir fontes alternativas de suprimento de madeira para o projeto de duplicação da capacidade instalada, a Aracruz implantou, em 1990, o seu Programa de Fomento Florestal que previa o estabelecimento de parcerias para o cultivo do eucalipto, entre a empresa e produtores rurais capixabas e mineiros. Este programa, por sua vez, não foi bem recebido por um conjunto de atores sócio-ambientais locais, que liderado pela ACAPEMA (Associação Capixaba de Proteção ao Meio Ambiente), sob a coordenação de André Ruschi, ambientalista e filho do cientista-conservacionista Augusto Ruschi, entrou, no final de 1990, com uma representação de Ação Civil Pública (ACP), junto ao Ministério Público Federal (MPF), denunciando a Aracruz e o Governo do Espírito Santo de induzirem a criação de um "deserto verde" e descumprirem dispositivos constitucionais – entre eles, a não realização de EIA/RIMA- pelos Programas de Fomento e Extensão Florestal.

Em 1992, no bojo da ECO-92, o Greenpeace e outros atores locais bloqueiaram o porto da Aracruz, visando protestar contra a empresa. "Com sua monocultura de eucalipto a Aracruz destruiu 20.000 ha de Mata Atlântica" atestavam documentos distribuídos durante a manifestação (Day *et al*. 1998, p. 5-10). A Aracruz reagiu às provocações desses atores sócio-ambientais lançando e distribuindo, através do WBSCD (World Business Council for Sustainable Development), para todas as delegações governamentais, durante a ECO-92, o livro "Changing Course". Tido como marco zero do denominado "ambientalismo corporativo da terceira era", o livro enfatiza a necessidade de sustentação da gestão ambiental corporativa em 4 princípios básicos: cumprimento além da legislação ambiental, prevenção da poluição, eco-eficiência e participação dos *stakeholders*.

Em 1993, ao mesmo tempo em que uma coalizão de ONGs (Organizações Não-Governamentais) sócio-ambientais e empresas florestais internacionais, lideradas pela WWF (World Wild Fund), iniciava a constituição do FSC (Forest Stewardship Council) visando promover o manejo florestal sustentável, através do fomento ao processo de certificação florestal, os atores sócio-ambientais locais comemoravam o embargo, através da instauração de ACP, do Programa de Fomento Florestal da Aracruz Celulose no norte capixaba e nordeste mineiro.

A SEAMA, por sua vez, acatando determinação judicial, imediatamente, suspendeu a licença ambiental de operação do Programa de Fomento Florestal da Aracruz. A empresa, então, iniciou processo de negociação, com a SEAMA, para a revogação da suspensão da sua licença de operação. Em dezembro de 1993, a Aracruz e a SEAMA extraíram um acordo, em forma de "Termo de Compromisso", abrindo caminho para o processo de cassação da liminar que lhe impedia prosseguir com o Programa de Fomento Florestal e colocava, em risco, o suprimento de madeira para atender a capacidade de produção de 1 milhão de t./ano de celulose. Enquanto, isto, o FSC estabelecia, no México, os 10 Princípios e Critérios (P&C) mundiais para certificação florestal.

Após ter suas atividades de fomento florestal paralisadas por cerca de 09 meses, a Aracruz conseguiu cassar a liminar concedida pela Justiça Federal e começou a apoiar, mais intensamente, logística e financeiramente, estudos e pesquisas que fornecessem e divulgassem informações e dados "científicos e consistentes" sobre a sustentabilidade da indústria de produção de celulose, baseada em plantações de eucalipto. O objetivo dessa estratégia da Aracruz era criar um ponto focal de discussão, em torno da questão da sustentabilidade das empresas do complexo agroindustrial de celulose, para tentar influenciar e administrar visões e interesses conflitantes entre estas empresas e atores sócio-ambientais. Assim, a Aracruz passou a integrar, em 1996, a câmara empresarial do GT (Grupo de Trabalho) do FSC-Brasil para coordenar as posições do complexo agroindustrial brasileiro de celulose durante o processo de elaboração dos padrões nacionais de certificação FSC referentes ao manejo florestal sustentável.

O período compreendido entre 1997 e 1999 foi caracterizado pela negociação, com mediação da Procuradoria da República do Estado de Espírito Santo, em torno da alternativa de um acordo, entre a Aracruz e os atores sócio-ambientais, como forma de pôr fim ao processo de ACP. A negociação estendeu-se por cerca de doze meses, quando em fevereiro de 1998, foi firmado o acordo intitulado Termo de Ajustamento de Conduta (TAC).

Durante todo o ano de 1998, a Aracruz monitorou o processo de homologação do acordo, influenciando, na medida do possível, para que o mesmo tramitasse com maior rapidez pelas vias judiciais, na tentativa de finalizar definitivamente o litígio com as partes interessadas na ACP. Em 1999, o Plano de Melhorias Ambientais da empresa traçou estratégias tanto para a rápida homologação e cumprimento dos compromissos assumidos no TAC, quanto para a certificação florestal das suas plantações baianas de eucalipto pelo FSC.

Mais uma vez, o conjunto de atores sócio-ambientais locais, coordenado agora pela FASE (Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional), se mobilizaram na tentativa de monitorar e influenciar o processo de certificação florestal da Aracruz pelo FSC. Entre os meses de

agosto e novembro de 1999, os atores sócio-ambientais teceram estratégias tanto no sentido de influenciar a certificadora para que fosse evitada a certificação parcial das plantações de eucalipto da Aracruz, sob o argumento de que com esta estratégia a empresa "esconderia" os impactos sócio-ambientais causados na região norte capixaba; quanto para conhecer melhor os impactos sócio-ambientais causados pela eucaliptocultura na região extremo sul da Bahia, visando uma participação mais efetiva, durante o processo de certificação.

Assim, em 1999, um conjunto de, aproximadamente, 50 atores sócio-ambientais regionais e locais começou a argumentar que a credibilidade futura do FSC, liderado por ONGs sócio-ambientais, estaria em jogo se a Aracruz conseguisse a certificação parcial das suas plantações de eucalipto na Bahia. A Aracruz, percebendo que a certificação florestal tinha se transformado num " processo político", decidiu pela suspensão, em dezembro de 1999, destas atividades, alegando dúvidas quanto às regras de certificação parcial pelo FSC.

Após a realização dessa reconstituição histórico-institucional dos principais fatos que antecederam e/ou perpassaram toda a situação-problema, em torno da gestão sustentável da eucaliptocultura, envolvendo como principais protagonistas a Aracruz e a rede de atores sócio-ambientais, o Quadro 01, a seguir, apresenta os problemas, reconhecidos pela Aracruz e pelos atores sócio-ambientais, no que tange ao manejo sustentável de plantações de eucalipto.

Quadro 01 – O(s) Problema(s) Segundo as Apreciações dos Atores

Aracruz	Atores Sócio-Ambientais
➢ Não percepção das plantações de eucalipto como qualquer monocultura baseada em critérios de eficiência. ➢ Falta de informações técnico-científicas e mercadológicas consistentes sobre a interação entre o eucalipto, a mata nativa e o meio ambiente local que permitam avaliar o impacto da eucaliptocultura, em escala industrial, sobre o meio ambiente.	➢ Não-sustentabilidade do modelo de exploração florestal do eucalipto como alternativa de desenvolvimento local sustentável, devido ao seu caráter intensivo e aos inúmeros aspectos sócio-ambientais negativos associados a natureza desta atividade. ➢ A substituição de florestas nativas, o uso intensivo de pesticidas e fertilizantes, a expulsão da comunidade local, a formação de *cluster* (enclaves), o não-atendimento das expectativas, das necessidade e direitos da comunidade local, a não-contribuição para o engajamento da população local e o não-encorajamento para o diálogo, fazem com que os empreendimentos agroindustriais baseados na eucaliptocultura intensiva seja uma falsa alternativa para o desenvolvimento regional do extremo sul da Bahia e norte do Espírito Santo.

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Aracruz (2000); CEPEDES e CDDH (1992); Domingues e ABECEL (1996); Hasse (1999); Koopmans (1999); Roxo (1997 e 1999, informação verbal); Tosato, (1999 e 2000, informação verbal).

