

Gestão da Exportação da Indústria Brasileira de Papel de Imprimir e Escrever: uma análise sob a ótica da cadeia de valor

Autoria: Christian Luiz da Silva

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar comparativamente, entre as principais empresas exportadoras mundiais e as brasileiras, as estratégias de gestão da exportação de papel de imprimir e escrever. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo com os principais agentes econômicos envolvidos com a exportação deste produto no Brasil, quais sejam: os grupos exportadores, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP). Além disso, buscou-se conhecer a visão de uma consultoria especializada no estudo dessa indústria. A partir da análise da cadeia de valor no elo distribuição e consumo, observou-se que as empresas brasileiras têm vantagens competitivas na etapa de recursos florestais (domínio da matéria-prima, inovação e integração na silvicultura), porém perde esta vantagem na gestão e estratégia das exportações. Embora os aspectos relacionados à qualidade, custo e tecnologia sejam vetores concorrenciais importantes, a indústria brasileira necessita avançar mais em suas estratégias comerciais.

1. INTRODUÇÃO

As questões de comércio internacional envolvem muito mais do que o mercado, pois estão relacionadas, também, com vontades políticas estabelecidas por proteção e vantagens referentes ao próprio ambiente em que a firma está inserida. Isto permite questionar como se consegue avaliar tamanha diversidade de fatores que determinam a competitividade para subsidiar a compreensão do posicionamento e do fornecimento de elementos para decisão estratégica da firma.

A análise da competitividade abrange desde as estratégias intrínsecas de cada firma até o ambiente externo, devendo elucidar os fatores que a afetam e como o fazem. O mercado é amplo e os elementos existentes até a ocorrência da transação econômica são muitos, sendo ampliados quando se trata de comércio entre países que possuem, como mencionado, vontades, culturas e características diferentes entre si.

O desejo e a necessidade de redução da vulnerabilidade externa brasileira, solidificando o seu parque industrial, gerando divisas e capacitações, tornam os estudos sobre setores com capacidade competitiva internacional fundamental para estabelecer as condições primordiais a um projeto de longo prazo. Bonelli (2001) corrobora a importância e atualidade de estudos sobre competitividade, afirmando que

as preocupações com o desempenho exportador e com a insuficiência de geração de postos de trabalho (...) têm estimulado o surgimento de um grande número de iniciativas e instrumentos de política econômica com óbvias interfaces com as políticas de competitividade. (...) Os últimos anos assistiram também à elaboração de um grande número de estudos de diagnóstico que permitiram conhecer melhor a natureza das duas grandes questões com que se defronta atualmente o desenvolvimento brasileiro: as necessidades de gerar divisas estrangeiras e a de elevar os níveis de emprego. A **necessidade** desses estudos é **incontestável** porque as metas a perseguir são como que **alvos móveis que se deslocam rapidamente nesses tempos de globalização acelerada**. (grifo nosso).

Com isso, o autor ressalta a dinâmica do mercado em tempos de globalização, afirmando ser imprescindível estudos setoriais para compreender o posicionamento e as tendências estratégicas daqueles mercados, para que o país possa reduzir sua vulnerabilidade externa por meio da redução de necessidade de divisas.

Luciano Coutinho, em palestra proferida em 9 de outubro de 1995, gravada em vídeo para a coletânea *Aspectos Econômicos do Desenvolvimento*, da Escola de Políticas Públicas e Governo da COPPE/UFRJ, e intitulada *Pesquisa sobre Competitividade Industrial* (1995), concluiu que os principais setores com capacidade competitiva são os direcionados para a venda de *commodities*. Salientou que essas empresas são exportadores globais e não empresas globais. A sutileza na diferença retrata a incapacidade de as empresas brasileiras, como do complexo de papel, participarem do oligopólio mundial, tornando-se apenas tomadores de preço. Em sua tese, KRAUS (2000, xii) fez um estudo de cinco empresas produtoras exportadoras catarinenses e afirma que "em sua maioria, são exportadoras passivas, com o seu foco de atuação voltado para a produção; as relações estabelecidas nas operações de exportação são dominadas pelos agentes comerciais internacionais ou importadores, a este fenômeno chamaram-se armadilha de internacionalização".

