

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

CARLA CHRISTINA DE OLIVEIRA VIANA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
BRASILEIRAS DE PAPEL E CELULOSE**

CAMPO GRANDE - MS
2012

CARLA CHRISTINA DE OLIVEIRA VIANA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
BRASILEIRAS DE PAPEL E CELULOSE**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em
Administração. Área de concentração em Gestão
do Agronegócio.

Orientadora: Prof. Dra. Mayra Batista
Bitencourt Fagundes

CAMPO GRANDE - MS
2012

Viana, Carla Christina de Oliveira.

A Internacionalização das Indústrias Brasileiras de Papel e Celulose/Carla Christina de Oliveira Viana – Campo Grande, 2012.

143 f. Fig., Gráficos, Quadros, Tabelas.

Orientador: Mayra Batista Bitencourt Fagundes

Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Inclui Bibliografia.

1.Sistema Agroindustrial de Florestas Plantadas. 2. Silvicultura. 3. Internacionalização.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Curso de Pós-Graduação em Administração. I
Título.

CARLA CHRISTINA DE OLIVEIRA VIANA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS DE PAPEL E CELULOSE

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 10 de dezembro de 2012.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Dra. Mayra Batista Bitencourt Fagundes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Fernando Paim Costa
Embrapa - CNPQC

**Dedico este trabalho aos amores da minha vida:
Thatiana,
Patrícia
e Edison.**

AGRADECIMENTOS

Em primeiríssimo lugar agradeço a Deus, a quem devo a minha vida e a graça de me ter proporcionado adentrar novamente na Academia e poder vivenciar essa experiência tão enriquecedora que foi o mestrado.

Agradeço à minha família pelo apoio e incentivo que não me deixaram desanimar. Queridas filhas, espero ter deixado meu exemplo para que vocês nunca desistam de seus sonhos e sigam em busca de realizá-los. A vida muitas vezes será dura e vocês receberão não. Não desistam. Ajam. A atitude é necessária, além de perseverança, determinação, coragem e, principalmente, fé em Deus.

Agradeço especialmente à minha querida orientadora. Mayra, obrigada pela sua paciência e dedicação. Não bastasse o horário semanal reservado para me atender, sempre pude contar contigo, com suas sugestões e com sua inteligência no sentido de aprimorar meu trabalho.

À Rosali e Wilson, um agradecimento especial pelo apoio num momento crítico, anterior ao ingresso no Programa, bem como durante todo o meu percurso. Além deles, agradeço a todos os professores com quem tive oportunidade de conviver e a todos os colegas que compartilharam comigo as angústias do mestrado, principalmente à Luciana e Ivan, pessoas incríveis e fundamentais nessa minha jornada.

Agradeço também a outras pessoas que se importaram comigo ou me ajudaram de alguma forma, como meu irmão Milton, Adriano, Barra, Cláudio, Lucas e Geraldo. À chefia e aos queridos colegas do DNIT que entenderam as minhas ausências e colaboraram para que eu pudesse concluir esta missão. A todos estes e aos que me incentivaram embora não tenham sido mencionados, o meu agradecimento.

"A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original."

Albert Einstein

"Segue o teu destino, rega as tuas plantas, ama as tuas rosas.
O resto é a sombra de árvores alheias.
A realidade sempre é mais ou menos do que nós queremos.
Só nós somos sempre iguais a nós mesmos."
(Fernando Pessoa – Odes de Ricardo Reis)

RESUMO

VIANA, Carla Christina de Oliveira. **A internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose**. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2012.

Orientadora: Mayra Batista Bitencourt Fagundes
Defesa: 10/12/2012

O objetivo desta dissertação foi analisar o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose, que possuem destacada participação no cenário internacional. A evolução do processo de internacionalização foi observada por meio de estudos de casos exploratórios e descritivos do setor. A análise contemplou as duas abordagens clássicas dos estudos: a econômica e a comportamental e foi realizada à luz das teorias do Paradigma Eclético de Dunning e do Modelo da Escola de Uppsala, que analisam os motivos que induzem as empresas ao processo de internacionalização ao mesmo tempo em que avaliam a forma com que ele ocorre. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental visando responder às questões básicas do processo de internacionalização. Como resultado final estabeleceu-se uma cronologia do processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose, que teve início a partir da década de 1960 e ganhou impulso nas décadas seguintes, principalmente a partir de 2000, quando passaram a operar em nível mundial. Inicialmente o modo de entrada no comércio internacional se deu apenas por exportações, tendo evoluído para a abertura de escritórios de venda e/ou representação no segmento de celulose. Os fatores de competitividade que impulsionaram a inserção das indústrias nacionais de papel e celulose no mercado externo foram o desenvolvimento de tecnologia inovadora na produção de celulose de eucalipto (fibra curta) em escala industrial, que possibilitou sua utilização na produção de papel para imprimir e escrever de boa qualidade, e o investimento em responsabilidade socioambiental, requisito indispensável para atuar no mercado internacional. A teoria do Paradigma Eclético de Dunning demonstrou ser adequada para identificar estratégias de internacionalização, bem como os principais motivadores que levaram as indústrias a atingir novos mercados.

Palavras-chave: Globalização. Negócios internacionais. Exportação.

ABSTRACT

VIANA, Carla Christina de Oliveira. **A internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose**. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2012.

Orientadora: Mayra Batista Bitencourt Fagundes

Defesa: 10/12/2012

The objective of this dissertation was to analyze the internationalization process of Brazilian industries pulp and paper, which have outstanding participation in the international arena. The evolution of the internationalization process was observed by case studies exploratory and descriptive. The analysis included both classical approaches of studies: the economic and behavioral and was held at the theories of Dunning's Eclectic Paradigm and the Uppsala School model, which analyze the reasons that induce firms to internationalization process while assessing the way in which it occurs. held at the theories of Dunning's Eclectic Paradigm and the Uppsala School model, which analyze the reasons that induce firms to internationalization process while assessing the way in which it occurs. Data were collected through desk research aimed to answer the basic questions of the internationalization process. As a final result set up a chronology of the internationalization process of Brazilian industries of pulp and paper, which started from the 1960s and gained momentum in the following decades, especially since 2000, when it began operating worldwide. Initially the input mode in international trade occurred only by exports, which had evolved to the opening of sales offices and / or representation in the pulp segment. The factors that boosted the competitiveness of national industries insertion of pulp and paper in foreign markets were the development of innovative technology in the production of pulp from eucalyptus (hardwood) on an industrial scale, which allowed its use in the production of printing and writing paper good quality, and investment in environmental responsibility, an essential requirement to act in the international market. The theory of Eclectic Paradigm of Dunning was suitable to identify internationalization strategies, as well as key motivators that led industries to reach new markets.

Key Words: Globalization. International business. Export.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema Agroindustrial de Florestas Plantadas.....	22
Figura 2: Internacionalização/Estados e Aspectos Transitórios.....	40
Figura 3: Questões básicas do processo de internacionalização de empresas	56
Figura 4: Overview do Setor de Celulose e Papel brasileiro	88
Figura 5: Estágios do Processo de Internacionalização	90
Figura 6: Localização das fábricas da Suzano	92
Figura 7: Estrutura física da empresa Suzano no mundo	93
Figura 8: Portfólio de produtos da Suzano no segmento de celulose	95
Figura 9: Suzano linha do tempo.....	103
Figura 10: Estrutura física da Fibria no Brasil.....	104
Figura 11: Estrutura física da Fibria no mundo.....	106
Figura 12: Unidades da Klabin	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1: Modo de entrada mais provável na expansão internacional	48
Gráfico 2: Preferência de Modo de Entrada por setor	49
em caso de futura expansão internacional	49
Gráfico 3: Composição do Destino da Produção Brasileira - 2010.....	63
Gráfico 4: Produção brasileira de celulose - 2009.....	69
Gráfico 5: Destino das exportações brasileiras de celulose - 2011	68
Gráfico 6: Produção brasileira de papel 2009. Distribuição geográfica.	69
Gráfico 7: Destino das exportações brasileiras de papel 2011.....	71
Gráfico 8: Produção brasileira de celulose e papel	85
Gráfico 9: Evolução das exportações brasileiras de papel.....	86
Gráfico 10: Exportação brasileira de celulose	87
Gráfico 11: Destino das vendas da Suzano 2011.	94
Gráfico 12: Destino das vendas de celulose da Fibria 2011.	107
Gráfico 13: Destino das Vendas da Klabin 2011	114
Gráfico 14: Receita líquida de exportação da Klabin no ano de 2011.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Maiores Produtores Mundiais de Celulose - 2010	16
Quadro 2: Maiores Produtores Mundiais de Papel - 2010.....	18
Quadro 3: Tipos de Investimento Direto Externo de Empresas Multinacionais.....	34
Quadro 4: Exemplos de Vantagens por Sub-paradigma do Modelo Eclético	35
Quadro 5: Estratégias de IDE e Principais Determinantes.....	37
Quadro 6: Estágios de entrada em mercados estrangeiros	40
Quadro 7: Principais motivos para a internacionalização	42
Quadro 8: Principais conceitos-chaves das teorias selecionadas para o estudo	57
Quadro 9: Internacionalização das indústrias brasileiras de papel e de celulose....	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação da Rotação e Rendimento por Espécies de Celulose	61
Tabela 2: Fábricas Brasileiras de Papel, Celulose e Pastas de Alto Rendimento.....	62
Tabela 3: Balança Comercial do Setor de Celulose e Papel – 2011	64
Tabela 4: Maiores produtores de celulose em toneladas	67
Tabela 5: Maiores produtores de papel em toneladas	70
Tabela 6: Exportações Brasileiras de Papel.....	86
Tabela 7: Exportações Brasileiras de Celulose em mil toneladas	87

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAF	Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas
ACPWP	Advisory Committee on Paper and Wood Products
BIC	Brazil Industry Coalition
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRACELPA	Associação Brasileira de Celulose e Papel
CCX	Chicago Climate Exchange
CFP	Companhia Fabricadora de Papel
CIMAPE	Companhia de Manufatura de Papel e Embalagens
COPA	Companhia de Papéis
DIT	Divisão Internacional do Trabalho
EMN	Empresa Multinacional
FSC	Forest Stewardship Council
IDE	Investimento Direto no Exterior
IKPC	Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A.
KESA	Klabin Embalagens S.A.
KIC	Klabin Irmãos e Cia.
KPSA	Klabin Papéis S.A.
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MNP	Manufatura Nacional de Porcelanas
PAR	Pasta de Alto Rendimento
PCC	Papel e Celulose Catarinense
PGK	Ponte Grande Klabin
PONSA	Papelão do Nordeste S.A.
RIOCELL	Rio Grande Companhia de Celulose do Sul
RISI	Resource Information Systems
SAJE	Sociedade Anônima Jardim Europa
SIG	Sistema Integrado de Gestão
UNCTAD	United Nations Conference of Trade and Development
UNFCC	United Nations Framework on Climate Change
VCP	Votorantim Celulose e Papel

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O Sistema Agroindustrial de Florestas Plantadas.....	22
2.1.1 Aspectos Técnicos da Indústria de Celulose.....	23
2.1.2 Aspectos Técnicos da Indústria de Papel	25
2.2 Internacionalização.....	26
2.3 Modelos Teóricos de Internacionalização.....	31
2.3.1 Paradigma Eclético da Produção Internacional.....	31
2.3.2 Modelo da Escola de Uppsala.....	38
2.4 Motivações para Internacionalização.....	411
2.5 Modos de Entrada no Mercado Externo	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
3.1 Método.....	51
3.2 Procedimentos e Fontes de Dados.....	54
4 RESULTADOS.....	58
4.1 Caracterização das Indústrias Brasileiras de Papel e Celulose.....	58
4.1.1 A Indústria de Celulose	66
4.1.2 A Indústria de Papel.....	69
4.2 Evolução Histórica das Indústrias Brasileiras de Papel e Celulose	73
4.3 Estágios do Processo de Internacionalização	89
4.4 Estudo Multicaso	91
4.4.1. O Caso da Suzano Papel e Celulose.....	92
4.4.2 O Caso da Fibria.....	103
4.4.3 O Caso da Klabin	111
4.5 O processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose	123
5 CONCLUSÃO	131
REFERÊNCIAS.....	134

INTRODUÇÃO

A economia mundial estruturou-se com base nas relações entre centro e periferia. O centro representa o *locus* do poder de comando, no qual predominam as atividades de controle do excedente das cadeias produtivas, de produção e difusão de novas tecnologias. A periferia exerce um papel secundário, sendo *locus* subordinado na apropriação do excedente econômico e dependente na geração e absorção de tecnologia. Essa polarização deve-se ao fato de as atividades econômicas não estarem homogeneamente distribuídas entre os países, ao que se denomina Divisão Internacional do Trabalho – DIT (POCHMANN, 2001).

Para Pochmann (2001), a DIT reflete as diferentes fases da evolução histórica do capitalismo. Na primeira DIT, os países semiperiféricos serviam de apoio à acumulação de capital por parte da metrópole fornecendo matérias-primas e recebendo produtos industrializados. Nessa fase tem-se a relação dicotômica entre manufatura e produtos primários. Na segunda DIT, a partir do século XX, os países detentores de capital passaram a instalar filiais nesses países que, de produtores primários, passaram a exportadores de produtos industrializados, como a celulose, caracterizando uma relação entre produtos industriais de maior e menor valor agregado e baixo coeficiente tecnológico. Na terceira DIT houve um processo de reestruturação empresarial associado a uma nova revolução tecnológica e expansão dos Investimentos Diretos no Exterior - IDEs, cabendo às economias subdesenvolvidas a transformação da produção de menor valor agregado e baixo coeficiente tecnológico, utilizando mão-de-obra mais barata ou com baixa qualificação, além da utilização de matéria-prima e energia em atividades poluidoras do ambiente, rejeitadas pelos países desenvolvidos; enquanto que a esses países incumbem atividades de maior controle do setor de serviços altamente especializados (financeiros, pesquisa e desenvolvimento, transporte e telecomunicações).

Pochmann (2001) explica que no setor de papel e celulose os elos “para trás” da cadeia contam com maiores custos de produção, consumo energético e com produtos de menor valor agregado, tendendo a se concentrar nos países periféricos, fornecedores de matéria-prima na forma de *commodity*. Por outro lado, os elos “para

frente”, contam com menores custos de produção e maior agregação de valor na medida em que se avançam nas etapas produtivas da cadeia, tendendo a se concentrar nos países centrais. Dessa forma, os países da tríade América do Norte, Europa e Japão dominavam o mercado. Canadá fornecia celulose e papel jornal ao mercado americano; os países escandinavos abasteciam a Europa em produtos florestais; e a Ásia, principalmente o Japão, ocupava os espaços excedentes.

No contexto de uma nova configuração mundial, tem-se identificado uma mudança estrutural no mercado global de celulose. Os Estados Unidos, Canadá, Suécia e Finlândia, fornecedores tradicionais do produto, detentores de grande parte das maiores empresas da indústria mundial, passaram a concorrer com “novos entrantes”, como o Brasil (a partir da década de 1980), Chile (na década de 1990) e Indonésia (a partir de 1995). Os mercados maduros estão estagnados e o crescimento do setor está ocorrendo na América Latina e, principalmente, na China (MANHÃES, 2011; ROCHA, 2006).

A migração da produção de celulose está ocorrendo de países tradicionais da Europa e América do Norte para países do Hemisfério Sul, como Brasil, Chile, Uruguai e África do Sul, que passaram a contar com novas e modernas fábricas, com tecnologia de ponta, planejadas com conceitos diferenciados, muito mais ecoeficientes, consumindo menos recursos naturais por unidade de produto fabricado (CNI, 2012).

Santos (2005) acrescenta que a migração da produção associa-se ao declínio do nível de integração das líderes em papéis, que passaram a compradoras de fibras, ocasionando o fechamento de fábricas de celulose nos países centrais, o que ratifica a intenção dessas empresas em focar nos produtos de maior valor adicionado (papel, máquinas e equipamentos), delegando aos países periféricos toda a cadeia produtiva “para trás”, que tem importantes impactos ambientais.

O dinamismo do setor deslocado para o Hemisfério Sul está obrigando as empresas a investirem nesses países. A América Latina possui fortes vantagens de localização considerando-se a abundância de águas e terras e o rápido crescimento do eucalipto. O Brasil, além dessas vantagens, conta com o domínio da tecnologia

de produção de fibra curta. Dessa forma, o país tem recebido volumes significativos de IDE direcionados ao setor de papel e celulose (ROCHA, 2006).

O mercado internacional de celulose é formado basicamente pelo mercado de celulose branqueada de processo químico (fibra longa ou curta), com expressivo aumento da participação da celulose de fibra curta no total. Até o ano de 2003 havia predominância da comercialização de fibra longa, invertendo-se essa tendência a partir de então. Biazus, Hora e Leite (2011) explicam que esse aumento na produção e na comercialização das pastas de fibras curtas se deve em função do diferencial de custos de produção, muito menores em comparação ao de fibras longas, e também porque a indústria de papel está se utilizando de um mix de fibras com maior participação da fibra curta na composição da matéria-prima.

A demanda de celulose é concentrada nos países desenvolvidos do hemisfério norte (exceção para a China), com a China liderando o aquecimento da demanda mundial, sendo o maior importador mundial de celulose seguida pelos Estados Unidos e Alemanha (MANHÃES, 2011).

Pelo lado da oferta de celulose, Biazus, Hora e Leite (2011) afirmam que a mesma é polarizada conforme o tipo da fibra (curta ou longa). No geral, tem-se que os maiores produtores mundiais de celulose, em 2010, foram: EUA, China, Canadá, Brasil, Suécia, Finlândia, Japão, Rússia, Indonésia, Chile, Índia e Alemanha, conforme se observa na quadro 1 (BRACELPA, 2012a).

Quadro 1: Maiores Produtores Mundiais de Celulose - 2010

Celulose		
País		Mil toneladas
1.	EUA	49.243
2.	China	22.042
3.	Canadá	18.536
4.	Brasil*	14.164
5.	Suécia	11.877
6.	Finlândia	10.508
7.	Japão	9.393
8.	Rússia	7.421
9.	Indonésia	6.278
10.	Chile	4.114
11.	Índia	3.931
12.	Alemanha	2.762
—	Demais	25.313
Total mundo		185.582

Fonte: Bracelpa, 2012a.

Os preços da celulose são formados internacionalmente, influenciados pela oferta e pela demanda globais, no que se refere tanto ao volume quanto ao tipo de fibra. A indústria de celulose caracteriza-se por ser intensiva em capital e dessa forma, ter importante barreira à entrada devido ao elevado valor do investimento. A aquisição de máquinas e equipamentos requer um grande aporte de capital. Além da exigência de escala mínima de eficiência produtiva para viabilizar a implantação de uma indústria, a maturação dos investimentos é de longo prazo devido ao tempo para o crescimento da madeira, principal insumo da indústria (BIAZUS; HORA; LEITE, 2011).

A competitividade no setor se dá pela disponibilidade de terras, pela utilização de tecnologia no segmento florestal (investimento em pesquisa e melhoramento genético) objetivando elevação da produtividade da madeira, custo da madeira e pela logística de suprimento e fornecimento. Para viabilizar estrategicamente um projeto, o raio médio para formação da base florestal não deve ser superior a 150 km da planta industrial (BIAZUS; HORA; LEITE, 2011). Lopes (1998) ressalta e resume em duas as dimensões principais da competição no setor: preço e qualidade, o que é ratificado por Manhães (2011, p. 21):

Tratando-se de uma commodity, ou seja, um bem produzido em larga escala com baixo nível de diferenciação entre os fornecedores de uma

mesma categoria (tipo de polpa), a constante busca por eficiência operacional e redução de custos é essencial para a manutenção da competitividade nesse setor. [...] a evolução tecnológica desse processo produtivo ao longo dos anos foi impulsionada por essas três vertentes: redução de custos operacionais e de investimentos, atendimento às exigências sócio-ambientais do entorno e obtenção de atributos técnicos específicos do produto final.

Biazus, Hora e Leite (2011) destacam quatro características principais do setor de fibras: intensividade em capital, elevada escala mínima de eficiência produtiva, comportamento cíclico de preços e grandes fornecedores mundiais de equipamentos.

Relativamente à indústria de papéis, a mesma é bastante segmentada devido aos vários tipos de papéis, que possuem amplas aplicações. Dessa forma, a produção mundial de papel caracteriza-se por ser menos concentrada do que a produção de celulose. No entanto, a tendência mundial é de consolidação e aumento do grau de concentração, com o estabelecimento de empresas globais, com características de elevada escala de produção e amplos canais de distribuição (BIAZUS; HORA; LEITE, 2011).

Por possuir uma maior diferenciação de produto do que o mercado de celulose, o mercado de papel tem um grande número de produtores e consumidores. Os preços são cíclicos, mas menos voláteis do que os preços de celulose, embora, historicamente, acompanhem as tendências de preços da celulose.

O consumo mundial de papéis é liderado pelos Estados Unidos, seguido pela Europa Ocidental e China, representando aproximadamente 62% do total mundial. (BIAZUS; HORA; LEITE, 2011). Dados da Resource Informations Systems – RISI, segundo a Bracelpa (2012a), apontam que os países com maior consumo per capita de papéis por ano são: a Finlândia (280,6 kg/habitante), Alemanha (242,6 kg/habitante), Estados Unidos (240,2 kg/habitante), Japão (220,4 kg/habitante) e Canadá (184,9 kg/habitante); enquanto que no Brasil o consumo per capita anual é um dos mais baixos do mundo (48,6 kg/habitante).

Relativamente à oferta, a produção mundial de papel de todos os tipos, no ano de 2010, foi de aproximadamente 394 milhões de toneladas, com o predomínio de China, EUA, Japão, Alemanha, Canadá e Finlândia, responsáveis por 61,80% da produção mundial. Nesse ano, os maiores produtores mundiais de papel foram: China, EUA, Japão, Alemanha, Canadá, Finlândia, Suécia, Coreia do Sul, Indonésia, Brasil, Índia e Itália, conforme quadro 2. No ranking dos maiores produtores o Brasil ocupa o 10º lugar (BRACELPA, 2012a).

Quadro 2: Maiores Produtores Mundiais de Papel - 2010

Papel		
	Pais	Mil toneladas
1.	China	92.599
2.	EUA	75.849
3.	Japão	27.288
4.	Alemanha	23.122
5.	Canadá	12.787
6.	Finlândia	11.789
7.	Suécia	11.410
8.	Coreia do Sul	11.120
9.	Indonésia	9.951
10.	Brasil*	9.844
11.	Índia	9.223
12.	Itália	9.146
—	Demais	89.771
	Total mundo	393.899

Fonte: Bracelpa, 2012.

Rocha (2006) sublinha que um dos segmentos mais dinâmicos da indústria mundial de papel da década de 1990 aos anos 2000 foi o de papel de escrever e imprimir, cuja demanda cresceu em média 4,1% a.a. devido à difusão dos equipamentos de informática (copiadoras, impressoras e computadores pessoais) e também à redução do seu preço.

De acordo com a Consultoria Poyry, o panorama mundial do setor apresenta tendência de aumento da demanda mundial de celulose de fibra curta, que deverá crescer, em média, 3% ao ano até 2023, e nesse mesmo período, a demanda por todos os tipos de papel, principalmente os de embalagem e para fins sanitários,

aumentará, em média, 1,5% ao ano (BRACELPA, 2010). Nesse sentido, vale ressaltar o papel do Brasil no atendimento às demandas internacionais.

A internacionalização gera externalidades que evidenciam efeitos positivos para os países envolvidos e para as empresas que se lançam a outros mercados. No entanto, a importância da internacionalização excede o *trade off* entre os mercados interno e externo. Em uma economia globalizada, a competitividade das empresas nacionais frente aos concorrentes de outros países é extremamente importante para a economia do país como um todo (ALÉM; CAVALCANTI, 2005).

Diante desse cenário, a temática internacionalização tem despertado interesse e ganhado relevância no Brasil nos últimos anos. Os países desenvolvidos foram pioneiros nos estudos sobre o tema, tendo desenvolvido teorias estratégicas de internacionalização, a exemplo de: Penrose (1959), Hymer (1960), Vernon (1966), Buckley e Casson (1976), Dunning (1977; 1980; 1998), Johanson e Valne (1977) e Porter (1990).

No Brasil, os trabalhos sobre internacionalização datam da década de 1990, portanto recentes. Há diversos trabalhos sobre o tema, a exemplo de: Kraus (2000), Rocha (2002), Ferreira (2007), Fumagalli (2008), Dib (2008), Amatucci (2009), Barczysz (2009) e Perin (2010); no entanto, não se encontrou na revisão de literatura estudos sobre a internacionalização das indústrias de papel e celulose.

Esta dissertação objetiva contribuir com a investigação do processo de internacionalização da realidade empírica nacional. Nesse sentido, este trabalho busca a compreensão das estratégias e práticas adotadas pelas indústrias brasileiras de papel e celulose para atuação no comércio internacional, considerando que a internacionalização deve ser vista como meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, além de impactar no desempenho econômico do país. Portanto, necessário conhecê-las. Desta forma, o problema de pesquisa consiste em: “Como está ocorrendo o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose?”

Para responder a essa questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral identificar o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose. Especificamente, tem-se:

1. Caracterizar as indústrias brasileiras de papel e celulose;
2. Identificar os estágios do processo de internacionalização e
3. Descrever o processo de internacionalização.

O presente trabalho adotou uma metodologia qualitativa e se valeu de estudo multicaso. Foram utilizadas, como parâmetro para análise, duas teorias consagradas na literatura internacional e, desta forma, supletivamente, este trabalho visou testar se essas teorias, desenvolvidas por teóricos de países estrangeiros, também podem ser aplicadas para análise da realidade de empresas de países emergentes, como o Brasil.

Ao dar continuidade ao estudo do tema internacionalização, espera-se fornecer subsídio para a formação de uma base teórica que possibilite aos pesquisadores agregar conhecimento; aos profissionais e acadêmicos, que possam conhecer e desenvolver novas possibilidades de atuação, sobretudo na área de negócios internacionais, contribuindo para com o conhecimento científico da Administração. Vale ressaltar a contribuição acadêmica do presente trabalho ao contemplar análise longitudinal, requerida por estudiosos de negócios internacionais.

O presente trabalho foi concebido no bojo do projeto de pesquisa intitulado “Competitividade do Sistema Agroindustrial das Florestas Plantadas no Mato Grosso do Sul”, com o apoio da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. Os resultados apresentados contribuirão para debates e o fomento de políticas públicas direcionadas ao setor que promovam e facilitem a internacionalização das indústrias nacionais de papel e celulose.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, incluindo esta introdução, na qual se demonstra a relevância do tema, além de apresentar a justificativa, o problema de pesquisa e os objetivos do presente estudo. O segundo capítulo consiste na apresentação do Sistema Agroindustrial de Florestas Plantadas visando situar o

objeto do presente estudo e na apresentação do referencial teórico, com a definição de internacionalização, surgimento das principais correntes teóricas, com ênfase explicativa nas teorias que deram suporte ao estudo, abordando-se também questões relevantes para o entendimento do tema. O terceiro capítulo consiste na explicação dos procedimentos metodológicos que foram adotados na realização da pesquisa. No quarto capítulo apresenta-se a caracterização das indústrias brasileiras e papel e celulose, sua evolução histórica, seguida por estudo multicaso e da análise do processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose. A partir do confronto entre a realidade empírica das empresas com as teorias apresenta-se, no quinto capítulo, a conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta inicialmente o Sistema Agroindustrial de Florestas Plantadas visando situar o objeto do presente estudo. Com o objetivo de posicionar o trabalho na literatura sobre internacionalização, o capítulo apresenta também uma revisão de literatura com a exibição do conceito sob a ótica de diversos autores e aborda os principais aspectos relativos à internacionalização e as teorias explicativas, com ênfase nos dois modelos que embasam o presente estudo. São apresentados os principais determinantes ou motivações e as possíveis formas de ocorrência deste processo, quais sejam, as estratégias de entrada no mercado internacional.

2.1 O Sistema Agroindustrial de Florestas Plantadas

Apresenta-se, na figura 1, o sistema agroindustrial de florestas plantadas no Brasil para melhor compreensão do objeto do presente estudo.

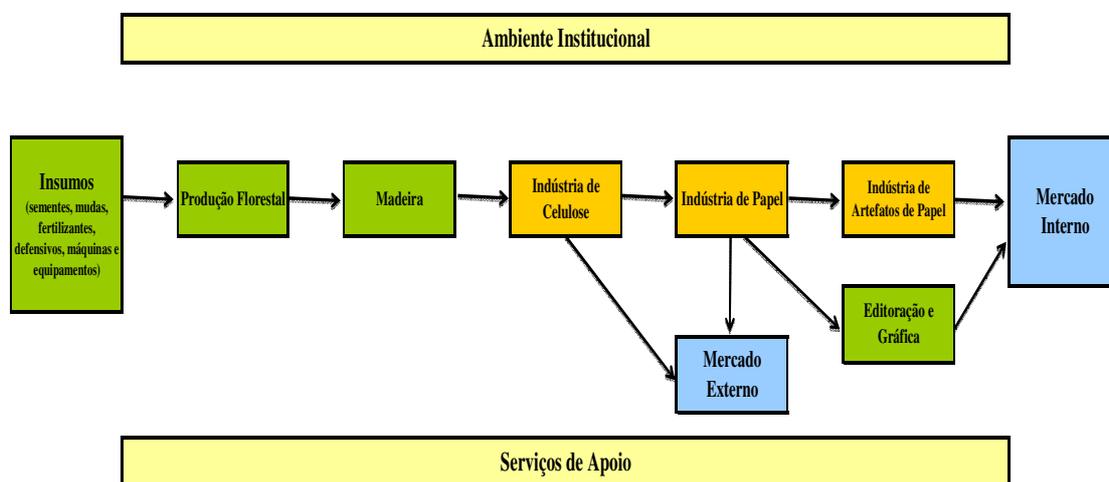


Figura 1: Sistema Agroindustrial de Florestas Plantadas
 Fonte: Adaptado de Soares et al. (2010) e Montebello (2010).

O Setor de Celulose e Papel é formado pelo conjunto das indústrias de celulose, de papéis e de artefatos de papéis, sendo que esta última destina-se exclusivamente ao atendimento do mercado interno, motivo pelo qual não se

pretende analisar o processo de internacionalização do setor, e sim das indústrias de papel e de celulose, participantes do comércio internacional.

No Brasil, as duas principais fontes de madeira utilizadas para a produção de celulose são as florestas plantadas de pinus e de eucalipto, que demandam a utilização de mudas, sementes, substrato, fertilizantes, defensivos, máquinas e equipamentos, dentre outros. A madeira produzida chega às indústrias de celulose em troncos, os quais são descascados e picados em pedaços pequenos, denominados cavacos. Os cavacos são submetidos a processos mecânicos e químicos para a produção da celulose. Inicialmente são cozidos em uma mistura de produtos químicos a fim de separar as fibras de celulose da lignina. Após a separação, as fibras formam uma pasta marrom que, na próxima etapa do processo, são depuradas, lavadas e branqueadas até a alvura desejada. Ao final, a celulose terá dois destinos: será bombeada para uma máquina de papel – no caso de fábricas integradas (que têm base florestal e produzem celulose e papel) ou passará por processo de secagem e será estocada em fardos para posterior comercialização para fábricas de papel, como celulose de mercado. A lignina, após a separação das fibras passa por outro processo que gera energia e ao mesmo tempo recupera os reagentes químicos usados no cozimento (BRACELPA, 2012b).

2.1.1 Aspectos Técnicos da Indústria de Celulose

A indústria de celulose é composta pelas empresas que produzem a polpa ou pasta celulósica a partir da madeira, sendo o principal insumo utilizado na fabricação de papel. A celulose é classificada de acordo com o tipo de madeira ou fibra da qual é fabricada, pela forma como é produzida e pelo nível de branqueamento.

O tipo de madeira influencia no comprimento das fibras, que pode ser curta ou longa. A celulose de fibra longa é proveniente de coníferas como o pinus; a de fibra curta é produzida a partir de folhosas como o eucalipto, a bétula e a acácia. A fibra curta é mais adequada para a fabricação de papéis que requeiram capacidade de impressão, maciez e uniformidade, portanto, preferida pelos fabricantes de papel de impressão e escrita. A fibra longa é apropriada para fabricação de papéis que exijam durabilidade, resistência e opacidade, como os papéis de imprensa e de catálogos.

A depender do processamento são produzidas a celulose e a pasta de alto rendimento – PAR, utilizadas para produção de papel. A celulose é de melhor qualidade, pois é obtida por processo químico, por meio do qual se dissolve a lignina, conferindo melhores características para fabricação de papéis de impressão e escrita, papéis especiais e de seda. A PAR é obtida por processo mecânico, quimomecânico, termomecânico ou quimotermomecânico.

O branqueamento consiste no tratamento da celulose industrial visando melhorar suas propriedades (alvura, limpeza e pureza química). A celulose branqueada é utilizada principalmente na produção de papéis para imprimir e escrever, papéis especiais e papéis sanitários, enquanto que a celulose não branqueada (marrom) destina-se à produção de papéis para embalagem e outros materiais de embalagem de papel e papelão (BIAZUS; HORA; LEITE, 2011).

Segundo o grau de verticalização produtiva, as empresas podem ser: integradas, as que atuam desde o reflorestamento até a produção de papel; não-integradas de papel, as que não possuem atividade florestal; e não integradas produtoras de celulose de mercado, as que não produzem papel (SOTO, 1992). Portanto, três segmentos compõem essa indústria: a) empresas integradas, cujo foco é a produção de papel, mas que também produzem celulose e a utilizam na sua produção de papel; b) empresas de papel não-integradas, dependentes do fornecimento da celulose para sua produção; e c) empresas produtoras de celulose de mercado (*market pulp*), orientadas para o fornecimento a clientes nacionais e/ou estrangeiros (SANTOS, 2005).

Para serem comercializadas no exterior, as pastas de celulose passam por um processo de secagem até formarem folhas de fibras, que são cortadas e empacotadas em fardos, sendo denominada celulose de mercado. A celulose de mercado é caracterizada como uma *commodity*. Se utilizada na própria empresa produtora, as pastas celulósicas seguem direto para máquinas de papel, sendo denominada celulose de integração (BIAZUS; HORA; LEITE, 2011).

2.1.2 Aspectos Técnicos da Indústria de Papel

A indústria de papel tem como matéria-prima básica a celulose ou a PAR, obtidas pelo beneficiamento da madeira, e também as aparas de papel geradas durante o processo industrial ou recuperadas após o consumo dos produtos, além de outros materiais fibrosos (BRACELPA, 2012c). Gomes (2011) destaca que um aspecto relevante na produção de papéis é a reciclagem, que tem nas aparas de papel sua principal matéria-prima.