O Quadro 01, além de apresentar as várias maneiras como cada ator, envolvido com a situação, coloca o problema na mesa de negociações, expressa uma linha de clivagem entre eles. Enquanto para a Aracruz, o "verdadeiro" problema está no "como" buscar uma maior sustentabilidade no manejo da eucaliptocultura, os atores sócio-ambientais, por sua vez, reconhecem a escolha do próprio modelo de exploração florestal, adotado pela empresa, como principal problema, deslocando a discussão do "como" fazer para "o que" fazer.Assim, os atores sócio-ambientais não-reconhecem o modelo de exploração florestal como legítimo e o mais adequado para o desenvolvimento sustentável das regiões extremo sul da Bahia e norte do Espírito Santo.

As diferentes maneiras dos atores colocarem o problema e os interesses competitivos que estão em jogo, acabam por influenciar, portanto, a preferência, de cada ator, quanto ao modo mais adequado para a regulação dos conflitos. Constata-se que enquanto a Aracruz prefere gerir o conflito através da busca do equilíbrio entre sustentabilidade sócio-ambiental da eucaliptocultura e custos de produção da madeira através da eco-eficiência, a rede de atores sócio-ambientais, por sua vez, embora perceba a dimensão técnico-econômica do problema, não acredita que a sua solução passe somente por evitar ou mitigar os impactos negativos da eucaliptocultura industrial. Colocando em relevo a importância da discussão da dimensão político-institucional sobre "o que" fazer para tentar uma solução regulada do problema, os atores sócio-ambientais contra-argumentam utilizando-se de princípios ecocentristas inerentes ao mundo cívico-tradicional.

4. Reconhecendo o Espaço Político-Institucional: emoldurando a relação Aracruz-Atores sócio-ambientais e apresentando as redes de representação de interesses

Um conjunto de regras de controle tem como premissa básica a redução da incerteza e limitação da ação dos atores envolvidos numa situação-problema. Assim, a interação entre a Aracruz e os atores sócio-ambientais é de certa maneira dependente e moldurada por conjunto de regras contextualizado e interpretado pelos atores envolvidos. Os processos de construção de estratégias sócio-ambientais por esses atores, visando a gestão do conflito, passam pelo reconhecimento, por ambas as partes, do arcabouço político-institucional, apresentado no Quadro 02, a seguir.

Quadro 02 – O Conjunto de Regras Exteriores de Controle do Conflito

I. Código Florestal Brasileiro (Lei Federal n° 4771 de 15/09/1965): define a política florestal e de reflorestamento para o país ;

II. Política Nacional de Meio Ambiente (Lei Federal n° 6938 de 31/08/1981): estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA) e prescreve os instrumentos para a sua implementação pelo Poder Público ;

III. Ação Civil Pública (Lei Federal n° 7347 de 24/07/1985): disciplina a Ação Civil Pública de Responsabilidade por danos causados ao meio ambiente ;

IV. Avaliação de Impacto Ambiental [Resolução CONAMA (Conselho Nacional de Meio Ambiente) n° 001 de 23/01/1986]: estabelece as definições, as responsabilidades, os critérios básicos e as diretrizes gerais para uso e implementação da Avaliação de Impacto Ambiental (AIA) ;

V. Constituição Federal (05/10/1988): estabelece a competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios de preservar as florestas, a fauna e a flora e de legislar concorrentemante sobre a proteção do meio ambiente;

VI. Estabelecimento de Áreas e Critérios para a Proteção da Mata Atlântica (Decreto Federal n° 750 de 10/02/1993): dispõe sobre restrições ao corte, exploração e supressão de vegetação primária ou nos estágios avançado e médio de regeneração da Mata Atlântica, como também sobre atividades de reflorestamento em áreas de domínio de Mata Atlântica.

VII. Proteção da Mata Atlântica (Resolução CONAMA n° 248 de 07/01/1999) : estabelece a necessidade de manejo florestal sustentável e licenciamento ambiental das atividades econômicas, no estado da Bahia, que envolvam a utilização de recursos florestais procedentes de áreas cobertas por floresta ombrófila densa, em estágio primário, médio e avançado de regeneração da Mata Atlântica.

VIII. Padrões de Certificação do Forest Stewardship Council (FSC) para o Manejo Florestal em Plantações Florestais no Brasil [15/06/1999].

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Brasil (1988); FSC-Brasil (1999); Lisbão Júnior (1997, informação verbal); Silva (1997, informação verbal); Rebello-Filho e Bernardo (1999); Weigand (1998);

Assim, tanto a Aracruz quanto a rede de atores sócio-ambientais têm o seguinte comportamento diante desse conjunto de regras de controle: ora tecem estratégias para ir de encontro a algumas dessas regras, ora utilizam-se desse mesmo conjunto de regras para respaldar o processo de construção dos seus argumentos a favor da sustentabilidade das plantações de eucalipto. Pode-se afirmar, portanto, que o conjunto de regras tem tanto a dimensão de produto acabado – uma vez que estrutura o intercâmbio racional dos atores, limitando os seus graus de liberdade – quanto a dimensão de processo, pois, também, foi e continua sendo construído com a participação efetiva ou a influência dos próprios atores envolvidos na situação-problema.

Entretanto, para que se possa entender melhor as diferenças entre os princípios de argumentação adotados, tanto pela Aracruz quanto pelos atores sócio-ambientais, tem-se que recorrer também à etapa de contextualização do conflito, apresentada anteriormente. Isto posto, tem-se que começar a análise dos princípios de argumentação – mostrados ao longo da série de Quadros n° 03, a seguir – inscrevendo-os no processo histórico pautado pelos excessos cometidos durante os 22 anos do PIFFR o que resultou num considerável passivo sócio-ambiental (Carvalho, 1995 e Leite, 1995).

É importante frisar, também, a diferença entre os espaços temporais utilizados pela Aracruz e pela rede de atores sócio-ambientais. Enquanto a Aracruz pauta sua argumentação sobre a sustentabilidade sócio-ambiental de suas plantações industriais de eucalipto a partir de novembro de 1994, corte temporal estabelecido pelo GT do FSC-Br para a não qualificação para a certificação de plantações florestais estabelecidas em áreas convertidas de florestas nativas; a rede de atores sócio-ambientais, por sua vez, trabalha com um corte temporal que coincide com o início da implantação da Aracruz e do PIFFR: 1967.

A Aracruz sustenta sua argumentação com base nos estímulos dados pelo PIFFR e pela legislação florestal, até o final da década de 80, para a conversão de florestas nativas em

eucaliptocultura. Conforme pode-se observar no Quadro 02, mostrado anteriormente, o principal instrumento legal específico para a proteção da Mata Atlântica é do início da década de 90 (Decreto Federal n° 750/93). Assim, a Aracruz argumenta por um perdão dos excessos sócio-ambientais cometidos pela empresa até o início da década de 90 e para a superação do “paradigma sócio-ambiental” associado a eucaliptocultura: monocultura extensiva de uso intensivo; prejudicial à biodiversidade dos ecossistemas; degradadoras das bacias hidrográficas; desestabilizadoras do capital de nutrientes do solo; responsável por alterações microclimáticas, desfiguração paisagísticas, concentração fundiária e êxodo rural; utilização de terras agricultu ráveis, etc. (Leite, 1995).

Para a rede de atores sócio-ambientais, a sustentabilidade das plantações industriais de eucalipto da Aracruz deve ser discutida levando-se em consideração a positivação de todo o passivo sócio-ambiental gerado pela empresa, desde o início da sua implantação, em 1967, como também a potencialização dos impactos ditos positivos causados pela empresa como: maior geração de empregos diretos e indiretos e renda; aumento da disponibilidade de recursos na forma de impostos; melhoria da infra-estrutura no meio rural; aperfeiçoamento da qualificação de empresas locais, fornecedoras de bens e serviços; fomento de parcerias entre empresa e agências governamentais, ONGs e demais instituições para a elaboração de projetos sócio-ambientais, etc. (CIMI-Leste, 1999, Guerra, 1995, Roxo *et al.*, 1996). Segundo estes atores, o conceito de sustentabilidade estabelece que o ecossistema atual fique melhor, econômico, social e ambientalmente, do que era antes da implantação da eucaliptocultura.