Para atuarem como empresas globais precisariam de escala de produção global, operações e distribuições em cada país de atuação, busca de aumento da participação nos mercados-alvo e estratégias voltadas ao desenvolvimento da empresa para entrar no jogo mundial, ou seja, fazer parte efetiva do oligopólio, mudando a posição de *price taker* para *price maker*. O ECIB sugeriu que o BNDES poderia ser o agente financiador da internacionalização de alguns setores, porém não faz menção sobre qual setor deveria ser priorizado e qual estratégia deveria ser adotada.

Segundo o ECIB, a indústria de papel e celulose iniciou a década de 1990 com capacidade competitiva e finalizou com problemas de coordenação da sua cadeia produtiva, com as indústrias de celulose investindo e crescendo mais internacionalmente que a indústria de papel. Aliado a isso, os problemas discutidos pela indústria resumiam-se na falta de competitividade sistêmica, oriunda do custo do capital, dos custos de infra-estrutura e da carga tributária. A discussão não procurou avaliar alternativas para aproveitar mais eficientemente os recursos disponíveis, para manter a vantagem absoluta conquistada (pelo reflorestamento) e para desenvolver outras vantagens apoiadas no aprimoramento e especialização da produção. O resultado foi a perda de participação da indústria de papel nas exportações mundiais entre 1990 e 1999 e a desarticulação da cadeia produtiva. Essa desarticulação ocorre à medida que há um investimento maior na indústria de celulose que na indústria de papel (CAPO, 2001a).

Diante desse problema de pesquisa o presente estudo irá concentrar a análise no segmento de imprimir e escrever, especificamente papéis tipo *cut size*. As empresas brasileiras, fabricantes deste tipo de papel, estão entre as maiores exportadoras de produtos do complexo papel e celulose. Embora a participação do país nas exportações mundiais de papel de imprimir e escrever não revestido à base de celulose (UWF) tenham reduzido de 8,2% em 1990 para 5,4% em 1999 (BNDES, citado em Valença e Mattos, 2000), os fabricantes deste tipo de papel são um dos mais capacitados a gerar economias de escala, tão importante no mercado, em função da forte concentração da produção desse tipo de papel.

A questão que se articula é como estabelecer vantagens competitivas nesse mercado, cujo produto é considerado homogêneo e o padrão de concorrência é determinado pelas escalas de produção, já que a vantagem absoluta obtida na matéria-prima básica (cavaco de madeira) não consegue manter a competitividade internacional dessa indústria. As exportações mundiais de papéis de imprimir e escrever não revestidos, em que se enquadram os papéis tipo *cut size*, cresceram 83% entre 1990 e 1999, porém as exportações brasileiras aumentaram apenas 40%.

Pode-se questionar se a obtenção da matéria-prima básica (cavaco de madeira) não é apenas uma condição *sine qua non* para competir ao invés de ser realmente uma vantagem competitiva. A partir disso, questiona-se o que estabelece a competitividade internacional de

segmentos que, tradicionalmente, se mantiveram sustentados em vantagens comparativas; ou, ainda, pode-se questionar se realmente a detenção dos fatores de produção básicos (madeira) deixou de ser uma vantagem competitiva ou apenas perdeu importância relativa para outros fatores determinantes da competitividade. Porém, para avaliar quais seriam esses outros elementos é fundamental que as firmas sejam analisadas sob a ótica da cadeia de valor.

O objetivo desse artigo é analisar comparativamente, entre as principais empresas exportadoras mundiais e as brasileiras, as estratégias de gestão da exportação de papel de imprimir e escrever. Adota-se como hipótese que problemas neste elo da cadeia de valor seja um dos motivos que explicam a perda de competitividade da indústria brasileira.

Primeiro será discorrido sobre o conceito de cadeia de valor. Em seguida serão feitas as considerações metodológicas para na quarta seção discutir os principais resultados. Logo após serão apresentadas as considerações finais.

2. Competitividade na Cadeia de Valor

A análise da cadeia de valor parte da estruturação dos processos desde a matéria-prima até o consumidor final. Shank e Govindarajan (1997, p.14) conceituam cadeia de valor como "o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor". O Institute of Development Studies - IDS (2001) mostra a dimensão do conceito de cadeia de valor, explicitando melhor as etapas que a compõem, resumindo como a análise do "berço até o túmulo" de um produto ou serviço: *"the value chain describes the full range of activities that are required to bring a product from its conception, through its design, its sourced raw materials and intermediate inputs, its marketing, its distribution and its support to the final consumer. In other words, the chain can be seen as incorporation production, exchange, distribution and consumption from de cradle to the grave of a given product or service"*.