A indústria de papéis compreende as empresas produtoras de papéis e produz insumo para a indústria de artefatos de papéis, que fabrica embalagens e outros artefatos de papéis. Os papéis se classificam em: papéis de imprensa, de imprimir e escrever, embalagem, sanitários, cartão, papéis especiais e para outros fins. Devido às múltiplas aplicações e aos vários tipos de papel, são diversos segmentos nesse setor, os quais apresentam características e tendências distintas.

De acordo com a Bracelpa (2012c), os papéis para imprimir e escrever classificam-se em: papel imprensa para jornal, papéis revestidos e não-revestidos para livros, revistas e outras publicações e papel para escrita e reprodução. Dentre eles estão: Papel Offset, Papel de Impressão, Papel Couché, Papel Jornal ou Papel Imprensa, Papel LWC, Papel Monolúcido, Papel Apergaminhado, Papel “super bond” e Cartolina.

Os principais tipos de papéis para embalagens são: Papelão Ondulado (classifica-se em: miolo, capa de 1ª (kraftliner), Capa de 2ª (testliner) e White top liner); Papel Kraft (classifica-se em: Kraft natural para sacos multifolhados, Kraft extensível, Kraft natural ou em cores para outros fins, Kraft branco ou em cores, tipo kraft de 1ª e tipo kraft de 2ª); Estiva e Maculatura; Seda Papel de Embalagem; Papel Glassine, Cristal ou Pergaminho; e Papel Greaseproof (BRACELPA, 2012c).

Entre os tipos mais usuais de papel-cartão estão: Papelcartão Duplex, Papelcartão Triplex, Cartão Sólido, Cartolina Branca e Colorida, Papelão e Polpa Moldada (BRACELPA, 2012c).

Os papéis para fins sanitários são denominados também de papéis tissue e abrangem: Papel higiênico, Guardanapo, Toalhas de mão, Toalhas de cozinha e Lenços (BRACELPA, 2012c).

Os papéis especiais e para outros fins possuem uma enorme variedade, estão presentes no dia-a-dia da população e apresentam múltiplos usos, que vão do papel-moeda aos filtros de café e autocopiativos, podendo ser autoadesivos, decorativos, metalizados, etc. (BRACELPA, 2012c).

Para a fabricação de papéis de imprimir e escrever, sanitários e alguns tipos de cartão se utilizam fibras curtas, que lhes conferem melhores características, como maior opacidade e maciez. Por sua vez, para a fabricação de papéis que necessitem de maior resistência mecânica, como os de embalagem, imprensa, papelão ondulado e outros tipos de cartão se utilizam fibras longas (BIAZUS; HORA; LEITE, 2011).

2.2 Internacionalização

Welch e Luostarinen (1988, p. 37) conceituam internacionalização como “...um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Para Versiani (2006), internacionalização é o envolvimento das empresas em atividades para além de seu país de origem com o objetivo de construir vantagem competitiva baseada na ampliação de seu alcance geográfico. Segundo Oliveira Junior e Cyrino (2002), a internacionalização é o processo de obtenção de parte ou da totalidade do faturamento da empresa a partir de operações internacionais.

Dessa forma, o conceito de internacionalização trazido por diversos autores pode ser sintetizado pela definição de negócios internacionais, que de acordo com McGaughey (2006), de modo amplo, pode ser traduzido como as atividades de uma empresa que atravessem fronteiras internacionais. Nesse sentido, na visão de Johansson (2000), a internacionalização envolve o processo de adaptação das operações das empresas, tais como: estratégia, estrutura, recursos, etc., ao ambiente internacional.

Os negócios internacionais existem há séculos, tendo tido relevância histórica na Antiguidade. Assim também, reflexões sobre o funcionamento e a dinâmica do comércio internacional não são novas. Adam Smith, com a publicação da obra *A Riqueza das Nações*, no ano de 1776, foi um dos precursores desses estudos com a Teoria da Vantagem Absoluta; no entanto, foi David Ricardo, com a apresentação do modelo explicativo das Vantagens Comparativas, no ano de 1817, que consolidou a idéia dos ganhos para os países decorrentes da prática do comércio internacional. A partir de então, várias teorias foram desenvolvidas visando explicações, baseadas na racionalidade econômica, para o movimento de empresas que passavam a produzir no exterior (FLEURY; FLEURY, 2007).

Em princípio o enfoque recaiu sobre os fatores macroeconômicos, tendo como primeira grande obra publicada a Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda, de Keynes, no ano de 1936. Posteriormente, os estudos passaram a se basear em fatores microeconômicos, tendo resultado importantes contribuições como a Teoria do Consumidor, Teoria da Firma e Teoria da Produção. No entanto, foi somente a partir de 1950, com os trabalhos de Ohlin e Heckscher, com o modelo dos Fatores de Proporção, e Linder, em 1961, com a idéia da Similaridade da Demanda, que se deu início ao desenvolvimento das teorias econômicas de internacionalização utilizadas atualmente (COSTA, 2010; MACHADO-DASILVA; SEIFERT, 2004).

Não obstante os estudos iniciais apresentarem uma vertente econômica, a literatura sobre internacionalização é ampla e apresenta estudos classificando-os em duas abordagens distintas: a abordagem econômica e a abordagem comportamental. A abordagem com base em critérios econômicos pressupõe o caráter racional do processo de internacionalização, orientado por decisões que possibilitem a maximização dos retornos econômicos (CARNEIRO; DIB, 2007). Fundamentada, portanto, na racionalidade econômica e na alocação ótima dos recursos no mundo (BARRETO; ROCHA, 2003).

As principais teorias econômicas referenciadas na literatura são: Teoria de Poder de Mercado, Teoria do Ciclo de Vida do Produto, Teoria da Internalização, Teoria dos Custos de Transação e Paradigma Eclético.

A Teoria de Poder de Mercado foi desenvolvida por Hymer (1960) e preconiza que as empresas que operam em mais de um país o fazem devido ao fato de possuírem vantagens competitivas sobre as empresas estrangeiras em seus mercados. Para Hymer a firma é um agente de poder de mercado e conspiração. Primeiro exploram suas vantagens no mercado doméstico e depois partem para os mercados internacionais utilizando-se de fusões ou conluios para combater a competição (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008). Identifica três razões principais para a decisão das empresas investirem diretamente no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas ou diversificar-se (BARRETO; ROCHA, 2003).

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto foi formulada por Vernon (1966) e concebe que as empresas inovam em seus mercados domésticos (países desenvolvidos) e passam a produzir em outros países (em desenvolvimento) visando estender o ciclo de vida de seus produtos (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007). A lógica é que, uma vez exploradas as oportunidades e atendida a demanda do mercado doméstico, a empresa passaria a explorar novos mercados para recomeçar o ciclo de lucratividade e melhorar o desempenho da organização.

A Teoria da Internalização, criada por Buckley e Casson (1976), defende que as empresas internacionalizam a fim de integrarem transações que o mercado realiza de forma ineficiente ou mais dispendiosa. Seriam as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos que levariam uma empresa multinacional (EMN) a utilizar o investimento direto ao invés do licenciamento como modo de entrada em um mercado externo. Dessa forma, ao internalizar suas atividades, os custos de transação devem ser inferiores aos custos do mercado em que atuam. Se os custos não forem menores, as empresas podem realizar alianças para dividi-los (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010). Para os teóricos desta área, a exportação é vista simplesmente como ponto de partida para o investimento direto no exterior (BARRETO; 2002). As empresas podem auferir vantagens como: manter a propriedade do conhecimento e informação, evitar custos de procura e negociação e também os contratuais, além de ter maior controle sobre os fornecimentos, processo de distribuição, dentre outros.

A Teoria dos Custos de Transação, de Williamson (1975), ressalta que a internacionalização envolveria a decisão de realizá-la de dois modos: por meio do mercado, com a contratação externa de atividades, ou hierarquia, utilizando-se da própria estrutura da empresa, sendo que a empresa optaria levando em consideração o menor custo de transação (BARRETO, 2002).

Segundo Williamson (1975), as transações são os custos da troca de direito de propriedade de bens econômicos que os indivíduos incorrem para reforçar os seus direitos exclusivos, ou seja, os custos resultantes da troca de bens e serviços através de relações de mercado. Ao explorar o mercado estrangeiro via exportação, vertente mais simples, as empresas enfrentam custos associados à procura de informação sobre esse mercado e custos associados ao cumprimento e monitorização de contratos inerentes à exportação. Num nível de envolvimento maior, ou seja, quando as empresas decidem investir diretamente no estrangeiro, surgem novos custos denominados custos de internalização. Tais custos estão relacionados com a obtenção de conhecimentos mais fidedignos sobre o mercado em questão, com a construção ou aquisição da subsidiária no exterior, com os custos de flexibilidade e reversibilidade dos investimentos, dentre outros. Quando os custos de internalização são maiores que os custos de transação, as empresas tendem a não investir diretamente no estrangeiro. Portanto, a decisão das empresas em se internacionalizarem passa pelo *trade-off* entre os custos de transação e os custos de internalização (WILLIAMSON, 1975; HENNART, 1989).

O Paradigma Eclético foi desenvolvido por Dunning (1980) e incorpora conceitos de Custos de Transação e da Internalização. Esta teoria se propõe a explicar quais as características das empresas e dos mercados motivam a internacionalização por meio do investimento externo direto. Justifica que as empresas se internacionalizam para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações que seriam mais ineficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado.

De outro lado, têm-se as teorias comportamentais, as quais abordam a internacionalização como um processo dependente de atividades, percepções e do comportamento dos executivos que tomam as decisões. Portanto, um processo no

qual intervêm fatores não econômicos (ANDERSEN; BUVIK, 2002). Dentre estas, destacam-se: Escola de Uppsala, Escola Nórdica e Teoria de Redes.

A Escola de Uppsala tem nos estudos desenvolvidos por Johanson e Vahlne (1977) uma grande contribuição ao pretender explicar as etapas de um processo de internacionalização com foco na empresa individual. De acordo com essa teoria, a internacionalização é um processo gradual de aquisição, integração e comprometimento da empresa em mercados estrangeiros e está associada à distância psíquica entre o país de origem e os sucessivos países hospedeiros (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008; CARNEIRO; DIB, 2007).

A Escola Nórdica, por meio dos estudos de Andersson (2000) incorpora aos conceitos da Escola de Uppsala a importância do empreendedor no processo de internacionalização. Visa explicar a expansão internacional de empresas por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Focada, portanto, na importância do empreendedor como fator decisivo para a internacionalização (HEMAIS; HILAL, 2003).

A Teoria das Redes trabalha a importância de redes de relacionamentos ou networks como determinantes do processo de internacionalização da empresa. Foi introduzida por Johanson e Vahlne (1990) e considera que a empresa deve ser vista como inserida numa rede de relacionamentos (intra-organizacionais, inter-subsidiárias e agentes externos) (HILAL; HEMAIS, 2003). Portanto, as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas pelas relações no interior das redes de negócios.

Sob a perspectiva dessas duas abordagens de estudo do processo de internacionalização, pode-se afirmar que a abordagem econômica é muito bem sintetizada pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional proposto por Dunning (1980, 1988, 1993, 2000), enquanto que a abordagem comportamental é emblemática nas propostas do modelo da Escola de Uppsala desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) (FLEURY; FLEURY, 2006).

Dessa forma, na lacuna de teorias e modelos que reflitam a internacionalização de empresas dos países emergentes, optou-se por estudar o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose com base nessas teorias, entendendo que desta forma se poderão abranger distintos aspectos do processo. Vale salientar que essas abordagens não necessariamente conversam entre si, pois o fenômeno da internacionalização é complexo e comporta diferentes perspectivas (FLEURY; FLEURY, 2007).

2.3 Modelos Teóricos de Internacionalização

2.3.1 Paradigma Eclético da Produção Internacional

Embora o Paradigma Eclético tenha sido apresentado pela primeira vez em um simpósio em Estocolmo, em 1976, sua origem remonta a meados dos anos 1950, enquanto John Dunning escrevia sua tese de doutorado sobre o investimento direto na indústria manufatureira britânica. A partir de então o Paradigma vem sendo aperfeiçoado e revalidado pelo autor, que esclarece não se tratar de uma teoria nova, mas uma integração de elementos teóricos de diversos ramos da teoria econômica clássica e neoclássica de produção, comércio e investimento direto internacional (DUNNING, 2001).

O Paradigma Eclético de Dunning (1977) surgiu a partir da verificação de que as subsidiárias americanas no Reino Unido tinham maior produtividade que as firmas similares nos EUA, ao passo que nos EUA apresentava-se uma produtividade industrial duas a cinco vezes superior em relação aos europeus. De acordo com Dunning, este paradigma se inicia a partir do momento em que o modelo Heckscher-Ohlin introduz a existência de custos de transação no comércio internacional. Nesse caso, a internacionalização das firmas tem como objetivo neutralizar custos de transação advindos do comércio exterior e conquistar vantagens atribuídas à nova localização.

Portanto, verifica-se que o Paradigma Eclético de Dunning (1977; 1981; 1988; 1993; 2000) incorpora conceitos de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975) e da Internalização (BUCKEY; CASSON, 1976) e visa explicar a extensão, a forma e o

padrão do investimento em outros países a partir de esquema holístico que permite identificar os determinantes para essa atuação.

Para Dunning (1988, p. 1), o paradigma eclético não se propõe a ser uma teoria: “The intention was to offer a holistic framework by which it was possible to identify and evaluate the significance of the factors influencing both the initial act of foreign production by enterprises and the growth of such production”.

Nesse sentido, o Paradigma consiste em um eclético framework denominado *Ownership-Location-Internalization* (OLI) que se propõe a demonstrar a extensão, a forma e o padrão da produção internacional segundo o qual, para se internacionalizar as empresas devem possuir três tipos de vantagens sobre os seus competidores que justifiquem o Investimento Direto Estrangeiro – IDE: Vantagem Específica de Propriedade (O – Ownership), Vantagem Específica de Localização (L – Location) e Vantagem Específica de Internalização (I – Internalization) - OLI (BARRETO, 2002).

As vantagens de propriedade (O) permitem à empresa manter maior domínio e controle sobre os seus recursos utilizados no exterior. Podem ser de natureza estrutural, se decorrentes de propriedade própria como a marca e a tecnologia, ou de acesso privilegiado a um ativo, no caso de acesso a melhores fontes de matérias-primas; ou transacional, caso a vantagem derive da capacidade da EMN em tirar proveito das imperfeições de mercados pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países. Nesse caso, as competências essenciais deverão ser desenvolvidas na matriz e posteriormente transmitidas às subsidiárias (DUNNING; 2000).

Dunning (2000) acrescenta que as vantagens de propriedade dividem-se em estáticas e dinâmicas. As vantagens de propriedade estáticas são aquelas que proporcionam uma receita extraordinária para a empresa em determinado período de tempo e as vantagens de propriedade dinâmicas resultam da capacidade da empresa de sustentar e aumentar sua renda acima do normal ao longo do tempo.

As vantagens de localização (L) consistem nos atrativos que os países ou regiões possuem e que motivam a escolha dos investimentos das EMNs. Também podem ser de natureza estrutural, quando derivadas de condições locais (institucionais, econômicas ou culturais); ou de natureza transacional, quando a empresa logra proveito decorrente da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países em decorrência de sua implantação num lugar específico. A empresa optará por realizar o IDE no mercado que lhe proporcione melhores condições e nesse caso as vantagens de localização podem advir de mão-de-obra mais barata e/ou especializada, matérias-primas de baixo custo, disponibilidade de recursos naturais, algum tipo de intervenção governamental que afete custos ou receitas, menores custos de transporte e comunicação e principalmente, da maior capacidade de explorar o potencial do mercado (DUNNING, 2000).

As vantagens de Internalização (I) surgem a partir da decisão de se construir uma estrutura própria no exterior ao invés de optar pelas transações de mercado, como fusões, aquisições, cooperação e alianças. Desta forma, a empresa, a partir da transferência de ativos dentro da sua própria hierarquia, poderá reduzir custos motivados por riscos e incertezas, seguindo o raciocínio das teorias de Internalização e dos Custos de Transação (DUNNING, 2000).

Ao procurar reduzir e eliminar custos de transação, a empresa pode usufruir vantagens como: minimização de encargos com o câmbio, redução da incerteza com o maior conhecimento sobre o mercado em que está atuando, evitar ou explorar intervenções estatais relativas a tarifas alfandegárias e incentivos, dentre outras.

Objetivando melhor compreensão dos fenômenos do IDE utilizando-se o paradigma eclético, Dunning (1988) construiu uma matriz – quadro 3 – na qual relacionam-se as vantagens de propriedade, internalização e localização com variáveis relativas ao país, à indústria e específicas da firma. São considerados quatro tipos principais de orientação para a realização de investimentos: busca de recursos, atendimento ao mercado doméstico, eficiência e racionalização e para a realização de atividades de comércio e distribuição.

Quadro 3: Tipos de Investimento Direto Externo de Empresas Multinacionais

Tipos de Investimento Direto	Vantagens de propriedade (O Porquê da Atividade Multinacional)	Vantagens de localização (Onde Será Feita a Atividade Multinacional)	Vantagens de Internalização (Como Será Feita a Atividade)	Tipos de Setores
Baseado em disponibilidade de recursos naturais	Capital, tecnologia, acesso a mercados, ativos complementares	Posse de recursos naturais, infraestrutura adequada, mão-de-obra não qualificada e abundante.	Estabilidade da oferta a preços certos, controle dos mercados, domínio da tecnologia.	Petróleo, cobre, bauxita, bananas, hotéis, produção para exportação de bens intensivos em mão-de-obra não qualificada.
Baseado no mercado	Capital, tecnologia, informação, habilidades organizacionais e administrativas, excesso de P&D, economias de escala, etc.	Custos de materiais e trabalhistas, características do mercado, políticas governamentais, custos de transporte.	Reduzir custos de transação, informação e incertezas do comprador, proteger direitos de propriedade e qualidade.	Informática, produtos farmacêuticos, veículos automotores, cigarros, seguros, publicidade.
Especialização racionalizada a) Produtos b) Processos	As mesmas que no caso anterior, mais acesso a mercados, economias de escopo e diversificação geográfica.	(a) Economias de especialização de produto e concentração; (b) Baixos custos trabalhistas e incentivos para a produção local.	(a) as mesmas que as do tipo anterior, mais ganho de atividades interdependentes; (b) Economias de integração vertical.	(a) Veículos automotores, aparelhos elétricos, máquinas agrícolas. (b) Eletrônica de consumo, têxteis e vestuário, indústria fotográfica, etc.
Comércio e Distribuição	Produtos para distribuição	Mercados locais, necessidade de estar perto dos consumidores, serviços de pós-venda.	Necessidade de garantir as vendas e proteger o nome da empresa.	Uma grande variedade de produtos, particularmente nos que requerem contatos diretos com os consumidores.

Fonte: Dunning, 1988.

De acordo com o Paradigma Eclético, a decisão deverá se pautar pela melhor combinação de vantagens OLI (Ownership, Location e Internalization), sendo esse o maior desafio para as empresas enfrentarem na decisão de IDE. Porém, a resposta deverá considerar também o contexto geral (aspectos ambientais e comportamentais). Essa configuração refletirá as características econômicas e políticas do país ou da região das empresas investidoras e do país ou da região onde estão buscando investir. Por outro lado, a configuração dependerá também da indústria e da natureza das atividades de valor agregado nas quais as empresas estão envolvidas e das próprias características das empresas investidoras, especialmente dos objetivos e das estratégias que desenvolvem para atingi-los. (DUNNING, 2000).

Considerando as alterações políticas e tecnológicas dos anos 1990, Dunning (2000) propôs a reconfiguração do Paradigma OLI, incluindo no conceito de vantagem de propriedade os custos e benefícios resultantes das relações e transações inter-firmas (alianças), considerou novas variáveis de localização, como a capacidade de acumulação de conhecimentos em P&D, e expandiu o conceito de vantagem de internalização com outros objetivos dinâmicos, como a procura de ativos estratégicos e a procura de eficiência.

A partir das definições dos sub-paradimas OLI, verifica-se que as vantagens de propriedade e de internalização relacionam-se especificamente à firma; enquanto que as vantagens de localização dizem respeito ao país receptor de IDE (PEREIRA, 2007). O quadro 4 apresenta uma síntese de vantagens relacionadas a cada sub-paradigma do modelo.

Quadro 4: Exemplos de Vantagens por Sub-paradigma do Modelo Eclético

Vantagens de Propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internalização
1. Propriedade de Tecnologia, Trabalho e Capital	1. Disponibilidade de recursos	1. Redução dos Custos de Transações
2. Dimensão da Empresa	2. Mercados e políticas Governamentais	2. Proteção dos Direitos de Propriedade
3. Diferenciação do Produto	3. Baixos Custos de Transporte e Comunicação	3. Redução de Incertezas e Ações Oportunistas
4. Formas de Gestão e Organização	4. Distâncias Físicas, Língua e Cultura	4. Ganhos Estratégicos
5. Acesso a mercados, fatores e produtos	5. Distribuição, Preços e Qualidade dos Insumos e Matérias-Primas	5. Controle da Oferta de Produtos
6. Economias de Escala		6. Aproveitamento das Externalidades.

Fonte: Pereira, 2007, p. 49 (a partir de Dunning, 1980, p. 13).

Nesse contexto, Dunning (2000) também aponta quatro tipos de estratégias para a realização do IDE: busca por recursos (*resource seeking*), busca por mercados (*market seeking*), busca de eficiência (*efficiency seeking*) e busca de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). As duas primeiras motivações associam-se aos objetivos de investimento inicial, enquanto as outras duas correspondem a modos de expansão de uma empresa já estabelecida no país de destino do investimento.

De acordo com Dunning (2000), a estratégia para a realização do IDE baseada no *Resource seeking* (busca por recursos) visa à exploração dos recursos existentes

no país ou região de destino. A disponibilidade de recursos naturais e mão-de-obra a preços baixos estão entre as principais vantagens de localização que o país hospedeiro pode oferecer, além de outras como logística favorável para o escoamento da produção, incentivos aos investimentos, oportunidade para adquirir experiência de comercialização em um determinado país ou região.

A estratégia *Market seeking* (busca por mercados) tem por objetivo a exploração do mercado doméstico do país hospedeiro e eventualmente dos países vizinhos. Este tipo de investimento tem, normalmente, a característica de substituir produtos que eram anteriormente exportados pela própria empresa investidora. Portanto, de acordo com essa estratégia, o tamanho do mercado e/ou potencial crescimento do mesmo, proximidade com os consumidores, infra-estrutura, políticas governamentais, barreiras tarifárias e não tarifárias, cultura, preferências locais, são fatores que podem influir na decisão de investimento (DUNNING, 2000).

A estratégia *Efficiency seeking* (busca de eficiência) visa menores custos de produção. Procura racionalizar a produção a fim de obter economias de escala e escopo possibilitadas pela gestão e organização unificada entre as unidades produtivas geograficamente dispersas. Ocorrem, frequentemente, por meio dos processos de complementação, tanto comercial quanto produtiva, das operações das filiais das empresas multinacionais (DUNNING, 2000).

O IDE baseado na *Strategic asset seeking* (busca de ativos estratégicos) objetiva a aquisição de recursos e capacidades que podem manter ou aumentar as competências competitivas da empresa nos mercados regionais e/ou global. A empresa investe para aumentar suas vantagens de propriedade já existentes. O objetivo é a realização de sinergias com os ativos estratégicos já existentes por meio de uma estrutura de propriedade comum para atuar em mercados regionais ou globais. O IDE representa um caminho para obtenção de uma vantagem de propriedade que pode dar suporte à estratégia empresarial de crescimento e expansão de longo prazo tanto no seu país de origem como em outros mercados. Os principais resultados obtidos desse tipo de estratégia são: mercados e recursos disponíveis para promoção das vantagens de propriedade e consentimento institucional que a auxilie; canais de comercialização já existentes; qualificação dos

recursos humanos no país receptor; oportunidade de ganhos por meio da interação com outros produtores e acesso a dados sobre as instituições do país receptor (DUNNING, 2000).

As quatro estratégias supracitadas e seus principais determinantes foram sintetizados por Pereira (2007) com base em Dunning (1997; 2000), conforme quadro 5.

Quadro 5: Estratégias de IDE e Principais Determinantes

Estratégia de IDE	Principais Determinantes
Busca de Recursos Naturais (<i>Resource Seeking</i>)	Disponibilidade de recursos naturais a preços baixos e de qualidade
	Infraestrutura para exploração dos recursos e escoamento da produção
	Incentivos aos investimentos, como redução de impostos e subsídios à exportação
	Disponibilidade de empresas locais para firmar parcerias em atividades intensivas em recursos
	Oferta de capital a custo baixo para captação
Busca de Mercados (<i>Market Seeking</i>)	Tamanho dos mercados locais e/ou potencial de crescimento
	Presença de empresas locais com competitividade suficiente para atuar como fornecedoras
	Infraestrutura física e institucional capaz de auxiliar na exploração dos mercados
	Políticas para auxiliar a exploração dos mercados e que não restrinjam a atuação das ETN's
	Proximidade dos consumidores
Busca de Eficiência (<i>Efficiency Seeking</i>)	Baixo custo da produção se comparado a outros países potenciais
	Liberdade de comercialização de bens intermediários intra-firma
	Presença de economias de aglomeração e/ou clusters especializados
	Políticas públicas de promoção do investimento
Busca de Ativos Estratégicos (<i>Strategic Asset Seeking</i>)	Disponibilidade de recursos e mercados que permitam a promoção e desenvolvimento das vantagens de propriedade
	Aparato institucional que auxilie na obtenção desses recursos
	Canais de comercialização preexistentes
	Oportunidades para incremento do conhecimento e aprendizado através da interação entre produtores
	Acesso a informações acerca das instituições formais e informais do país de destino do IDE.
	Forte atuação do governo para o desenvolvimento dos recursos humanos

Fonte: Pereira, 2007, p. 51 (a partir de Dunning, 1997 e 2000).

Dunning (1988) explica a produção internacional como sendo uma atividade de adição de valor que a empresa realiza fora de seus limites nacionais. A produção internacional está diretamente relacionada à capacidade tecnológica mundial e sua distribuição entre os países. Se uma multinacional verifica que os custos de transação relacionados às falhas de mercado são altos, ela tende a usar as vantagens ao invés de negociá-las. No entanto, se verificar que os custos da hierarquia são muito altos, ela tende a dividir sua responsabilidade de produzir no exterior, ou mesmo vender sua vantagem.

O Paradigma Eclético tem sido utilizado por vários pesquisadores para explicação do processo de internacionalização de empresas brasileiras (IGLESIAS; VEIGA, 2002). De acordo com Barreto (2002) e Fleury & Fleury (2006), o Paradigma sintetiza e combina os principais enfoques econômicos. Além de afirmar que o custo econômico não é o único fator motivador para a internacionalização, a abordagem eclética de Dunning se propõe a responder várias peculiaridades do processo (ALÉM; CAVALCANTI, 2005).

Apesar de amplamente utilizado, representando a principal abordagem para análise dos determinantes de IDE, o Paradigma Eclético tem sofrido muitas críticas. O próprio autor ressalta as limitações do modelo em explicar e descrever somente alguns tipos de produção internacional e não abordar com detalhamento o comportamento individual das empresas.

Johanson e Vahlne (1990) criticam o paradigma eclético por sua natureza estática e não contemplar a aprendizagem organizacional do processo, enquanto que o modelo Uppsala seria dinâmico por considerar as mudanças das variáveis independentes ao longo do processo. No entanto, reconhecem que o modelo de Uppsala tem um maior caráter explanatório nos estágios iniciais do processo de internacionalização e, portanto, seria mais aplicável a firmas mais inexperientes, enquanto que o paradigma eclético teria maior poder explanatório para firmas com atuação em diversas regiões do mundo e seria mais consistente em firmas experientes.

Em trabalho posterior, Dunning (1997) propôs uma revisão no paradigma eclético, de certa forma reconhecendo as críticas, ao incorporar alguns fenômenos associados à globalização, como as vantagens de propriedade decorrentes dos custos e benefícios do relacionamento entre empresas, em particular de alianças estratégicas e *networks*.

2.3.2 Modelo da Escola de Uppsala

O modelo de Uppsala originou-se dos estudos desenvolvidos pelos pesquisadores Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), da escola nórdica de Uppsala. De acordo com os autores, a internacionalização é

um processo de aprendizagem no qual a empresa investe recursos de forma gradual. Na medida em que a empresa adquire e amplia conhecimento sobre o negócio e o mercado internacional, os riscos e incertezas de atuar nesse mercado são reduzidos e a empresa passa a ampliar os seus investimentos.

Com o foco na empresa individual, o modelo se baseia em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo à internacionalização; o conhecimento adquirido pela experiência é o mais importante na internacionalização; a empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual. Portanto, o modelo segue a teoria comportamental da firma, que considera que o incrementalismo, caracterizado pelo comprometimento sucessivo e crescente com os mercados, seria decorrente da racionalidade limitada e teria por objetivo a redução de risco (DIB, 2008).

Sob essa ótica, considera-se que inicialmente há o desconhecimento dos mercados estrangeiros, de modo que o ingresso nesses mercados deverá ser gradual a fim de permitir o aprendizado, via experiência, das melhores práticas de atuação, que incluem questões referentes aos novos consumidores, práticas burocráticas, flutuações cambiais, barreiras e imposições legais (GOUVEIA, 2010).

Um dos pressupostos subjacentes ao modelo da Escola de Upsala é o de que a internacionalização da empresa é uma consequência do seu crescimento. Ou seja, a partir da saturação do mercado doméstico, que restringe o crescimento e reduz oportunidades lucrativas, é que a empresa parte em busca de novos mercados (HEMAIS; HILAL, 2002). Tendo ingressado no exterior, a empresa buscaria situações de mercado mais familiares possíveis a fim de reduzir a incerteza.

Dessa forma, os autores propuseram o mecanismo básico de internacionalização, conforme figura 2, que considera duas variáveis: aspectos de circunstância e aspectos de mudança. Os aspectos de circunstâncias relacionam-se ao conhecimento do mercado e ao compromisso com esse mercado. Maior conhecimento conduziria a decisões de compromisso, levando a empresa a desenvolver atividades de negócios e, conseqüentemente, a se comprometer com o mercado, num processo cíclico de maior conhecimento, mais atividades e maior compromisso.

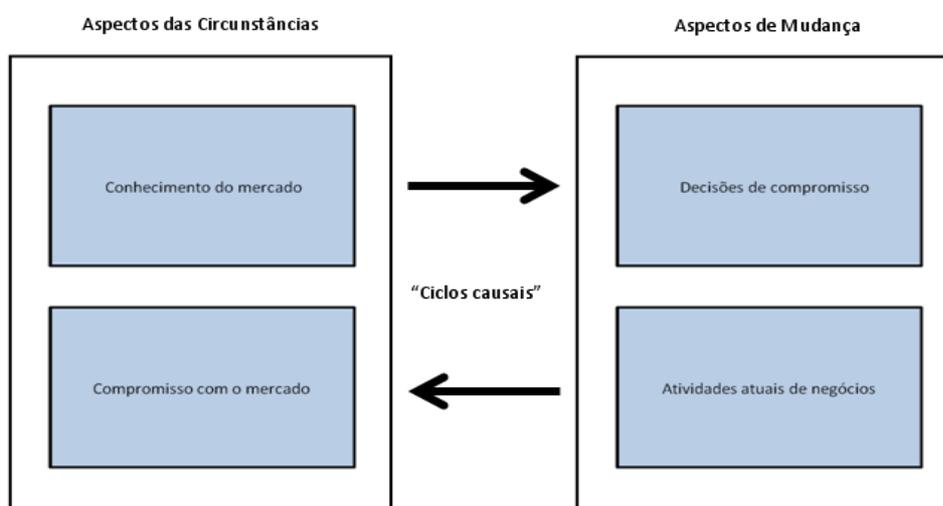


Figura 2: Internacionalização/Estados e Aspectos Transitórios
Fonte: Johanson e Vahlne, 1977, p. 26.

Johanson e Wierdersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), a partir da concepção do desenvolvimento gradual do processo de internacionalização, propõem que o mesmo ocorra ao longo de estágios sucessivos representando graus maiores de envolvimento, com exploração do mercado doméstico num primeiro momento, passando a desenvolver atividades de exportação irregulares, exportações por meio de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades produtivas no exterior, conforme quadro 6. Os estágios seriam sequenciais, formando uma “cadeia de estabelecimento” no exterior; no entanto, os autores reconhecem que nem todas as empresas passam pelos quatro estágios.

Quadro 6: Estágios de entrada em mercados estrangeiros

Estágios	Modos de Entrada em Mercados Estrangeiros
1	Sem atividades de exportação regulares
2	Exportação via representantes e agentes independentes
3	Estabelecimento de subsidiárias de vendas internacional
4	Unidades de manufatura/produção internacional

Fonte: Elaborado a partir de Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wierdersheim-Paul (1975).

Outra proposição da teoria de Uppsala, que está intimamente relacionada ao modelo de estágios, é a questão da “distância psíquica”, definida como as diferenças

percebidas entre o país de origem o país hospedeiro, tais como: idioma, valores, práticas gerenciais, nível educacional, cultural e desenvolvimento industrial. De acordo com a teoria, a escolha para internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem.

Dessa forma, as empresas iniciariam exportações para mercados psicologicamente mais próximos do seu mercado doméstico via exportação direta ou por meio de agentes, para depois, num segundo momento, tornarem-se efetivamente EMNs, com o estabelecimento de subsidiárias de vendas. A partir do aprendizado e acúmulo de experiências, as EMNs poderiam então estabelecer unidades produtivas nos mercados estrangeiros.

Várias críticas são dirigidas ao Modelo de Uppsala. De acordo com Dias (2007), o modelo desconsidera a crescente homogeneização das culturas, gostos e dos padrões de vida bem como o acesso facilitado a informação resultantes da globalização, fatores que colocam em cheque o conceito de “distância psicológica” e conseqüentemente a sequência de estágios.

Apesar das críticas, o modelo de Uppsala é uma importante corrente de pensamento na literatura de negócios internacionais e não deve ser negligenciado. “Não podem ser negados, por exemplo, fatores como conhecimento e experiência acumulada como influenciadores simultâneos sobre o processo de internacionalização das empresas” (FERREIRA, 2007, p. 17). Além do fato de que vários estudos realizados sinalizam a aplicabilidade total ou parcial do modelo para empresas brasileiras, a exemplo de Perin (2010), Melo (2010) e Costa (2010).

2.4 Motivações para Internacionalização

Um importante questionamento que se faz quando o assunto é internacionalização relaciona-se aos motivos que levam as empresas a buscarem o mercado externo. Como já visto, convém ressaltar que, de acordo com as teorias selecionadas para o presente estudo, tem-se que os motivos indutores à internacionalização das empresas podem ser econômicos, e segundo o Paradigma Eclético de Dunning (1988), estão representados pelas estratégias de busca de: recursos, mercados, eficiência e ativos estratégicos. No entanto, os motivos podem

ser não-econômicos, conforme preceitua o Modelo da Escola de Uppsala, atuando como fator decisivo a saturação do mercado doméstico ou a proximidade de sua saturação e a distância psíquica.