Assim, as controvérsias em torno da sustentabilidade do manejo das plantações de eucalipto, conforme os princípios de argumentação adotados por cada uma das redes de atores envolvidos com a questão, são apresentadas e analisadas ao longo da série de Quadros n° 03, a seguir:

Quadro 03a - Balanço Hídrico: Princípios de Argumentação

Aracruz	Atores Sócio-Ambientais
O eucalipto é um consumidor eficiente de água, seu consumo específico é menor que o observado em cultivos de alimentos ou em plantações de árvores de outras espécies. O eucalipto usa a mesma quantidade de água por unidade de madeira produzida como qualquer outra árvore. Ele tolera baixos índices de pluviosidade e pode crescer, normalmente, em regiões de baixa umidade. Por causa dessa sua habilidade de desenvolver-se em regiões áridas, algumas pessoas dizem que ele seca o solo, o que não é verdade.	Florestas de rápido crescimento manejadas intensivamente, como a eucaliptocultura, são grandes usuárias de água e grandes fontes de contaminação do lençol freático devido ao uso intensivo de fertilizantes, pesticidas e outros químicos. Devido ao seu profundo crescimento radicular, o eucalipto extrai mais água do solo do que outros usos alternativos, causando seca e competição com outros usos da água;

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Aracruz (1999b e 2000); Guerra (1995); Shiva & Bandyopadhyay (1991) e Lima (1993).

Os princípios de argumentação da Aracruz com relação aos impactos da interação entre o eucalipto, a mata atlântica e o meio ambiente físico, biótico e social, conforme apresentado no Quadro 03a, estão sempre relacionados com a percepção da empresa do que seja o “verdadeiro” problema envolvendo o manejo florestal sustentável: a falta de informações técnico-científicas consistentes e concretas que permitam avaliar o impacto sócio-ambiental da eucaliptocultura. Assim, a rede aliada à causa da Aracruz desempenha um papel fundamental relacionado com a construção de argumentos a favor da sustentabilidade com base em estudos técnico-científicos.

As controvérsias envolvendo o aspecto "qualidade do solo" no manejo das plantações de eucalipto, mostram mais uma vez, através do Quadro 03b, como as diferenças de percepção entre os atores do que seja o "verdadeiro problema", influenciam o processo de construção dos princípios de argumentação.

Quadro 03b - Qualidade do Solo: Princípios de Argumentação

Aracruz	Atores Sócio-Ambientais
Os plantios de eucalipto da Aracruz não empobrecem o solo. Pesquisas independentes comprovam os efeitos benéficos da eucaliptocultura sobre diversas propriedades do solo, como estrutura, capacidade de armazenamento de água, drenagem e aeração. Tais benefícios são proporcionados pela eucaliptocultura quando comparada com qualquer outra cultura, devido a sua intensa deposição de matéria orgânica no solo. A maneira como as raízes do eucalipto se distribuem, buscando nutrientes do subsolo e trazendo-os para a superfície, estabelecem um ciclo benéfico. Estes nutrientes reciclados são úteis tanto para o eucalipto quanto para o crescimento do sub-bosque.	A realização de plantações de eucalipto de forma extensiva e a contínua e elevada taxa de retirada de biomassa provocam a erosão do solo e a expropriação de macronutrientes, conduzindo ao seu esgotamento e limitação de usos posteriores. A sedimentação nos cursos d'água reduz o fluxo hidráulico disponível na região. As plantações de eucalipto não são auto-suficientes. Apesar da Aracruz deixar, após o corte, os galhos e as folhas das árvores sobre o solo, a empresa tem contudo que adicionar fertilizantes adicionais o que sugere um balanço negativo no fluxo de nutrientes das plantações de eucalipto.

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Aracruz (1999b e 2000); Carrere (1999); CEPEDES e CDDH (1992); EMBRAPA (1997); Day, Kruglianskas e Azevedo (1998).

A rede de atores sócio-ambientais argumenta que o impacto na qualidade do solo está relacionado com a própria natureza do modelo de exploração florestal pautado na eucaliptocultura. Entretanto, a discussão do argumento apresentado pela Aracruz é emblemática de como a situação-problema analisada ao longo deste trabalho é um caso típico de conflitos sócio-ambientais. Segundo a Aracruz, a presença e manutenção do sub-bosque formado por vegetação nativa, após três ciclos de corte consecutivos (21 anos); o aumento contínuo de produtividade, inclusive nas áreas onde as primeiras plantações de eucalipto foram efetuadas na década de 70; e a utilização posterior do solo para outras culturas, contradizem a tese do empobrecimento do solo pelo eucalipto.

Se a interpretação desse argumento, basear-se nos estudos de Scotto e Limoncic (1997), pesquisadores do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) sobre conflitos sócio-ambientais no Brasil, e recorrer-se ao conjunto de regras formadoras do arcabouço político institucional da situação-problema analisada, apresentado anteriormente no Quadro 02, pode-se verificar como os atores estão envolvidos num exemplo clássico de conflitos sócio-ambientais. Não obstante o bosque industrial de eucaliptos ser privado e pertencer à Aracruz, o sub-bosque, formado a partir da recuperação espontânea da mata atlântica e segundo a própria Aracruz, um indicador da qualidade do solo, é um bem coletivo, protegido como patrimônio nacional através da Constituição Federal (1988).

Para construir o argumento relativo a biodiversidade da eucaliptocultura (Quadro 03c, a seguir), a Aracruz além de utilizar-se do seu padrão de percepção – as plantações de eucalipto são equivalentes a uma monocultura agrícola qualquer e por isso, baseada em critérios de eficiência – apoia-se sobre regras de controle de cunho legal, utilizando-as como suporte.

Quadro 03c - Biodiversidade: Princípios de Argumentação

Aracruz	Atores Sócio-Ambientais
A biodiversidade das plantações de eucalipto não pode ser comparada com a da Mata Atlântica, pois a primeira não substitui a última, mas com culturas que a sociedade necessita. Em termos de biodiversidade, a eucaliptocultura deve ser vista como qualquer outra cultura, como laranja, soja, cana-de-açúcar, trigo, etc., de mesma importância econômica e utilidade para o homem. Embora toda plantação homogênea tenha menos biodiversidade do que uma floresta natural, nas áreas da Aracruz a combinação dos plantios de eucalipto com remanescentes de Mata Atlântica garante uma rica biodiversidade, o que as distingue das outras culturas industriais supracitadas.	A preservação da biodiversidade é um importante serviço prestado pelas florestas nativas. As plantações de eucalipto são ecossistemas com menos diversidade biológica do que as florestas naturais. Devido à sua alopatia e competição, com outras espécies e a fauna, pelos recursos necessários, a eucaliptocultura contribui para eliminar a biodiversidade de grandes extensões de terra. Esta simplificação do ecossistema e unificação da paisagem causadas pela eucaliptocultura tem um alto custo: perda de estabilidade do ecossistema e dos serviços ambientais gratuitos proporcionados pela floresta nativa, tais como, controle biológico de nutrientes e de doenças que são compensados pela aplicação intensiva de fertilizantes e pesticidas.

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Aracruz (1999b e 2000); Garlipp (1998, informação verbal); Gertner *et al.* (1997); Guerra (1995 e 1997); Hasse (1999).

Segundo a Aracruz, as suas plantações de aproximadamente 100 clones comerciais de eucalipto (138.811 ha) são intercaladas por 62.191 hectares de florestas nativas através de corredores de biodiversidade. Isto representa cerca de 30% da área total da sua propriedade, ultrapassando a exigência mínima legal de 20% para a região, conforme estabelecido pelo Código Florestal Brasileiro.

Visando rebater a tese da rede de atores sócio-ambientais de que a eucaliptocultura foi uma das responsáveis pela substituição de florestas nativas, ocupação de solos agricultu ráveis e concentração fundiária nas regiões norte do Espírito Santo e extremo sul da Bahia, conforme apresentado no Quadro 03d, a seguir, a Aracruz argumenta que o solo onde foi plantado o eucalipto era anteriormente ocupado por terras degradadas e baratas cobertas por sub-bosques, pois as primeiras matas já havia sido extraídas, restando apenas pequenos e descontínuos fragmentos de matas nativas.