Kaplinsky (2000, p. 8) conceitua cadeia de valor como *"the value chain describes the full range of activities wich are required to bring a product or service from conception, through the intermediary phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of varioues producer services), delivery to final consumers, and final disposal after use"*.

Segundo o IDS (2001), a análise da cadeia de valor não é recente, pois foi usada, por exemplo, nas décadas de 60 e 70 para análise da dependência histórica de desenvolvimento das economias exportadoras de minerais. Além disso, utilizou-se, no final da década de 70 e início de 80, na literatura de planejamento e desenvolvimento francês para perceber a capacidade daquela indústria de se estender ao longo de toda a cadeia de valor. Na literatura francesa, cadeia de valor foi denominada *filière*. Kopittke e Casarotto (1996, p.2) definem *filière* como "composta da sucessão de etapas tecnológicas de produção distias e separáveis associadas à utilização de um recurso dado ou à obtenção de um determinado produto (...) A análise de *filière* é uma análise de sistemas dirigida para análise de setores industriais". Isso demonstra a equivalência das noções de cadeia de valor e *filière*, dada a importância que ambos conceitos dão à formação da cadeia produtiva e à problemática de pesquisa, pois o estudo da *filière* também se justifica pela necessidade de se conhecer bem o setor em que a empresa atua.

O quadro 1 mostra a importância e aplicações da análise de *filière* ou da cadeia de valor, separando-a nos níveis micro e macroeconômico. A partir dos comentários desse quadro, pode-se reforçar a importância da análise da cadeia de valor para a compreensão da

competitividade de determinada empresa e, em última instância, de determinado setor de um país. Não havendo, portanto, condições de análise da competitividade internacional em termos genéricos de país a país, apenas se for referenciada a análise para cada formação da cadeia produtiva (ou de valor) entre os diferentes países.

QUADRO 1 - ASPECTOS RELEVANTES E APLICAÇÕES DA CADEIA DE VALOR OU ANÁLISE DE *FILIERE* NOS NÍVEIS MICRO E MACROECONÔMICO

NÍVEL DA ANÁLISE	IMPORTÂNCIA	APLICAÇÕES
Microeconômico	Permite identificar a importância das diversas operações técnicas nos produtos do setor; Permite identificar os atores principais do setor; Permite identificar gargalos na lógica técnica do setor.	Permite identificar e avaliar as estratégias de custo, integração vertical e diversificação.
Macroeconômico	Demonstra que a competitividade de um país se mede setor a setor; Permite a compreensão de que não há uma política industrial correta para toda a indústria; Permite identificar o peso e a natureza da ação governamental sobre o setor.	Permite identificar as características da competitividade do setor analisado.

FONTE: Adaptado de KOPITKE e CASAROTTO (1996)

Ressaltando a importância do estudo de cadeias de valor para a compreensão da dinâmica setorial, o IDS (2001) menciona que " *the value chain is, consequently, a concept which not only facilitates research but also provides practical insights into policy at both the corporate and government level*"; ou seja, permite observar a empresa posicionada dentro do ambiente concorrencial de que ela faz parte, facilitando pesquisas e estudos sobre novas oportunidades que visem desenvolver aquela cadeia. Gereffi e Kaplinsky (2001), no sumário de seu artigo, posicionam a importância da discussão sobre a cadeia de valor em mercados mais internacionalizados, salientando que