Visando levantar dados sobre a realidade do processo de internacionalização de empresas brasileiras, dois importantes estudos foram realizados: pela Fundação Dom Cabral, no ano de 2001, e pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica – SOBEET, no ano de 2006.

Esses estudos identificaram diversos fatores motivacionais que levam as empresas brasileiras à decisão pela internacionalização dos negócios, os quais estão relacionados em ordem decrescente de importância no quadro 7. Deve-se esclarecer que os programas governamentais de fomento à internacionalização foram considerados importantes somente pelas empresas de menor porte, não sendo considerados fatores de estímulo para a maioria das empresas respondentes.

Quadro 7: Principais motivos para a internacionalização

FDC (2001)	SOBET (2006)
Busca de economias de escala.	Busca de economias de escala.
Aprendizagem e desenvolvimento de competências para operar em novos mercados.	Saturação do mercado brasileiro.
Exploração das vantagens de localização no Brasil.	Acompanhar os concorrentes na sua expansão nos mercados internacionais.
Mercados internacionais mais atrativos do que o mercado brasileiro.	Apoio de programas governamentais de fomento à exportação.
Saturação do mercado brasileiro.	Exploração internacional das vantagens de localização no Brasil, no caso de exportações.
Maiores retornos sobre investimento.	Entrada/ameaça de empresas internacionais no mercado doméstico.
Entrada/ameaça de empresas internacionais no mercado doméstico.	Ausência de acordo de livre comércio com mercados importantes, levando a investimentos em outros países com o objetivo de estabelecer plataformas de exportação.
Intensidade da rivalidade entre competidores no mercado doméstico.	Instalação de subsidiárias em países com melhor classificação de risco do que o Brasil.
Acompanhar os concorrentes na sua expansão nos mercados internacionais.	Intensidade da rivalidade entre seus competidores atuais no mercado doméstico.
Acompanhar os clientes importantes na sua expansão pelo mercado internacional.	
O apoio de programas governamentais de fomento à internacionalização.	

Fontes: Elaborado com base em FDC, 2002 e SOBEET, 2007.

Para Oliveira Júnior e Cyrino (2002), nas empresas brasileiras a cultura organizacional e o perfil de liderança empresarial são, muitas vezes, determinantes

para a atuação no mercado externo e o comprometimento da organização com os negócios internacionais, alinhando-se aos estudos da Escola de Upsalla, que afirma existirem fatores não econômicos intervenientes no processo de internacionalização.

Para Além e Cavalcanti (2005), a grande motivação para os investimentos diretos brasileiros no exterior nos anos 1990 foi a forte pressão competitiva decorrente da liberalização das importações. As empresas nacionais vislumbraram no IDE uma opção estratégica necessária para o acesso a novos mercados e recursos (naturais, qualificações e tecnologia).

Rocha (2003), em estudo sobre a internacionalização das empresas brasileiras, observa que há uma combinação de fatores ambientais e motivacionais que podem favorecer ou frear a atuação dessas empresas. De uma forma geral, os fatores ambientais são: o crescimento econômico nacional e o mundial, as políticas governamentais de apoio à exportação, o grau de abertura econômica mundial, o crescimento do mercado interno e a política cambial. Os fatores motivacionais consistem nos pedidos originados no exterior, nos incentivos governamentais, na competitividade dos produtos e na percepção de risco no mercado doméstico.

Silva (2002), em pesquisa sobre a internacionalização das empresas brasileiras nos anos 1990, afirma que a partir de meados dos anos 1960 as empresas brasileiras foram incentivadas a exportar, contribuindo para com a diversificação da pauta exportadora do país. Foi no início da década de 1970 que algumas poucas empresas de capital nacional investiram incipientemente no exterior motivadas pelo melhor acesso aos mercados em que já possuía uma forte presença exportadora ou dirigindo-se a paraísos fiscais em busca de acesso a recursos financeiros. Segundo a autora, nos anos 1980 o movimento de internacionalização se intensificou pela necessidade de fortalecer e ampliar as exportações. Nos anos 1990, a internacionalização está relacionada à dinâmica dos processos de regionalização (MERCOSUL) e aproveitamento das oportunidades com as mudanças ocorridas na economia e no comércio mundial.

Verifica-se que diversos são os motivos que levam as empresas brasileiras ao processo de multinacionalização, os quais variam de acordo com o momento, os

mercados, os modos de entrada, o tipo de negócio e as características dos gestores, dentre outros. No entanto, apesar dessa variedade de motivos, foram identificados cinco padrões de motivações: crescimento, consolidação, sobrevivência, oportunidade e intenção estratégica (BARRETO; ROCHA, 2003).

Convém ressaltar que, de acordo com as teorias selecionadas para o presente estudo, tem-se que os motivos indutores à internacionalização das empresas segundo o Paradigma Eclético de Dunning (1988) estão representados pelas estratégias de busca de: recursos, mercados, eficiência e ativos estratégicos; e de acordo com o Modelo de Uppsala o fator decisivo para a internacionalização é a saturação do mercado doméstico ou a proximidade de sua saturação.

Não se pretende esgotar a lista de razões que impulsionam as empresas a atividades internacionais. No entanto, deve-se lembrar que nem sempre os motivos para a internacionalização denotam somente a vontade de crescimento e expansão das empresas e a sua disposição para enfrentar o risco, pois o fenômeno é complexo e com muitas variáveis dependentes do ambiente interno e externo.

2.5 Modos de Entrada no Mercado Externo

O modo de entrada no mercado externo pode ser definido como um acordo institucional facilitador da entrada dos produtos, tecnologias, *skills* humanos e de gestão ou outros recursos da empresa num mercado externo (GAO, 2004), sendo que a opção por uma estratégia depende de diversos fatores inerentes à empresa, tais como seus objetivos estratégicos, capacidade, habilidades e outras variáveis do ambiente interno e externo (ROCHA, 2002).

Importante salientar que a primeira decisão recai sobre a permanência ou não no mercado doméstico. Muitas questões estão envolvidas e pairam incertezas sobre os resultados dos investimentos. Uma vez decidido pela exploração de mercados estrangeiros, decide-se então pelo modo de entrada nesse novo mercado. A estratégia de entrada é essencial para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios no exterior e deverá ser definida após o conhecimento do mercado e do ambiente em que pretende atuar.

Para se obter êxito na expansão internacional, de acordo com a revisão de literatura, a empresa tem que ter um forte *core business* doméstico, uma posição consolidada, com fluxo de caixa que lhe permita investir e aguardar o retorno dos investimentos. Além disso, há que ter uma boa estratégia de entrada, adequada aos mercados-alvo que pretende atingir. A escolha dos mercados requer que sejam considerados, nas análises de investimento, o tamanho relativo dos mesmos, o lucro esperado e a capacidade de a empresa competir com os *players* já estabelecidos. Somam-se a esses requisitos o fato de que a empresa deve possuir habilidades de execução, como por exemplo, de comunicação e integração com seus stakeholders internacionais.

Há na academia diversos estudos que apresentam tipologias diferenciadas para os de modos de entrada, a exemplo de Sarathy e Terpstra (1991), Cateora e Graham (1996) e Brito e Lorga (1999). Sem adentrar no mérito dos fatores de decisão e sem optar por um único modelo de tipologia, conceituam-se as formas de entrada mais usuais em processos de internacionalização:

- a) **Exportação direta:** a empresa exporta diretamente seus produtos para o cliente final no exterior, ou seja, a empresa produtora é a própria exportadora. As principais vantagens associadas à exportação direta estão relacionadas ao controle de seu processo de comercialização, agilidade na comunicação, flexibilidade de atuação facilitada pelo baixo envolvimento e o baixo risco. As principais desvantagens relacionam-se à necessidade de maiores investimentos em marketing e logística. A exportação direta requer maior comprometimento da empresa e conhecimento de negociação internacional.
- b) **Exportação Indireta:** a exportação é realizada por intermédio de terceiros (agentes, representantes e distribuidores). O distribuidor é geralmente uma comercial exportadora ou uma *trading company* que enviará a mercadoria ao exterior. As vantagens relacionam-se à rápida absorção de conhecimentos sobre o mercado externo e o menor custo comparado com a exportação direta. As desvantagens consistem no menor nível de controle do exportador sobre os processos e os produtos no país de destino. A exportação indireta requer baixo ou quase nenhum recurso adicional relativamente ao utilizado no mercado interno.

c) **Acordo de Distribuição ou Comercialização:** a exportação é realizada por meio de um distribuidor legalmente constituído. As vantagens residem no conhecimento do mercado estrangeiro por parte do distribuidor e no maior controle sobre a comercialização dos produtos por parte da empresa. As desvantagens estão no risco da escolha do distribuidor e o baixo conhecimento e domínio do mercado internacional por parte da empresa.

d) **Licenciamento/Franquia:** por meio de um contrato, a empresa autoriza a outra a produção e/ou venda de seus produtos, mantendo as características de marca, modelo, *layout*, etc., da empresa licenciadora, contra um pagamento, expresso normalmente por *royalties*. Este tipo de acordo pode incluir cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado. O risco é reduzido para a empresa licenciadora, pois o mesmo recai sobre a licenciada; no entanto, poderá haver prejuízo na imagem da marca se algo der errado. O licenciamento é uma forma privilegiada de aceder a mercados com fortes barreiras à entrada, transferindo o risco operacional para a empresa licenciada (SIMÕES, 1997).

e) **Subsidiária de Vendas:** a empresa produtora estabelece sua presença física no exterior por meio de um escritório de vendas. As vantagens são: o melhor conhecimento do mercado, melhor atendimento aos clientes, melhor controle sobre os seus produtos e a comercialização. A instalação de subsidiária de vendas no exterior requer maior investimento financeiro considerando que deverá estruturar o espaço físico e contratar pessoal.

f) **Centro de Distribuição Próprio:** a própria empresa se incumbe de distribuir seus produtos nos exterior. Requer da empresa maior aporte de recursos comparativamente à instalação de subsidiária de vendas, pois haverá custos adicionais relativos ao transporte dos produtos, maior número de funcionários e ainda a manutenção de estoque. Requer da empresa o conhecimento do mercado (cultura, legislação, procedimentos burocráticos).

g) **Alianças Estratégicas e Joint-Ventures:** são alianças ou acordos de cooperação entre a empresa local e a estrangeira que permitem o compartilhamento de riscos, custos e recursos para desenvolver novos produtos, construir instalações de manufatura ou montar redes de vendas ou distribuição. Além desse compartilhamento, as alianças podem resultar no desenvolvimento de novas competências essenciais que contribuirão para a

competitividade futura da firma. A grande vantagem das coalizões, alianças e as parcerias estratégicas é que as empresas podem explorar plenamente as oportunidades e responder mais rapidamente às mudanças de mercado.

h) **Fusão**: é a junção de duas empresas do mesmo setor ou de setores complementares, como estratégia para aumentar o *market share* ou aproveitar sinergias. As empresas concordam em integrar suas operações em uma base relativamente igual porque, na maioria das vezes, possuem capacidades e recursos que juntos criam uma vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995). É um procedimento complexo que requer intenso planejamento, sobretudo no que se refere à gestão de pessoal. Há ganho na redução de tempo para conquista de mercado e também na redução de custo de pesquisa e de transação (DUNNING, 1988).

i) **Aquisição**: é transação comercial em que uma empresa compra o controle de outra que já opera no país. Requer maior recurso financeiro e domínio das leis do mercado do país estrangeiro, entretanto apresenta diversas vantagens, dentre as quais: a empresa terá maior poder de mercado, maior vantagem competitiva, superação de barreiras de entrada, rápido acesso a novos produtos em comparação com processos de desenvolvimento interno, retornos mais previsíveis e entrada mais rápida no mercado.

j) **Greenfield**: é a instalação de uma subsidiária a partir do zero, ou seja, não havia anteriormente outra empresa. É o investimento mais custoso e arriscado, porém tem a vantagem de garantir à firma o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Requer da empresa todo o conhecimento e as habilidades para atuação no mercado.

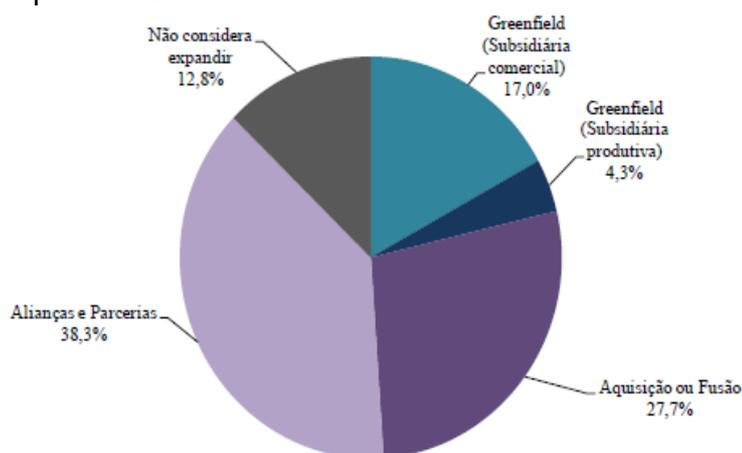
Root (1994) resume em três os modos de entrada: a) por exportações (exportação direta e indireta), b) contratuais (licenciamento, franquia, acordos e contratos) e c) investimentos (novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures*).

De acordo com Harzing (2002), a empresa precisa escolher entre duas estratégias para a entrada no mercado internacional, medida pelo grau de controle que deseja possuir. A primeira estratégia seria de alto controle, no qual a empresa assume a responsabilidade total por suas atividades e se dá por meio de aquisições,

greenfields e *joint ventures*. A segunda seria optar pelo controle limitado, com baixo comprometimento em infraestrutura e ocorre em operações de exportações, *joint ventures* minoritárias ou licenciamentos.

Oliveira Junior e Cyrino (2002) constataram que a forma mais freqüente de inserção internacional das empresas brasileiras é por meio da exportação (direta ou indireta), preferida por aproximadamente dois terços das firmas. No entanto, com relação às empresas brasileiras que buscam expansão nos mercados externos, em pesquisa de 2011, a preferência quanto ao modo de entrada recai sobre a formação de Alianças e Parcerias (38,3%) e Aquisição ou Fusão (27,7%), conforme gráfico 1 (FDC, 2011).

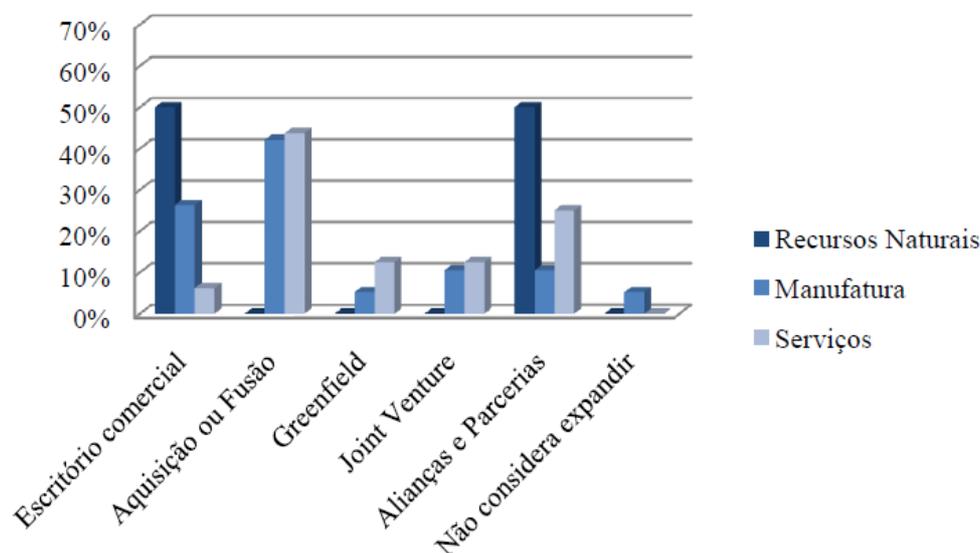
Gráfico 1: Modo de entrada mais provável na expansão internacional



Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

Os modos de entrada preferidos pelos setores em caso de futura expansão também foram objeto de estudo no ano de 2011, conforme gráfico 2.

Gráfico 2: Preferência de Modo de Entrada por setor em caso de futura expansão internacional



Fonte: FDC, 2011

Os dados demonstrados no gráfico 2 indicam que as empresas do setor de recursos naturais preferem adentrar ou expandir-se no mercado internacional por meio da instalação de escritórios comerciais ou pela formação de alianças e parcerias. Muito provavelmente isto se deve à existência de vantagem de localização, no Brasil, de empresas exploradoras de recursos naturais, cujo interesse no mercado externo consiste principalmente na consolidação de seus investimentos e no escoamento da produção. Para as empresas do setor de manufatura, a preferência recai na aquisição ou fusão e na abertura de escritórios comerciais, o que pode ser explicado pelo fato de que essa estratégia propicia acesso direto a mercados, evitando-se barreiras alfandegárias e altos custos de exportação. Já as empresas do setor de serviços priorizam as aquisições ou fusões.

Retomando a importância da internacionalização, ressalta-se que seus benefícios não se restringem às firmas. A mesma deve ser considerada um instrumento útil para assegurar e expandir mercados, sendo que o acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas pelas economias de escala, por meio dos efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico, afetando a performance do país como um todo via efeitos de transbordamento para

frente e para trás, especialmente pelo aumento das exportações, gerações de divisas e acesso a novas tecnologias (ALÉM; CAVALCANTI, 2005).

Faz-se a ressalva de que, seja qual for a abordagem utilizada para estudos dos processos de internacionalização, econômica ou comportamental, há que se considerar que o desenvolvimento das operações de uma empresa em outros países não ocorre sempre da mesma maneira e dependerá de uma série de especificidades e características da empresa, indústria, setor ou do país, além dos aspectos referentes à conjuntura internacional.

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, as etapas percorridas, os procedimentos e as fontes utilizadas na presente pesquisa, enfim, a lógica que permeou a realização deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método

Não há um consenso na literatura sobre a definição de pesquisa, visto que a mesma possui significados diferentes para cada pessoa individualmente; entretanto, há o consenso de que é um processo de perguntas e investigação, é sistemática e metódica e amplia o conhecimento (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para o desenvolvimento da pesquisa científica deve-se, inicialmente, identificar o paradigma de pesquisa que se pretende adotar, o que significa definir sobre como a pesquisa deve ser feita. O paradigma adotado é de fundamental importância para a metodologia que será utilizada. A metodologia consiste na maneira de se tratar o processo de pesquisa, desde a base teórica até a coleta e análise de dados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para Creswell (1994, *apud* COLLIS; HUSSEY, 2005), há dois paradigmas principais: o positivista ou quantitativo e o fenomenológico ou qualitativo. Creswell (2007) acrescenta os métodos mistos como uma nova tendência surgida na última década, o qual, como o próprio nome sugere, emprega coleta de dados associada às duas formas de dados, quantitativa e qualitativa.

Na presente pesquisa adota-se o paradigma fenomenológico. A metodologia consiste numa abordagem qualitativa, a qual, segundo Collis e Hussey (2005) é mais subjetiva e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas, o que vai ao encontro do objetivo principal da investigação, que é o de entender como se desenvolve o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose.

Para responder ao problema de pesquisa são utilizadas duas teorias de negócios internacionais, as quais dão suporte e servem de parâmetro para a análise. Dessa forma, a pesquisa classifica-se como dedutiva, a qual parte de uma proposição geral para o particular.

Para Vergara (2003) existem vários tipos de pesquisa com diferentes taxionomias, entretanto, ela propõe dois critérios básicos que são: quanto aos fins e quanto aos meios. Dessa forma, com base na taxionomia apresentada por Vergara (2003), a pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória devido à necessidade de um maior conhecimento sobre o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose, haja vista a pouca incidência de estudos empíricos sobre o assunto; descritiva, porque visa descrever como está ocorrendo esse processo; e explicativa porque visa explicar como está se dando o processo de internacionalização.

Segundo Collis e Hussey (2005), de acordo com o objetivo da pesquisa classifica-se também como analítica ou explanatória, pois se pretendeu ir além da descrição, procurando-se, por meio de análise, entender o fenômeno da internacionalização à luz das teorias existentes.

Quanto aos meios, segundo Vergara (2003), a pesquisa classifica-se como bibliográfica, telematizada, documental e estudo de caso. Bibliográfica e telematizada porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre os temas: história econômica brasileira, comércio internacional, teorias da internacionalização, silvicultura, indústria de papel e celulose, dentre outros, se valendo de consulta a livros, revistas, teses e dissertações, utilizando-se a internet como fonte de acesso a diversos trabalhos quando necessário. É também documental, pois foram utilizados documentos oficiais de empresas públicas e privadas como fonte primária de dados.

Na estratégia de pesquisa utilizou-se o estudo multicaso, que na concepção de Creswell (2007), é indicado quando o pesquisador quer explorar poucas entidades ou fenômenos. Para Yin (2001), o estudo de multicaso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, proporcionando uma maior abrangência dos resultados e não se limitando às informações de apenas uma organização.

No presente estudo as unidades de análise consistem no segmento exportador de celulose e papel brasileiro, formado pelas indústrias de papel e de celulose, no

qual se analisa o fenômeno da internacionalização. O critério de escolha para o estudo de caso foi intencional devido à importância dessas indústrias para a economia nacional e também pela trajetória de sucesso no comércio internacional.

Optou-se pelo estudo multicaso como estratégia de pesquisa em virtude da possibilidade da generalização a proposições teóricas, considerando que o objetivo da pesquisa foi o de fazer uma análise “generalizante” para as indústrias a partir das teorias de internacionalização. De acordo com Yin (2001): “[...] o método de generalização é a “generalização analítica”, no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso”.

Para o tratamento dos dados utilizou-se a técnica de adequação ao padrão, indicada por Yin (2001) como um método de análise apropriado para o estudo de caso. O método de adequação ao padrão compara um padrão empírico com outro de base prognóstica ou com várias outras previsões alternativas. “Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna” (YIN, 2001).

Para aplicação da técnica de adequação ao padrão, previamente à coleta de dados, as três vantagens indutoras da internacionalização (Propriedade, Localização e Internalização), bem como as estratégias de busca (por mercados, por recursos naturais, de eficiência e de ativos estratégicos) contidas no repertório teórico do Paradigma Eclético, de Dunning, foram especificadas como variáveis dependentes não-equivalentes, conformando-se no padrão geral de resultados esperados. A localidade geográfica de expansão internacional foi a variável avaliada para aferição dos pressupostos do modelo de Uppsala.

Dessa forma, a análise efetuada por meio do método de adequação ao padrão possibilitou confrontar os resultados observados na pesquisa empírica com as variáveis consideradas nas teorias de internacionalização e verificar o grau de aderência dos dados com cada teoria, ou até onde a mesma explica o processo de internacionalização nos casos em estudo, bem como a aplicabilidade da teoria à realidade de empresas nacionais.

A pesquisa se deu basicamente em três etapas. A primeira consistiu na coleta de dados secundários sobre os temas envolvidos na pesquisa a fim de situar o pesquisador na abrangência e complexidade do problema e para que pudessem ser identificados na revisão de literatura os elementos-chave a serem considerados nas teorias que deram suporte ao estudo. A segunda etapa consistiu na coleta de dados primários, que se deu por meio: documental, no qual foram examinados documentos das empresas que evidenciavam os aspectos do processo de internacionalização. A terceira etapa consistiu no tratamento dos dados, seguida da análise, interpretação e conclusão da pesquisa.

3.2 Procedimentos e Fontes de Dados

O propósito da presente pesquisa foi uma investigação analítica sobre o processo de internacionalização da indústria brasileira de papel e celulose, objetivando-se responder à seguinte questão de pesquisa: Como está ocorrendo o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose? Dessa forma, têm-se como objetivos específicos: a) caracterizar as indústrias brasileiras de papel e celulose; b) identificar os estágios do processo de internacionalização; e c) descrever o processo de internacionalização.

Esclarece-se que o recorte dessa pesquisa obedeceu aos seguintes critérios: 1 – empresa filiada à BRACELPA, 2 – empresa exportadora, 3 – empresa de capital nacional (majoritário) e 4 – acessibilidade aos dados. A justificativa para a adoção do critério de que fossem empresas filiadas à BRACELPA prende-se ao fato de que suas 37 associadas respondem por 100% da produção brasileira de celulose e por 85% da fabricação de papéis. Relativamente ao fato de possuírem necessariamente capital nacional, justifica-se por serem essas o objeto do presente estudo: as transnacionais brasileiras. A partir desses parâmetros decidiu-se descrever o processo de internacionalização de três importantes indústrias do setor: Fibria, Suzano Papel e Celulose e Klabin, que juntas responderam por 32,4% da produção nacional de papel e 67,2% da produção nacional de celulose no ano de 2009 (BRACELPA, 2010).

No objetivo específico “a” apresentou-se o panorama nacional das indústrias de papel e celulose e a evolução histórica do desenvolvimento do setor, o que possibilitou identificar suas fases de formação, estruturação e consolidação. Procurou-se evidenciar o desenvolvimento histórico a fim de se fornecer subsídios para atendimento ao objetivo específico seguinte. Foram coletados dados primários e secundários em livros, periódicos, jornais, revistas, anais de congressos, teses e dissertações, especialmente nos estudos setoriais do BNDES e BRACELPA. Importante destacar que relativamente a esses itens a coleta de dados foi bastante facilitada pela existência de vasto material decorrente de estudos sobre a indústria de papel e celulose.

No objetivo específico “b” o propósito foi construir uma linha do tempo das fases do desenvolvimento das indústrias brasileiras para que se identificassem os estágios do processo de internacionalização, caracterizando o caráter longitudinal do estudo, o que se entende necessário em virtude de se pretender estudar o processo. Tal raciocínio se alinha ao de Dib (2008, p. 19), para o qual: “A internacionalização de uma empresa pode ocorrer em várias dimensões diferentes. Ela é um processo, ao longo do tempo, no qual uma empresa envolve-se em operações fora de seu país de origem”.

Para análise das exportações brasileiras de celulose foram coletados dados em duas fontes: Jorge (1992) para o período de 1957 a 1988 e a partir de 1989, do ALICE-Web – Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet, da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), esclarecendo que esse sistema só dispõe de informações a partir do ano de 1989. No ALICE-Web, para consultar exportações de celulose do período de 1997 a 2011 adotou-se a Posição 4703 da Nomenclatura Comum do MERCOSUL – NCM e para o período anterior, de 1989 a 1996, adotou-se o Capítulo 47 da NCM. Os dados de exportações brasileiras de papel foram coletados no ALICE-Web adotando-se o Capítulo 48 da NCM.

Para atendimento ao objetivo específico “c” foi realizado estudo multicaso em três importantes indústrias exportadoras: Suzano, Fibria e Klabin. Foram observados o histórico, os fatos que as levaram a se tornar líderes nesse mercado, bem como os

principais aspectos relativos à internacionalização, sobretudo os observados nas teorias que embasam o presente estudo. A coleta dos dados foi realizada utilizando-se dados secundários obtidos em pesquisas bibliográficas, dados estatísticos, *press-releases* e principalmente informações oficiais das empresas contidas no site e nos seus relatórios de sustentabilidade.

Vale ressaltar que os trabalhos originais de pesquisas ou dados brutos, assim como opinião ou posição oficial da empresa, a exemplo dos relatórios e balanços anuais são considerados dados primários de acordo com Cooper e Schindler (2003), em que pese haver discordância por parte de outros autores.

Pretendeu-se responder ao problema de pesquisa abordando-se as questões básicas do processo de internacionalização de empresas com base em Carneiro e Dib (2007), conforme figura 3, com a ressalva de que se trata de uma representação didática do processo, não significando que o mesmo tenha uma trajetória linear.

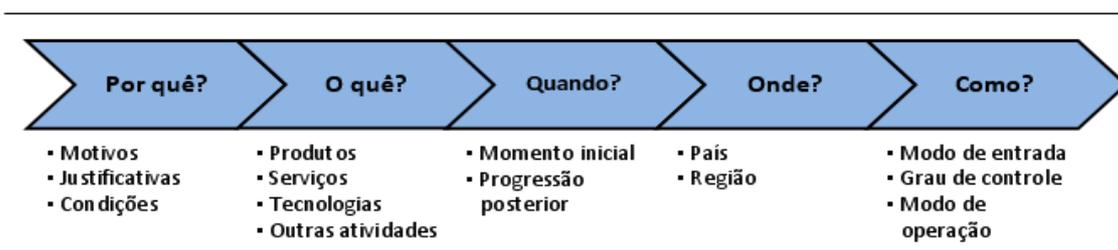


Figura 3: Questões básicas do processo de internacionalização de empresas
Fonte: Carneiro e Dib, 2007.

A análise dos dados foi feita mediante a aplicação da técnica de Adequação ao Padrão por meio da comparação entre as evidências empíricas e as variáveis contidas nos dois modelos teóricos que deram suporte ao presente estudo, conforme quadro 8.

Quadro 8: Principais conceitos-chaves das teorias selecionadas para o estudo

Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Paradigma Eclético	Busca de recursos naturais, busca de mercados, busca de eficiência e busca de ativos estratégicos.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (implícito)	A abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidades.	Onde houver vantagens OLI.	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação de vantagens OLI.
Modelo de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (implícito)	<u>Momento Inicial:</u> saturação do mercado doméstico; <u>Expansão:</u> de forma gradual, de acordo com o maior conhecimento obtido pela experiência internacional.	Para países com pouca “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico e depois gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro exportação, depois escritório de vendas até ter produção no novo mercado).

Fonte: Carneiro e Dib (2007, p. 15-16)

Este capítulo apresentou como foi conduzida a investigação objetivando responder ao problema de pesquisa proposto. O delineamento de pesquisa – estudo multicaso – utilizado neste estudo, não obstante suas limitações e a impossibilidade da realização de entrevistas, considerando-se que as empresas não retornaram as solicitações da pesquisadora, propiciou uma abordagem intensiva das variáveis analisadas no estudo em questão, que supriram essa lacuna. No próximo capítulo serão apresentados os dados empíricos da pesquisa que possibilitaram responder ao problema de pesquisa proposto.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização das indústrias brasileiras de papel e celulose e o histórico do desenvolvimento do setor em nível nacional evidenciando-se os fatores que contribuíram para sua atual estruturação e configuração. O histórico e a evolução das exportações, demonstrados na sequência, possibilitam identificar os motivos e o momento em que as indústrias passam a se voltar ao mercado externo. Por fim expõem-se os estudos de caso de três importantes indústrias brasileiras de papel e celulose: Suzano, Fibria e Klabin.

Os estudos de caso visam caracterizar o desempenho, a estrutura física em nível nacional e internacional e aspectos técnicos observados pelas indústrias que impactam na internacionalização, além de apresentar as trajetórias das empresas, que permitem visualizar os acontecimentos que as levaram a internacionalizar-se, em que momento isto ocorreu e as perspectivas futuras de expansão internacional em face dos acontecimentos recentes de suas histórias.

Por fim, analisa-se o processo de internacionalização, modos de entrada utilizados para acesso ao mercado externo, fatores motivacionais e estratégias desenvolvidas utilizando-se como parâmetros a teoria do Paradigma Eclético de Dunning e o modelo da Escola de Uppsala, que permeiam a análise e considerações do presente estudo.

4.1 Caracterização das Indústrias Brasileiras de Papel e Celulose

Esta seção objetiva discorrer sobre a atual configuração das indústrias brasileiras de papel e celulose, apresentando sua constituição, as características da indústria nacional que influenciam no seu processo de internacionalização (a exemplo do processo produtivo e utilização de tecnologia), bem como as principais empresas e dados recentes do setor.

Papel e Celulose contribuem significativamente para o desenvolvimento do país. Para avaliar sua magnitude, tem-se que no ano de 2010 foi responsável por

4% do PIB brasileiro. Em 2011, gerou 115 mil empregos diretos (68 mil na indústria e 47 mil nas florestas) e 575 mil empregos indiretos. Neste mesmo ano foram recolhidos aos cofres públicos R\$ 2,2 bilhões decorrentes de impostos pagos relativos à atividade econômica do setor (BRACELPA, 2012a).

A produção de celulose e papel atingiu, no ano de 2011, 14,0 e 9,9 milhões de toneladas, respectivamente, tendo se mantido praticamente constante em comparação a 2010 (BRACELPA, 2012a). Esses resultados são considerados positivos, considerando-se a crise econômica nos principais destinos das exportações do setor, bem como a redução da atividade industrial no mercado doméstico (ABRAF, 2012).

O Brasil é um grande produtor de papel e celulose, possuindo alta inserção externa. Destaca-se mundialmente por produzir e abastecer os mercados com expressivos volumes de celulose, papel de embalagem, papéis de imprimir e escrever e papelcartão. O volume de exportações é muito superior ao de importações; tendo gerado, no ano de 2011, um saldo comercial da ordem de 5,1 bilhões de dólares, com exportações de 7,2 bilhões de dólares (BRACELPA, 2012a). Montebello (2010) ressalta que o país é competitivo no mercado internacional em produtos de baixo valor agregado, como na celulose de fibra curta, papéis de imprimir e escrever não revestidos e embalagens de papel Kraft.

No período de 2000 a 2011, a indústria nacional de celulose cresceu em média 5,9 % ao ano, reflexo do aumento das exportações realizadas principalmente para os mercados asiático e europeu. Nesse mesmo período, o crescimento médio da indústria de papel foi de 2,9% ao ano, impulsionado pelo aumento da demanda interna e externa. As exportações de celulose aumentaram 190,4%, o equivalente a 10,2% a.a. e o *market share* do Brasil no mercado internacional de celulose passou de 9,6% para 21,0% no mesmo período (ABRAF, 2012).

As indústrias de papel e celulose brasileira possuem duas principais fontes de madeira utilizadas para a produção de celulose, que são as florestas plantadas de pinus e de eucalipto, responsáveis por 100% do volume produzido. A base florestal total do setor é de 5,1 milhões de hectares, dos quais, 2,2 milhões de hectares

possuem fins industriais. Dessa área total, aproximadamente 2,7 milhões de hectares são certificados por organizações independentes, como o Programa Nacional de Certificação Florestal (Cerflor – Inmetro) e o Forest Stewardship Council (FSC). A FSC é uma instituição internacional formada por representantes de entidades mundiais com o objetivo de certificação florestal baseada nos pilares econômico, ambiental e social. Dessa forma, a certificação atesta que a madeira proveniente dessas áreas é produzida por processos socioambientais adequados, respeitam a legislação, não degradam o meio ambiente e contribuem para o desenvolvimento socioeconômico de comunidades (BRACELPA, 2010).

Ao se utilizar exclusivamente de florestas plantadas, a indústria preserva a floresta nativa ao mesmo tempo em que se utiliza de um sistema de produção que respeita as exigências legais e os mais rígidos critérios de manejo florestal do mundo, o que confere credibilidade ao produto e possibilita a abertura de mercados a públicos cada vez mais exigentes, além de possibilitar o enfrentamento a barreiras não-tarifárias dos países importadores.