Quadro 03d - Substituição de florestas nativas e estrutura fundária: Princípios de Argumentação

Aracruz	Atores Sócio-Ambientais
As plantações de eucalipto ocupam, principalmente, áreas anteriormente já degradadas pela cultura do café, pecuária e extração predatória de madeira e contribuíram para a melhoria da qualidade dos solos da região e das condições socioeconômicas e ambientais locais; as plantações industriais de eucalipto são complementares e não substituem as florestas nativas e sim ecossistemas ambientalmente e socialmente degradados. Como complemento à floresta nativa, a eucaliptocultura provê uma fonte alternativa de madeira e evita o desmatamento. As áreas ocupadas pelas plantações de eucalipto nas regiões extremo sul da Bahia e norte do Espírito Santo representam muito pouco quando comparadas com a área total dos municípios situados no raio de influência da empresa: 6% e 11%, respectivamente. Os Programas de Fomento e Extensão Florestal prevêem a integração dos pequenos produtores à eucaliptocultura em parte proporcionalmente limitada das suas propriedades e como complementar às suas práticas agrícolas.	As plantações de eucalipto ocupam áreas originalmente cobertas por florestas nativas e/ou com produção de alimentos; mesmo tendo se iniciado no fim do período da mais intensa devastação florestal no Espírito Santo, a implantação das florestas homogêneas não se limitou a áreas já devastadas, mas contribuiu decisivamente para a extinção de remanescentes importantes de florestas nativas. A expansão das florestas plantadas na microrregião da baixada espírito-santense provocou uma retração das atividades agrícolas, fazendo com que as áreas reservadas à lavoura ficassem proporcionalmente abaixo da média estadual. O percentual de área ocupada pelas plantações de eucalipto, em cada município, divulgada pela empresa, não é representativa pois leva em consideração toda a extensão territorial do município e não apenas as áreas agricultu ráveis formadas basicamente pelas áreas planas de tabuleiros; As extensas áreas ocupadas pela eucaliptocultura, adquirida de outros produtores pela Aracruz, contribuíram para a concentração fundiária em alguns municípios do Espírito Santo e na Bahia. Os Programas de Fomento e Extensão Florestal, ao invés de integrar os pequenos agricultores ao processo de desenvolvimento, contribui para criar laços de dependência dos agricultores com a Aracruz devido à fragilidade do contrato: a empresa somente distribui para os pequenos proprietários espécies de eucalipto apropriadas para a fabricação de celulose e determina o preço de compra da madeira de acordo com a variação de mercado.

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Aracruz (2000); Koopmans (1999); Leite (1995); Lima (1993).

Para legitimar os seus princípios de argumentação a Aracruz contextualiza-os através da reconstituição histórica da gestão de suas plantações de eucalipto, lançando mão de regras institucionais criadas pelo Governo. Para a empresa desde o início do empreendimento houve uma preocupação em conservar os tipos de vegetação natural remanescentes nas áreas adquiridas. Além disto, o plantio de eucalipto, em Aracruz-ES, teria sido aconselhado pelo próprio Governo, como alternativa para o uso econômico do solo da região, logo após a erradicação do café e aceito pelos empresários através de incentivos fiscais do PIFFR.

As controvérsias em torno da pressão exercida pela eucaliptocultura sobre as florestas nativas são mais uma ilustração dos pontos de divergências entre a Aracruz e a rede de atores sócio-ambientais no que tange ao manejo sustentável das plantações de eucalipto. Enquanto a rede de apoio à Aracruz defende o argumento de que a eucaliptocultura ajuda na preservação da mata nativa, pois contribui para a diminuição da pressão sobre a mesma. No entanto, a rede de atores sócio-ambientais acredita que esse argumento não se aplica às plantações de eucalipto destinadas à produção de celulose. Assim, na visão da rede de atores, não obstante, o eucalipto parecer contribuir,

de um maneira geral, para a diminuição da pressão sobre as matas nativas, no que tange ao principal negócio da Aracruz – produção de celulose de mercado – este argumento não pode ser verificado.

A Aracruz, por sua vez, rebate o argumento da rede de atores sócio-ambientais ao difundir, através da sua rede de representação de interesses, os seguintes contra-argumentos: embora as plantações de eucalipto não substituam diretamente as madeiras nobres tropicais elas têm um impacto direto sobre a utilização de madeira de florestas temperadas, por exemplo, nos EUA e Canadá (Day, Kruglianskas e Azevedo, 1998).

As redes interorganizacionais, responsáveis pela construção dos argumentos descritos na série de Quadros n° 03, mostrados anteriormente, têm seus principais agentes apresentados no Quadro 04, a seguir. Tratam-se de redes não-formalizadas, composta por atores que representam os interesses próprios de cada parte envolvida no jogo.

Quadro 04 - Redes Interorganizacionais de Representação de Interesses

Aracruz	Atores Sócio-Ambientais
➢ IPEF-SIF-CNPF-EMCAPER; ➢ IPT-UNESP-UFES-INPE-FUNATURA-IBAMA-UFLA-UFG-IH-ANU-CNPS; ➢ FINDES-BRACELPA-CNI-AMCHAM-SBS-WBCSD-IIED.	➢ CEPEDES-CDDH-Terra Viva-GAMBÁ- SINTREXBEM- Rede de ONGs Mata Atlântica; ➢ WWF-FASE-IBASE-FASE-Greenpeace; ➢ ACAPEMA-SINTICEL-Estação de Biologia Marinha-Casa Augusto Ruschi-SINTIEMA-SINTRAL; ➢ Museu de Biologia Prof. Mello Leitão; ➢ WRM-CIMI-CPT[1].

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Andrade (2000); Aracruz (2000); Dias (1995); Koopmans (1999); WRM (1999).

Salienta-se que, não obstante essas redes de representação de interesses desempenharem importantes papéis no que tange a conferir legitimidade e poder de influência às partes imersas na gestão da situação-problema, elas, por sua vez, apresentam tanto pontos de convergências como de divergências internas no que se refere ao processo mais adequado de construção de estratégias que lhes permitam agir coletivamente.

Constata-se que as redes não são monolíticas e podem ser analisadas como uma almágama de atores com percepções nem sempre coincidentes sobre a situação-problema, poder de influência assimétricos e papéis nem sempre bem definidos. A separação feita, pelo Quadro 04, entre as redes de representação de interesses da Aracruz e dos atores sócio-ambientais, não representa uma nítida linha de clivagem entre agentes contra ou a favor de uma determinada causa. A premissa básica adotada para localizar os agentes em uma determinada rede foi os sistemas de legitimação utilizados pelos agentes para sustentarem seus argumentos. Enquanto os aliados da Aracruz convergem para o mundo mercantil-industrial, os pontos de convergência dos agentes que formam a rede de atores sócio-ambientais estão localizados em princípios caros ao mundo cívico-tradicional. Essas diferenças e semelhanças estão também presentes na multiplicidade de objetos-chave elaborados por cada uma das redes, apresentados no Quadro 05, a seguir.

[1] AMCHAM-Câmara Americana de Comércio; ANU-The Australian National University; BRACELPA-Associação Brasileira de Celulose e Papel; CDDH-Centro de Defesa dos Direitos Humanos; CEPEDES-Centro de Estudos e Pesquisas para o Desenvolvimento do Extremo Sul da Bahia; CIMI-Conselho Indigenista Missionário; CNI-Confederação Nacional da Indústria; CNPF-Centro Nacional de Pesquisa de Florestas; CNPS-Centro Nacional de Pesquisas de Solos; CPT-Comissão Pastoral da Terra; EMCAPER-Empresa Capixaba de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural; FINDES-Federação das Indústrias do Espírito Santo; FUNATURA-Fundação Pró-Natureza; GAMBÁ-Grupo Ambientalista da Bahia; IH-Institute of Hydrology; IIED-International Institute for Environmental and Development; INPE-Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais; IPEF-Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais; IPT-Instituto de Pesquisas Tecnológicas; SBS-Sociedade Brasileira de Silvicultura; SIF-Sociedade de Investigação Florestal; SINTICEL-Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Papel, Celulose, Pasta de Madeira para Papel, Papelão e Cortiça de Aracruz; SINTIEMA-Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Extração de Madeira do Leste do Espírito Santo; SINTRAL-Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Extração de Madeira do Norte do Espírito Santo; SINTREXBEM -Sindicato dos Trabalhadores da Extração e Beneficiamento de Madeira do Extremo Sul da Bahia; UFES-Universidade Federal do Espírito Santo; UFG-Universidade Federal de Góias; UFLA-Universidade Federal de Lavras; UNESP-Universidade Estadual Paulista; WRM-World Rain Forest Movement.