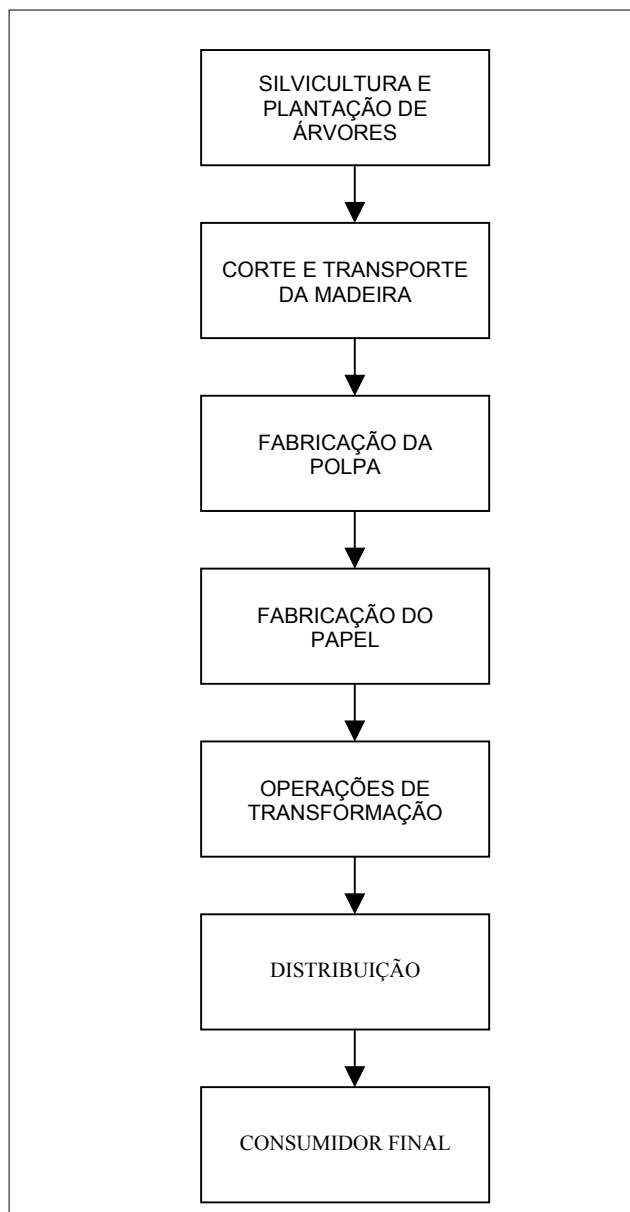
a growing body of work analyses globalisation processes from the perspective of 'value chains'; that is that international trade in goods and services should not be solely, or ever mainly, as a multitude of arm's length market-based transactions but rather as systems of governance – involving multinational enterprises – that link firms together in a variety of sourcing and contracting arrangements. Understanding how these value chain operate is very important for developing country firms and policymakers because the way chains are structured has implications for newcomers trying to participate in the chain and to gain access to necessary skills, competences and supporting services (grifo nosso).

Assim, torna-se relevante a diferença entre aquelas empresas que sabem compreender, posicionar-se e decidir com base nas informações da cadeia de valor em que participa, e aquelas que não têm tal conhecimento. A diferença está no posicionamento estratégico voltado para o futuro, com base no seu passado e real compreensão de sua situação presente. Tal como na economia evolucionária, a cadeia de valor permite à empresa adotar um papel crucial na mudança da dinâmica econômica setorial, porém isso será favorável ou não dependendo da competência da empresa em estabelecer as estratégias corretas, diminuir as incertezas e otimizar as capacitações ao longo da cadeia.

Segundo Gereffi e Kaplinsky (2001), o comércio internacional não deve ser visto como

algo isolado mas como a concorrência de sistemas produtivos, vinculados pela cadeia de valor. Sendo que a análise da cadeia de valor parte da estruturação de processos, estes tornam-se mais ou menos complexos conforme o destino do produto ou serviço (vendido localmente, exportado ou importado) e as características específicas dos próprios processos. A Figura 1 mostra a estrutura dos processos desde a matéria-prima até o consumidor final da indústria de papel, objeto de análise deste artigo, a fim de exemplificar uma cadeia de valor.