O Brasil dispõe de terras, água (insumo indispensável) e conta com boas condições de clima e solo favoráveis ao cultivo florestal, o que permite viabilizar a produção com uma ocupação relativamente menor de terras em relação a outros países, um terço da área utilizada na Escandinávia, por exemplo (BRACELPA, 2010). Desta forma, as florestas plantadas de eucalipto e pinus têm o menor ciclo de crescimento do mundo, sendo de sete anos para o eucalipto e de 14 anos para o pinus e são renováveis, ou seja, ao final do ciclo novas árvores são plantadas. A produtividade média das florestas de eucalipto é de 44 m³/ha/ano e a das florestas de pinus é de 38 m³/ha/ano, a maior produtividade média do mundo, conforme tabela 1 (BRACELPA, 2012a).

Tabela 1: Comparação da Rotação e Rendimento por Espécies de Celulose

Espécies	Países	Rotação (anos)	Rendimento m ³ /ha/ano	Espécies	Países	Rotação (anos)	Rendimento m ³ /ha/ano
Eucalipto	Brasil	7	44	Pinus spp	Brasil	15	38
Eucalipto	África do Sul	8-10	20	Pinus radiata	Chile	25	22
Eucalipto	Chile	10-12	25	Pinus radiata	Nova Zelândia	25	22
Eucalipto	Portugal	12-15	12	Pinus elliotii / taeda	Estados Unidos	25	10
Eucalipto	Espanha	12-15	10	Pinus de Oregon	Canadá (costa)	45	7
Bétula	Suécia	35-40	6	Picea abies	Suécia	70-80	4
Bétula	Finlândia	35-40	4	Picea abies	Finlândia	70-80	4
				Picea glauca	Canadá (interior)	55	3
				Picea mariana	Canadá (leste)	90	2

Fonte: Bracelpa, 2012a.

O elevado nível de produtividade das florestas plantadas de pinus e eucalipto é favorecido pelas excelentes condições edafoclimáticas do país, mas deve-se muito a investimentos em pesquisa e desenvolvimento, além do planejamento ambiental e mão-de-obra qualificada. A excelente produtividade das florestas plantadas, aliada ao manejo florestal sustentável, é apoiada pelo desenvolvimento tecnológico e genético e garante ao país uma posição de destaque entre os principais produtores mundiais de celulose e papel, o que confere vantagens comparativas¹ e competitividade à indústria nacional, permitindo concorrer no mercado internacional (BRACELPA, 2010).

De acordo com Gomes (2011), o principal fator de competitividade do setor brasileiro de papel e celulose é a disponibilidade de madeira a baixo custo e com parâmetros de qualidade adequados à produção de polpa celulósica. As grandes empresas de celulose e papel no Brasil caracterizam-se por serem integradas desde o início da cadeia, ou seja, muitas delas possuem as florestas plantadas que as abastecem, impactando na redução dos custos de produção.

Localizadas principalmente nas Regiões Nordeste, Sudeste e Sul do país, as indústrias que compõem o setor totalizam 222 empresas, em 18 estados e com

1 O conceito de Vantagem Comparativa foi desenvolvido por David Ricardo na sua obra "The Principles of Political Economy and Taxation". Diz-se que um país tem vantagem comparativa (ou vantagem relativa) na produção de determinado bem se for relativamente mais eficiente na produção desse mesmo bem em relação aos outros países. Deve-se diferenciá-lo do conceito de Vantagem Competitiva, introduzido por Michael Porter em "Competitive Advantage", que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo, fundamentando-se no valor que a empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção.

atividades em 539 municípios, conforme tabela 2 (BRACELPA, 2012a). De acordo com a Bracelpa (2012d), 29 indústrias do setor são exportadoras, das quais 18 são brasileiras e 11 estrangeiras. Desse total, quatro exportam somente celulose, 22 exportam somente papel e 3 exportam ambos. O parque industrial é formado por fábricas relativamente modernas, apesar de diversas plantas terem iniciado suas operações ao final da década de 1970. Muitas investiram no aumento da capacidade e esses investimentos responderam a demandas ambientais de forma que as plantas apresentam baixo impacto ambiental. Todas as empresas possuem certificação FSC, o que significa que a matéria-prima provém de plantios também certificados, manejados com base em princípios sustentáveis (MANHÃES, 2011).

Tabela 2: Fábricas Brasileiras de Papel, Celulose e Pastas de Alto Rendimento

ESTADO	Papel	Celulose	PAR
Amazonas	3	0	0
Bahia	4	3	0
Ceará	2	0	0
Espírito Santo	0	1	0
Goías	2	0	0
Maranhão	1	0	0
Mato Grosso do Sul	1	1	0
Minas Gerais	12	1	1
Pará	1	1	0
Paraíba	2	0	0
Paraná	31	4	15
Pernambuco	4	1	0
Rio de Janeiro	10	0	0
Rio Grande do Norte	1	0	0
Rio Grande do Sul	9	2	0
Santa Catarina	32	5	10
São Paulo	51	9	1
Sergipe	1	0	0
TOTAL	167	28	27

Fonte: Bracelpa, 2009.

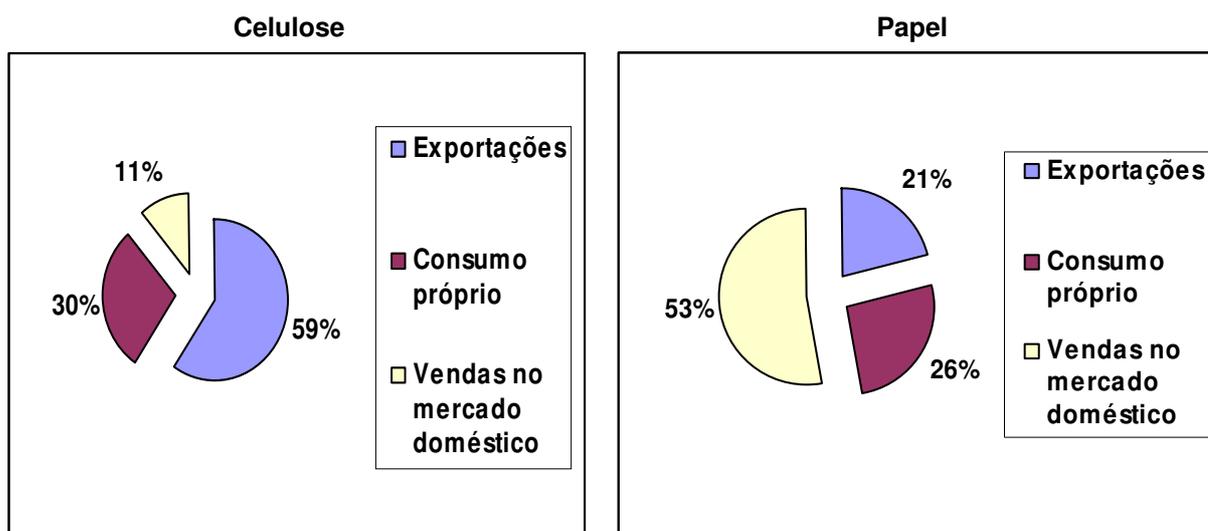
Manhães (2011) enfatiza a importância do processo produtivo que, além dos atributos do produto final, é também objeto de análise mercadológica. Dessa forma, os aspectos ambientais e o impacto social das atividades relacionadas à produção de celulose exercem enorme influência sobre a decisão de compra, principalmente em mercados maduros como a Europa Ocidental.

De acordo com Montebello (2010), a evolução das indústrias que compõem o setor foi diferenciada em virtude da interveniência de vários fatores, dentre os quais: o dinamismo dos mercados doméstico e externo, a conduta das empresas multinacionais e o papel das políticas públicas, que foram distintos para essas

indústrias. Dessa forma, tem-se que a indústria nacional de celulose caracteriza-se por ser altamente exportadora, enquanto que a indústria de papel, apesar de também exportar, destina-se majoritariamente ao abastecimento do mercado doméstico.

Dessa forma, objetivando evidenciar o comportamento distinto dessas indústrias, tem-se que, em 2010, 59% da produção de celulose destinou-se à exportação, 30% da produção foi para o consumo próprio das empresas (na fabricação de papel) e 11% da produção foi comercializada no mercado doméstico; enquanto que, relativamente à produção de papel, 53% da produção destinou-se a vendas no mercado doméstico, 26% foi para consumo próprio e apenas 21% destinou-se ao comércio exterior, conforme gráfico 3.

Gráfico 3: Composição do Destino da Produção Brasileira - 2010



Fonte: BRACELPA, 2009.

Em que pese o Brasil ser importante exportador de papel e celulose, é também importador desses produtos. O país importa uma pequena quantidade de celulose, basicamente para suprir a necessidade de polpa de fibra longa, e importa uma grande quantidade de papel. De acordo com Gomes (2011), a importação de papéis se deve ao suprimento de papéis deficitários, como o papel imprensa, ou por questões econômicas, relativas à concorrência dos papéis importados com os papéis nacionais. O movimento entre exportações e importações do setor pode ser

verificado pela ilustração da Balança Comercial do Setor no ano de 2011, conforme tabela 3.

Tabela 3: Balança Comercial do Setor de Celulose e Papel – 2011
Em milhões US\$ FOB

Exportações	7.188
Celulose	5.001
Papel	2.187
Importações	2.128
Celulose	374
Papel	1.754
Saldo	5.060
Celulose	4.627
Papel	433

Fonte: SECEX/MDIC

O setor tem recebido muitos investimentos, principalmente na Região Centro-Oeste do País. A expansão para aquela Região teve início no ano de 2009, com a concretização do Projeto Horizonte, que contemplou a instalação de uma fábrica de celulose da Votorantim, hoje Fibria, e de uma fábrica de papel da International Paper em Três Lagoas, Estado do Mato Grosso do Sul.

Deverão ser instaladas, também na cidade de Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul, uma segunda planta da Fibria com capacidade produtiva de 1,75 milhões de toneladas de celulose por ano e também uma nova fábrica de celulose, a Eldorado Celulose e Papel, empresa do grupo JBS, que obteve do BNDES financiamento de R\$ 2,7 bilhões para construção da fábrica, que deverá produzir 1,5 milhões de toneladas de celulose branqueada de eucalipto por ano (CIFLORESTAS, 2011).

A expansão do setor também se verifica em outras regiões, como a empresa Suzano, que anunciou dois novos projetos no Nordeste brasileiro. Maranhão e Piauí devem receber unidades com capacidade de produção de 1,5 milhões de toneladas anuais de celulose (CIFLORESTAS, 2011).

De acordo com o Centro de Inteligência em Florestas (2011), acredita-se que esses projetos terão êxito devido à crescente demanda de celulose. No entanto, em

face das mudanças do cenário econômico mundial, a tendência de expansão do setor pode sofrer reajustes e reduções.

A expectativa do segmento para os próximos anos é de expansão da base florestal, fundamentada no investimento em tecnologias de plantio florestal. De acordo com projeções da Bracelpa, o setor de celulose deverá ampliar a capacidade produtiva de suas unidades industriais para aproximadamente 22 milhões de toneladas anuais até 2020, um incremento de 57% na produção atual (CIFLORESTAS, 2011).

Um aspecto importante do papel institucional a ser ressaltado no processo de internacionalização das indústrias nacionais de papel e celulose é a atuação da Bracelpa. Fundada em 15/04/1932 na cidade do Rio de Janeiro, sob a denominação de Federação dos Fabricantes de Papel, em 02/09/1997, unindo-se à Associação Brasileira dos Exportadores de Celulose (ABECCEL), passa a formar a atual Bracelpa (BRACELPA, 2012e).

Com sede em São Paulo (SP) e escritório em Brasília (DF), a Bracelpa possui 37 associadas, que respondem por 100% da produção brasileira de celulose e por 85% da produção nacional dos variados tipos de papéis. É uma entidade que representa, no Brasil e no exterior, as indústrias nacionais de papel e celulose. A associação atua em áreas que envolvem negociações setoriais, políticas econômicas e industriais, temas ambientais, mudanças climáticas, reciclagem, enfim, em fóruns de interesse da indústria e relativos a temas de interesse de seus afiliados, além de ser responsável pela divulgação de informações e dados setoriais (BRACELPA, 2010).

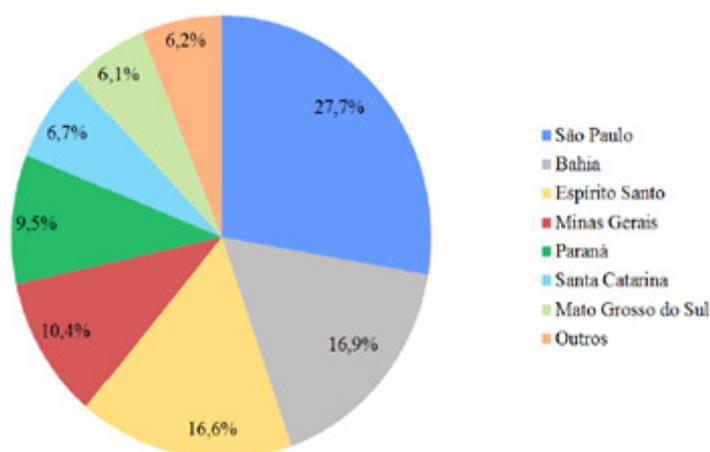
A Bracelpa tem desempenhado importante papel em nível internacional. Com foco em ampliar a participação e a influência da indústria brasileira de papel e celulose, a associação tem se empenhado em difundir informações sobre a sustentabilidade da indústria nacional, que se utiliza de florestas plantadas para fabricar seus produtos, ao contrário da prática adotada pela maioria dos grandes players globais do setor, que ainda se utilizam de florestas nativas (BRACELPA, 2010).

A partir do ano de 2010, como estratégia para promover a competitividade do setor brasileiro de papel e celulose, a Associação intensificou sua participação em diversas organizações globais, como: Advisory Committee on Paper and Wood Products (ACPWP), United Nations Framework on Climate Change (UNFCCC), Forest Stewardship Council (FSC), International Council of Forest and Paper Associations (ICFPA), Conselho de Integração Internacional (Cointer), Coalizão Empresarial Brasileira (CEB), Conselho Empresarial Brasil – EUA (Cebeu) e Brazil Industry Coalition (BIC) (BRACELPA, 2010), o que permite acompanhar de perto os temas de interesse de seus associados e facilita o acesso aos mercados internacionais.

4.1.1 A Indústria de Celulose

A produção brasileira de celulose encontra-se distribuída em 10 estados da federação, com maior concentração nos Estados de São Paulo (27,7%), Bahia (16,9%), Espírito Santo (16,6%), Paraná (10,4%) e Minas Gerais (9,5%), conforme gráfico 4 (BRACELPA, 2009).

Gráfico 4: Produção brasileira de celulose - 2009



Fonte: Bracelpa, 2010.

Dentre os maiores produtores de celulose no Brasil estão a Fibria, a Suzano e a Klabin, seguidas pela Celulose Nipo-Brasileira, International Paper, Veracel e Jari Celulose, conforme tabela 4 (BRACELPA, 2009), com a ressalva de que a Klabin e a

International Paper possuem toda a sua produção de celulose integrada à produção de papel, não sendo, portanto, exportadoras de celulose (MANHÃES, 2011).

Tabela 4: Maiores produtores de celulose em toneladas

Empresas	Produção		Participação	
	2008	2009	2008	2009
Fibria	4.606.800	5.177.402	36,3%	38,9%
Suzano Papel e Celulose	2.120.324	2.308.931	16,7%	17,3%
Klabin SA	1.496.694	1.458.730	11,8%	11,0%
Celulose Nipo-Brasileira SA Cenibra	1.158.482	1.204.258	9,1%	9,0%
International Paper do Brasil Ltda	810.620	807.990	6,4%	6,1%
Veracel Celulose SA (Stora Enso)	550.178	519.978	4,3%	3,9%
Jari Celulose SA	390.346	332.520	3,1%	2,5%
Lwarcel Celulose Ltda	223.011	240.363	1,8%	1,8%
Rigesa Celulose, Papel e Embs Ltda	222.667	216.663	1,8%	1,6%
Norske Skog Pisa Ltda	173.808	151.320	1,4%	1,1%
Orsa Celulose, Papel e Embs SA	109.624	111.912	0,9%	0,8%
Iguaçu Celulose, Papel SA	112.784	110.665	0,9%	0,8%
Celulose Irani SA	96.313	77.380	0,8%	0,6%
Melhoramentos Papéis Ltda	130.851	62.021	1,0%	0,5%
Stora Enso Arapoti Ind de Papel Ltda	82.410	61.572	0,6%	0,5%
Nobrececel SA - Celulose e Papel	61.794	58.838	0,5%	0,4%
Melhoramentos Florestal SA	-	55.228	0,0%	0,4%
Primo Tedesco SA	59.285	54.178	0,5%	0,4%
Demais	290.555	304.924	2,3%	2,3%
Brasil	12.696.546	13.314.873		

Fonte: Bracelpa, 2009.

Das 28 empresas produtoras de celulose, apenas quatro são grandes exportadoras: Fibria, Suzano, Celulose Nipo-brasileira e Veracel, as quais detêm 69,1% do mercado nacional de celulose (BRACELPA, 2010), demonstrando que o setor é muito concentrado, caracterizando o mercado de celulose como um oligopólio concentrado.

Importante salientar que as empresas nacionais Fibria, Suzano e Klabin competem, nos mercados internos e externos, em igualdade de condições com as grandes empresas multinacionais. Os fatores de competitividade do país permitiram que a indústria de celulose se configurasse como grande exportadora, tendo recebido parcelas significativas de IDE nos últimos anos (MONTEBELLO, 2010).

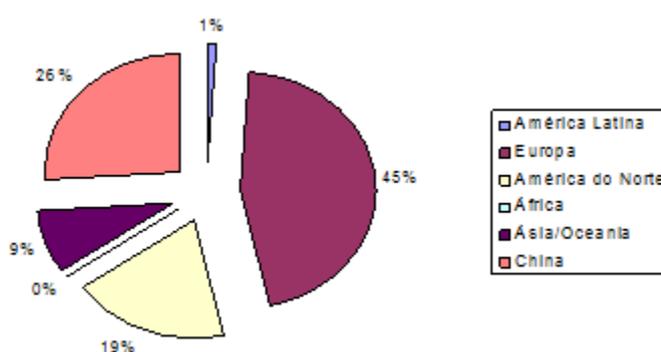
O Brasil, que era em 2000 o 5º maior produtor mundial de celulose (fibra longa e curta), atrás dos Estados Unidos, Canadá, Japão e Finlândia, atualmente é o 3º maior produtor mundial de celulose entre os produtores integrados e o 1º entre os produtores que comercializam celulose no mercado (ABRAF, 2012).

No ranking de competitividade internacional de custos de produção de celulose (IPPC13) elaborado pela Pöyry Internacional, a indústria brasileira de celulose ocupa

o 3º lugar. Entretanto, considerando somente indicadores de empresas com escala de operação maior que 1 milhão toneladas/ano, o Brasil encontra-se em 1º lugar no ranking (ABRAF, 2012).

Os principais destinos das exportações brasileiras de celulose são o mercado asiático e europeu. No ano de 2011, as exportações de celulose foram para: Europa (45%), China (27%), América do Norte (19%), Ásia/Oceania (9%) e América Latina (1%), conforme gráfico 5 (BRACELPA, 2012a).

Gráfico 5: Destino das exportações brasileiras de celulose - 2011



Fonte: Bracelpa, 2012a.

Seiffert e Bacha (2007, p. 15) constataram que as vendas de celulose no mercado interno ocorrem diretamente entre produtores e consumidores, havendo predominância das vendas para as fábricas de papel, ocorrendo também para a indústria têxtil, que a utiliza na produção de intertelas, e para outras empresas que têm a celulose como insumo. A venda se dá por contratos não padronizados, haja vista que se considera nas negociações a importância de cada cliente para a empresa. De acordo com os autores:

Há empresas que utilizam contratos de vendas – estes geralmente não prevêm preços (utilizam os preços da FOEX como referência para o preço internacional) – que definem apenas volumes e descontos e são utilizados quando o cliente é um comprador importante, ou seja, cliente que compra grandes volumes e com frequência.

No mercado internacional, a maioria dos fornecedores possui contratos com clientes regulares, operando também no mercado *spot* (à vista), sendo que a

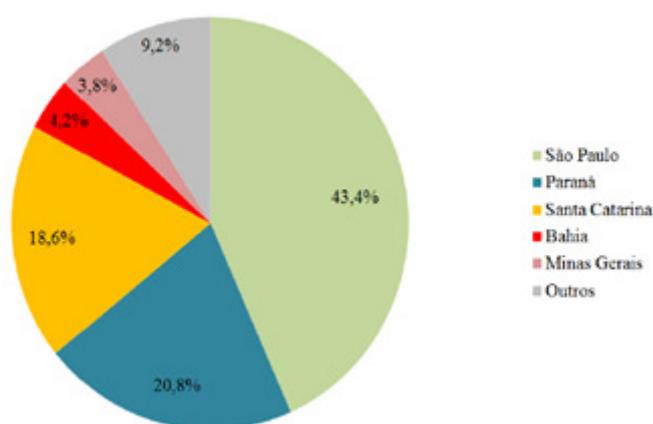
celulose é disponibilizada em seus terminais portuários no exterior visando garantir agilidade na entrega (SEIFFERT; BACHA, 2007).

De acordo com avaliação da consultoria Pöyry, a demanda mundial de celulose de fibra curta deve crescer, em média, 3% ao ano até 2023, com o Brasil se posicionando como importante player nesse mercado (BRACELPA, 2010).

4.1.2 A Indústria de Papel

A produção brasileira de papel encontra-se distribuída em 17 Estados da federação, com maior concentração nas Regiões Sul e Sudeste. Os principais Estados produtores são: São Paulo (43,4%), Paraná (20,8%), Santa Catarina (18,6%), Bahia (4,2%) e Minas Gerais (3,8%), conforme gráfico 6 (BRACELPA, 2010). Os papéis de imprimir e escrever não-revestidos e o *kraftliner* são as principais *commodities* do setor produzidas no Brasil. Entre os produtos diferenciados estão os cartões, os papéis especiais e o tissue (papel sanitário) (DORES *et al*, 2007).

Gráfico 6: Produção brasileira de papel 2009. Distribuição geográfica.



Fonte: Bracelpa, 2010.

São 167 empresas de papel no país, demonstrando que essa indústria é bem menos concentrada do que a de celulose. Os 14 maiores produtores brasileiros de

papel respondem por 61,5% da produção nacional. Dentre os maiores produtores estão as empresas: Klabin, Suzano e International Paper, as quais respondem por 17%, 11,5% e 9,9% da produção nacional, respectivamente, conforme tabela 5 (BRACELPA, 2010).

Tabela 5: Maiores produtores de papel em toneladas

Empresas	Produção		Participação	
	2008	2009	2008	2009
Klabin SA	1.666.258	1.600.372	17,7%	17,0%
Suzano Papel e Celulose	1.112.622	1.081.268	11,8%	11,5%
International Paper do Brasil Ltda	779.184	929.197	8,3%	9,9%
Fibria	383.020	365.515	4,1%	3,9%
Rigesa Celulose, Papel e Embs Ltda	313.172	308.676	3,3%	3,3%
Jari Celulose, Papel e Embs	302.700	285.999	3,2%	3,0%
Celulose Irani SA	168.770	190.010	1,8%	2,0%
Trombini Industrial SA	182.577	186.292	1,9%	2,0%
Santher - Fca Papel Sta Therezinha SA	185.402	171.818	2,0%	1,8%
Norske Skog Pisa Ltda	176.778	154.747	1,9%	1,6%
MD Papéis Ltda	173.940	151.561	1,8%	1,6%
Stora Enso Arapoti Ind de Papel Ltda	182.797	144.169	1,9%	1,5%
Inpa - Ind de Embs Santana SA	120.265	120.089	1,3%	1,3%
Ahlstrom Brasil Ind de Papéis Especiais Ltda	117.223	110.435	1,2%	1,2%
Subtotal	5.864.708	5.800.148	62,3%	61,5%
Demais	3.544.742	3.628.327	37,7%	38,5%
TOTAL	9.409.450	9.428.475		

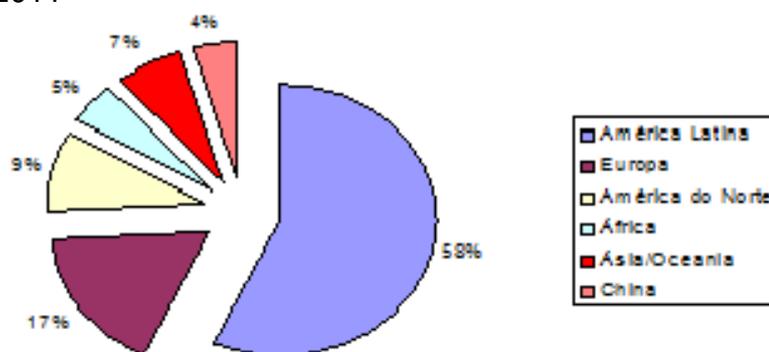
Fonte: Bracelpa, 2009.

O maior número de produtores de papel se deve, principalmente, aos seguintes fatores: (1) maior segmentação no mercado de papel dada a maior variedade de produtos; (2) baixa barreira à entrada em alguns nichos de mercados em razão da tecnologia ser mais acessível; e (3) mudança tecnológica lenta, o que viabiliza o emprego de equipamentos antigos e a permanência de produtores marginais (BATALHA *et al*, 2002).

Na produção de papel, os tipos com maior representatividade são: “embalagens” e “imprimir e escrever”, com 50,8% e 26,9% da produção nacional, respectivamente, perfazendo 77,7% do total (BIAZUS; HORA; LEITE, 2011). A maior parte da produção destina-se ao abastecimento do mercado doméstico. No entanto, a indústria nacional de papel possui relevância no mercado externo, ocupando a 11ª posição no *ranking* internacional dos maiores exportadores. Os principais produtos desse segmento compõem o mercado de embalagens, de produtos de higiene e beleza e de papéis para imprimir e escrever (ABRAF, 2012).

A região que mais consome o papel brasileiro é a América Latina, representando 58% do total das vendas internacionais, sendo a Argentina a principal importadora, tendo adquirido 20,8% da produção nacional em 2011. A Venezuela, nesse mesmo ano, se tornou a 4ª maior importadora do papel brasileiro, com aumento de 29,3% em relação a 2010 (ABRAF, 2012). Depois da América Latina, os principais destinos do papel brasileiro são: Europa (17%), América do Norte (9%), Ásia/Oceania (7%), África (5%) e China (4%), conforme se observa no gráfico 7 (BRACELPA, 2012a).

Gráfico 7: Destino das exportações brasileiras de papel 2011



Em U\$ Milhões FOB

Fonte: Bracelpa, 2012a.

Fonseca (2003) identificou que as exportações brasileiras de papel evidenciam maior desconcentração por tipos e empresas em comparação às exportações de celulose, o que se deve em virtude de a indústria de papel basear-se na diferenciação de seus produtos.

Enquanto na indústria de celulose o importante é estar localizada na proximidade da floresta para ser competitiva, na indústria de papel o importante é estar próximo ao consumidor. E é justamente por apresentar baixo consumo interno que a indústria de papel brasileira investe pouco em novas fábricas. A média de consumo mundial é de 61,8 quilos por habitante, enquanto que no Brasil o consumo é de 45 quilos por habitante, de acordo com dados da RISI, de 2008. Em mercados maduros, como o da Alemanha, o consumo pode chegar a 368 quilos por habitante (O PAPEL, 2009).

Para executivo da Suzano, não são possíveis grandes aportes de capital em novas máquinas de papel. A análise de investimento prova que existe um custo logístico muito maior e rentabilidade muito menor em comparação a uma nova fábrica de celulose, inviabilizando a imobilização de capital. No entanto, de acordo com o executivo, o papel é um negócio importante para o grupo. Enquanto o preço da celulose está caindo, o do papel se mantém estável, conferindo estabilidade nos momentos de volatilidade do mercado (O PAPEL, 2009).

A tendência é de aumento no consumo de papel. Segundo a Bracelpa (2010), o desenvolvimento socioeconômico e o aumento de renda da população propiciam a inserção de novos consumidores no mercado, levando ao aumento da demanda por livros, cadernos, jornais, revistas e embalagens. De acordo com consultoria Poyry, a demanda mundial por todos os tipos de papel, principalmente os de embalagem e para fins sanitários, tendem a aumentar em 1,5% a.a. até 2023, e o setor brasileiro será um concorrente cada vez mais importante nesse mercado.

Embora as perspectivas de crescimento sejam favoráveis às indústrias do setor, Hora (2012) faz a ressalva de que embora o Brasil tenha se tornado player global no setor de celulose, é necessário que haja foco na manutenção da competitividade já conquistada, uma vez que as vantagens vêm sendo reduzidas pelos seus concorrentes. Hora (2012, p. 11) alerta para o fato de que:

Se antes nosso mercado principal era a Europa, atualmente o grande consumidor da celulose brasileira é a China, fato que muda muita coisa em termos de logística. Além da rota mais longa, os preços são mais baixos, com margens de lucros menores, e há uma grande concentração naquele mercado. O Chile, por exemplo, passa a ser bastante competitivo, por estar situado na costa do Pacífico, assim como a Indonésia, pela proximidade que apresenta em relação à China. É preciso, portanto, buscar novas formas de competir.

Relativamente à indústria nacional de papel, os principais obstáculos a serem enfrentados residem na expansão e melhoria do parque industrial, que está defasado em relação a outros do mundo. A questão tributária e a logística são outros desafios que impactam fortemente no setor papeleiro, considerando-se a dimensão territorial do país, haja vista que esta indústria é focada ao atendimento do mercado

interno. Além desses obstáculos, um grande desafio que se coloca é o aumento do consumo interno, que atuaria como alavancador de novos projetos (HORA, 2012).

4.2 Evolução Histórica das Indústrias Brasileiras de Papel e Celulose

A história da indústria em nível mundial tem início a partir do domínio da tecnologia de produção de papel a partir da celulose de madeira, no ano de 1845. No Brasil, a história da indústria tem início no ano de 1889, com a produção, pela Companhia Papel de Salto, de Melchert & Cia, do primeiro papel industrialmente fabricado no país (QUEIROZ; BARRICHELLO, 2008). A partir de então, instalaram-se as primeiras fábricas de papel, que importavam praticamente toda a pasta de madeira e celulose de que necessitavam. A matéria-prima era importada de países com tradição nesse setor, como os Estados Unidos, Canadá e Suécia (MANHÃES, 2011). A fibra utilizada na produção de celulose era proveniente de árvores coníferas, de fibra longa, para o plantio das quais o Brasil não tinha aptidão em decorrência das condições climáticas pouco favoráveis e da falta de tecnologia, tanto de plantio, quanto de produção, considerando-se o parque industrial incipiente da época (MONTEBELLO, 2010).

Com o advento da Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945) o comércio internacional ficou prejudicado. O governo brasileiro decidiu então estabelecer políticas de autossuficiência para o desenvolvimento e produção de celulose no país. Foram concedidos incentivos fiscais para investimentos em pesquisas com novas fontes de fibras, mais adequadas ao clima e solo brasileiros, e que também fossem viáveis para a produção de papel. Nesse contexto, o governo, no ano de 1940, concedeu financiamentos com juros baixos para a instalação de novas fábricas, implantou nova política de reflorestamento e incentivou a fundação de institutos de pesquisa setoriais (MANHÃES, 2011).

O eucalipto, que havia sido introduzido no Brasil em 1868 e passou a ser utilizado, a partir de 1904, para suprir as necessidades de lenha, postes e dormentes das estradas de ferro na região Sudeste, mostrou-se como uma espécie vegetal de rápido crescimento e adaptada para as situações edafobioclimáticas brasileiras,

passando, na década de 1950, a ser utilizado como matéria prima para o abastecimento das fábricas de papel e celulose. As árvores de eucalipto, espécie florestal de fibra curta, foram as propulsoras da indústria de celulose no Brasil. Até então, desenvolvia-se apenas a indústria de papel, que importava quase a totalidade de matéria-prima para a produção (SANTOS, 2005).

As empresas Panamericana Têxtil, Suzano e Papel Simão foram as pioneiras e se destacaram no desenvolvimento da tecnologia do papel de celulose de eucalipto graças aos investimentos realizados em laboratórios no Brasil e no exterior visando obter um produto final de qualidade e similar ao papel de polpa de fibra longa (JUVENAL; MATTOS, 2002). Segundo Lopes (1998), foi a partir de pesquisas iniciadas em 1954 pela Companhia Suzano, com o apoio da Universidade da Flórida, que se aperfeiçoou o processo de fabricação de papel utilizando-se 100% de celulose de eucalipto. Já em 1955, a Companhia Suzano iniciou a produção, em caráter experimental, de celulose de fibra curta de eucalipto (HILDEMBERG; BACHA, 2001).

Entre 1949 e 1959 destacam-se a ampliação e criação de novas unidades industriais, havendo o crescimento expressivo do número de empresas do setor: celulose 74,3%, papel 70,7% e artefatos de papéis 73,8%. Esse crescimento deveu-se ao aumento do mercado doméstico e da sua demanda por papéis (MONTEBELLO, 2010).

Segundo Rocha (2006), a expansão e a consolidação do setor brasileiro de papel e celulose se devem muito à intervenção estatal. O governo foi o grande propulsor, que pretendia implantar no país um setor competitivo, com ênfase no atendimento do mercado consumidor (LOPES, 1998). Com esse objetivo, duas importantes estratégias foram articuladas pelo governo brasileiro na década de 1950: a criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (1952) e a instituição do Plano de Metas (1956 a 1961).

O Plano de Metas refletiu o esforço de planejamento do Estado brasileiro para promover o desenvolvimento econômico do país. Para tal, definiu as áreas prioritárias de investimento (energia, transporte, alimentação, indústria básica e

educação) e os pontos de estrangulamento da economia brasileira com o BNDES assumindo papel de grande relevância, passando a atuar não apenas como agente financeiro, mas também como formulador de políticas públicas, especialmente industriais (JUVENAL; MATTOS, 2002).

Nesse contexto, celulose e papel foi um dos segmentos da indústria de base contemplados no referido Plano. Com o apoio do BNDES obteve-se êxito no aumento da produtividade das árvores, crescimento das escalas de produção e formação de uma reserva florestal por projeto que possibilitou o autoabastecimento das indústrias (ROCHA, 2006). Deu-se início ao modelo de financiamento que passaria a ser utilizado pelo banco abrangendo tanto a parte industrial quanto o reflorestamento. Exigências quanto ao tamanho das escalas de produção e quanto à origem da madeira passaram a ser feitas para a aprovação de projetos de investimento (JUVENAL; MATTOS, 2002).

No período do Plano de Metas (1956 a 1961) questões importantes para a consolidação do setor ocorreram. A expansão da capacidade produtiva foi significativa, passando de 77,8 mil toneladas/ano em 1956 para 278,1 mil toneladas/ano em 1962, possibilitando aumento das escalas de produção. O êxito obtido no processo de substituição de importações garantiu a autossuficiência do país em celulose. O eucalipto passou a se constituir na principal fonte de fornecimento de fibras para a produção de celulose (JORGE, 1992).