Quadro 05. Os Objetos-chave na Procura do Acordo entre os Atores

Aracruz	Atores Sócio-Ambientais
➢ 1990: Fomento Florestal; ➢ 1991: Recuperação de Áreas de Preservação Permanente; ➢ 1991: Monitoramento de Flora e Fauna; ➢ 1992: Recomposição de Zonas de Proteção Ciliar; ➢ 1993: Monitoramento Ambiental de Microbacias; ➢ 1993: Comunicação e Relações Institucionais Corporativas; ➢ 1994: Uso Múltiplo de Madeira; ➢ 1996: Padrões Brasileiros do FSC e Legislação Ambiental.	➢ 1990: Ação Civil Pública contra Programas de Fomento e Extensão Florestal; ➢ 1991: Expansão da Exploração Florestal no Norte do Espírito Santo e Extremo sul da Bahia: Impactos e Alternativas; ➢ 1993: Sistemas Agroflorestais e Fruticultura Tropical; ➢ 1995: Plano Regional de Zoneamento Econômico-Ecológico; ➢ 1995: Micro Fragmentos da Mata Atlântica; ➢ 1995: Corredores Ecológicos; ➢ 1996: Padrões Nacionais para Certificação FSC e Legislação Ambiental; ➢ 1998: Campanha WRM Plantações;

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Andrade (2000); Aracruz (2000); Carrere (1999); Gonçalves (1994); Dias (1995); Guerra (1995); Roxo (1997 e 1999, informação verbal); Tosato (1999 e 2000, informação verbal); WRM (1999).

Os objetos-chave identificados ao longo do processo de construção de estratégias sócio-ambientais para a solução das controvérsias em torno do manejo sustentável das plantações de eucalipto, apresentados no Quadro 05, têm um importante papel para uma melhor apreensão das suas escolhas estratégicas visando a costura de acordos entre a Aracruz e os atores sócio-ambientais.

Assim, cabe destacar a importância dos projetos desenvolvidos, por ambas as redes de representação de interesses, como objetos-chave para a construção de acordos. No que se refere à rede protagonizada pela Aracruz, merecem destaque o Projeto de Monitoramento Ambiental de Microbacias (1993), o Programa Aracruz de Uso Múltiplo de Madeira (1994) e o Projeto de Desenvolvimento de Padrões Brasileiros do FSC (1996), dentre outros, que foram levados em consideração durante o processo de negociação visando à elaboração dos termos de referência para os acordos selados entre as partes em conflito.

Quanto aos objetos-chave utilizados pela rede de atores sócio-ambientais pode-se destacar o próprio Projeto de ACP contra os Programas de Fomento e Extensão Florestal (1990) – objeto-chave liderado pela ACAPEMA e desencadeador de todo o processo de discussão sobre o manejo sustentável da eucaliptocultura –, o Projeto de Desenvolvimento de Padrões Nacionais para Certificação FSC (1996), a Campanha WRM Plantações (1998), dentre outros. Esses objetos-chave foram, em grande medida, utilizados como trunfos pela rede de atores sócio-ambientais para aumentar o seu poder de barganha durante os processos de negociação para a construção de acordos.

5. Analisando o Processo de Gestão da Situação-Problema : construindo estratégias e negociando convenções.

O Quadro 06, a seguir, apresenta um conjunto de estratégias construído através de interações recursivas, nos últimos 10 anos, entre a Aracruz e a rede de atores sócio-ambientais, visando a extração dos acordos contidos no Quadro 07. Convém salientar que o Quadro 06 foi resultado da identificação tanto dos padrões de comportamento dos atores, extraídos do passado e observados empiricamente durante o período estudado, quanto planos para o futuro.

Quadro 06 - As Estratégias de Ação Construídas pelos Atores

Aracruz	Atores Sócio-Ambientais
1. Desenvolvimento de redes transnacionais de cooperação formadas por atores independentes e com alto grau de credibilidade em âmbito local, regional, nacional e internacional, para a construção de argumentos favoráveis à sustentabilidade de plantações de eucalipto. 2. Apresentar o eucalipto como uma alternativa para o desmatamento, através da diminuição da pressão sobre as matas nativas e um complemento das florestas tropicais. 3. Dominar o "estado da arte" em pesquisa e tecnologia florestal, com base na eco-eficiência e baixos custos, visando: a) o aumento da produtividade; b) a busca das melhores práticas de manejo florestal sustentado através da minimização dos impactos sócio-ambientais negativos das florestas plantadas e a otimização dos impactos positivos; c) a desmistificação do eucalipto como causador de danos ambientais e sociais e a potencialização da sua importância econômica e social. 4. Difundir amplamente, junto aos seus *stakeholders*, a imagem da empresa, os padrões tecnológicos e ambientais alcançados na eucaliptocultura e reflorestamento e os argumentos científicos, tecnológicos e mercadológicos favoráveis à sustentabilidade de plantações de eucalipto e as ações sócio-ambientais da empresa; 5. Realizar ações de influência no desenvolvimento de padrões Nacionais para Certificação FSC, rótulos ecológicos e legislações ambientais e florestais, visando reduzir os excessos de regulamentação do setor; 6. Atrelar à gestão das questões sócio-ambientais as ações de comunicação e relações institucionais para: a) abrir e manter canais de diálogo com os *stakeholders;* b) construir uma imagem institucional positiva fundada em critérios de legalidade, eco-eficiência e legitimidade; 7. Fomentar o desenvolvimento de sistemas de certificação internacionais alternativos ao FSC. 8. Monitorar continuamente, através de mecanismos de inteligência competitiva, em todo o mundo, notícias, iniciativas e campanhas, de caráter social e ambiental, que possam afetar os interesses da empresa e a percepção dos stakeholders e da opinião pública. 9. Negociar com as partes para homologação de acordo e estar preparado para a implementação dos seus requisitos.	1. Influenciar as autoridades competentes pela proteção jurídica do meio ambiente visando impedir a degradação e o desaparecimento de ecossistemas importantes para o equilíbrio sócio-ambiental. 2. Influenciar o desenvolvimento e consolidação da legislação ambiental e florestal. 3. Desenvolver e divulgar para a comunidade local alternativas mais sustentáveis para o desenvolvimento regional pautados em novas formas de manejo de recursos naturais e de organização social. 4. Formular e consolidar projetos alternativos de certificação florestal baseados na promoção de um manejo florestal ambientalmente responsável, socialmente justo e economicamente viável. 5. Articular projetos cooperativos que contribuam para a conservação da biodiversidade e outros serviços ambientais dos remanescentes florestais da Mata Atlântica. 6. Monitorar, analisar criticamente, e divulgar informações sobre políticas públicas e/ou privadas relacionadas à implantação de projetos de exploração intensiva de plantações florestais na região. 7. Ter uma performance vigilante, participativa e visível na comunidade e espaço político-institucional para serem reconhecidos, como atores legítimos nos debates e negociações das demandas e contrapartidas sócio-ambientais sobre o modelo de desenvolvimento local e regional. 8. Tornar público os impactos sócio-ambientais, advindos de um modelo de desenvolvimento regional pautado na exploração intensiva de plantações de eucalipto, como forma de influenciar a opinião pública e pressionar as autoridades competentes para o encaminhamento da questão visando a sua mitigação ou solução. 9. Influenciar para que os municípios afetados pela monocultura de eucalipto tenham a garantia do recebimento, por parte das empresas, de justas e lícitas contrapartidas, em nível social, ambiental e econômico, pelos impactos causados pela eucaliptocultura e pela quebra de expectativas com relação ao papel destas empresas como molas mestras do desenvolvimento regional.

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Andrade (2000); Aracruz (2000); Domingues e ABECEL (1996); Florestas...(1999); Hasse (1999); Mendes (1990); Oliveira (2000, informação verbal); Roxo (1997 e 1999, informação verbal); Tosato (1999 e 2000, informação verbal); WRM (1999).

Assim, a rede de atores sócio-ambientais tece estratégias, apresentadas no Quadro 6, objetivando tanto a inviabilização total dos projetos da Aracruz – a situação conflitante, em diferentes intensidades, foi sendo vislumbrada como cenário durante a construção das estratégias n° 3, 6, 8 e 9 –, quanto estratégias com base na cooperação, para negociar e gerar ações da empresa que

respeitem a legislação e busquem o manejo sustentável das plantações tendo como referência as florestas nativas. A situação cooperativa, em diferentes intensidades, foi sendo vislumbrada como tendência possível durante a construção das estratégias n° 2, 4, 5 e 7. A situação jurídica também foi percebida como uma tendência possível, pela rede de atores sócio-ambientais, para a solução da situação-problema, quando da formatação da estratégia n° 1 relativa ao uso da ACP como mecanismo jurídico de proteção ao meio ambiente.