FIGURA 1 - CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA DE PAPEL

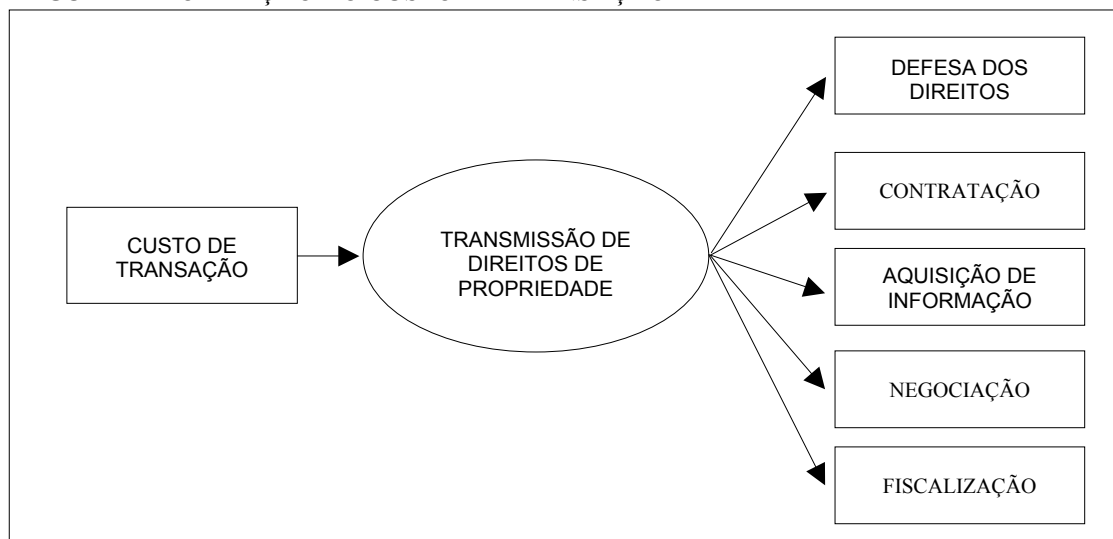


FONTE: Elaboração do autor

Nota-se que cada processo possui, além da relação de custo e valor, as ligações entre clientes e fornecedores (elos da cadeia); ou seja, existem os processos dentro de cada etapa da cadeia produtiva que podem ser otimizados, além das relações entre clientes e fornecedores, que podem ampliar ou minimizar as incertezas do ambiente, dependendo do nível de amadurecimento dessa relação. Quanto mais sólidas forem essas relações, normalmente estabelecidas contratualmente, menores serão as incertezas ou as possibilidades de o ambiente concorrencial afetar a dinâmica do mercado.

A relevância dessas relações para a compreensão da dinâmica econômica é ressaltada pela Nova Economia Institucional (NEI). A teoria do novo institucionalismo econômico fundamenta-se na análise de instituições para explicar as relações econômicas. Uma das principais figuras institucionais são os contratos que regulamentam a relação entre os agentes, traduzindo-se como transação. Essa transação implica em dois tipos de custos: custos *ex-ante*, relativos aos termos de transação; e custos *ex-post*, relacionados com a realização e garantia dos termos iniciais do acordo. A figura 2 apresenta os itens que envolvem a formação do custo de transação, segundo Espino (1999).

FIGURA 2 - FORMAÇÃO DO CUSTO DE TRANSAÇÃO



FONTE: ESPINO (1999, p.183)

Dessa forma, como cita Espino (1999, p.45), "*los costos de transacción surgen de la transferencia de los derechos de propiedad*". O custo de transação é aquele em que se incorre para reduzir as incertezas associadas ao intercâmbio dos agentes. Quanto mais representativas forem as instituições nos elos da cadeia de valor, menores serão as incertezas e, portanto, menor será o custo dessa transação.

Uma firma que deseja exportar estabelece um maior número de transações para poder levar a produção da sua fábrica até o consumidor final, e a forma como essas relações são estabelecidas pode afetar sobremaneira a competitividade da firma. Um exemplo das implicações das redes de relações de uma firma exportadora pode ser vislumbrado em suas alternativas de canais de distribuição. O quadro 2 apresenta tais alternativas com os respectivos impactos na influência da firma exportadora sobre a definição do preço final.

Cada um desses canais tem um custo de transação, que transforma mais fatores incertos em riscos. Isso corrobora a afirmação de Gereffi, Kaplinsky e Fajnzylber de que no mercado internacional não concorrem apenas empresas. Assim, a firma exportadora lida com custos específicos para a transferência do produto, que não agregam valor na percepção do cliente, pois para este o valor está associado ao uso e à troca e não ao transporte. Mesmo que um produto não exista em um país e que o cliente pague para trazê-lo, sairá em vantagem aquele país que levar o produto, com determinado valor percebido pelo cliente, ao menor custo. Nesse custo existem especificidades de cada país, como: custo da mão-de-obra do país de origem, produtividade, disponibilidade e custo de bens de capital, custo das matérias-primas, acordos internacionais para barreiras tarifárias e não-tarifárias, custos de transporte e seguro internacional, serviços de aduana e desembaraço do produto, custos e formas de escoamento do produto; enfim, os próprios fatores que valorizam a cadeia produtiva.