Os anos 1950 definiram a configuração da indústria integrada no que diz respeito ao seu perfil empresarial: a liderança do capital nacional na indústria integrada, mas a entrada de capital estrangeiro na indústria integrada e na indústria produtora de bens de capital para a produção de papel e celulose, sendo que esta última permanece até os dias atuais sob a hegemonia do capital estrangeiro, sendo a Voith Paper líder no fornecimento de máquinas e equipamentos para o mercado nacional de papel e celulose (SOTO, 1992; MONTEBELLO, 2010).

Em que pese o sucesso obtido na década de 1950, sabia-se da necessidade de maior ampliação da capacidade produtiva, bem como da geração de maiores economias de escala visando redução de custos unitários e da introdução de

modernas técnicas de gestão. A indústria possuía custos elevados, atraso tecnológico, equipamentos obsoletos e baixo nível de qualidade dos produtos (JORGE, 1992).

Em 1960, segundo Hildemberg e Bacha (2001, p.149):

O país já produzia mais de 70% de seu consumo aparente de celulose, baseando-se fundamentalmente na produção de fibra curta. Nesse período surgiram os primeiros excedentes exportáveis. No entanto, o país continuava deficitário na produção de celulose de fibra longa.

O início da década de 1960 foi marcado por uma expressiva crise econômica no setor, com acentuada queda nas taxas médias de crescimento anual da indústria de papel e celulose e redução nos graus de utilização da capacidade produtiva instalada (SOTO, 1992). No ano de 1966, o governo federal, com o objetivo de subsidiar e estimular a formação de florestas, instituiu um programa de incentivos fiscais às empresas que promovessem o reflorestamento, concedendo benefícios de redução no Imposto de Renda. Esse programa propiciou a redução dos custos de implantação dos projetos de expansão das principais empresas do setor, haja vista o longo prazo de maturação desses investimentos e favoreceu também a formação de uma base florestal, que estava se tornando escassa (SANTOS, 2005). Dessa forma, começou-se a desenvolver um novo modelo institucional vinculando as atividades do setor florestal com a indústria de papel e celulose, que até então atuavam em separado (SOTO, 1992).

Em 1966 instalou-se no país a primeira empresa de grande porte para a produção de celulose de mercado visando exportação, com capacidade produtiva de 500 t/dia de celulose de fibra curta: a Borregaard S/A, subsidiária de uma firma norueguesa. Ao final dos anos 1960, com o denominado “milagre brasileiro”, iniciou-se o processo de recuperação da economia, refletindo na indústria de papel e celulose por meio da recuperação de sua taxa média de crescimento anual e redução da capacidade ociosa do parque industrial (SOTO, 1992).

Segundo Jorge (1992), os projetos constituídos no final dos anos 1960 e início dos anos 1970 apresentaram características comuns, ao que ele denominou “padrão eucalipto”, dentre as quais:

1. utilização da fibra curta de eucalipto como matéria-prima;
2. grandes escalas de produção;
3. presença do Estado no financiamento de projetos por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE); e
4. incentivos fiscais.

Em 1973, ocorreu o denominado “choque do petróleo”. Uma ação coordenada da Organização dos Países Produtores e Exportadores de Petróleo (OPEP) fez com que os preços do petróleo quadruplicassem, provocando acentuada redução da atividade econômica no mundo (JUVENAL; MATTOS, 2002). No Brasil, ocasionou aumento do déficit em conta corrente, fazendo com que o governo adotasse para o país um novo ciclo de substituição de importações e um maior volume de exportações (LOPES, 1998).

Em face da adoção de uma política de taxas positivas de crescimento, o governo federal lançou o Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento – PND (1972-1974) objetivando incentivar projetos de integração nacional nas áreas de transportes e telecomunicações e expansão das fronteiras agrícolas. “Esse primeiro plano formulou novos pilares para o crescimento de vários setores da indústria brasileira” (MONTEBELLO, 2010, p. 46).

O Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento – PND (1974-1979) priorizava a substituição de importações e a expansão das exportações, principalmente de manufaturados. Foi nesse contexto que, em 1974, técnicos do BNDES atualizaram diagnóstico já elaborado para o setor, gerando subsídios para o Primeiro Programa Nacional de Papel e Celulose (I PNPC) (JUVENAL; MATTOS, 2002). O I PNPC tinha como objetivo a autossuficiência nacional tanto em papel como em celulose e como meta de longo prazo incorporou-se um Programa Especial de Exportação visando aumentar as exportações de celulose. O PNPC condicionou a concessão de incentivos à comprovação prévia do suprimento de madeira, fazendo com que a indústria de papel e celulose formasse uma expressiva base florestal, crucial para sua expansão (SOTO, 1992).

De acordo com Santos (2005), o I PNPC foi fundamental para a consolidação do setor. Montebello (2010) acrescenta o papel fundamental desempenhado pelo BNDES no âmbito do I PNPC por meio da concessão de expressivos financiamentos para pesquisas, implantações e expansões de empresas, incentivos fiscais e aumento da capacidade instalada. Ficou evidente, que além da intenção do abastecimento das indústrias de papel, o interesse dos governos militares era tornar o país um grande exportador mundial de celulose.

Os anos 1970 ficaram marcados por uma estreita articulação entre as atividades florestais e industriais e por um dos maiores ciclos de investimento na história dessa indústria. A partir de 1974 há vertiginosa expansão e modernização na indústria integrada, levando-a a atingir autossuficiência no fornecimento de celulose, o que resultou na “implantação de um novo segmento industrial produtor de celulose de mercado e na acentuação da oligopolização dos seus mercados” (SOTO, 1992, p. 94).

A capacidade instalada de produção de papel nas empresas líderes quadruplicou-se. O segmento de mercado de papéis para imprimir e escrever ampliou-se significativamente. No segmento de celulose de fibra curta a capacidade produtiva também aumentou em quatro vezes. No período 1974-1980, a produção de papel e celulose aumentou em 1,6 e 2,1 vezes respectivamente. Entre 1977 e 1979, as exportações passaram de 42 a 274 milhões de dólares, alcançando, nesse último ano, o primeiro saldo positivo na sua balança comercial (SOTO, 1992).

Dessa forma, embora a história da indústria nacional de celulose e papel seja centenária, o primeiro grande ciclo de crescimento das exportações no setor ocorreu na década de 1970, tendo como base a política industrial, conformada nas diretrizes e nos instrumentos previstos no II Programa Nacional de Desestatização (PND). Nesse período, praticamente todas as atuais grandes empresas iniciaram projetos de expansão da capacidade produtiva que lhes permitiram alcançar um desempenho exportador nas décadas seguintes (BRASIL, 2007).

Os anos 1980 foram denominados como a “década perdida” para a economia nacional como um todo em função da estagnação do nível de atividade econômica

no Brasil, repercutindo na evolução do PIB per capita e na retração da demanda no mercado interno. No entanto, para o setor de papel e celulose, essa década foi marcada pela expansão e modernização. A retração do mercado doméstico fez com que as indústrias, principalmente de celulose, destinassem grande parte da produção ao mercado externo (MONTEBELLO, 2010).

No final de 1987, o governo federal lançou o II PNPC, o qual incentivou o aumento da capacidade produtiva, aumento da competitividade, melhoria dos padrões de qualidade, uniformidade dos produtos, proteção ambiental, melhoria do processo produtivo e dos controles de processo por meio da introdução de novos equipamentos (LOPES, 1998).

O II PNPC representou um novo ciclo de investimentos por meio do qual as indústrias do setor se consolidaram no mercado internacional em face da expansão da capacidade produtiva, do desenvolvimento tecnológico e da pesquisa e desenvolvimento florestal e industrial. Para isso continuaram a ter o apoio financeiro do BNDES (SANTOS, 2005). Montebello (2010) ressalta que a maior parcela de recursos foi destinada ao fortalecimento da indústria de celulose, com maior potencial de crescimento das exportações, ficando a indústria de papéis em uma situação não tão favorável.

As empresas do setor puderam consolidar sua posição econômico-financeira e administrativa por meio de profundas alterações em sua estrutura organizacional e gerencial. Para tanto, investiram na profissionalização das gerências, redução de endividamento, desenvolvimento de estruturas próprias de distribuição, abertura de capital e aumento das exportações. Os resultados positivos do setor e a elevada competitividade das empresas brasileiras terminaram por atrair outros grupos privados nacionais e estrangeiros (BRASIL, 2007).

Desta forma, o setor de papel e celulose chegou ao final da década de 1980 “com um invejável crescimento médio de 4,8% a.a. em boa medida determinado pelo crescimento da demanda externa” (SOTO, 1992, p. 110). O valor total das exportações do setor, que em 1978 era de US\$ 110 milhões, passou a US\$ 765 milhões em 1984 e chegou a US\$ 1,4 bilhão em 1988. Muito do sucesso das

exportações se deve, além dos motivos acima elencados, à entrada em operação dos projetos de celulose de mercado (SOTO, 1992).

De acordo com Lopes (1998), a primeira metade dos anos 1990 foi especialmente difícil para as empresas do setor devido à crise econômica provocada pelos Planos Collor I e II. Fatores externos, como a queda geral dos preços do papel e da celulose no mercado internacional, globalização e internacionalização do setor também corroboraram, criando um cenário internacional marcado por competição acirrada por mercados e por investimentos.

O Estado, ao instituir a nova Política Industrial e do Comércio Exterior, em 1990, extinguiu a maior parte das barreiras não tarifárias existentes e reduziu as tarifas de importação, impactando diretamente na estrutura do setor. Além disso, ele que era até então o principal indutor do crescimento da indústria de papel e celulose, deixa de atuar ativamente. Conforme Montebello (2010, p. 54):

Diante dessa ruptura definitiva da política econômica e industrial brasileira com o modelo de substituição de importações e com sua maior inserção no comércio internacional, o setor de celulose e papel teve seu avanço influenciado pela conduta das empresas multinacionais e pela necessidade de expansão dessas empresas e, dessa forma, não mais pelas políticas de estímulo dos governos anteriores a esse período.

No entanto, essa ruptura da política econômica e industrial teve pouca relevância para o setor de papel e celulose, que já alcançara a auto-suficiência em bases competitivas e se voltava à exportação. Nos anos 1990, a indústria de papel e celulose atingiu a maturidade, devendo seu avanço às exigências do mercado e às próprias necessidades de expansão, não mais pelas exigências do desenvolvimento planejado do país. O BNDES deixa de ser o alicerce principal para os grandes grupos empresariais e passa a se constituir em uma alternativa de financiamento em conjunto com mercado, continuando, entretanto, com a função de estruturar e fomentar as médias empresas (JUVENAL; MATTOS, 2002).

Como saída para a crise, no início dos anos 1990, os produtores brasileiros de celulose de mercado adotaram uma série de medidas, como a programação de paradas extraordinárias de produção a título de manutenção preventiva visando à diminuição da oferta e à redução de estoques, desativação de unidades produtivas,

programas de redução de custos, investimento em desenvolvimento de produtos com tecnologias ambientais para atendimento às exigências internacionais, etc. Dessa forma, e com a implementação do Plano Real, a partir de 1994 a indústria consegue se recuperar, iniciando-se um terceiro ciclo de investimentos do segmento de celulose de mercado (SANTOS, 2005).

Seguindo uma tendência mundial, durante a década de 1990 o setor brasileiro de celulose e papel passou por reestruturação patrimonial por meio de fusões, aquisições e parcerias entre as empresas líderes visando obter sinergias para redução de custos, aumento do grau de concentração da produção como estratégia para competir no mercado internacional e redução de riscos de prejuízos decorrentes das flutuações de preços (MONTEBELLO, 2010). Mattos e Valença (1999) afirmam que a reestruturação do setor de papel e celulose ocorreu tardiamente em relação a outros devido ao fato de ser tradicional e conservador.

A evolução do número de empresas entre as indústrias do setor foi bem distinta. Poucas empresas atuando na indústria de celulose, um número maior na de papéis e maior ainda na de artefatos de papéis. Isto ocorreu e ainda persiste devido às políticas públicas que impulsionaram a indústria de celulose ao mercado externo, levando ao estabelecimento de unidades produtivas de celulose de grande escala, exigindo maior aporte de capital com conseqüente inibição de novos entrantes. O foco para a indústria de papéis e de artefatos de papéis foi o atendimento ao mercado doméstico por apresentarem distintos segmentos de atuação (MONTEBELLO, 2010).

Após as privatizações e a redução do papel do Estado nos anos 1990, a década de 2000 é marcada pelo enfraquecimento do neoliberalismo, com a retomada dos investimentos públicos nos setores estratégicos de infraestrutura. No campo econômico, o país acumula mais reservas do que a dívida externa, recebendo status de credor. Embora apresentando fraco crescimento econômico em comparação com a média dos países emergentes, o país mantém a economia estável.

No ano de 2003, como parte de um conjunto de ações componentes da estratégia de desenvolvimento consignada no documento “Orientação Estratégica de Governo: Crescimento Sustentável, Emprego e Inclusão Social”, o governo instituiu a Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE, demonstrando que a política industrial voltou a ocupar espaço no cenário nacional, e dessa vez voltada à inovação e desenvolvimento tecnológico e com o objetivo do aumento da eficiência econômica e do desenvolvimento e difusão de tecnologias com maior potencial de competitividade no comércio internacional (GOMES, 2011).

Buscando aprofundar as diretrizes do PITCE, num movimento de resgate da capacidade do Estado de coordenar ações para alavancar o desenvolvimento, em 2008 o governo lançou a Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP, com o objetivo principal de dar sustentabilidade ao ciclo de expansão, sob a coordenação geral do MDIC e apoio de uma Secretaria-Executiva formada pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI, BNDES e Ministério da Fazenda (BRASIL, 2008).

De acordo com o PDP (BRASIL, 2008, p. 28):

Os Programas Estruturantes para Sistemas Produtivos são o principal instrumento para a consecução das Metas-País e recobrem uma grande diversidade de sistemas produtivos. Cada um dos programas tem objetivos específicos, refletindo as estratégias de médio/longo prazos aplicáveis a cada caso – liderança mundial, conquista de mercados, focalização, diferenciação e ampliação de acesso.

Os programas para consolidar e expandir a liderança, vigentes de 2008 a 2010, contemplaram os setores e empresas com projeção internacional e capacidade competitiva, como o Complexo Produtivo do Bioetanol, o Complexo Industrial do Petróleo, Gás e Petroquímica, o Complexo Aeronáutico e os Complexos Produtivos de Commodities, dentre eles Mineração, Siderurgia, Celulose e Carnes. O objetivo foi reforçar a competitividade pela consolidação e realização de novos investimentos, com ênfase na inovação e na internacionalização de empresas (BRASIL, 2008).

A economia mundial passou por um dos maiores períodos de prosperidade e estabilidade da história até o final do ano de 2007. Em fins de 2008 e início de 2009,

sobreveio a crise do crédito hipotecário de alto risco, colocando em cheque a economia de vários países, principalmente dos desenvolvidos, levando-os à recessão, passando a afetar o mundo ao final da década. Após um período de grande crescimento, a economia mundial, e também a brasileira, sofreu uma brusca desaceleração.

Especificamente no setor nacional de papel e celulose, praticamente todos os projetos de expansão foram postergados e até mesmo cancelados na época. No entanto, apesar da retração da economia mundial, o segmento de celulose conseguiu manter os níveis de produção e exportação. Em 2010, a economia mundial seguiu em ritmo de gradual recuperação e o Brasil foi o único país do mundo em que a produção de celulose cresceu nesse período (BRACELPA, 2010).

Diante do cenário conturbado da economia mundial, o governo Dilma Rousseff lançou, em agosto de 2011, o Plano Brasil Maior – PBM. Uma política industrial, tecnológica e de comércio exterior cuja meta é o sustento do crescimento econômico brasileiro num contexto econômico adverso e sair da crise internacional em melhor posição, o que resultaria numa mudança estrutural da inserção do país na economia mundial. Para tanto, o Plano tem por objetivos centrais acelerar o crescimento do investimento produtivo e o esforço tecnológico e de inovação das empresas nacionais e também aumentar a competitividade dos bens e serviços (BRASIL, 2011).

Nesse contexto, de acordo com Hora (2012), o PBM contempla medidas específicas para o setor de celulose e outras para o de papel que, embora possuam naturezas distintas, se buscam solucionar questões críticas de curto prazo (tributárias, regulatórias e de defesa comercial) e também questões que afetam a competitividade no longo prazo (logística, governança, inovação e formação de recursos humanos). Dessa forma, o PBM contém cinco macro-objetivos para a indústria de papel e celulose:

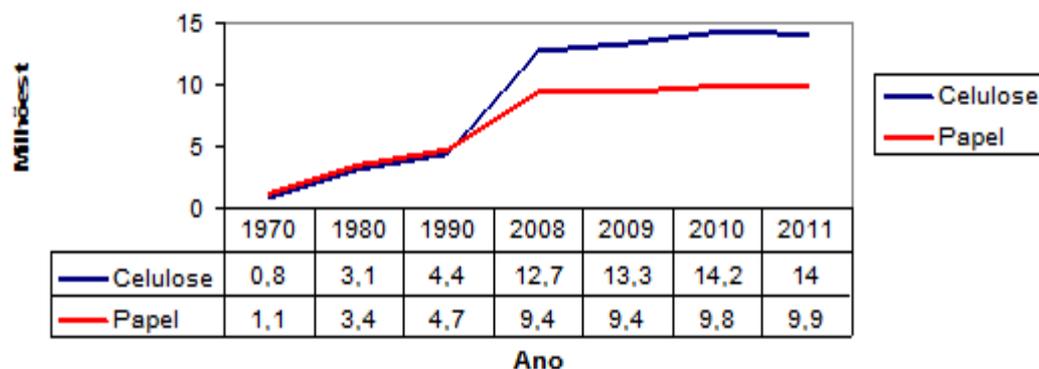
1. consolidar a participação do Brasil no mercado global de celulose de mercado;

2. desenvolver uma indústria de bens de capital (fornecedores para a indústria de celulose nacional);
3. aumentar a competitividade e porte dos players de papel;
4. desenvolver inovações tecnológicas;
5. investir na formação e qualificação de recursos humanos.

Conforme constatado por Montebello (2010), os dados acima ratificam que o Estado teve um papel decisivo no desenvolvimento do setor e ainda continua como importante financiador por meio do BNDES, incluindo até mesmo a participação ativa em indústrias como um dos principais acionistas, como por exemplo, na Fibria e na Suzano, no qual o BNDES possui participação acionária de 12,5% e 11,4%, respectivamente. Vidal e Hora (2011) confirmam que no período de 2001 a 2010 o BNDES financiou a expansão da capacidade instalada de celulose no Brasil de pelo menos 4.890 mil t/ano, ou 67% do total adicionado no país, tendo desembolsado outros R\$ 166 milhões em projetos de modernização e eficiência operacional, que também contribuíram para a expansão da capacidade instalada.

No período 2000 - 2012 confirmam-se para o setor as tendências iniciadas na década de 1990, deflagradas pela liberalização comercial e em parte pela saída do setor público de parcelas expressivas do aparelho produtivo, tais como: compartilhamento do controle societário entre sócios nacionais e estrangeiros, processos de fusões e aquisições, principalmente na indústria de celulose, e alianças estratégicas entre grupos nacionais (MONTEBELLO, 2011).

Como visto, a trajetória do setor brasileiro de papel e celulose tem apresentando curva ascendente de produção de papel e de celulose, principalmente a partir de meados da década de 1990 até o ano de 2008, a partir do qual, com o advento da crise econômica mundial, o aumento na produção de celulose e de papel se manteve praticamente constante, conforme gráfico 8.

Gráfico 8: Produção brasileira de celulose e papel

Fonte: Bracelpa, 2012.

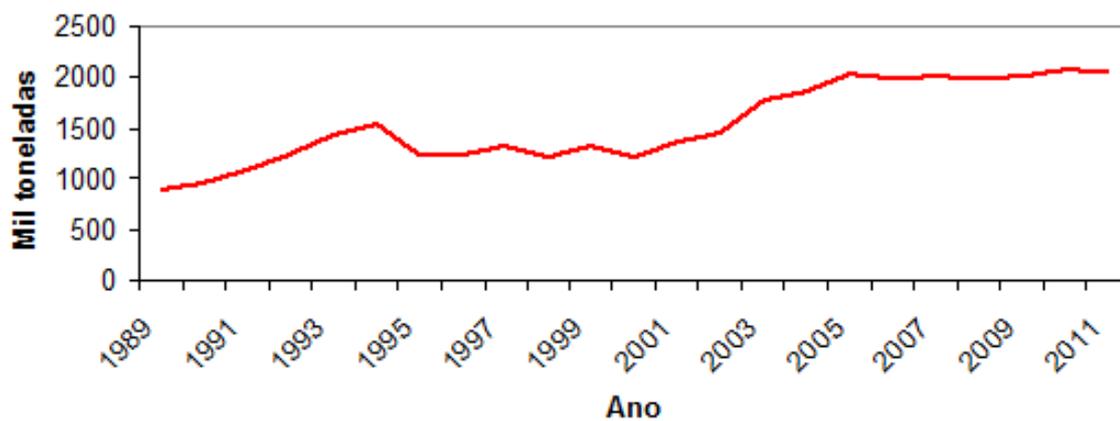
Apresentam-se nas tabelas 6 e 7 os dados relativos às exportações de papel e celulose, respectivamente, seguidas pelos gráficos 9 e 10, que permitem visualizar a evolução dessas exportações e, conseqüentemente, o nível de envolvimento com o mercado internacional.

Tabela 6: Exportações Brasileiras de Papel
Em Mil Toneladas

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1989	899	2000	1225
1990	957	2001	1368
1991	1079	2002	1455
1992	1240	2003	1778
1993	1424	2004	1853
1994	1530	2005	2039
1995	1229	2006	1990
1996	1234	2007	2006
1997	1329	2008	1982
1998	1217	2009	2008
1999	1330	2010	2074
		2011	2052

Fonte: SECEX/MDIC

Gráfico 9: Evolução das exportações brasileiras de papel



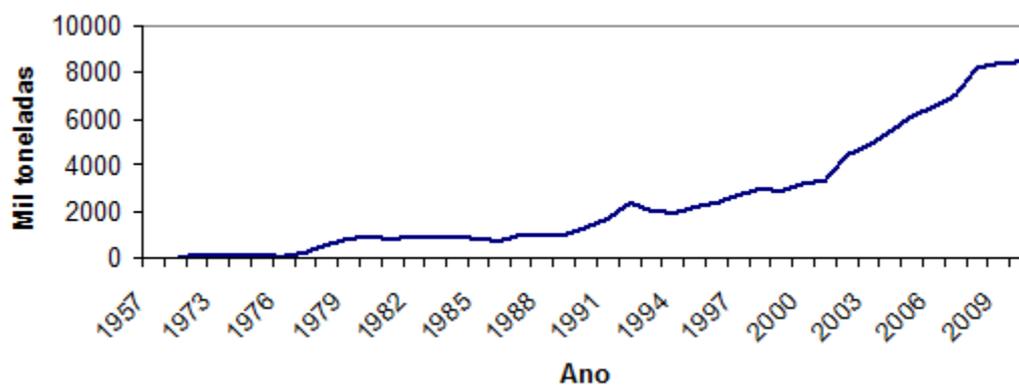
Fonte: SECEX/MDIC

Tabela 7: Exportações Brasileiras de Celulose
Em mil toneladas

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1957		1991	1382
1963	3	1992	1678
1968	12	1993	2410
1973	194	1994	2075
1974	133	1995	1984
1975	152	1996	2240
1976	139	1997	2383
1977	93	1998	2699
1978	266	1999	3013
1979	579	2000	2917
1980	888	2001	3254
1981	948	2002	3336
1982	873	2003	4465
1983	982	2004	4888
1984	970	2005	5441
1985	925	2006	6156
1986	873	2007	6484
1987	807	2008	7040
1988	1055	2009	8229
1989	1003	2010	8375
1990	1039	2011	8476

Fontes: Jorge, 1992 e SECEX/MDIC

Gráfico 10: Exportação brasileira de celulose



Fonte: Jorge, 1992 e SECEX/MDIC

Observando-se os gráficos 9 e 10 verificam-se comportamentos distintos, evidenciando-se o viés exportador do segmento de celulose, cujas exportações

aumentaram significativamente a partir de 1978, apresentando trajetória de crescimento com oscilações até meados da década de 1990, quando apresenta um salto nas exportações até o ano de 2008. A partir de 2008 as exportações têm se mantido em níveis constantes, reflexo da crise econômica mundial. De acordo com Soares *et al* (2010), as exportações brasileiras de celulose apresentaram uma taxa geométrica de crescimento de 13,51% no período entre 1965 a 2007. Cornacchioni apresenta overview do setor de Celulose e Papel que evidencia maior participação da indústria brasileira no mercado internacional a partir da década de 2000, conforme figura 4.

Quanto às exportações de papel no período analisado, verifica-se crescimento uniforme até 1994. De 1994 a 1997, queda brusca nas exportações seguida de estabilização com oscilações até o ano de 2001. De 2001 a 2005 constata-se crescimento não-uniforme, com estabilização constante a partir de então. No período de 1965 a 2007, de acordo com Soares *et al* (2010), as exportações brasileiras de papel apresentaram uma taxa geométrica de crescimento de 5,87%.

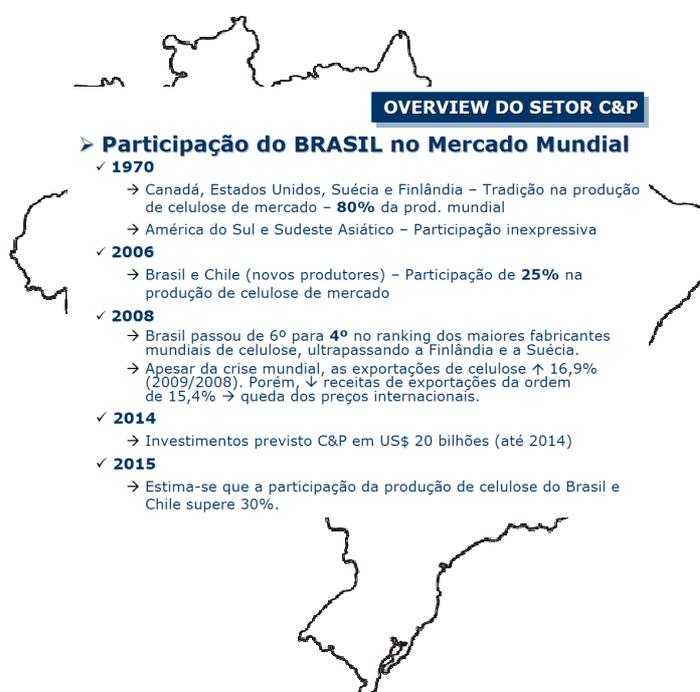


Figura 4: Overview do Setor de Celulose e Papel brasileiro
Fonte: Cornacchioni, 2010, p. 23.

Ao final desta seção, uma questão fundamental que se coloca para o êxito e avanço das exportações brasileiras, diz respeito aos desafios logísticos que as

empresas enfrentam e que necessitam de intervenção estatal na condução de soluções. Para Itria Jr. (2012, p. 21):

Investimentos de grande porte, prioritariamente voltados para o mercado externo, aumentarão significativamente a demanda por infraestrutura e o perfil do mercado externo colocará uma pressão adicional nos corredores de exportações e portos. Do lado da oferta, existem graves problemas de falta de infraestrutura, baixa produtividade do sistema existente e ineficácia da matriz de transporte atual. Diversos tipos de intervenções são necessários para adequar a infraestrutura logística às necessidades presentes e futuras do setor [...]

Relatório da UNCTAD (2005) preconiza que na medida em que o IDE contribui para o aumento da competitividade, os países em desenvolvimento devem apoiar a internacionalização de suas empresas. Dessa forma, é necessário que o Estado promova políticas de longo prazo visando apoiar a visão estratégica para internacionalização e encorajar o IDE.

4.3 Estágios do Processo de Internacionalização

A partir do histórico do desenvolvimento do setor e dos dados apresentados, identificam-se os períodos e, conseqüentemente, as fases do processo de internacionalização. Em 1889 tem início a produção de papel, utilizando-se a polpa de fibra longa, que era importada. Em fins da década de 1950, a polpa do eucalipto de fibra curta passa a ser utilizada como matéria-prima para a produção nacional de papel em composição com a polpa de fibra longa, com o predomínio desta.

Na década de 1960, com o domínio da tecnologia de produção de polpa de fibra curta, o país passa a exportar celulose. Instala-se a primeira fábrica de grande porte para produção de celulose de mercado, abrindo espaço para implantação de um segmento industrial produtor de celulose de mercado, o que efetivamente ocorreu na década de 1970.

Nos anos 1970 houve a formação de uma expressiva base florestal, iniciando-se uma estreita articulação entre as atividades florestais e industriais. As exportações entre 1977 e 1979 alcançam o primeiro saldo positivo na Balança Comercial. Dessa forma, resta caracterizado o fim dos anos 1970 como o primeiro período de desenvolvimento do setor, marcado pela formação do parque industrial,

baixa produtividade e pelos incentivos fiscais do governo federal para pesquisas, implantações e expansões do setor.

O período compreendido entre a década de 1980 e 2000 pode ser caracterizado como o período de consolidação e reestruturação do setor. Com o domínio genético da base florestal, aumento da produtividade, expansão e ampliação do parque industrial, preocupação com os aspectos sócio-ambientais dos empreendimentos, melhoria dos padrões de qualidade e uniformidade dos produtos e auto-suficiência em bases competitivas, o país se voltou às exportações, destacando-se como importante *player* internacional. Bonelli (1998) observou que o período desde o final dos anos 80 tem sido marcado por forte movimento de internacionalização das atividades dos grandes grupos industriais brasileiros.

A partir da década de 2000, tem-se o setor operando em nível mundial, com a ocupação de novos espaços geográficos e expansão internacional.

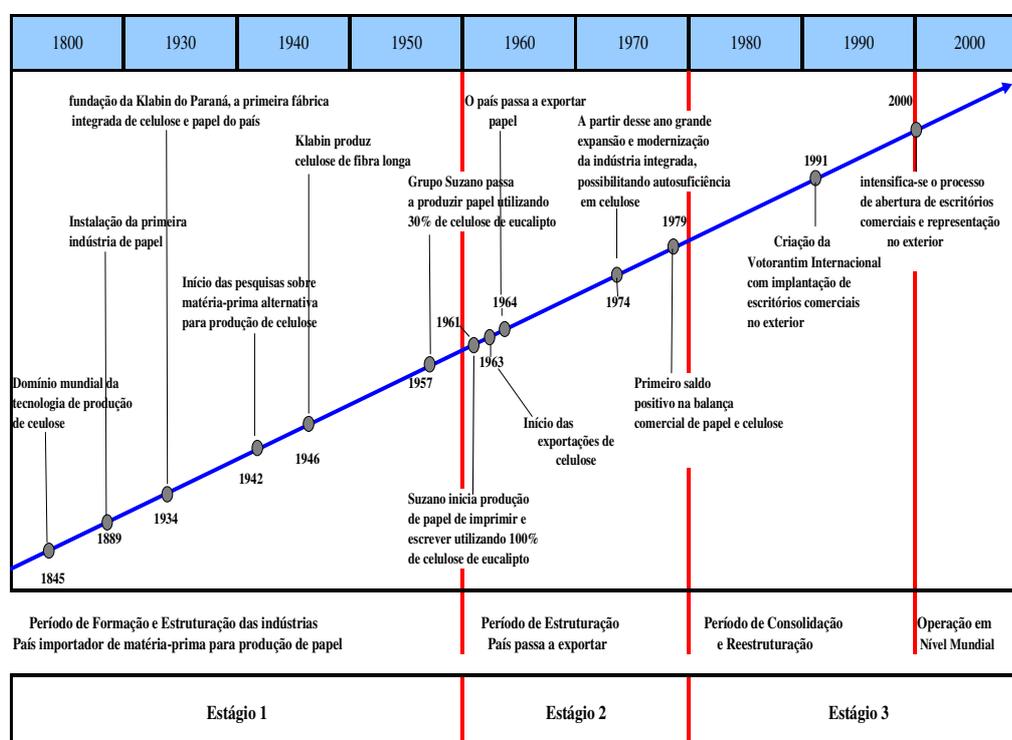


Figura 5: Estágios do Processo de Internacionalização

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão de literatura.

Na Figura 5, observa-se que em princípio, no período compreendido entre os anos de 1889 ao final da década de 1950, tem-se a formação do parque industrial

brasileiro, inicialmente voltado à produção de papel, com matéria-prima importada. É o primeiro estágio identificado, no qual as indústrias atendem primordialmente ao mercado doméstico. Nas décadas de 1960 e 1970 tem-se o período de estruturação das indústrias, o segundo estágio, no qual as indústrias passam a produzir também celulose e a se voltarem ao mercado externo via exportações objetivando o atendimento às demandas internacionais existentes. Nas décadas de 1980 e 1990 tem-se o período de consolidação e reestruturação das indústrias; o terceiro estágio, uma vez que o objetivo dessa reestruturação era justamente criar condições para o atendimento ao mercado internacional, o que ocorreu plenamente a partir de 2000, com aberturas de escritórios de representação e centros de distribuição no exterior, caracterizando o maior envolvimento com o comércio internacional e de forma pró-ativa, com iniciativas voltadas à conquista de novos clientes.

4.4 Estudo Multicaso

Visando entender o processo de internacionalização, nesta seção apresentam-se os casos de três indústrias brasileiras líderes nos seus segmentos: Fibria, Suzano Papel e Celulose e Klabin. Apresentam-se os históricos dessas empresas com os fatos que as levaram a se tornar líderes nesses mercados, bem como as principais iniciativas relativas à internacionalização. A motivação para a escolha delas residiu no fato de que as mesmas responderam por 32,4% da produção nacional de papel e 67,2% da produção nacional de celulose no ano de 2009 (BRACELPA, 2010), figurando como importantes exportadoras, sendo a Fibria no segmento de celulose, a Klabin no segmento de papel e a Suzano atuando em celulose e papel.

Vale ressaltar que, no Ranking das Transnacionais Brasileiras 2012, a Suzano Papel e Celulose figura como a 2ª mais transnacionalizada por índice de receitas, com 69,7 % da receita proveniente de operações internacionais, e na 11ª classificação por índice de transnacionalidade² (FDC, 2012).

² Metodologia desenvolvida pelo Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral a partir do Índice de Transnacionalidade da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), que possibilita análises comparativas com pesquisas semelhantes realizadas em outros países por escolas de negócios parceiras da FDC.

² Informações obtidas no site da empresa e nos Relatórios de Sustentabilidade 2009 e 2010.