Este mesmo balanço conflito-cooperação encontra-se presente no conjunto de estratégias construídas pela Aracruz. Ao mesmo tempo que ela constrói estratégias vislumbrando uma situação conflitiva ou de soma zero com base na negação do sistema de legitimação e desqualificação dos princípios de argumentação próprios à rede de atores sócio-ambientais (estratégias com diferentes intensidades de conflito estão ilustradas nos números 1, 2, 3 e 8), estratégias de negociação cooperativa são formadas pela Aracruz. A dimensão da cooperação, com diferentes matizes, está presente nas estratégias n° 4, 5, 6, 7 e 9 apresentadas no Quadro 06.

Os acordos extraídos ao longo do processo recursivo de interações entre a Aracruz e a rede de atores sócio-ambientais representam um conjunto de convenções caracterizado por forma de coordenação de ações coletivas, construídas pelos próprios atores, para ajustar os seus comportamentos individuais em conflito. A abrangência desse conjunto de regras de acordo está retratada no Quadro 07, a seguir:

Quadro 07- Os Acordos Extraídos pelos Atores em Conflito

I. Dezembro/93 - Termo de Compromisso Aracruz-SEAMA:

1. a Aracruz deve corrigir as irregularidades verificadas pela fiscalização da SEAMA, nas propriedades contratadas pela empresa, até maio/94.
2. a Aracruz deve arcar com todos os custos decorrentes das soluções dos problemas ambientais;
3. revisões dos condicionantes da Licença Ambiental de Operação do Programa de Fomento Florestal (LO 021/92) tornando-os mais restritivos.

II. Fevereiro/98:Termo de Ajuste de Conduta da ACP:

- elaborar Estudo Ambiental para os projetos de Fomento Florestal da Aracruz e Extensão Florestal do Governo do Estado do Espírito Santo;
- divulgar os resultados do Estudo Ambiental em revistas científicas de circulação nacional;
- adotar todas as medidas mitigadoras e recomendações definidas pelo Estudo Ambiental;
- firmar convênio com a SEAMA/ES para a recomposição ambiental da Bacia do Rio Itaúnas;
- encaminhar ao MPF/ES cópia do relatório de Auditoria Ambiental Externa do Programa de Fomento Florestal;
- estimular os pequenos produtores participantes do Programa de Fomento Florestal a promover a recuperação de áreas de preservação permanente através de apoio logístico e técnico.

III. Março/1999: Padrões e Indicadores Nacionais de Certificação FSC para o Manejo Florestal de Plantações Florestais:

- o acordo atual foi selado em torno da versão n° 5 do documento que detalha e adapta os 10 princípios e critérios gerais do FSC, envolvendo também a incorporação de critérios adicionais e o estabelecimento de indicadores específicos para o manejo das plantações florestais brasileiras.

Fonte: Elaborado a partir de dados e informações disponíveis em: Andrade (2000); FSC-BRASIL (1999); MPF (1998) e SEAMA (1993).

Esse conjunto de acordos contribui para a estabilização do contexto de interação racional entre a Aracruz e os atores sócio-ambientais porque tentam mediar os interesses individuais com os interesses coletivos em jogo. Esta constatação pode ser ilustrada através da análise do Termo de Ajustamento de Conduta da ACP contra os Programas de Fomento e Exploração Florestal, negociado em fevereiro de 1998 e, atualmente, em processo de homologação. Trata-se de um conjunto de regras de comportamento adequado à situação específica e interpretado, reconhecido e apreendido pelos atores envolvidos como a moldura em torno da qual serão construídas as suas ações individuais.

A análise do balanço entre conflito e cooperação no contexto de interação racional entre a Aracruz e a rede de atores sócio-ambientais apresentada no Quadro 08, a seguir, contribui para a compreensão dos binômios "indivíduo-estrutura" e/ou "voluntarismo-determinismo" durante o processo de formação de estratégias sócio-ambientais, no qual as escolhas estratégicas dos atores são afetadas pelo contexto institucional no qual se encontram.

Quadro 08 - O Balanço Cooperação-Conflito Aracruz-Atores Sócio-Ambientais

- Se por um lado, a Aracruz não reconheceu como legítimo o argumento da não-sustentabilidade das suas florestas plantadas de eucalipto e concentrou todos os esforços para atacá-lo; por outro lado, a empresa aprendeu, porém, que quando trata-se de sustentabilidade de florestas plantadas "nada é bom o bastante", logo para continuar atuando no mundo mercantil-industrial precisa negociar, permanentemente, com sua rede de *stakeholders*, novos "contratos ou acordos sócio-ambientais".
- A rede de atores sócio-ambientais, por sua vez, apesar de não reconhecer as florestas plantadas de eucalipto como uma cultura de árvores, pautada em indicadores de eco-eficiência, passaram a perceber, entretanto, a necessidade de incorporar a dimensão técnico-econômica ao debate. Entretanto, continua não acreditando que as controvérsias envolvendo a eucaliptocultura podem ser resolvidas somente através de obtenção de evidências técnico-científicas dos "verdadeiros" impactos das plantações de eucalipto e, sim, através da sua complementaridade com a intensa negociação da empresa com o ambiente político-institucional, *locus* de interesses e necessidades distintas.
- O conflito entre desenvolvimento e/ou conservação tem como âncora principal de sustentação as diferentes referências, próprias aos sistemas de legitimação, que as duas partes envolvidas utilizaram-se para construir os princípios de argumentação contra e/ou a favor da sustentabilidade do modelo de exploração florestal intensiva baseado na eucaliptocultura:
  - Enquanto a rede de representação de interesses da Aracruz utilizou a referência da agricultura para efeito de comparação da sustentabilidade da eucaliptocultura com outras culturas – como o café, cana-de-açúcar, a soja, etc.,– a rede de atores sócio-ambientais adotou, como termo de referência para argumentar contra a sustentabilidade das plantações de eucalipto, a diversidade biológica natural das florestas nativas.
- Considerando-se que a cultura de árvores e a floresta nativa são dois pólos pertencentes a um mesmo *continuum*, verificou-se que cada parte referenciava seus princípios de argumentação no pólo mais vantajoso sob o ponto de vista de obtenção, por parte de cada ator, de maior poder de barganha para a negociação.
- A sustentabilidade do modelo atual de exploração florestal com base na eucaliptocultura e a sua utilização como principal fator dinâmico de desenvolvimento local e regional do extremo sul da Bahia e norte do Espírito Santo foram as principais discussões que estiveram na raiz dos conflitos sócio-ambientais entre as redes formadas pela Aracruz e pelos atores sócio-ambientais.
- As partes entraram no conflito em busca de cooperação, pois sabiam que iriam sempre se encontrar numa relação de interdependência estratégica caracterizada por uma mistura de ameaças e promessas visando à proteção e a defesa das vantagens competitivas em jogo. Assim, apesar da instauração da ACP, antes de terem sido esgotadas todas as possibilidades de acordo, no âmbito extrajudicial, a resolução da equação política, referente ao manejo sustentável das plantações de eucalipto, pareceu se sobrepor às soluções judiciais através do processo de negociação, na "esfera administrativa ", do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC).

Fonte: Andrade (2000).

Conclusões

Este trabalho teve por objetivo compreender a dimensão político-institucional do processo de formação das estratégias sócio-ambientais, particularmente no que tange às interações Aracruz Celulose-stakeholders, para o manejo sustentável das plantações de eucalipto nas regiões sul da Bahia e norte do Espírito Santo.

Constatou-se que, a partir dos anos 90, aos agentes econômicos, e não diferentemente às empresas do complexo agroindustrial de celulose de mercado, foi dado o desafio de formar estratégias corporativas que além de visarem à manutenção de uma posição assimétrica no mercado, servissem para gerir, de maneira antecipada, possíveis contestações de legitimidade por parte dos stakeholders sócio-ambientais. Assim, a gestão da legitimidade, na forma de uma incorporação das demandas sócio-ambientais pelos agentes econômicos, passou a ser peça fundamental no processo de formação de estratégias corporativas. Nestes termos, desenvolveu-se o argumento de que a formação das estratégias sócio-ambientais seria também um processo político de legitimação das estratégias técnico-concorrenciais.

Nesta linha argumentativa, o processo de formação das estratégias técnico-concorrenciais corporativas não poderia desconsiderar a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais. Admitindo-se que o espaço político-institucional é o lugar onde são definidas as regras dos jogos técnico-concorrenciais através de conflitos de interesses, negociações e acordos, defendeu-se a necessidade da construção coletiva de arranjos político-institucionais de coordenação como soluções para os problemas sócio-ambientais.