4.4.1. O Caso da Suzano Papel e Celulose³

Com mais de 85 anos de existência, a Suzano Papel e Celulose S/A é uma empresa nacional, de base florestal, com atuação em quatro segmentos de negócios: Celulose, Papel, Biotecnologia e Energia Renovável. Pertencente ao Grupo Suzano, é controlada pela Suzano Holding. Conta com mais de 6 mil profissionais próprios e aproximadamente 11 mil terceirizados. Sua missão consiste em “oferecer produtos de base florestal renovável, celulose e papel, destacando-se globalmente pelo desenvolvimento de soluções inovadoras e contínua busca da excelência e sustentabilidade em suas operações”.

Com sede administrativa em São Paulo (SP), a empresa, no segmento de papel e celulose, possui uma estrutura que contempla, no Brasil, unidades industriais em Suzano (SP), Limeira (SP), Embu (SP), Rio Verde (SP) e Mucuri (BA), além das obras de construção de duas novas unidades, no Maranhão e no Piauí (figura 6). No exterior, possui escritórios comerciais na China, nos Estados Unidos e na Suíça, laboratórios de pesquisa em Israel e na China e subsidiárias na Inglaterra e na Argentina (figura 7).



Figura 6: Localização das fábricas da Suzano
Fonte: Suzano, 2012.

³ Informações obtidas no site da empresa e nos RelatórioS de Sustentabilidade 2009 e 2010.

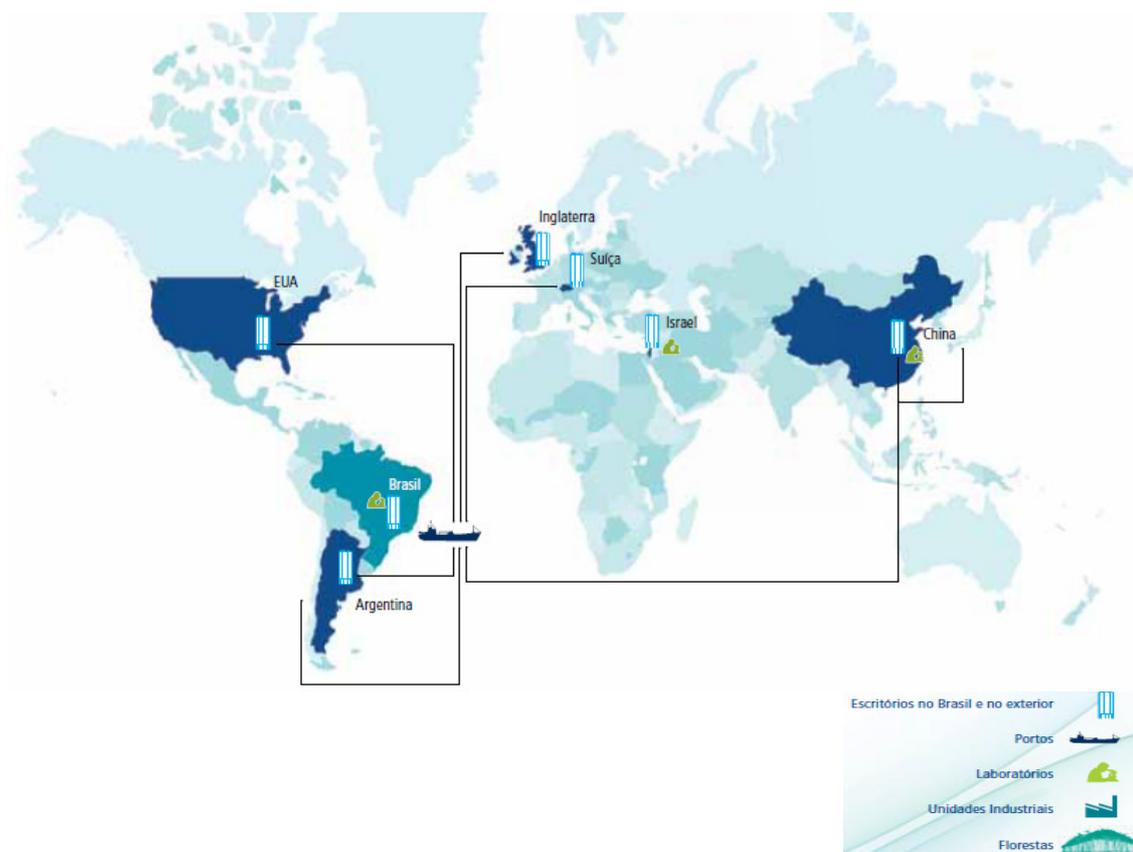


Figura 7: Estrutura física da empresa Suzano no mundo

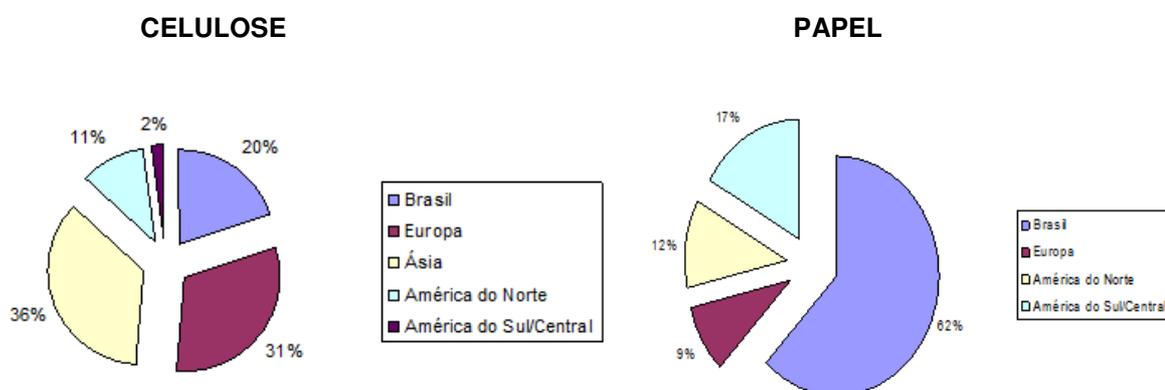
Fonte: Suzano, 2012.

Compõem o Grupo as empresas: FuturaGene, com sede na Inglaterra e escritório e laboratório em Israel, que trabalha no desenvolvimento genético de culturas florestais e biocombustíveis; Suzano Energia Renovável, cujo foco é a produção de pellets de madeira para geração de energia, que serão vendidos ao mercado europeu a partir de 2014; e a SPP-KSR, a maior distribuidora de papéis e produtos gráficos da América do Sul.

A Suzano Papel e Celulose é a segunda maior produtora de celulose de eucalipto do mundo e é líder no mercado de papel da América Latina. Comercializa celulose de eucalipto em 31 países, e papel, para imprimir e escrever (revestidos e não-revestidos) e cartão, em 60 países. Conta com centros de distribuição e armazenagem em pontos estratégicos na América do Norte, Europa e Ásia.

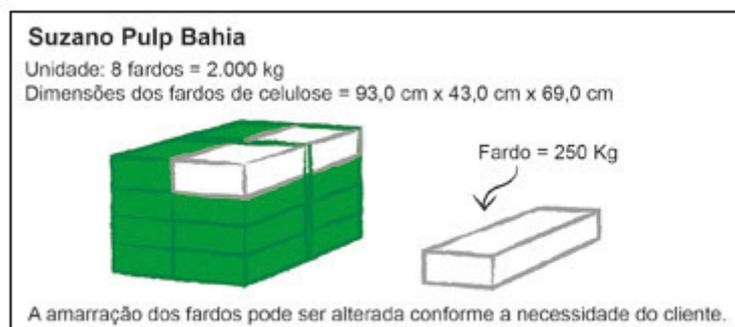
No ano de 2011, a empresa contabilizou receita líquida de R\$ 4,8 bilhões e lucro líquido de R\$ 30 milhões, tendo comercializado 1,8 milhão de toneladas de celulose, cujos destinos foram: Europa (31%), Ásia (36%), América do Sul/Central (2%), Brasil (20%) e América do Norte (11%). Relativamente aos papéis, o volume de vendas atingiu 1,3 milhão de toneladas, dos quais 62% foram comercializados no mercado doméstico, 17% destinaram-se à América do Sul/Central, 12% à América do Norte e 9% à Europa, conforme gráfico 11.

Gráfico 11: Destino das vendas da Suzano 2011.



Fonte: Suzano, 2012.

Seu portfólio de produtos no segmento de celulose é integrado pela Suzano Pulp, a qual é comercializada em 3 especificações: Suzano Pulp Bahia, produzida na Unidade Mucuri, Suzano Pulp Flash, produzida na Unidade Suzano, e Suzano Pulp Limeira, fabricada na Unidade Limeira, conforme figura 8.



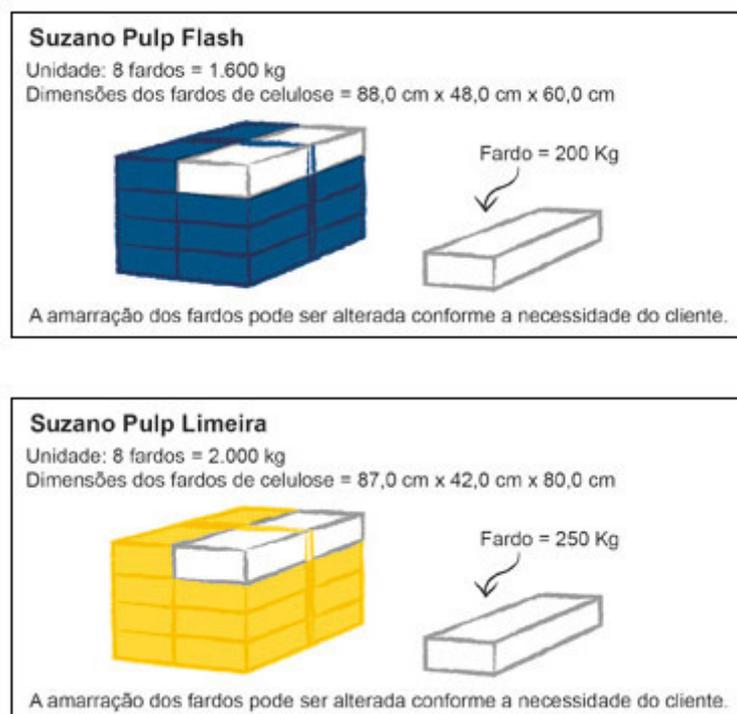


Figura 8: Portfólio de produtos da Suzano no segmento de celulose

Fonte: Suzano, 2012.

No segmento de papel, seu portfólio é formado por quatro linhas de produtos: Não revestidos, que oferecem alta qualidade de impressão e acabamento; Cut size, indicados para o uso profissional e escolar; Revestidos, 100% reciclado; e Papel Cartão, destinado a embalagens e materiais promocionais. Ao todo são mais de 30 marcas para atender a diversas necessidades.

Possui uma área florestal de 803 mil hectares distribuída nos Estados da Bahia, Espírito Santo, São Paulo, Minas Gerais, Maranhão, Tocantins e Piauí, dos quais 346 mil são de florestas plantadas, 296 mil destinam-se à preservação ambiental e as outras áreas são de plantios de produtores locais integrantes do Programa de Parceria Florestal visando o abastecimento das unidades industriais.

A empresa detém amplo escopo de certificações florestais, incluindo ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Certificação Florestal – Cerflor e Firest Stewardship Council - FCS⁴, indicando que o manejo florestal atende aos mais rígidos padrões de

⁴ Forestry Stewardship Council - FSC é uma instituição internacional, sem fins lucrativos, formada por representantes de entidades mundiais com objetivo de certificação florestal baseada nos pilares de igual importância: econômico, ambiental e social.

exigências socioambientais. É pioneira na quantificação da Pegada de Carbono da celulose que produz, possuindo a certificação Carbon Reduction Label, concedida pelo Carbon Trust, instituição britânica.

A Suzano foi fundada em 1924, na cidade de São Paulo, por Leon Feffer, imigrante ucraniano, sob a denominação de Leon Feffer Distribuidora de Papel, com o objetivo inicial de comercialização de papel. Em 1929, Leon Feffer amplia os negócios com a instalação de uma tipografia e uma pequena fábrica de sacos de papel, mudando a razão social da empresa para Leon Feffer e Companhia.

Por antever dificuldades relativas à importação de papel com o advento da Segunda Mundial, em 1939 a empresa decide instalar uma fábrica para produzir e comercializar seu próprio produto. No entanto, continua dependente da importação de matéria-prima, a celulose de pinus. Em 1942, a fábrica, já operando em larga escala, tem sua produção triplicada. Entretanto, devido à dificuldade na importação de matéria-prima em virtude da guerra, Leon Feffer decide iniciar pesquisas sobre matérias-primas alternativas visando a produção de celulose. Em 1946, nova mudança na razão social da empresa, que passa para Indústria de Papel Leon Feffer S.A.

Em 1955, Max Feffer, filho de Leon, obtém resultados positivos com a produção de papel de qualidade com 100% de celulose de eucalipto. Nesse mesmo ano é adquirida a Indústria de Papel Euclides Damiani S.A, em Suzano (SP), onde foi implantada uma unidade piloto para produção de celulose de eucalipto. Em 1956, a referida indústria teve sua razão social alterada para Companhia Suzano de Papel e Celulose e, de acordo com Bonelli (2008), já operava três máquinas de papel e cartão para embalagem e em condições de desenvolver a tecnologia de celulose de fibra curta em escala industrial.

Em 1957, como fato pioneiro no Brasil e nas Américas, a Suzano produz 30 toneladas diárias de celulose de eucalipto branqueada e papel com 30% de celulose de eucalipto. Já em 1961, a empresa inicia produção de papel de imprimir e escrever utilizando 100% de celulose de eucalipto.

Ressalta-se que o desenvolvimento da celulose de eucalipto mudou os paradigmas da indústria brasileira de papel e celulose. A produção de papel a partir da celulose de eucalipto (fibra curta) abriu caminho para o país passar de importador para exportador mundial de celulose.

Pioneira no setor, a partir da década de 1960 o grupo desenvolveu programas de reflorestamento e aumentou a produção de papel e celulose na Unidade Suzano, transformando-se em uma das mais importantes empresas brasileiras de papel e celulose, dando início à sua trajetória internacional na conquista de novos mercados. No ano de 1964, a Suzano inicia sua trajetória de internacionalização exportando para a Argentina.

Bonelli (2008) destaca, nos anos 1970, novo aumento da capacidade produtiva em celulose e a instalação da maior máquina de cartão da América Latina, fazendo com que a Suzano assumisse a liderança nesse segmento. A modernização e instalação de novas máquinas ampliaram sua inserção no mercado de papéis para imprimir e escrever e também a introdução de revestimentos dos papéis. Em 1974, passa a ser auto-suficiente em celulose e a exportar excedentes. Dá início ao processo de diversificação de suas atividades adquirindo participações da Politeno e da Polipropileno, com unidades no Pólo Petroquímico de Camaçari (BA). Ao final dos anos 1970, os negócios incluíam as áreas de papel, celulose, madeira, gráfica, mineração, petroquímica, comércio e exportação.

Em 1975, com a contratação do executivo do mercado financeiro Boris Tabacof para presidir o Conselho de Administração, inicia-se o processo de profissionalização da empresa. É criado o organograma e ocorre a delimitação e a integração das diversas áreas de trabalho. Nesse mesmo ano a empresa começa a exportar celulose para o mercado europeu, ampliando sua inserção externa.

Em 1980, dá-se a abertura do capital social da Suzano, conferindo-lhe o feito de ser a primeira companhia nacional do setor a comercializar ações na Bolsa de Valores. Em 1983, a Indústria de Papel Leon Feffer, a Indústria de Papel Rio Verde e a Cia. Suzano Papel e Celulose são unificadas sob a denominação de Cia. Suzano

de Papel e Celulose, resultando na maior empresa brasileira na produção de papéis de imprimir e escrever e cartões para embalagens a partir da celulose de eucalipto.

Objetivando expandir sua atuação para outras regiões, em 1987, a partir de uma joint-venture entre a Suzano e a Companhia Vale do Rio Doce, é criada a Bahia Sul Celulose S.A., em Mucuri (BA), o que implicou no aumento de sua inserção no mercado externo de celulose e papéis *commodities*.

No ano de 1998, alinhado com o objetivo de maximizar o retorno aos acionistas, o Grupo Suzano inicia um programa de reestruturação, a partir do qual especifica seus negócios no setor de papel e celulose e na petroquímica e vende ativos de segmentos não estratégicos. Em 1999 falece Leon Feffer, e em 2001, seu filho Max Feffer, reforçando o processo de gestão profissional da empresa.

Em 2001, a Suzano adquire a participação da Cia. Vale do Rio Doce na Bahia Sul Celulose, garantindo o controle da empresa e o fortalecimento de sua atividade de papel e celulose, aumentando sua capacidade de produção, ampliando suas perspectivas de crescimento nos mercados doméstico e internacional. Lança a marca Reciclato, o primeiro papel offset 100% reciclado do Brasil em escala industrial.

O Grupo Suzano, objetivando transparência e excelência empresarial, consolida seu processo de gestão profissional com a criação da Suzano Holding no ano de 2003. Adere ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa e lança projeto de expansão da capacidade produtiva da Bahia Sul.

Em 2004, a área florestal da empresa na Bahia recebe certificação FSC, abrindo-lhe maiores oportunidades no mercado internacional. A Suzano Papel e Celulose torna-se pioneira do setor em nível mundial a ser listada na CCX – Chicago Climate Exchange para vender créditos de carbono. Ocorre a unificação da Suzano e Bahia Sul, denominando-se Suzano Papel e Celulose, que vem a integrar o rol das 50 empresas com maior índice de liquidez na Bovespa.

No segmento de Papel e Celulose, o Grupo Suzano adquiriu, em 2004, juntamente com a Votorantim Celulose e Papel, a empresa Ripasa, produtora de papel e celulose. Essa aquisição representou para a Suzano a ampliação do mix de seus produtos e o fortalecimento de sua posição de liderança nesse segmento.

Em 2005, lançou o Projeto de Expansão Mucuri, o qual resultou, no ano de 2007, na entrada em operação da linha 2 de produção de celulose em Mucuri (BA), aumentando sua capacidade de produção de 1,35 milhão de toneladas/ano para mais de 2,8 milhões de toneladas/ano de papel e celulose. No mesmo plano de expansão estão contempladas a construção de duas plantas industriais localizadas nos Estados do Maranhão e Piauí, com previsão para início de operação em 2013 e 2015, respectivamente, com capacidade de produção, cada uma, de 1,3-1,4 milhão de t/ano e ampliação na Unidade de Mucuri em 400 mil t/ano em 2017.

Como estratégia para o seu crescimento, o grupo desenvolveu programas de reflorestamento para o abastecimento de sua produção de papel, integrando-se às florestas. A estratégia de integração ampliou-se significativamente e atualmente a empresa é totalmente integrada verticalmente, possuindo desde terras para o plantio florestal, até a distribuição da celulose e do papel. Essa estrutura vertical permite à empresa o planejamento integrado da demanda de celulose e papel com a oferta da madeira, fator chave no negócio dado o alto grau de especificidade dos ativos envolvidos, uma vez que as florestas de eucalipto não são facilmente encontradas para comercialização no mercado. Além da questão estratégica da garantia do suprimento de matéria-prima, obtém ganho na redução dos custos de produção.

Nos mercados externos foram abertos escritórios na Suíça e nos Estados Unidos no ano de 2006 e em 2007, na China.

Em 2010, a empresa tornou-se a primeira do setor de papel e celulose em nível mundial a quantificar a Pegada de Carbono de seus produtos com base na metodologia PAS 2050⁵ e a receber a certificação Carbon Reduction Label. Adquiriu a FuturaGene, empresa inglesa especializada na pesquisa e no desenvolvimento de biotecnologia direcionada aos mercados de culturas florestais e biocombustíveis.

⁵ A PAS 2050 estabelece uma metodologia consistente para a avaliação das emissões de Gases Efeito de Estufa (GEE) ao longo do ciclo da vida de um bem ou serviço (pegada de carbono).

Ainda em 2010, o Grupo anunciou a criação da Suzano Energia Renovável, que entrará em operação em 2013. A decisão de investir em biomassa surgiu de uma revisão estratégica da empresa motivada por sua capacidade de executar empreendimentos industriais e em virtude de ter detectado grande mercado potencial para a energia renovável, especialmente na Europa.

Em 2011, a Suzano adquiriu a totalidade dos ativos do Consórcio Paulista de Celulose e Papel – Conpacel, atual Unidade Limeira, e a distribuidora de papéis e produtos gráficos KSR. Ocorreu então a integração da SSP-Nemo com a KSR, resultando em um conglomerado de 19 filiais, que a consolidou como a maior distribuidora de papéis e produtos gráficos da América do Sul. Com essa operação a empresa atualizou sua plataforma de e-commerce, via Twitter, Facebook e YouTube, com nova identidade visual.

A aquisição da distribuidora de papéis e produtos gráficos KSR em 2011 e sua fusão com a SPP-Nemo dando origem à SPP-KSR, foi decisiva para a consolidação da integração vertical “para frente”. Dessa forma, a empresa, visando facilitar a distribuição de seus produtos, conta com uma ampla estrutura, que engloba a SPP-KSR, em São Paulo (SP) e cinco subsidiárias no exterior: Sun Paper and Board Limited (Inglaterra), Stenfar S.A. – Ind. Com. Imp. Y Exp. (Argentina), Suzano Pulp and Paper America Inc. (Estados Unidos), Suzano Pulp and Paper Europe S.A. (Suíça) e Suzano Pulp and Paper Ásia S.A. (China). A estrutura no exterior conta com um total de 190 colaboradores.

Essa rede distribuidora é reforçada por agentes de vendas e representantes, bem como por contratos de longo prazo firmados com armazéns especializados em produtos florestais no exterior, possibilitando à empresa exportar para mais de 60 países, em cinco continentes. A Suzano mantém centros de distribuição e armazenagem em pontos estratégicos de três continentes. Na América do Norte estão localizados nos Estados Unidos: Beaumont, Baltimore, Houston, Jacksonville, Long Beach e Mobile. Na Europa, são dois Centros na Espanha: Tarragona e Barcelona; dois na França: Rouen e La Pallice; quatro na Itália: Genova, Livorno Pulp, Monfalcone e Napoli; Flushing, na Holanda; Montrose, na Escócia; Swansea,

no Reino Unido e Tilbury, na Inglaterra. Na Ásia, estão os Centros de Chancshu e Qingdao, na China, e Gunsan e Ulsan, na Coréia.

As subsidiárias no exterior conferem maior proximidade com os clientes, o que, em 2011, possibilitou à Unidade de Negócio Celulose inovar ao aliar recursos de pesquisa e desenvolvimento aos comerciais, detectando as necessidades dos clientes desde a morfologia da fibra de celulose, de forma a oferecer-lhes um produto capaz de ampliar sua produtividade e competitividade. Nesse contexto, foi assinado intercâmbio tecnológico com a South China University Technology. No mesmo sentido, estão sendo realizados trabalhos com clientes de outros mercados.

Na área de logística, no ano de 2011, a empresa adotou uma estratégia inovadora, que proporcionou redução de até 80% do custo do frete da celulose exportada para o mercado chinês: o embarque de até 10% do produto em contêineres, ao invés de diretamente no navio. A empresa identificou esta oportunidade em razão do grande volume de negócios realizados entre o Brasil e a China, observando que os contêineres retornavam vazios àquele país. De acordo com a Suzano (2011, p. 24):

Embora essa forma de embarque seja normalmente mais onerosa do que por navio, a ociosidade dos contêineres a torna vantajosa. Um ganho secundário da medida é que ela facilita o envio do produto a portos menores, o que confere flexibilidade à área comercial.

A diferenciação e inovação do seu produto é estratégia utilizada pela Suzano para atratividade e fidelização de seus clientes. O investimento em sustentabilidade é inerente à sua missão e pode ser observado por meio de ações concretas, como as certificações que possui. Além da diferenciação relativa à qualidade de seus produtos, possui uma vasta linha de marcas para atender às exigências de seus clientes.

A divulgação da qualidade e dos diferenciais dos produtos da Suzano é efetivada por meio de participações nos principais eventos nacionais e internacionais relacionados ao setor e também pela promoção de encontros com os principais clientes, a exemplo do Dinner Meeting, evento realizado no ano de 2011 pela

Unidade de Negócio Celulose, após o China Pulp & Paper Conference, direcionado aos principais clientes asiáticos, ministrado em Mandarim.

Objetivando a troca de experiências e o alinhamento das estratégias comerciais a empresa promove o intercâmbio e reuniões entre os executivos dos escritórios da China, dos Estados Unidos, da Europa e do Brasil. Essas reuniões são importantes para que os executivos locais se familiarizem com as diversas culturas e formas locais de se fazer negócios, resultando também na identificação de seus principais clientes e dos nichos de mercado. A estratégia de atuação global da empresa é reforçada pela contratação de colaboradores que dominam a língua e a cultura locais e a transferência de executivos da China para operar no Brasil.

Na área de suprimentos, a Suzano adotou o conceito de executivos de conta, o que conduz a uma maior aproximação com seus fornecedores, ao fechamento de mais contratos de longo prazo e à ampliação do nível de aproveitamento das oportunidades de negócios. Essa estratégia prevalece em suas operações no Exterior, em sintonia com a intenção de internacionalização da área. Como exemplo, tem-se que a contratação de um executivo de compras na China, em 2010, favoreceu a aquisição de insumos e equipamentos com relação custo-benefício mais vantajosa.

Essas são algumas das estratégias utilizadas pela empresa em seus negócios internacionais, sobretudo da Unidade de Negócio Celulose, visto que a Unidade de Negócio Papel desenvolve a estratégia de fortalecer o atendimento regionalizado, incluindo o processo de vendas nas Américas, principalmente América Latina.

A evolução da empresa desde sua criação até os dias atuais pode ser observada na figura 9.

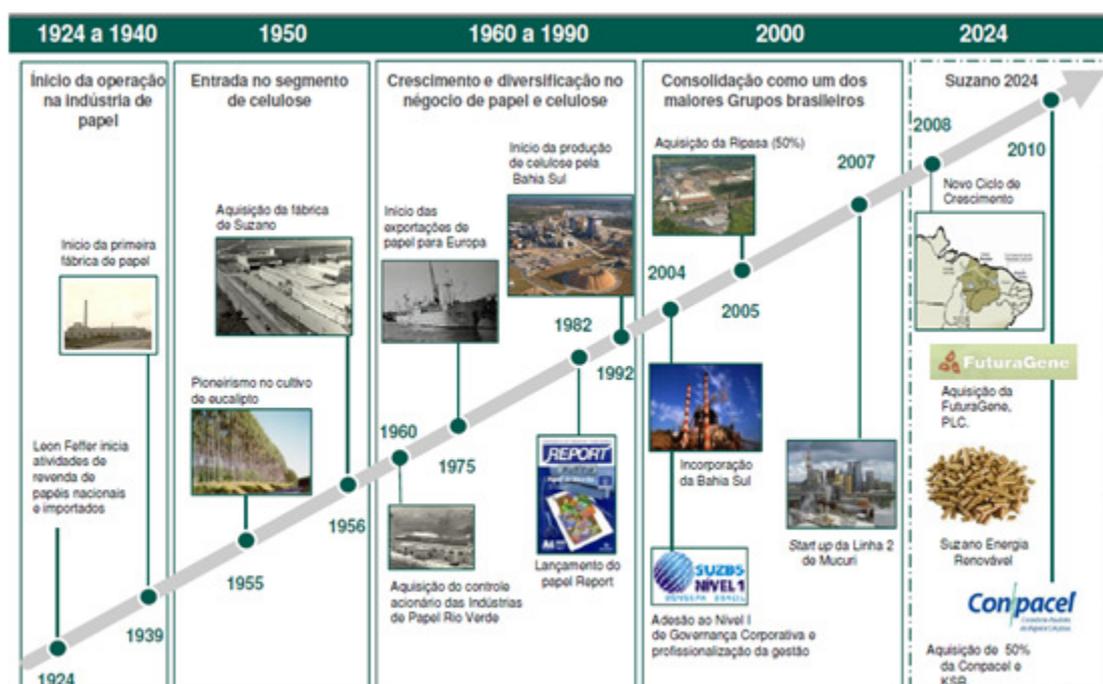


Figura 9: Suzano linha do tempo

Fonte: Itria Jr, 2012.

4.3.2 O Caso da Fibria⁶

A Fibria Celulose S.A. é uma empresa brasileira de base florestal, líder mundial no setor de celulose de fibra curta. Foi criada em 2009 a partir da incorporação da Aracruz Celulose S.A. pela Votorantim Celulose e Papel (VCP), duas empresas brasileiras com participação destacada no mercado internacional. Sua missão é “desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável de vida” e sua visão é “consolidar a floresta plantada como produtora de valor econômico e gerar lucro admirado, associado à conservação ambiental, inclusão social e melhoria da qualidade de vida”.

Com ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova York, o controle acionário da empresa é exercido pela BNDESPar2 (30,42%) e pela Votorantim Industrial (29,34%), com 0,07% das ações em Tesouraria e 40,17% no mercado.

Suas operações incluem três unidades industriais: Aracruz (ES), Jacaré (SP) e Três Lagoas (MS), com capacidade de 5,25 milhões de toneladas de celulose por

⁶ Informações obtidas no site e nos Relatórios de Sustentabilidade 2010 e 2011 da empresa.

ano, além de uma base florestal própria nos Estados: Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro e também dois terminais portuários: Terminal Marítimo de Caravelas (BA) e Terminal Especializado de Barra do Riacho, Portocel, em Aracruz (ES), do qual detém 51% das ações, em sociedade com a japonesa Cenibra. No município de Eunápolis (BA), localiza-se a Veracel, uma joint venture da Fibria com o grupo sueco-finlandês Stora Enso, com desempenho próprio, distinto do da Fibria. A estrutura da empresa no Brasil pode ser visualizada na figura 10.



Figura 10: Estrutura física da Fibria no Brasil

Fonte: Fibria, 2012.

Uma nova planta industrial está sendo construída na Unidade de Três Lagoas (MS), devendo ampliar em mais de 1,75 milhões de toneladas de celulose/ano a capacidade produtiva da empresa. A base florestal que dará suporte a essa produção adicional já está em formação e é de 40 mil hectares de plantios de eucalipto, 70% dos quais em áreas arrendadas pela empresa e o restante em terras próprias (FIBRIA, 2011).

A empresa atua em todas as etapas da produção de celulose, desde o desenvolvimento de clones de eucalipto até a entrega do produto final ao cliente. Além da área florestal de 985 mil de hectares, dos quais 405 mil são dedicados à conservação de ecossistemas nativos, a empresa possui fornecedores de madeira independentes, que em 2011 somaram 3.422 contratos e 107 mil hectares adicionais de produção de eucalipto. A companhia, presente em 254 municípios de 7 Estados brasileiros, conta com uma força de trabalho de aproximadamente 18.900 trabalhadores, entre empregados diretos e indiretos. Dos 4006 empregados diretos, 42 trabalham nos escritórios internacionais.

A Fibria possui 7 centros de distribuição e 6 escritórios comerciais e de representação em cidades da Europa, da Ásia e das Américas do Sul e do Norte. Os escritórios estão localizados em São Paulo (sede), Nyon (Suíça), Csomád (Hungria), Miami (Estados Unidos), Hong Kong e Pequim (ambos na China). O mercado norte-americano é atendido pelo escritório de Miami (EUA), enquanto a Europa fica a cargo do escritório de Nyon (Suíça), e a equipe de Hong Kong (China) serve aos clientes asiáticos. À área de Logística Internacional da Fibria incumbe cuidar dessas exportações, desde a fábrica até o cliente final. Com essa estrutura comercial e logística, a celulose chega a clientes em 42 países. A figura 11 permite melhor visualização da atuação internacional da empresa.

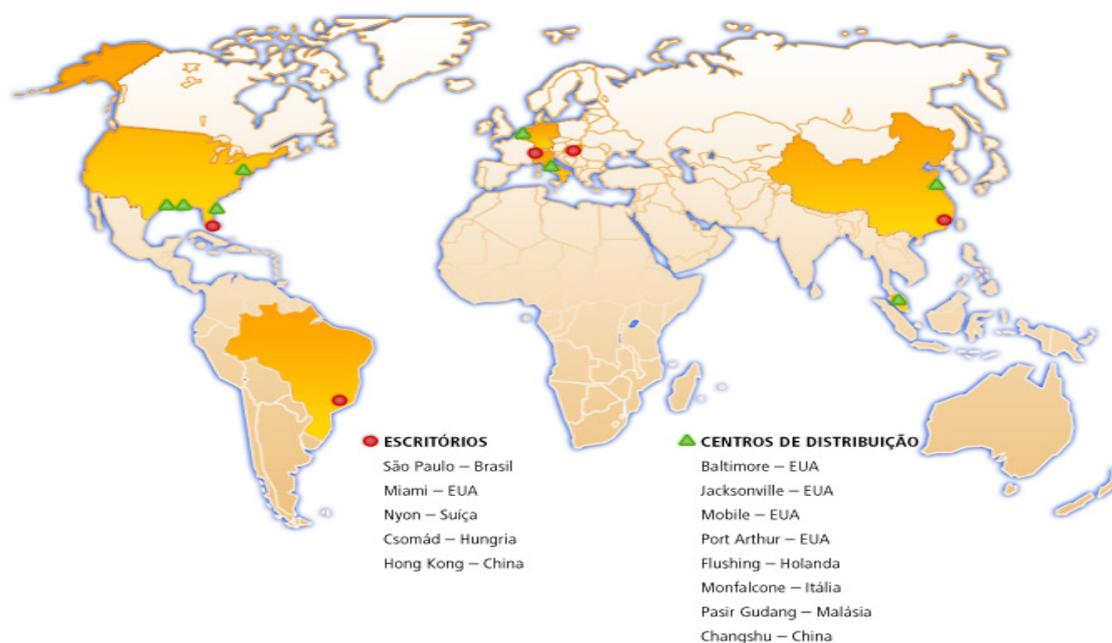


Figura 11: Estrutura física da Fibria no mundo

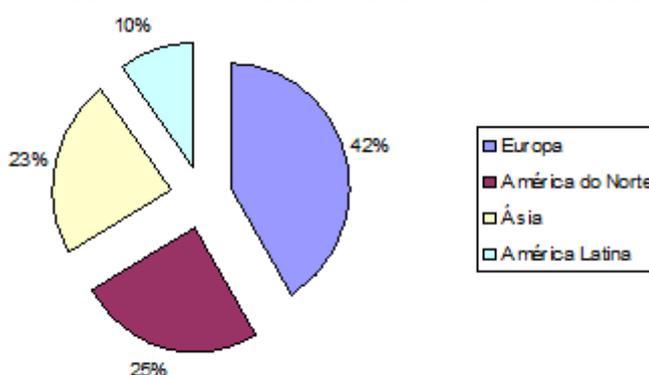
Fonte: Fibria, 2012.

A celulose produzida está em conformidade com normas internacionais e apta a ser utilizada na fabricação de embalagens de alimentos, conforme parecer emitido pelo instituto de certificação alemão ISEGA, em atendimento às normas da Food and Drug Administration (FDA), agência dos Estados Unidos responsável pela regulamentação e supervisão da segurança em alimentos, medicamentos, cosméticos, entre outros.

A Fibria possui política interna de manuseio de celulose e documento de avaliação de segurança do produto (MSDS – Material Safety Data Sheet). Possui amplo escopo de certificações florestais, incluindo ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Certificação Florestal – Cerflor e Firest Stewardship Council - FCS, porém não em todas as suas unidades. No entanto, a empresa tem como metas para os próximos anos a ampliação das certificações de suas unidades e também contribuir para o aperfeiçoamento do manejo florestal adotado por seus fomentados (produtores independentes que fornecem madeira para a empresa), de modo que também eles possam se credenciar para as certificações FSC e Cerflor. Tais investimentos são necessários, pois, de acordo com João Felipe Carsalade (FIBRIA, 2011), Diretor Comercial e de Logística Internacional: “[...] eles já não compram de quem não se preocupa com a sustentabilidade ambiental”.

Em 2011, dos 5,1 milhões de toneladas de celulose produzidos, 4,7 milhões (92%) destinaram-se à exportação, sendo que 89% foram utilizadas na fabricação de papéis para higiene pessoal, de imprimir e escrever e especiais. A distribuição geográfica das vendas de celulose da empresa foi de 41,44% para a Europa, 25,17% para a América do Norte, 23,35% para a Ásia e 10,04% para a América Latina, incluindo o Brasil. O principal mercado foi o europeu, responsável pela compra de 2,1 milhões de toneladas de celulose, seguido pela América do Norte e pela Ásia, com pedidos da ordem de 1,3 milhão de toneladas cada um, conforme gráfico 12 .

Gráfico 12: Destino das vendas de celulose da Fibria 2011.



Fonte: Fibria (2012).

A Fibria foi constituída em 2009, a partir da incorporação da Aracruz Celulose S.A. pela Votorantim Celulose e Papel (VCP). Embora seja uma empresa nova, procura criar identidade própria por meio de ações para se reafirmar com os públicos interno e externo como uma empresa totalmente nova, e não como mera sucessora da VCP ou da Aracruz. Nascida da fusão de duas empresas tradicionais, com culturas corporativas marcantes e distintas, a Fibria herdou um patrimônio imaterial, a cultura organizacional de suas antecessoras, das quais incorporou as melhores práticas corporativas.

Criado em 1918, pelo imigrante português Antonio Pereira Ignácio, a partir da aquisição de uma fábrica de tecidos nos arredores de Sorocaba (SP), o Grupo Votorantim possuía uma trajetória de crescimento contínuo e controlava um diversificado portfólio de negócios de capital intensivo e tecnologia de ponta, reunido

em três grandes segmentos: industrial, financeiro e novos negócios. Na área industrial, mantinha operações nos mercados de cimento e concreto, metais (alumínio, zinco, níquel e aço), celulose e papel, suco de laranja concentrado, especialidades químicas, autogeração e distribuição de energia elétrica. No setor financeiro, atuava com a Votorantim Finanças e, em Novos Negócios, investia preferencialmente em empresas e projetos de biotecnologia, exploração mineral e tecnologia da informação.

Até a década de 1990, a atuação do Grupo no setor de papel e celulose era marginal. O incremento nesse segmento deu-se com a aquisição da Celpav, no ano de 1988, e do controle acionário das empresas do Grupo Simão, em 1992, vindo a tornar-se uma das mais atuantes na “linha branca” de papéis. Dessa forma, de acordo com Bonelli (1998), em 1994, as exportações de papel e celulose representavam 34% das exportações totais, perdendo apenas para as exportações de metalurgia, atividade principal do grupo.

De acordo com Santos (2010), em 1991 foi criada a Votorantim International, uma trading company para administrar as operações de suco de laranja e de papel e celulose no exterior, mediante a abertura de escritórios comerciais na Europa (Hamburgo e Antuérpia), na América do Norte (Newark e Baltimore), na Ásia (Cingapura) e na Oceania (Newcastle). Aos escritórios coube auxiliar na prestação de serviços financeiros, fiscais, administrativos e logístico, proporcionando redução dos custos dos seguros e fretes. Para Bonelli (1998), o biênio 1994/1995 representou o início de uma nova fase de internacionalização marcada pelo suporte às vendas externas visando aproximação com os clientes com a instalação de escritórios para operações internacionais.

Vale ressaltar que, objetivando intensificar as exportações e reduzir os custos e a dependência de terceiros, atuava de forma integrada desde a base florestal, com produção de papéis de imprimir e escrever revestidos e não revestidos e com forte atuação em papéis especiais. Em 1995, o Grupo procedeu a uma reorganização societária, da qual resultou a formação da Votorantim Celulose e Papel – VCP, holding operacional que detinha o controle de todas as operações de papel e celulose (MACEDO; MATTOS, 1996).

Em 1997, a VCP passou a operar com terminal exclusivo no Porto de Santos. No ano 2000, as ações da VCP começaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova York. Em 2001, adquiriu 28% do capital da Aracruz Celulose. Em 2005, os papéis da VCP passaram a integrar o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Em 2006, a empresa anunciou a troca de ativos com a International Paper e assumiu o Projeto Horizonte, em Mato Grosso do Sul. O Contrato de Troca conferiu à International Paper – IP o direito de construir até duas máquinas de papel adjacentes e/ou integradas com a Fábrica do projeto do Mato Grosso do Sul. Em 2008, a VCP e Suzano criam a Conpacel (Consórcio Paulista de Papel e Celulose). Em 2009, a empresa conclui as negociações para incorporação da Aracruz.

A VCP era o terceiro maior empreendimento do Grupo e uma das maiores produtoras de papel e celulose do Brasil. Liderava o mercado doméstico de papéis de alto valor agregado, com objetivos comerciais voltados para os segmentos de papéis de imprimir e escrever, papéis especiais e celulose de mercado, sendo formada por quatro Unidades Industriais, localizadas nas cidades de Jacareí, Luiz Antônio, Piracicaba e Mogi das Cruzes, todas no Estado de São Paulo, contando com uma distribuidora própria.

O Grupo Votorantim, um dos maiores conglomerados empresariais da América Latina, já possuía atuação global, operando em mais 14 países, em um processo de internacionalização que ganhou grande impulso em 2007, quando adquiriu empresas e participações acionárias nos Estados Unidos, na China, na Argentina e na Colômbia. A decisão estratégica de abrir escritório comercial próprio na China, deixando de ser representada por terceiros, passando a tratar diretamente com os chineses, foi adotada devido à evolução da demanda naquele país, impulsionada pelo crescimento em educação.

De outro lado tem-se a Aracruz Celulose, fundada em 1968, originária da Aracruz Florestal, cujos primeiros plantios de eucalipto se deram em 1967. De acordo com Carlos Aguiar (ISTO É DINHEIRO, 2004):

Essa história de sucesso começou no período da ditadura militar. Naquela época, imaginavam-se grandes projetos para impulsionar as regiões menos desenvolvidas do País. A companhia foi criada com 40% de dinheiro do BNDES e 60% de recursos privados. Entre os investidores estava a família

Lorentzen, cujos membros pertencem à Casal Real da Noruega. Os Lorentzen forneceram um certo charme à história da Aracruz mas trouxeram, como contrapartida, a atenção dos ecologistas, que vivem infernizando a vida da empresa por conta dos seus 247 mil hectares de plantio.

Em 1978 entra em operação a primeira unidade industrial da Aracruz, no Espírito Santo. Em 1985, foi inaugurado o Portocel, único porto no Brasil especializado no embarque de celulose, no Espírito Santo. Em 1999, iniciou-se a produção da unidade industrial da Aracruz Produtos de Madeira e a empresa ingressou no controle acionário da Veracel Celulose, na Bahia. Em 2001, a VCP adquiriu 28% do capital da Aracruz Celulose. Em 2002, entrou em atividade a terceira linha de fibra da Aracruz, no Espírito Santo. Em 2005, ocorreu a partida da Veracel Celulose na Bahia, *joint venture* da Aracruz com a sueca Stora Enso e a Aracruz passou a figurar no Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Em 2009, entrou em operação o terceiro berço de atracação de navios no Portocel e a VCP adquiriu a Aracruz Celulose, criando a Fibria, passando a deter 50% do capital da Conpacel, 50% da Veracel Celulose e a ter como filial a KSR Distribuidora.

A Fibria herdou da Aracruz a moderna tecnologia florestal, da qual foi precursora no Brasil, tendo nesta área um de seus pontos fortes. De acordo com Macedo e Mattos (1996), a Aracruz foi concebida para competição no mercado externo, com alto grau de profissionalização de seu pessoal, o que contribuiu para a posição de destaque no cenário internacional do setor. A estratégia adotada era a de liderança por volume e custo de produção, itens relevantes no mercado em questão. A empresa, no ano de 1996, de acordo com esses autores, já era a 5ª maior produtora mundial de celulose de mercado e a 1ª produtora de celulose de fibra curta, com o faturamento líquido que a posicionava em 70º lugar entre os produtores mundiais do setor, gozando de uma excelente situação patrimonial e de uma sólida imagem no mercado financeiro.

Embora recente, porém contando com a solidez e experiência de suas predecessoras, em 2010, a Fibria entrou no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Em 2011, visando concentrar suas atividades no segmento de celulose e reduzir o endividamento (devido à dívida com derivativos da ex-Aracruz), vendeu as operações ligadas à produção e comercialização de papel – a distribuidora de

papéis KSR e a sua participação de 50% no Consórcio Paulista de Papel e Celulose (Conpacel) para a Suzano, em São Paulo, e a Unidade Industrial Piracicaba (SP) à Oji Paper.

A produção das Unidades Três Lagoas (MS) e Jacareí (SP) é transportada em trens até o Porto de Santos (SP) e embarcada em navios com destino à Europa e à Ásia. A celulose proveniente da Unidade Aracruz (ES) percorre 4,5 quilômetros em caminhões até o terminal de navios da Portocel, de onde segue por via marítima para a Ásia, a Europa e os Estados Unidos. O transporte oceânico é feito por três empresas de navegação. No entanto, visando reforçar sua vantagem logística de distribuição, a Fibria firmou, em 2011, contrato de transporte com a empresa sul-coreana STX Pan Ocean, uma das maiores em operações de logística de navegação no mundo. Com esse contrato, a Fibria passará a contar com uma frota exclusiva de vinte navios especializados no transporte de celulose, que permitirão melhor atender seus clientes, aumentando sua competitividade. Segundo Carsalade (FIBRIA, 2011):

Com essa frota, que começará a ser entregue em setembro de 2012, chegaremos de forma ainda mais competitiva aos clientes, reforçando os atributos essenciais para a fidelização em nosso mercado: produtos de alta qualidade entregues rigorosamente nos volumes e nos prazos contratados.

A celulose proveniente das suas indústrias fica armazenada nos portos domésticos até o embarque. No país de destino, cabe à Fibria receber, armazenar, carregar e transportar o produto aos centros de distribuição ou às fábricas dos clientes.

4.3.3 O Caso da Klabin⁷

A Klabin S.A. é uma empresa 100% brasileira, de capital aberto, controlada pela holding Klabin Irmãos e Cia, que detém 59% do capital votante e negocia ações na BM&FBovespa há 32 anos. Atua em diversos segmentos de mercado relacionados a produtos de base florestal, papel para embalagens e embalagens de papel. É a única fabricante de cartões para embalagens de líquidos da América

⁷ Informações obtidas no site e no Relatório de Sustentabilidade 2011 da empresa.

Latina e a maior produtora, exportadora e recicladora de papéis do Brasil, sendo líder nos mercados de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais, atuando também na produção e comercialização de madeira em toras.

Sua capacidade produtiva é de 1,9 milhão de toneladas anuais de papéis destinadas à conversão de embalagens de papel ou exportação. Sua estrutura é composta por três Unidades de Negócio: Florestal, Papéis (papelcartão e papéis kraft) e Conversão (caixas de papelão ondulado e sacos industriais). A empresa é integrada, com produção de celulose apenas para consumo próprio. As operações incluem 16 unidades fabris no Brasil (Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e uma na Argentina, representadas na figura 12.



Figura 12: Unidades da Klabin
Fonte: Klabin, 2012.

De acordo com Biazus, Hora e Leite (2010), há previsão de implantação de uma nova fábrica no Paraná destinada à produção integrada de papel-cartão, com capacidade produtiva de 1,5 milhão de t/ano, que deverá entrar em operação em 2015.

Com uma área florestal de 506 mil hectares, dos quais 243 mil ha. são de área plantada e 212 mil ha. de área preservada, possui autossuficiência em madeira. Foi a primeira empresa do setor de celulose e papel nas Américas a ter suas florestas certificadas pelo Forest Stewardship Council (FSC), em 1998, comprovando a adoção de práticas ambientalmente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis, compromisso assumido e reforçado por meio de sua Política de Sustentabilidade. Pioneira mundial na certificação FSC para o manejo e a cadeia de custódia de produtos não madeireiros (plantas medicinais, fitoterápicos e fitocosméticos), abrangendo ainda a Cadeia de Custódia da produção de cartões, sacos industriais, embalagens de papelão ondulado e papéis reciclados.

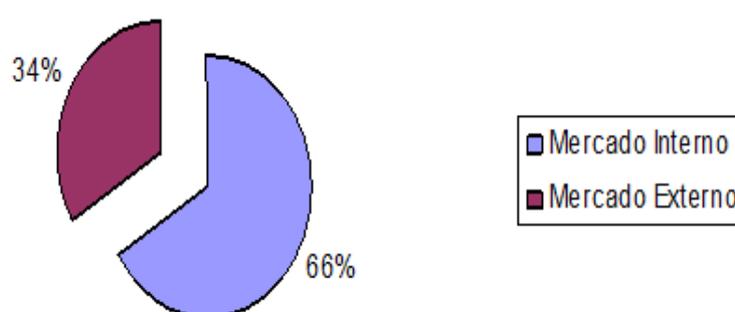
Os papéis para embalagens que entram em contato com alimentos são certificados pelo Instituto de Análise de Materiais para Embalagem (ISEGA), da Alemanha, e pela ISO 22000. Possui outras certificações, como a ISO 14011 (gestão ambiental) e OHSAS 18011 (saúde e segurança do trabalho).

Visando inovação para atender às necessidades dos clientes, a Klabin investe em pesquisa e desenvolvimento. Atua, em parceria com o STFI-Packforsk, centro de pesquisa da indústria de papel, celulose e embalagem na Suécia, que é referência mundial em inovação de produtos com alto valor agregado. Esse trabalho é realizado em parceria com seus clientes e com a colaboração de fornecedores de equipamentos e insumos.

A Klabin, além de atender à demanda interna, exporta para mais de 70 países nos cinco continentes. Para atender de forma eficiente, conta com o suporte de escritórios comerciais em nove estados do País, uma filial nos Estados Unidos e um distribuidor logístico na Europa, além de representantes e agentes comerciais em vários países.

Em 2011, o volume de vendas acumulado, excluindo-se a madeira, foi de 1.739 mil toneladas, sendo que 1.151 mil toneladas foram comercializadas no mercado doméstico e 588 mil toneladas foram exportadas, conforme gráfico 13. A receita líquida totalizou R\$ 3.889 milhões, sendo R\$ 3.017 milhões proveniente das vendas no mercado interno (78% do total) e R\$ 872 milhões (US\$ 521 milhões) de exportações.

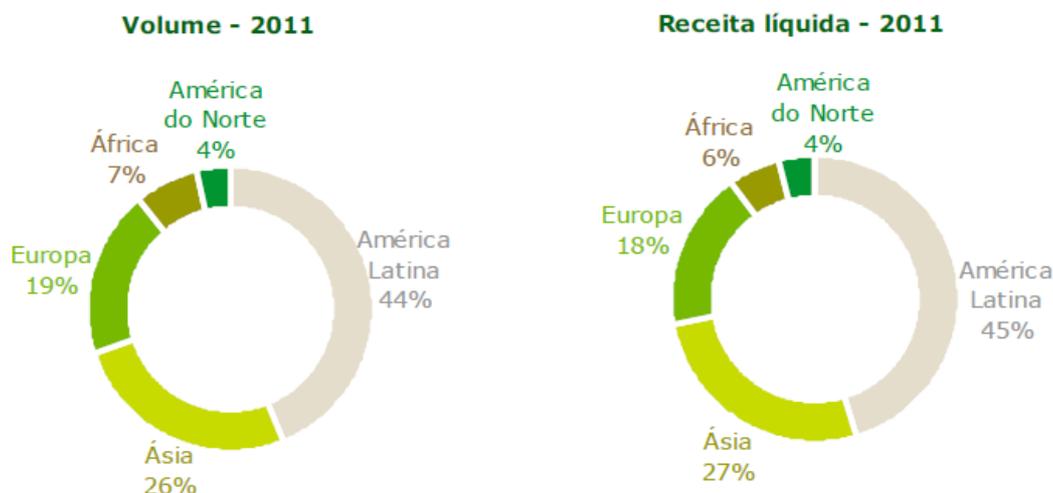
Gráfico 13: Destino das Vendas da Klabin 2011



Fonte: Klabin, 2012.

O principal mercado para as exportações da Klabin é a América Latina, responsável por 44% do volume de vendas e 45% da receita líquida de exportação no ano de 2011, conforme gráfico 14. É nessa região que se concentram as vendas de *kraftliner*⁸. O Kraftliner responde por aproximadamente 80% das exportações brasileiras. Atualmente, a Klabin possui 2,5% do mercado de Kraftliner intercontinentais (Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul).

⁸ Kraftliner é o papel de fibra virgem que atende às especificações de resistência mecânica para constituir capa ou forro de caixas de papelão ondulado.

Gráfico 14: Receita líquida de exportação da Klabin o ano de 2011

Fonte: Klabin, 2012.

A história da Klabin tem início em 1889, com a chegada de Maurício Freeman Klabin ao Brasil. Em 1890, Maurício Klabin cria a empresa M. F. Klabin e Irmão, tipografia (Empreza Graphica Klabin) e casa importadora de artigos para escritório, em São Paulo. A fundação da Klabin Irmãos e Cia. (KIC) se deu no ano de 1899. A empresa importava produtos de papelaria e produzia artigos para escritório, comércio, repartições públicas e bancos.

Em 1902, com o arrendamento da Fábrica de Papel Paulista de Vila do Salto de Itu, entra no setor de produção de papel. Em 1909, com o fim do contrato de arrendamento, dá início à construção da primeira fábrica do grupo. Em 1909, é criada a Companhia Fabricadora de Papel- CFP, pela KIC e outros acionistas, a qual inicia produção em 1914, passando a figurar, em 1924, entre as três maiores produtoras de papel do Brasil.

Filiais da KIC ficaram conhecidas como Ponte Grande Klabin (PGK), responsáveis pela fabricação de bilhetes de trem, baralhos e papel couché. Em 1920 foi instalado escritório da KIC no Rio de Janeiro, com Wolff Klabin à frente dos negócios. Maurício Klabin veio a falecer em 1923. Em 1925, os herdeiros de Maurício Klabin retiram-se da sociedade. Em 1928 foi feita a divisão do capital social entre os sócios-gerentes. Em 1929 ocorreu a constituição da Sociedade Anônima

Jardim Europa (SAJE), como filial da Klabin, permitindo a entrada da segunda geração da família Klabin-Lafer na sociedade.

Em 1934 é adquirida a Fazenda Monte Alegre, no município de Tibagi (PR), sendo criada a primeira fábrica integrada de celulose e papel do País, Indústrias Klabin do Paraná – IKP. De acordo com Jorge (1992), este empreendimento traçou uma linha divisória no desenvolvimento da indústria de papel e celulose no país. Em 1936, Visconde de Moraes compra a MNP, que passa a ser filial da KIC. Para o suprimento de matéria-prima dessa fábrica, em 1943 inicia-se o reflorestamento na Fazenda Monte Alegre com plantação de araucárias. No entanto, a fábrica entra em operação apenas no pós-guerra, em 1946, passando a produzir papel imprensa. Segundo Jorge (1991), também pasta mecânica e celulose semibranqueada, originando o processo de integração vertical na indústria. Pela primeira vez na história da indústria nacional parte da demanda do mercado interno de papel imprensa foi suprida por empresa brasileira. A produção de papel para embalagens seria iniciada em 1952 na CFP.

Em 1941 foi alterada a razão social da IKP para Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S/A (IKPC). Em 1943 a KIC associou-se à Empresa de Caolim Ltda., como controladora majoritária das ações. Em 1945 foi reformulada a estrutura societária e a KIC passa a ser dirigida pela segunda geração até o fim da década de 1950. Em 1951 foi constituída a Rilsan Brasileira S/A, como empresa coligada da KIC, em sociedade com a Nitroquímica Brasileira S/A e indústria Votorantim para a produção de fios sintéticos. Em 1952 teve início a produção de papelão ondulado na PGK. Em 1953 foi inaugurada a Usina Hidrelétrica Mauá (PR). Em 1955 a KIC adquire a Companhia Universal de Fósforos, no Rio de Janeiro (RJ), cujas instalações foram transferidas para o bairro Ibirapuera, em São Paulo (SP), como subsidiária da KIC. Neste mesmo ano, foi criada a unidade Del Castilho (RJ), voltada ao setor de papelão ondulado. Em 1958 foram iniciadas as obras de construção do bonde aéreo em Monte Alegre (PR), cuja inauguração ocorreu em 1959.

Em 1960 foi vendida a Companhia Universal de fósforos e ocorreu a saída desse setor. O Grupo Klabin deu início à profissionalização administrativa em suas empresas com a criação de uma diretoria, composta por executivos, responsável

pela direção da Papel e Celulose Catarinense - PCC. A nova empresa foi constituída como controlada de Klabin Irmãos & Companhia - KIC, em sociedade com o Grupo Monteiro Aranha e duas organizações estrangeiras: a Adela Investment Company (de Luxemburgo) e a International Finance Corporation – IFC - financeira do Banco Mundial.

Em 1961 foi constituída a Papel e Celulose Catarinense Ltda. – PCC, denominada de "Projeto II", prevendo a criação de uma moderna fábrica de papel kraft e celulose de fibra longa na cidade de Lages (SC), com uso da reserva florestal da região. Ocorreu também a constituição da Unidade Vila Anastácio (SP) como filial da KIC e ampliação do setor de papelão ondulado. A Unidade Santa Luzia (MG) entrou em operação com a produção de azulejos em junho 1965. Em 1967 foram compradas a Cia. Manufatura de Papel Embalagens (CIMAPE) em Piracicaba (SP) e a Papelão do Nordeste S.A. (PONSA). Teve início a construção da Papel e Celulose Catarinense Ltda., que começou a operar em 1969 produzindo celulose e papel kraft natural. A unidade foi pioneira no país no branqueamento de celulose pelo processo dióxido de cloro. No mesmo ano teve início a construção da PONSA, na cidade de Goiana (PE), visando produção de papelão a partir do bagaço de cana.

Em 1970, a KIC associou-se à Hoescht para a produção de fios sintéticos por meio da Companhia Brasileira de Sintéticos (CBS). Em 1973, a PONSA inicia sua produção. Ocorre a constituição da Celucat Artes Gráficas S.A., subsidiária integral da PCC., em Lages (SC), com o objetivo de produzir sacos e envelopes. Em 1974 foi arrendada a unidade de Porto Alegre (RS) e foi adquirida a ONIBLA S.A. Indústria e Comércio de Papel pela CFP. Em 1975 foi implantada a CFP Mogi das Cruzes (SP), como filial da CFP para a produção de descartáveis. Em 1978 ocorreu um agrupamento por atividades afins das empresas subsidiárias, filiais e setores de produção e constituições.

Em 1979 ocorreram vários fatos marcantes: foi iniciada a produção de Papéis na Unidade Mogi das Cruzes (SP); foi constituída a Klabin Mineração S.A (PR); e, com a criação de nova lei de Sociedades Anônimas, foi estabelecido o Conselho de Administração, constituído pelos acionistas da empresa, conforme determinava a lei. As várias Diretorias das empresas, eleitas pelo Conselho, passaram a ser

conduzidas por profissionais. Nesse novo contexto, os estatutos das empresas do Grupo Klabin foram progressivamente alterados. A Klabin Irmãos & Companhia - KIC, constituída como Sociedade em Nome Coletivo, passou a ter administração totalmente independente, integrando a representação de todos seus sócios-gerentes. Neste mesmo contexto, foi efetuada a criação de um Conselho Administrativo nas Indústrias Klabin do Paraná de Celulose SA - IKPC, que teve seu capital aberto, iniciando negociações na Bolsa de Valores em São Paulo.

Em 1980 foi inaugurada a Unidade Piracicaba (SP). Em 1981, a PONSÁ passa a ser controlada por KESA. Em 1982 a CFP torna-se subsidiária integral da KIC e ocorre a aquisição da Rio Grande Companhia de Celulose do Sul (Riocell), na cidade de Guaíba (RS). Em 1983, IKPC torna-se controladora da KPSA, CFP e incorpora a KESA, ocorrendo ainda a constituição de divisões operacionais de IKPC: Divisão Embalagens de Klabin do Paraná, resultado da incorporação da KESA (Unidades Vila Anastácio (SP), Del Castilho (RJ), São Leopoldo (RS) e Piracicaba (SP)). Papel: fábrica de Monte Alegre (PR). Constituição da Riocell Mineradora e Industrial Ltda. como subsidiária da Riocell S.A.

Em 1984 iniciam as atividades fitoterápicas na IKPC e é criado o Parque Ecológico Samuel Klabin, em Monte Alegre (PR). Em 1985 é alterada a denominação IKPC (Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A.) para Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A. e a alteração da denominação Divisão de Papel para Divisão Klabin do Paraná. A mudança na razão social da CFP para Klabin Fabricadora de Papéis S.A. ocorreu em 1986. No mesmo ano a Bates do Brasil Papel e Celulose S.A. foi adquirida pela PCC. Em 1987 ocorreu a incorporação integral da subsidiária Companhia Papeleira do Sul (CPS) pela Riocell. Em 1989 foi constituída a Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S.A. (KFPC) para administrar as atividades fabris do Grupo. IKPC torna-se uma holding. Neste mesmo ano se iniciaram os trabalhos de educação ambiental. Dá-se a constituição da Norcell S.A, uma associação entre a COPENE e a Riocell S.A.

Em 1990 o projeto de implantação da Norcell S.A. foi concluído. Também foi adquirida a Companhia de Papéis (COPA) pela KFPC, formada por fábricas em Cruzeiro (SP) e Mendes (RJ), com produção de papéis descartáveis. Assim, o grupo

Klabin passa a ser o maior produtor nacional de papéis sanitários do Brasil. Em 1992 foi realizada joint venture para constituição da Bacell Ltda., tendo a KFPC e Lenzing Aktiengesellschaft como acionistas, visando a produção de celulose solúvel de alta qualidade para a indústria têxtil. No mesmo ano foi desativada a Unidade Vila Anastácio. Ainda em 1992, ocorreu a transferência de funcionários e maquinário da Unidade Vila Anastácio para a recém construída Unidade Jundiáí. A incorporação da COPA pela KFPC foi aprovada como filial e deu-se a formação da Divisão COPA Fabricadora, com incorporação das Unidades Mogi das Cruzes (SP) e São Paulo (SP) e a incorporação da PONSAPAR Participações pela PONSAPAR.

Em 1993, a Papel e Celulose Catarinense Ltda. entrou no setor de papéis descartáveis com inauguração da fábrica de papel tissue. Em 1993 deu-se a transformação em S.A. da Bacel Ltda. com a associação da International Finance Corporation. Em 1994 a Bacell recebeu apoio financeiro do Sistema BNDES e do Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft GmbH (alemã). Em 1995 ocorreu a instalação do setor de fábrica de papéis sanitários em Recife (PE). Em 1996 foram reorganizadas as terminologias de setores produtivos, passando o termo “divisão” a ser denominado “unidade de negócio”. A KFPC fica responsável pela Unidade de Negócio Paraná (Unidade fabril de Telêmaco Borba, PR) e pela Unidade de Negócio Papelão Ondulado (Unidades Betim (MG), Jundiáí e Piracicaba (SP), São Leopoldo (RS), Del Castilho (RJ)). Ocorreu, em 1995, a cisão parcial da KFPC, com transferência do setor de papéis sanitários (Divisão COPA Fabricadora) para a PCC e também, a alteração da razão social da PCC para Celucat S.A., ficando esta responsável pela Unidade de Negócio Papéis Sanitários (Unidades Correia Pinto (SC), São Paulo, Mogi das Cruzes e Cruzeiro (SP), Recife (PE), Mendes (RJ)) e pela Unidade de Negócio Kraft (Unidades de Correia Pinto e Lages (SC), Contagem (MG)).

No ano de 1996, a Klabin investiu US\$ 20 milhões na instalação de uma fábrica de sacos construída no distrito industrial de Pilar, na Argentina, que foi inaugurada no final de 1997. Essa ampliação fez parte do projeto da empresa com foco no Mercosul. É a única unidade da Klabin em território estrangeiro, a atual Klabin Argentina. Sua construção foi planejada, aproveitando o conhecimento para fabricação de sacos industriais da equipe de Lages/SC. A unidade Argentina atua

também como distribuidora da companhia naquele país para a comercialização de papéis fabricados no Brasil. Foi formada a partir de uma joint venture entre a IKPC e a americana Kimberly-Clark, através das subsidiárias Kimberly-Clark Worldwide Inc. e Celucat S.A., controladas pela empresa Celulosa Argentina S.A.. A nova empresa é então denominada KCK Tissue S.A.. Em julho foi desativada a Unidade Santana e em dezembro inicia a produção da KCK Tissue S.A. e ocorre a constituição da Klabin Tissue S.A. como subsidiária de IKPC. Direitos, obrigações e bens da Unidade de Negócio Papéis Sanitários foram transferidos para a Klabin Tissue S.A. e as Unidades de Negócio Embalagens e Descartáveis foram separadas.

A Unidade Piracicaba (SP) foi expandida em 1998. Em 1999 a Klabin Tissue S.A passa a se chamar Klabin Kimberly. Ainda em 1999, a KFPC foi incorporada pela Celucat S.A. e deu-se a passagem dos estabelecimentos da KFPC à condição de filiais, formando a Unidade de Negócio Embalagens. Também ocorreu a aquisição da Bacraft e Lalekla pela Klabin Kimberly, inauguração da máquina de reciclagem de embalagem Tetra Pak, na Unidade Piracicaba (SP), Joint venture com a americana Boise Cascade para a produção e comercialização de produtos de madeira.

Em 2000 ocorreu uma joint-venture entre Klabin e a norueguesa Norske Skog para a produção de papel imprensa na Unidade Monte Alegre (PR) e em abril do mesmo ano foi dado início às operações da Norske Skog Klabin. Em outubro foi adquirida a Igaras Papéis e Embalagens S.A. por meio da subsidiária Klabin Argentina S.A.. Em 2002 teve início a exportação de papelcartão Carrier Board para o mercado norte-americano e novos clientes na Europa, Estados Unidos e China foram conquistados com exportação de celulose solúvel.

Em 2003 a Klabin S.A. deixa de produzir papel imprensa e sai do setor e também vende sua participação acionária de 81,71% do capital total da Klabin Bacell S.A; anuncia a venda da participação de 50% nas sociedades Klabin Kimberly S.A. (Brasil) e KCK Tissue S.A.. (Argentina) para a Kimberly-Clark Tissue do Brasil Ltda. e Kimberly Clark Argentina S.A.; sai do setor de descartáveis e desmobiliza ativos da Riocell.

Em 2004 a Klabin passa a integrar o Chicago Climate Exchang (CCX) e torna-se a primeira empresa brasileira a participar da bolsa de créditos de carbono. Em abril desse ano atingiu recorde nas exportações, comparado ao primeiro trimestre de anos anteriores. Também em 2004, é lançado o cartão Klakold para embalagem de frigorificadores; ocorre a saída do setor de envelopes e há o anúncio do investimento na expansão da Unidade de Monte Alegre (PR).

Em 2005, as florestas da Klabin em Santa Catarina ganham o selo Forest Stewardship Council (FSC), considerada a mais respeitada entidade do mundo em sustentabilidade. Com o selo, a Klabin passa a ter quase 100% de suas florestas certificadas. A Klabin conquista, então, a certificação FSC para a cadeia de custódia de papelcartão e kraftliner na unidade do Paraná, tornando-se a única empresa do mundo a receber tal selo. Ainda em 2005, a Klabin, Tetra Pak, Alcoa e TSL Ambiental inauguram, em Piracicaba (SP), a primeira planta do mundo do projeto Plasma para a reciclagem de embalagens longa vida.

Em 2006 a Klabin conquistou o selo FSC para a produção de papéis e sacos industriais na unidade de Angatuba (SP); em maio, conquista o V Prêmio Qualidade, organizado pela revista Madeira, prêmio considerado um dos mais importantes dos setores madeireiros, moveleiro e papel e celulose. A Klabin conquistou também o selo FSC nas produções de papel cartão e kraftliner nas Unidades de Angatuba (SP), sacos industriais em Lages (SC), e sacraft e kraftliner (papéis para embalagem) em Correia Pinto e Otacílio Costa (SC) e ainda o certificado FSC para embalagem de papelcartão, primeira embalagem brasileira a conquistar o selo, sendo uma parceria entre a Klabin, a gráfica Box Print e a Natura. A conquista desse selo representou toda a cadeia de produção da embalagem, garantindo também a rastreabilidade das matérias primas em toda a cadeia produtiva. Ocorreu então a recertificação do Sistema Integrado de Gestão (SIG) que compreende a ISO9001, ISO 14.001 e OHSAS 18.001 nas Unidades de Otacílio Costa e Correia Pinto (SC). Também em 2005 foram unificados os escritórios corporativos da Klabin, Rocio e Formosa para a nova sede do Edifício Faria Lima Square.

Em 2007 a Klabin conquistou o selo FSC para a produção de papéis reciclados e embalagens de papelão ondulado nas unidades de Jundiaí Distrito Industrial,

Jundiaí Tijuco Preto, Piracicaba (SP), Itajaí (SC), Ponte Nova, Betim (MG), Feira de Santana (BA), Goiana (PE), Guapimirim (RJ). Em comemoração aos 108 anos de história, foi lançado um novo produto: o palete de papelão ondulado, mais resistente e mais leve. E ainda, a Klabin conquistou o selo FSC nas categorias Papel Reciclado pelas Unidades de Guapimirim e Piracicaba e Papelão Ondulado pelas Unidades de Jundiaí(TP/DI), Piracicaba e Itajaí.

Pelo escopo de certificações que possui e o fortalecimento de ações nesse sentido, considerando-se que a integração da cadeia produtiva, das florestas às embalagens, se dá em um modelo de autossuficiência, respeito ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável, a Klabin tem demonstrado que a sustentabilidade é um conceito-chave na gestão de seus negócios, fundamentado em um compromisso de longo prazo com seus stakeholders.