Alertando-se para a importância do exame das estratégias sócio-ambientais não apenas através da sua dimensão técnico-econômica, mas sobretudo como um jogo político de busca de legitimidade para as estratégias técnico-correnciais empresariais construiu-se uma grade analítica que possibilitasse a leitura do processo de construção social de mecanismos de coordenação, a partir das estratégias individuais de atores envolvidos em situações-problema relacionadas com as demandas sócio-ambientais. Nestes termos, argumentou-se que a análise e interpretação do processo de formação de estratégias sócio-ambientais poderia ser bastante enriquecida pela assimilação de premissas presentes nas abordagens teóricas da Análise Estratégica, da Economia de Grandeza e da Sociologia da Tradução, propiciando um olhar mais analítico sobre a dimensão político-institucional das estratégias organizacionais.

A grade teórica, que daí emergiu, intitulada Abordagem Sociológica das Lógicas de Ação, permitiu, portanto, a apresentação e uma melhor compreensão da trajetória de construção de mecanismos de coordenação, a partir de estratégias individuais, permeadas por encontros de racionalidades distintas, gestão de conflitos de interesses, coexistência de situações de competição-cooperação e necessidade de elaboração de convenções entre os atores estratégicos envolvidos.

A análise das controvérsias, envolvendo a Aracruz e seus *stakeholders*, em torno do manejo sustentável da eucaliptocultura mostrou que o processo de formação das estratégias sócio-ambientais corporativas era circunscrito e circunscrevia um continuum de mediação de conflitos de interesses cuja gestão envolvia a solução de uma equação política. Ou seja, se por um lado a formação das estratégias sócio-ambientais, via *stakeholders*, era circunscrita pelo conflito, uma vez que este estabeleceu fronteiras e moldou o processo estratégico, cuja gestão envolveu a solução de uma equação composta pelas diferentes racionalidades envolvidas no jogo; por outro lado, este processo estratégico de gestão sócio-ambiental, através das interações empresa-stakeholders, circunscrevia a mediação dos conflitos de interesses, pois, sempre esteve a serviço da formação das estratégias técnico-concorrenciais da Aracruz.

Assim, defendeu-se que a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais corporativas poderia ser compreendida como traduções de soluções negociadas, entre a Aracruz e os seus *stakeholders*, para regular a tensão entre escolha racional individual e ação coletiva, sob a forma de mecanismos de coordenação ou convenções: acordos, termos de ajustamento de condutas, termos de compromissos, etc.

Observou-se que as estratégias sócio-ambientais apresentaram tanto a dimensão de produtos urdidos ao longo das interações com os *stakeholders*, quanto a dimensão de processo, pois, as mesmas conformaram estes jogos interativos. Assim, as estratégias sócio-ambientais corporativas da Aracruz foram formadas tanto por projetos tateantes e que emergiram, ao longo do caminho, quanto por cálculos analíticos, conscientes e racionais. A análise das relações entre Aracruz-*stakeholders* passou pela compreensão simultânea, tanto do cálculo estratégico e do exercício de cooperação quanto das dimensões técnico-econômica e político-institucional das estratégias sócio-ambientais corporativas.

Verificou-se que as controvérsias em torno da sustentabilidade das plantações de eucalipto reinaram quando medidas de preservação ambiental entraram em conflito com as estratégias de eco-eficiência empresarial. Isto é, os conflitos entre a Aracruz e a rede de atores sócio-ambientais ficaram latentes até quando as ações de minimização dos impactos ambientais, causados pela eucaliptocultura, puderam ser implementadas via estratégias de eco-eficiência ; porém, eclodiram quando este tipo de estratégia atingiu o seu limite de suficiência.

Isto posto, o trabalho contribuiu para mostrar como a Aracruz colocou as estratégias sócio-ambientais, baseadas na eco-eficiência, a serviço das suas estratégias competitivas corporativas. A empresa construiu sua vantagem competitiva em grandes números de fatores, dentre eles a implantação de estratégias de eco-eficiência, e concentrou todos os seus esforços em defendê-la. Porém, aprendeu a lição de que para continuar operando no espaço técnico-econômico, e até mesmo para assegurar a manutenção desta vantagem competitiva conquistada, tem que constantemente negociar novos contratos ou acordos sociais com a rede de atores sócio-ambientais mesmo que isto venha a significar alguma perda de eficiência econômica do processo. A perda "aparente" de vantagem competitiva no espaço técnico-econômico, devido a uma dose de "ineficiência" que o processo de negociação com a rede de atores sócio-ambientais venha a colocar, parece ser recompensada pelo ganho de legitimidade (fator de vantagem competitiva dado e reconhecido pelo ambiente político-institucional).

A partir da constatação de que as estratégias de eco-eficiência mostraram-se necessárias porém insuficientes para dar conta da gestão das controvérsias em torno da questão florestal, a Aracruz procurou encontrar um novo ponto de equilíbrio entre as oportunidades e as ameaças percebidas nos espaços técnico-econômico e político-institucional. Assim, a Aracruz parece ter aprendido que tanto o espaço técnico-econômico quanto o espaço político-institucional são *locus* de vantagem competitiva para a empresa. Para tal, foi necessário um novo olhar sobre as demandas dos *stakeholders* e, consequentemente, sobre o processo de formação de estratégias sócio-ambientais: uma mesma

demanda sócio-ambiental percebida como uma ameaça à vantagem competitiva da empresa, à luz da lógica da eficiência, preponderante no ambiente técnico-econômico, pode ser fonte de vantagem competitiva à luz da lógica da legitimidade, dominante no espaço político-institucional e vice-versa.

Feitas essas considerações a respeito das controvérsias em torno do manejo da eucaliptocultura pode-se afirmar que o conjunto de convenções engendradas entre a Aracruz e os seus *stakeholders* - além de ter contribuído para a estabilização do contexto de interação racional entre os atores uma vez que mediou os interesses individuais com os interesses coletivos em jogo – representou a solução encontrada para lidar com as incertezas e complexidades da dinâmica competitiva.

Assim, a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais corporativas da Aracruz pôde ser melhor compreendida pelo argumento de que esta empresa construiu, através da sua interação com os *stakeholders*, um conjunto de estratégias políticas de alianças, negociações e regulação dos conflitos de interesse para definir e/ou influenciar as regras do jogo competitivo. Esse processo assumiu, portanto, um caráter permanente de exercício político, desenvolvido através da mediação de conflitos de interesse, da tradução das demandas de múltiplos *stakeholders* e construção de arranjos de negociação entre atores estratégicos para a tessitura de mecanismos de coordenação sob a forma de convenções. Estas convenções, enxergadas como um conjunto de regras de comportamento, adequado à satisfação de situações-problema específicas, emolduraram as estratégias de ações individuais tanto da Aracruz quanto dos *stakeholders* envolvidos.

Neste veio argumentativo, o conflito advindo do encontro entre diferentes racionalidades não poderia ser tomado como um fenômeno negativo, uma anomalia, que constituisse um obstáculo à formação de mecanismos de coordenação adequados à solução da situação-problema específica. Assim, as tensões entre as múltiplas visões foram consideradas como condições necessárias, essenciais e intrínsecas ao processo de formação de estratégias sócio-ambientais corporativas da Aracruz, visando à extração de convenções satisfatórias com os *stakeholders*. Defendeu-se que o fenômeno de formação de estratégias sócio-ambientais corporativas, na sua dimensão político-institucional, não poderia ser satisfatoriamente compreendido sem a análise dos conflitos de interesse e controvérsias entre a Aracruz e os *stakeholders* quando imersos em situações-problema específicas.

Foi justamente a mediação do conflito de interesses, entre a Aracruz e os *stakeholders*, perante situações marcadas pela interdependência mútua, que permitiu a criação de condições envolvendo uma mescla de conflito-cooperação. Fruto do encontro de diferentes lógicas de ação, os conflitos de interesses entre empresa-*stakeholders*, não se resolveram, foram gerenciados. A situação-problema aqui estudada continua em andamento; transformando-se, ao longo do caminho, adquirindo matizes diferentes da apresentada por este trabalho de pesquisa.

A gestão dos conflitos de interesses entre Aracruz-*stakeholders* foi interpretada, portanto, como a busca incessante, através da percepção da existência de novas zonas de acordo, pela construção de sucessivos e temporários mecanismos de coordenação. Essas zonas viriam a superar as restrições da antiga institucionalização de compromissos e satisfazer as demandas das novas fases do conflito.