No intuito de ampliar suas exportações de papel e celulose, a empresa possui o Projeto Puma, o maior investimento de seus 113 anos de história. O projeto prevê o aporte de R\$ 6,6 bilhões para a instalação de uma nova fábrica de celulose em Ortigueira (PR), a 50 km de Telêmaco Borba (PR), com capacidade de 1,5 milhão de toneladas de celulose/ano, com início de obras previstas para 2012 e entrada em operação no final de 2014. O referido projeto fará nascer a Klabin Celulose, com foco no fornecimento de matéria-prima para indústria de papel. O diferencial deste projeto é que será a maior fábrica do mundo capaz de processar celulose de pinus e eucalipto em uma única linha, e ao mesmo tempo. A fábrica deverá produzir também a celulose “fluff”, utilizada principalmente na fabricação de fraldas descartáveis e absorventes higiênicos, nicho de mercado pouco explorado no Brasil (REVISTA DINHEIRO RURAL, 2012).

A estratégia da Klabin é ampliar sua competitividade em todas as linhas de produtos, aproveitar as diversas oportunidades de crescimento no setor e reforçar sua liderança no mercado de papéis para embalagem e embalagens de papel no Brasil, portanto, com foco no mercado interno. O alcance desses objetivos é amparado por compromissos com a sustentabilidade empresarial, buscando desempenho superior em aspectos econômicos, ambientais e sociais. A empresa

considera estratégica sua participação e integra diferentes fóruns, associações e grupos representativos em vários setores.

4.4 O processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose

O estudo da evolução histórica do setor nacional de papel e celulose permitiu verificar o momento inicial do processo de internacionalização das indústrias, que teve início a partir da década de 1960 e ganhou impulso nas décadas seguintes, principalmente a partir de 1990, com ápice a partir de 2000, quando se deu a abertura de escritórios de representação e centros de distribuição no exterior, caracterizando o maior envolvimento das indústrias com o comércio internacional e a mesma operando em nível mundial.

Pelos casos estudados, verifica-se que a Suzano deu início ao seu processo de internacionalização no ano de 1964 por meio da exportação de celulose para a Argentina. Em 1975, inicia exportações de celulose para o mercado europeu. No entanto, a consolidação do processo de internacionalização se dá nos anos 2000, quando define sua prioridade nas atividades de papel e celulose, amplia consideravelmente sua capacidade produtiva e participações em outras empresas do setor e abre escritórios de representação e vendas no exterior. Escritórios esses direcionados principalmente às vendas de celulose, pois, como visto, a comercialização do papel prioriza o atendimento ao mercado interno e latino americano.

A Fibria, com apenas três anos de existência, já nasceu global em virtude de ter incorporado uma estrutura pré-existente herdada tanto da Aracruz quanto da VCP. A VCP possuía escritórios comerciais na Europa, América do Norte, Ásia e na Oceania desde 1991, tendo ampliado sua atuação a partir da década de 2000 com a abertura de novos escritórios comerciais. A Aracruz, concebida para competir no mercado externo, possuía destacada participação no cenário internacional do setor, contando para isso com uma estrutura que incluía escritórios regionais de vendas em Nyon, Suíça, em Miami, na Flórida (EUA) e em Hong Kong e Pequim (China).

A Klabin, apesar de atingir mercados da Europa, Ásia, África, América do Norte e América Latina, possui estrutura no exterior formada apenas por uma subsidiária de produção e um escritório de vendas na Argentina. Atuando no mercado de papéis para embalagem e embalagens de papel, visa à liderança nesse segmento no Brasil, portanto, com foco no mercado interno.

Portanto, analisando-se a trajetória de internacionalização das indústrias, corroborando com o trabalho de Montebello (2010), observa-se que foram adotadas diretrizes diferenciadas para a inserção de papel e de celulose no mercado externo. Relativamente ao papel, em que pese o pioneirismo na exportação de papéis de imprimir e escrever fabricado com celulose de eucalipto e a exportação para diversos países, as empresas optaram pela concentração das vendas no mercado doméstico devido à sua localização privilegiada, próxima à maior metrópole e mercado consumidor do país. Tal fato pode ser observado quando se comparam as estratégias de vendas de papéis da Klabin e da Suzano nesse segmento. Ambas privilegiam o atendimento ao mercado doméstico.

As empresas que atuam no segmento de celulose, como a Suzano e a Fibria, no entanto, embora destinem parcela da produção ao mercado interno ou ao abastecimento de suas fábricas de papel, quando integradas, possuem como foco sua comercialização no mercado externo. Tal fato justifica-se pela maior demanda por celulose no mercado internacional, além do fato de que sendo essa indústria altamente intensiva em capital, exige, para o retorno financeiro do investimento, escala mínima de eficiência produtiva para viabilizar sua implantação, gerando excedentes exportáveis.

Num primeiro momento constata-se que o modo de entrada no comércio internacional se dá preferencialmente por exportações, no caso do segmento de papel, e por exportações e abertura de escritórios de venda e/ou representação no segmento de celulose, corroborando estudos anteriores de Oliveira Junior e Cyrino (2002), BNDES (1995) e FDC (2010). O primeiro relata que a forma mais frequente de inserção internacional de empresas brasileiras é por meio da exportação; os demais, que a preferência de setores como o de papel e celulose em adentrar ou expandir-se no mercado internacional se dá por meio da instalação de escritórios

comerciais. Muito provavelmente isto se deve à existência de vantagem de localização, no Brasil, de empresas produtoras baseadas em recursos naturais, cujo interesse no mercado externo consiste principalmente na consolidação de seus investimentos e no escoamento da produção, visto que essa estratégia propicia acesso direto a mercados, evitando-se barreiras alfandegárias e altos custos de exportação.

Manhães (2011, p. 118) afirma que: “o Brasil não internacionaliza suas operações pela disponibilidade de área para plantação”, ao que se pode acrescentar: devido à existência de vantagens comparativas de produção no Brasil, haja vista as condições edafobioclimáticas favoráveis do país para a produção de eucalipto e pinus, que dificultaria a transposição de tecnologia florestal, fator inconteste para sua competitividade. Este argumento é válido para ambas as indústrias, visto que muitas do setor de papel são integradas e também porque encontram matéria-prima em abundância e a preços baixos. Dessa forma, de acordo com o Paradigma Eclético, identifica-se a não utilização da estratégia de *Resource Seeking*, ou busca de Recursos Naturais, como determinante do IDE, uma vez que não se buscou a disponibilidade dos recursos naturais, mão-de-obra, etc., mas sim a criação de uma infraestrutura que propiciasse melhor exploração dos recursos, como a vantagem logística para o escoamento da produção.

Dessa forma, os motivos indutores à internacionalização ficam muito claros em relação à indústria de celulose. Em linha com o Modelo de Upsalla, a razão principal para a internacionalização dessa indústria residiu na procura de novos mercados, haja vista que seu objetivo principal é o fornecimento de matéria-prima para as indústrias de papel e o consumo interno nacional é muito baixo. As indústrias adotaram a estratégia de *Market Seeking* sugerida no arcabouço teórico do Paradigma Eclético, cuja motivação para inserção externa é a busca de mercados. Foram e são determinantes para essa estratégia o tamanho e o potencial crescimento desses mercados, o que se pode constatar pelos mercados de atuação desse segmento (Europa, Ásia e América do Norte), que possuem alto consumo per capita de papel/ano. De acordo com Tavares e Ferraz (2006), esse tipo de internacionalização pode ser classificado como “puxada pela demanda”.

Com relação à indústria de papel, a estratégia *Market Seeking* também é válida, embora com ressalva e em menor medida comparativamente à indústria de celulose. Como essa indústria atende preferencialmente o mercado interno e se internacionaliza mediante exportações, não se pode afirmar que seja um motivo determinante, como o é na indústria de celulose, mas, por outro lado, ela ocorre, haja vista o grande número de mercados estrangeiros atendidos. Como decorrência dessas características, pode-se afirmar que a menor participação no mercado internacional não estimula o investimento direto complementar.

A característica do setor de *commodities* se internacionalizar “puxado pela demanda” sugere que a abertura de escritórios comerciais no exterior obedeça a lógica de seguir os clientes e dessa forma fortalecer o poder de competição pela proximidade do mercado consumidor. Dessa forma, identificam-se nas indústrias de celulose que decidiram pela implantação de subsidiárias e escritórios de vendas a utilização da estratégia *Efficiency seeking* (busca por eficiência).

Ao utilizarem-se da *Efficiency seeking*, as indústrias visaram proximidade dos clientes, liberdade para a comercialização e melhores condições de logística de distribuição, conduzindo a realização de operações *just in time*, permitindo a criação de um canal cativo de vendas que garantisse excelência na prestação de serviços por meio de uma gestão mais eficiente e eficaz. A redução do risco do negócio por meio da diversificação de mercados caracteriza também a busca por eficiência.

Relativamente às indústrias de celulose, a abertura de subsidiárias de vendas e de representação no exterior indica a busca pela proximidade com os clientes, permitindo às empresas ampliarem sua proatividade, antecipando suas demandas relativas a produtos e serviços. Os escritórios, além de projetarem mundialmente a qualidade de sua celulose, oferecem benefícios aos clientes como assistência técnica especializada e disponibilidade de produtos, contando com equipes de vendas familiarizadas com os mercados em que atuam. Dessa forma, identificam-se produtos e serviços como objeto da internacionalização da indústria de celulose e também a utilização da estratégia *Market Seeking* contida no arcabouço teórico do Paradigma Eclético. Quando se reporta à abertura de subsidiárias no exterior, deve-se atentar para o fato de que é característica particular de grandes grupos atuantes

no segmento de celulose, com forte *core business* doméstico, posição consolidada e com fluxo de caixa que lhes permita investir, como é o caso da Suzano e da Fibria.

A presença de empresas locais competitivas para o fornecimento de insumos e equipamentos também é considerada pelas indústrias de celulose que se lançam em mercados externos via subsidiárias, outro aspecto contido na estratégia *Market Seeking*: a existência de infraestrutura física e institucional que auxilie na exploração dos mercados.

Para atuar no exterior, as indústrias tiveram que desenvolver habilidades e competências, requisitos reiteradamente mencionados na literatura sobre internacionalização. A partir da identificação de suas necessidades, houve o investimento na capacitação de seus colaboradores em todos os níveis. Corroborando com isso, verifica-se que a Suzano (2011) promove a troca de experiências e o alinhamento das estratégias comerciais, bem assim o intercâmbio e reuniões entre os executivos dos escritórios da China, dos Estados Unidos, da Europa e do Brasil. Sua estratégia de atuação global é reforçada pela contratação de colaboradores que dominam a língua e a cultura locais e a transferência de executivos da China para operar no Brasil. Portanto, presume-se que todas tenham se capacitado e investido na aprendizagem e muito provavelmente ainda o façam, uma vez que são estratégias necessárias para sobrevivência no mercado atual.

Dessa forma, além da capacitação prévia, a presença das indústrias de celulose nos mercados internacionais via subsidiárias objetivou também a aquisição de recursos e capacidades que mantivessem ou aumentassem suas competências competitivas nos mercados globais. Houve investimento visando aumentar suas vantagens de propriedade já existentes, como canais de comercialização e networks. Utilizou-se, portanto, da estratégia denominada *Strategic asset seeking*, ou busca de ativos estratégicos, procurando oportunidades para incrementar o conhecimento e o aprendizado, seja por meio da interação entre produtores e consumidores, maior conhecimento das necessidades dos consumidores internacionais, melhor conhecimento do atacado e varejo local ou pelo acesso a informações do país de destino do IDE.

O fato de as indústrias de celulose possuírem uma trajetória consolidada de atividades permite-nos inferir que as mesmas tenham adquirido curvas de aprendizagem para atuação no mercado internacional. Observa-se que as indústrias se internacionalizaram mediante um processo incremental de exportações que evoluiu para a abertura de escritórios e representações no exterior, em linha com os “ciclos causais” do modelo de Upsalla, que preconiza o investimento de recursos de forma gradual. Na medida em que as empresas obtiveram sucesso em operações de exportação e adquiriram maior conhecimento do mercado estrangeiro houve o maior comprometimento de recursos.

Com base nos casos apresentados, à exceção da Fibria, poder-se-ia concluir que o início do processo de internacionalização se deu em observância à “distância psíquica”, pressuposto subjacente ao modelo de Upsalla, haja vista que as primeiras exportações da Suzano foram para a Argentina e o primeiro movimento da Klabin em direção ao mercado externo se deu a partir de *uma joint venture* que fez surgir a Klabin Argentina naquele país. Contudo, observa-se que logo houve expansão das vendas para mercados psiquicamente distantes, como o europeu. Dessa forma, considerando-se tratar basicamente da comercialização de *commodities*, que não é influenciada pela distância psíquica, mas sim pela existência de demanda, sendo o produto importado independentemente do país de origem, conclui-se que as decisões tenham se fundamentado na racionalidade econômica, tal como em Kawamura, Ramos e Almeida (2010). Também pelo fato de serem grandes empresas, estão em melhor posição para lidar com as incertezas da internacionalização. Desta forma, em congruência com a literatura (ERRAMILI, 1996; JOHNS, 1987), o tamanho pode refletir a experiência e aprendizado no mercado doméstico, maior facilidade em obter capital e melhor habilidade para gerir riscos. Desse modo, as decisões de IDE dessas indústrias seriam menos afetadas por diferenças culturais.

A decisão de investir nos mercados externos justifica-se pelo fato de as indústrias possuírem, de acordo com o Paradigma Eclético, vantagens de propriedade e vantagens de internalização sobre seus competidores. Essas vantagens decorrem da marca, da tecnologia, da capacidade administrativa da empresa em lograr proveito das imperfeições de mercados via gerenciamento de

ativos localizados em diferentes países e da construção de uma estrutura própria de subsidiárias e escritórios de vendas no exterior.

As indústrias que adotaram uma postura mais ativa em suas operações internacionais valorizaram além da qualidade, controle de custos e processo, também questões relativas ao marketing, gerenciamento de marcas e dispensaram especial atenção à logística e aos canais de distribuição, o que, de acordo com Kraus (2000), caracteriza a mudança da ênfase na produção para uma ênfase no mercado. É nesse ponto que emerge um novo e importante relacionamento da empresa com o cliente, voltado ao atendimento de suas necessidades e expectativas.

O Quadro 9 sumariza a internacionalização da indústria nacional de papel e a de celulose comparando-se as respostas para cada questão proposta, com base nos dois modelos teóricos utilizados para a realização da pesquisa.

Quadro 9: Internacionalização das indústrias brasileiras de papel e de celulose

INDÚSTRIA DE CELULOSE					
Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Paradigma Eclético	Explorar vantagens de propriedade e internalização: -Busca de mercados -Busca de eficiência -Busca de ativos estratégicos.	- Produtos - Serviços - Atividades	1960	Em ordem de importância: - Europa - China - Am. do Norte - Ásia/Oceania	- Exportação - Instalação de subsidiária de vendas e escritórios de representação e distribuição.
Modelo de Uppsala	- Busca de mercado.	- Produtos - Serviços - Atividades	<u>Momento Inicial:</u> Excedentes exportáveis e saturação do mercado doméstico. <u>Expansão:</u> de forma gradual, de acordo com o maior conhecimento obtido pela experiência internacional.	Não se aplica	Em estágios de comprometimento gradual de recursos 1º estágio –exportação; 2º estágio – escritório de vendas e representação.
INDÚSTRIA DE PAPEL					
Paradigma Eclético	- busca de mercados.	- Produtos	1960	Em ordem de importância: - América Latina - Europa - América do Norte	Exportação

Modelo de Uppsala	Não se aplica. Somente para ampliar mercado.	- Produtos	Não se aplica.	Não se aplica	Não se aplica
--------------------------	--	------------	----------------	---------------	---------------

Fonte: Elaborado com base em Carneiro e Dib (2007) a partir da Revisão de Literatura.

Ao final deste estudo fica claro que o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose é recente, tendo se iniciado a partir da década de 1960 e ganhado vulto e se expandido mesmo a partir dos anos 2000. A princípio, considerando-se que no atual estágio privilegiam-se as exportações e subsidiárias de vendas, pode-se considerar, num primeiro momento, que houve muito pouca evolução no processo. No entanto, a relação custo-benefício tem se demonstrado favorável sob várias formas, tanto para a empresa que compete no mercado internacional, pelo ingresso de capitais na forma de lucros (em última instância); quanto para o país de origem do IDE na geração de postos de trabalho e renda.

Outro aspecto a ser observado, no tocante à forma de ingresso no mercado internacional, diz respeito ao modo de atuação das subsidiárias no exterior. A literatura tem apontado que muitas vezes essas subsidiárias se prestam tão somente como um ponto avançado de contato com os intermediários, não representando o comprometimento com o mercado, bem assim com os clientes, permanecendo com foco na produção. Não é o que ocorre com as subsidiárias das indústrias estudadas, o que implica em avanço nesse processo.

Entende-se que não há melhor estratégia de entrada, mas sim a mais adequada à empresa naquele momento. No que se poderia avançar é no tipo de produto a ser exportado. O Brasil encontra-se entre os principais players do agronegócio mundial e como tal, poderia avançar na cadeia de valor, passando a exportar produtos diferenciados, de maior valor agregado.

5. CONCLUSÃO

A internacionalização é uma importante estratégia para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento de países e facilitando o acesso a recursos, tecnologias e mercados. No agronegócio, a internacionalização de empresas brasileiras ainda é incipiente e não acompanha o sucesso conquistado pelo setor no mercado mundial. Dessa forma, este trabalho foi concebido com o objetivo conhecer como está ocorrendo o processo de internacionalização das indústrias brasileiras de papel e celulose e poder contribuir com o estudo desse fenômeno em indústrias nacionais do agronegócio.

Para tanto, optou-se por efetuar o estudo utilizando-se duas teorias consolidadas, amplamente utilizadas na Academia, porém desenvolvidas por países desenvolvidos e a partir de pesquisas realizadas majoritariamente com empresas desses países. Dessa forma, procurou-se por meio do presente estudo também avaliar sua aplicabilidade à realidade de empresas nacionais. Nesse sentido, a teoria do Paradigma Eclético de Dunning demonstrou ser adequada para identificar estratégias de internacionalização, bem como os principais motivadores que levaram as indústrias a atingir novos mercados. Relativamente ao Modelo da Escola de Uppsala, este demonstrou ser útil, no entanto, devido a poucas variáveis de análise contidas em seu arcabouço teórico, se mostrou muito limitado para o desenvolvimento do presente estudo.

Verificou-se que a inserção das indústrias nacionais de papel e celulose no mercado externo só foi possível devido ao pioneirismo brasileiro no desenvolvimento de tecnologia inovadora na produção de celulose de eucalipto (fibra curta) em escala industrial e de sua utilização na produção de papel para imprimir e escrever de boa qualidade, similar à do papel de fibra longa, amplamente utilizada até então. Foi somente a partir do domínio dessa tecnologia que o país deixou de importar celulose e passou a status de exportador.

São adotadas estratégias diferenciadas para a comercialização da celulose e do papel. Enquanto a maior parte da celulose produzida destina-se ao comércio internacional, a maior parte do papel destina-se ao mercado doméstico, em que

pese este ser vendido para muitos países. Tais estratégias justificam-se pelo fato de a indústria de celulose necessitar de escala para sua viabilidade de implantação, gerando excedentes exportáveis; ao passo que a indústria de papel, menos intensiva em capital, possui mercado no país.

O estudo da evolução histórica do setor nacional de papel e celulose permitiu verificar que o momento inicial do processo de internacionalização das indústrias teve início a partir da década de 1960 e ganhou impulso nas décadas seguintes, com ápice a partir de 2000. Inicialmente, o modo de entrada no comércio internacional se deu apenas por exportações, tendo evoluído para a abertura de escritórios de venda e/ou representação no segmento de celulose somente.

Foi identificado, com base na teoria do Paradigma Eclético, que as indústrias de papel que se dirigem ao mercado externo, o fazem via exportações, utilizando-se de suas vantagens sobre os seus concorrentes, denominadas por Dunning de “vantagens de propriedade”. Relativamente às indústrias de celulose, estas possuem, além das “vantagens de propriedade”, “vantagens de internalização” e também “vantagens de localização”, com a ressalva de que essas últimas não incluem a captura de recursos naturais, existentes no Brasil.

Três importantes estratégias são amplamente utilizadas pela indústria de celulose no seu processo de internacionalização: market seeking (busca de mercados), efficiency seeking (busca de eficiência) e strategic asset seeking (busca de ativos estratégicos). Por outro lado, identifica-se somente a estratégia market seeking na indústria de papel.

A trajetória das indústrias estudadas é marcada pela inovação, planejamento, desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, pela orientação empreendedora, e responsabilidade socioambiental, requisitos de competitividade que permitem crescer frente aos melhores concorrentes internacionais, haja vista a boa imagem da indústria nacional no cenário internacional em face da credibilidade de seus produtos, associados à qualidade e sustentabilidade, requisitos indispensáveis para atuar no mercado internacional.

Como sugestão para futuras pesquisas propõe-se a análise do processo de internacionalização adotando-se metodologia quantitativa como complementar ao presente estudo. Uma outra possibilidade é o aprofundamento nas questões comportamentais, como o papel do empreendedor e o da influência das *networks* no processo de internacionalização. Para tanto, sugere-se a formação de parcerias com empresas e instituições visando obter a participação de representantes das mesmas.

REFERÊNCIAS

- ALÉM, A.C.; CAVALCANTI, C.E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- AMATUCCI, M. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira – de 1850 a 2007. In: AMATUCCI (Org.) **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMATUCCI, M; AVRICHIR, I. Teorias de negócios internacionais e a entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. In: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 10, n. 28, p. 234-248, jul/set, 2008.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Marker Selection. **International Business Review**, n. 11, 2002.
- ANDERSSON, S. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management & Organization**, 30 (1), 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA (D). **Relatório estatístico 2010 – 2011**. 2009. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/bra2/index.php?q=node/461>> Acesso em: 22 mar 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA. **Relatório de sustentabilidade 2010**. 2010. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/bra2/?q=node/451>> Acesso em: 22 set 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA (A). **Dados do setor: agosto 2012**. 2012. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/bra2/sites/default/files/estatisticas/booklet.pdf>> Acesso em: 22 set 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA (B). 2012. Celulose. Disponível em:<<http://www.bracelpa.org.br/bra2/?q=node/180>> Acesso em: maio 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA (C). 2012. Papel. Disponível em:< <http://www.bracelpa.org.br/bra2/?q=node/169>> Acesso em: maio 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA (D). 2012. Internacional - exportadoras. Disponível em:<<http://www.bracelpa.org.br/bra2/?q=node/346>> Acesso em: maio 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA (E). 2012. Institucional-quem somos - história. Disponível em:<<http://www.bracelpa.org.br/bra2/?q=node/189>> Acesso em: set 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE FLORESTAS PLANTADAS - ABRAF. **Anuário estatístico da ABRAF 2012 ano base 2011**. 2012. Brasília: ABRAF, 2012.

BARCZSZ, S. S. **Características da internacionalização da agroindústria exportadora de frango de corte do Brasil e de Mato Grosso do Sul**. 2009. 160 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2009.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BATALHA, M. O. *et al.* Estudo da competitividade da cadeia produtiva madeireira no estado do Paraná. São Paulo: São Carlos, 2002.

BIAZUS, A.; HORA, A.B.; LEITE, B.G.P. O potencial de investimento nos setores florestal, de celulose e de papel. Papel e Celulose: perspectivas do Investimento 2010 – 2013. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/perspectivas_investimento2010.html> Acesso em: fev 2011.

BONELLI, R. As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Cadeia produtiva de madeira / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Coordenadores Antonio Márcio Buainain e Mário Otávio Batalha. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.

BRASIL. 2008. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Política de Desenvolvimento Produtivo. Disponível em: <<http://www.pdp.gov.br/Paginas/Default.aspx>> Acesso em out 2012.

BRASIL. Decreto nº 7.540, de 02 de agosto de 2011. Institui o Plano Brasil Maior – PBM e cria o seu Sistema de Gestão. 2011.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior. Balança Comercial Brasileira. Dados consolidados 2011. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1331125742.pdf> Acesso em: 28 jun 2012.

BRITO, C.; LORGA, S. **Marketing Internacional**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.

BUCLEY, P; CASSON, M. **The future of Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CARNEIRO, J; DIB, L.A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios internacionais da ESPM**, São Paulo, V. 2, n. 1, p 1-25, jan./jun. 2007.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **International Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM FLORESTAS – CIFLORESTAS. Análise conjuntural – julho 2011. Disponível em: <<http://www.ciflorestas.com.br>> Acesso em: set 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Associação Brasileira de Celulose e Papel. **Florestas plantadas**: oportunidades e desafios da indústria brasileira de celulose e papel no caminho da sustentabilidade. Cadernos setoriais Rio+20. Brasília: CNI, 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

CONSELHO DE INFORMAÇÕES SOBRE BIOTECNOLOGIA. LERAYER, A. (Coord.). **Guia do Eucalipto** – oportunidades para um desenvolvimento sustentável. Jul. 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto alegre: Bookman, 2003.

CORNACCHIONI, L. A demanda de papel mundial e sustentabilidade. **2º Congresso Florestal do Mato Grosso do Sul**. 08 jun 2010.

COSTA, M.P. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira: estudo de caso da Pipeway Engenharia. 2010. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto, Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, M.C.C.F. **A internacionalização e os factores de competitividade**: o caso Adira. 2007. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2007.

DIB, L.A.R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DORES, A.M.B., CHAGAS, F.B., MATTOS, R.L.G., GONÇALVES, R.M. Panorama setorial: Setor florestal, celulose e papel. 2007. BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/04.pdf> Acesso em:

DUNNING, J.H. Trade, Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise: a Search for an Eclectic Approach” in: B. Ohlin; P.O. Hasselborn; P.M. Wijkman (ed) **The International Allocation of Economic Activity**, London, 1977.

_____. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Abington, v. 8, n. 1, p 1-31, spring 1988.

_____. **Multinational enterprises and the global economy**. Addison Wesley Publishing Company, 1993.

_____. The European Internal Market programme and inbound foreign direct investment. **Journal of Common Market Studies**, vol.35, N° 1, March, 1997.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, 2000.

ERRAMILI, M. Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.2, pp.225-48, 1996.

FIBRIA. Relatórios de sustentabilidade. Disponíveis em: <<http://www.fibria.com.br/web/pt/midia/publicacoes.htm>> Acesso em: 22 fev 2012.

FERREIRA, G. F. **O processo estratégico de internacionalização da Gerdau**. 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: _____ (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: **Boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo**. INOVA. Núcleo PGT/USP. Ano XIII. n. 45. Jan/Fev/Mar. 2006.

FONSECA, M.G.D. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: cadeia papel e celulose**. Campinas, 2003. Disponível em: <[HTTP://www.eco.unicamp.br/Neit/cadeias_integradas/sintese_preliminar.pdf](http://www.eco.unicamp.br/Neit/cadeias_integradas/sintese_preliminar.pdf)> Acesso em set 2012.

FUMAGALLI, L.A.W. **Processo de internacionalização no setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira**. 2008. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL **Pesquisa sobre internacionalização da empresa brasileira**: sumário executivo – Relatório de Pesquisa. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2002.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking das transnacionais brasileiras 2012**: os benefícios da internacionalização. Relatório de pesquisa. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2012.

GAO, T. The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. **The Multinational Business Review**, Vol.12, nº1, Spring. 2004.

GOMES, E. B. **A globalização econômica e a integração no continente americano**: desafios para o estado brasileiro. Ijuí: UNIJUÍ, 2004.

GOMES, I.M.B. **Segmento brasileiro de polpa celulósica**: evolução, competitividade e inovação. 2011. 155 p. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, 2011.

GOUVEIA, C.F.S. **Estratégias de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras**: teoria versus prática. 2010. Dissertação de Mestrado. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Do you really have a global strategy? **Harvard Business Review**, Boston, Jul/Aug 1995.

HARZING, A. An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. **Journal of International Business Studies**, v. 31, p. 101–120, 2002.

HEMAIS, C. A. P. G.; HILAL, A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Vol. 7, N. 1, p. 109-124, 2003.

HEMAIS, C.A.; HILLAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: Rocha, A. da (org). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HENNART, J.F. Can the 'New Forms of Investment' Substitute for the 'Old Forms'? A Transaction Costs Perspective, **Journal of International Business Studies**, p. 211-234, 1989.

HILGEMBERG, E. M.; BACHA, C.J.C. **A evolução da indústria brasileira de celulose e sua atração no mercado mundial**. In: Revista Análise Econômica, ano 19, n.36, p.145-164. 2001.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORA, A. Plano Brasil Maior traça metas específicas ao setor. Revista O Papel. Jul 2012, p. 9-11.

HYMER, E. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT Press, 1960.

IGLESIAS, R.M; VEIGA, P.M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: MARKWALD, A.C.P; PEREIRA, L.V. (Orgs), **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

ITRIA JÚNIOR, W. H. Os desafios tecnológicos voltados à logística florestal frente ao crescimento do setor. **Palestra Suzano Papel e Celulose**. 2012.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, Hampshire, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F., The internationalization of the firm. Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, Oct. 1975.

Johansson, J.K. **Global Marketing** - Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. International Edition, 2000.

JOHNS, G. Organization-client transactions and organizational governance structures. **Academy of Management**, v.30, n.2, pp. 197-218, 1987.

JORGE, M. O. M. **Emergência e consolidação do “padrão eucalipto” na indústria brasileira de celulose de mercado**. 1992. Dissertação de mestrado – Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, 1992.

JUVENAL, T. L.; MATTOS, R. L. G. **BNDES 50 anos – histórias setoriais: o setor de celulose e papel**. 1 ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. 21 p. Disponível em: <[HTTP://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial04.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial04.pdf)> Acesso em: fev 2012.

KAWAMURA, S.M.; RAMOS, H.R.; ALMEIDA, M.I.R. Estratégias de internacionalização do setor sucroalcooleiro do Brasil: um estudo de caso da Cosan. In: Congresso Internacional de Estratégia SLADE, 2010, Ecuador. XXIII Congresso Internacional de Estratégia SLADE. Guayaquil : SLADE, 2010. v. 1. p. 1-23.

KLABIN. Relatório de Sustentabilidade 2011. Disponível em:

<<http://www.klabin.com.br/pt-br/home/default.aspxhttp>> Acesso: set 2012.

KOVACS, E.P; MORAES, W.F.A.; OLIVEIRA, B.R.B. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, V. 14, n. especial, p. 17-29, 2007.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

LOPES, C. R. A. **Análise da indústria de papel e celulose no Brasil**. 1998. Dissertação de mestrado – Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SEIFERT, R. E., Jr. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização. **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais**, Atibaia, SP, 3, 2004.

MANHÃES, G. F. **Elasticidade de substituição: contribuição à análise de competitividade da indústria brasileira de celulose**. 2011. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia Química, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MATTOS, R. L. G; VALENÇA, A. C. V. A reestruturação do setor de papel e celulose. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 10, set. 1999.

McGAUGHEY, S. Reading as a method of inquiry: representations of the born global. *Management International Review*, 46, 2006/4, p.461-480. 2006.

MONTEBELLO, A. E. S. **Configuração, reestruturação e mercado de trabalho do setor de celulose e papel no Brasil**. 2010. Tese (Doutorado). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, 2010.

OLIVEIRA JUNIOR, M.M.; CYRINO, A.B. **Pesquisa sobre internacionalização da empresa brasileira**: sumário executivo – Relatório de Pesquisa. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2002.

O PAPEL. Papel brasileiro em busca de escala global. **Revista O Papel**. Abr 2009.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, J.G.S. **O investimento direto externo no Brasil entre 1995 – 2005**: uma análise dos setores bancário, automotivo e de alimentos e bebidas. 2007. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PERIN, F.S. Processo de internacionalização de empresas brasileiras:

um estudo sobre o Investimento Direto Externo, 2001-2008. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina. 2010.

PERROTTI, E; VASCONCELLOS, E. Estratégias de internacionalização: o caso da empresa Voith. VASCONCELLOS E. (Org.) In: **Internacionalização, estratégia e estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanen, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Atlas, 2008.

POCHMANN, M. **O emprego na globalização**. A nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. 2 ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUEIROZ, L.R.R.; BARRICHELO, L.E.G. **A celulose de eucalipto**: uma oportunidade brasileira. 1 ed. São Paulo: Avis Brasilis, 2008. 156 p.

REVISTA DINHEIRO RURAL. As novas garras da Klabin. Edição nº 95, set. 2012.
REVISTA ISTO É DINHEIRO. Por dentro da maior indústria de celulose do mundo. Edição nº 342, mar 2004.

ROCHA, A. (Org.) A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. 1. ed. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.

ROCHA, S.S. **Sustentabilidade na indústria brasileira de papel e celulose**: uma análise comparativa entre as empresas nacionais e transnacionais. 2006. 132p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Araraquara, 2006.

ROOT, F. R. **Entry Strategy for international markets**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

SANTOS, G.V. dos. **Globalização, estratégias gerenciais e trabalhadores**. 2005. 439 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

SARATHY, R; TERPSTRA, V. **International Marketing**. 5. Ed. Orlando: Dryden Press, 1991.

SEIFFERT, M.O.; BACHA, C.J.C. Análise da comercialização interna e externa da celulose brasileira. **XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER**. Jul 2007. Londrina/PR.

SILVA, M.L. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90**. 2002. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas. In: **Gestão & Regionalidade**, v. 26, p. 43-62, 2010.

SIMÕES, V.C. Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. In: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (Ed.) **Comércio e investimento internacional**. Lisboa: ICEP, 1997.

SOARES, N.S. *et all*. A cadeia produtiva da celulose e do papel no Brasil. **FLORESTA**, Curitiba, PR, v. 40, n. 1, p. 1-22, jan./mar. 2010.

SOBEET. **Internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Clio, 2007.

SOTO, F.A.B. **Da indústria do papel ao complexo florestal no Brasil**: o caminho do corporativismo tradicional ao neocorporativismo. 1992. 305 p. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1992.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. Trajetória Suzano. Disponível em: <<http://www.suzano.com.br/portal/grupo-suzano.htm>> Acesso em: 22 fev 2012.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. Relatórios de sustentabilidade. Disponíveis em: <<http://www.suzano.com.br/portal/suzano-papel-e-celulose/relatorio-de-sustentabilidade.htm>> Acesso em: 22 fev 2012.

UNCTAD. **Globalization of R&D and Developing Countries**: Proceedings of the expert meeting. Geneva, January, 2005.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 1966.

VERSIANI, A.F. **O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas**: casos na indústria calçadista brasileira. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VIDAL, A.C.F.; HORA, A. **A atuação do BNDES nos setores de florestas plantadas, painéis de madeira, celulose e papéis**: o período de 2011-2010. Papel e Celulose. BNDES Setorial 34, p. 133-172. Rio de Janeiro: BNDES, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept.
Journal of General Management, 14(2), 34-55, 1988.