Isto posto, considerou-se o conflito de interesses, entre empresa-*stakeholders* sócio-ambientais, como a força motriz que possibilitou a construção de formas alternativas de regulação, através da tessitura de convenções. Logo, por fim, argumentou-se que as convenções sócio-ambientais urdidas pela Aracruz e seus *stakeholders* foram resultantes da interpenetração de distintas racionalidades à procura de um novo equilíbrio de forças, através da construção de arranjos institucionais de negociação envolvendo jogos de soma não-nula mesclados por estratégias simultâneas de conflito-cooperação.

Referências

AMBLARD, H., BERNOUX, P., HERREROS, G., LIVIAN, Y-F. **Les nouvelles approaches sociologiques des organisations**. Paris: Seuil, 1996. 245p.

ANDRADE, J.C.S. **Conflito, cooperação e convenções** a dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais da Aracruz celulose (1990-1999). Salvador. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2000. (mimeo).

ANGOT, J.; ASSENS, C.; **Gerer les affrontements de rationalités: une recherche exploratoire**, Conférence de l'Association International du Management Stratégique, Paris, 1997.

_____. **FAQ: perguntas mais frequentes**. Disponível na Internet. http: www.aracruz.com.br. 30/07/1999.

_____. **Relatório Anual – 1999: balanço social e ambiental**. Rio de Janeiro, 2000.

AVENIER, M. R. **"La Stratégie Tatonnante"**: des interactions récursives entre vision et action stratégiques. Aix en Provence: GRASCE, 1996. (Note de Recherche)

BOLTANSKI, L., THÉVENOT, L. **De la justification. Les économies de la grandeur.** Paris: Gallimard, 1991.

BRASIL. **Constituição 1988**. República Federativa do Brasil. Brasília-DF : Centro Gráfico do Senado Federal. 1988. 292p.
CALLON, M. e LATOUR, B. (ed.). **La science telle qu'elle se fait.** Paris: La Découverte, 1991.
CARRERE, Ricardo. **Dez respostas à dez mentiras.** Montevideo-Uruguay**,** outubro 1999. 27p. (Série Campanha Plantações).
CARVALHO, José Carlos. **Eucalipto:** uma visão global. São Paulo: SBS, 1995. 16p. (Série "Papers" da SBS, 2).
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL (CEPEDES, CENTRO DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS (CDDH). **Eucalipto:** uma contradição. Impactos ambientais, sociais e econômicos do eucalipto e da celulose no Extremo Sul da Bahia. Eunápolis, maio 1992, 68p.
CITICORP Securities Inc. **Brazilian pulp and paper industry**: Aracruz Celulose S.A. New York, July 1998, p.34-42.
CONSELHO DE MANEJO FLORESTAL – FSC-BRASIL. **GT/FSC-Br: Certificação Florestal**. Disponível na Internet. http:// www.wwf.org.br/fsc. 09/08/1999.
CORDONIER, L**. Coopération et reciprocité.** Paris: PUF, 1997.
CROZIER, M., FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**: les contraintes de l'action collective. Paris: Éditions du Seuil, 1977. 500p.
DAY, Robert, KRUGLIANSKAS, Isak, AZEVEDO, Tasso Rezende. Aracruz Celulose S.A. and Riocell S.A.: Efficiency and sustainability on brazilian pulp plantations. In: THE SUSTAINABLE FORESTRY WORKING GROUP (Ed.). **The business of sustainable forestry: Case Studies**. UK, 1998. p.5-1 a 5-31.
DIAS, Heloísa e PADOVAN, Penha. Mata Atlântica: o Estado do Espírito Santo. In: CARVALHO, Isabel e SCOTTO, Gabriela (Coords). **Conflitos sócio-ambientais no Brasil.** Rio de Janeiro: IBASE, 1995. 163p. p.143-163. (Projeto Meio ambiente e Democracia, v.I).
DOMINGUES, Paulo Roberto, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE CELULOSE (ABECEL). Comunicação e o mercado internacional. In: **Comunicação e a questão florestal: a experiência acumulada das empresas.** São Paulo: SBS, 29/03/96. 10p.
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). **Folha da Floresta.** Colombo: Centro Nacional de Pesquisa de Florestas, ago1997.
FLORESTAS: reunião da FAO discute desafios e oportunidades do setor florestal. **Silvicultura**, São Paulo, ano XV, n. 65, junho/julho 1999, p. 26-28.
FRIEDBERG, E**. Le pouvoir et la règle**. Paris: Éditions du Seuil, 1993. 415p**.**
GERTNER, David, MAY, Peter, CASTRO, Ana Célia et al. Aracruz Celulose. In: WARD, Susan e PRATT, Lawrence (Eds.). **La empresa sostenible en América Latina:** estudios de caso. Washington, D.C.: World Resources Institute (WRI), 1997. p.117-146.
GONÇALVES, Múcio Tosta (Coord. e Org.). **Estudo de Caso:** exploração florestal**,** indústria de celulose e ocupação do espaço regional**.** Belo Horizonte: FASE/IBASE, maio 1994. 165p. (Relatório de Pesquisa EXPFLO).
GUERRA, Cláudio (Coord.). **Meio ambiente e trabalho no mundo do eucalipto**. 2.ed. Belo Horizonte: Associação Agência Terra, 1995. 143p.
HASSE, Geraldo. Aracruz defende eucalipto integrado à mata atlântica. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5-7/11/1999, p. A-4.
KOOPMANS, José. **Além do eucalipto:** o papel do Extremo Sul. Salvador: Memorial das Letras, 1999. 195p.
LECOMTE, J**.** Conflit et Coopération: la théorie des jeux. **Sciences Humaines** n. 82, Paris, avril 1998.
LEITE, Nelson Barboza. **O eucalipto pode salvar (e não destruir) o Brasil**. São Paulo: SBS, outubro 1995. 8p. (Série "Papers" da SBS, 1)
LIMA, Walter de Paula. **Impacto ambiental do eucalipto.** 2e. São Paulo: EDUSP, 1993. 301p.
MARCH, J.G., SIMON, H.A**. Les Organisations.** Paris:Dunod, 1971.
MENDES, Sérgio Lucena. **Impactos da monocultura de eucalipto no norte do Estado do Espírito Santo:** o caso da Aracruz Florestal. Vitória, 1990.12p. (mimeo).
MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL -MPF. Procuradoria da República no Estado do Espírito Santo. **Termo de Ajustamento de Condutas:** Aracruz Celulose S.A., IBAMA e Estado do Espírito Santo. Vitória, 16/02/1998. 23p.
MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategy Planning**. Hemel Hempstead: Prentice Hall 1994.
_____. LAMPEL, J. e AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research**. Strategic Management Process.** vol. 13, 1992.
PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
REBELLO-FILHO, Wanderley e BERNARDO Christianne. **Guia prático de direito ambiental**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris. 1999. 293p.

ROXO, C. A.; LISBÃO JÚNIOR, Luciano, BRANDÃO, Luiz Fernando et al.. **Sustainable eucalyptus pulp production in Brazil.** In: Latin American Pulp & Paper Conference, Miami-USA. Rio de Janeiro: Aracruz Celulose, 1996. 19p.
SCHELLING, T. C. **Stratégie du conflit**. Paris: PUF, 1986.
SCOTTO, Gabriela e LIMONCIC, Flávio (Orgs). **Conflitos sócio-ambientais no Brasil.** Rio de Janeiro: IBASE, 1997. 114 p. (Projeto Meio ambiente e Democracia, v.II).
SEAMA revoga a suspensão de licença da Aracruz. **A Gazeta**, Vitória, 09/12/1993b.
SHIVA, Vandana and BANDYOPADHYAY, J. **Inventário ecológico sobre o cultivo do eucalipto.** Belo Horizonte: CPT-MG, 1991. 112p.
SIMMEL, Georg. **Le Conflit**. Paris: Circé, 1995. 159p.
WEIGAND, Vera Maria (Org.). Legislação Básica. In: **Pacto Federativo:** Leis Federais e Estaduais de Meio ambiente. Salvador: SEPLANTEC/CRA, setembro 1998a. 128p. (Série Legislação, caderno I).
WORLD RAINFOREST MOVEMENT-WRM. **Plantações para celulose:** um problema crescente**.** Montevideo -Uruguay**,** julho 1999a. 30p. (Série Campanha Plantações).