QUADRO 2 - MÉTODO DE EXPORTAÇÃO E GRAU DE CONTROLE DAS VARIÁVEIS DE EXPORTAÇÃO

VARIÁVEIS/ CONTROLE	MÉTODO DE EXPORTAÇÃO	PRODUTO			PREÇO		DISTRIBUIÇÃO		PROPAGANDA/ PROMOÇÃO
		Especificação	Qualidade	Marca	Definição	Conhecimento e influência	Influência e Participação	Física	
Nenhum	Importador sediado no exterior ou <i>Trading Company</i> estrangeira	O comprador fornece os modelos	O comprador verifica a qualidade freqüentemente	A empresa não conhece com qual marca o seu produto será vendido	O preço é definido pelo comprador	A empresa não tem conhecimento do preço de venda do seu produto nos intermediários	A empresa não tem conhecimento dos canais de distribuição utilizado pelo produto	O comprador controla totalmente a distribuição física	Não são feitas campanhas de Propaganda e Promoção nos mercados externos ou a empresa não tem conhecimento de sua existência
Pouco	Trading Company brasileira ou escritório ou agente de exportação sediado	O comprador define as especificações	O comprador verifica a qualidade freqüentemente	A empresa não conhece com qual marca o seu produto será vendido	O preço não é definido pelo comprador	A empresa conhece, mas não influi no preço de venda do atacado	A empresa tem conhecimento dos canais de distribuição	O comprador controla totalmente a distribuição física	A empresa pouco participa nas despesas ou na formulação do plano dessas campanhas
Regular	Agente de exportação sediado no exterior e não exclusivo da empresa ou Consórcio ou Cooperativa de exportação	O comprador tem grande influência na definição das especificações	O comprador verifica a qualidade pouca freqüência	A empresa sabe qual a origem da marca mas não tem conhecimento do seu nome	O preço não é definido pelo comprador	A empresa sugere o preço de venda do atacadista	A empresa tem conhecimento dos canais de distribuição	O comprador controla a distribuição física até o porto de embarque	A empresa participa com pouca intensidade nas despesas e na formulação do plano
Muito	Representante ou agente de exportação no exterior e exclusivo da empresa	O comprador não tem nenhuma influência na definição das especificações	O comprador verifica a qualidade pouca freqüência	A empresa tem Conhecimento do nome da marca	O preço não é definido pelo comprador	A empresa sugere o preço de venda do varejista ou decide o preço de venda do atacadista	A empresa tem rede própria de distribuição até o atacadista	A empresa controla totalmente a distribuição física	A empresa participa totalmente nas despesas e na formulação do plano
Total	Exportação direta da empresa através de uma organização própria	O comprador não tem nenhuma influência na definição das especificações	O comprador não verifica a qualidade	A empresa utiliza a sua própria marca	O preço não é definido pelo comprador	A empresa decide o preço de venda do varejista	A empresa tem rede própria de distribuição até o varejista ou consumidor	A empresa controla totalmente a distribuição física	A empresa participa totalmente nas despesas e na formulação do plano

FONTE: AZEVEDO, ROCHA e CHRISTENSEN (1987, p.164)

Haguenauer e Prochnik (2000, p.40) afirmam que

a partir do estudo das cadeias, observa-se que a competitividade das empresas não depende apenas da sua eficiência econômica e estratégia de conduta. O meio ambiente em que a empresa atua, tanto no que diz respeito aos parceiros sobre a cadeia produtiva como no que tange às demais instituições, tem forte influência sobre o sucesso das empresas.

Somente após compreender as especificidades da cadeia produtiva em que a empresa participa, principalmente entre competidores de países diferentes, é que será possível verificar as diferenças relevantes e a formação da capacidade de competir da estrutura da cadeia produtiva a que pertence cada uma das firmas exportadoras.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Gil (1994, p.43), “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. A pesquisa é um processo para a obtenção do conhecimento científico a fim de oferecer alternativas para o problema específico. Esse processo pode ser classificado de acordo com a sua finalidade e com as suas pretensões. A pesquisa realizada é aplicada já que depende dos conhecimentos desenvolvidos pela pesquisa pura mas tem como interesse à aplicação e conseqüências práticas do conhecimento. Além disso, o nível de pesquisa é explicativo, considerando que: visa identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos; é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica o porquê das coisas; o conhecimento científico está assentado nesse tipo de pesquisa; vale-se dos métodos experimentais, quando aplicáveis, ou observacionais (GIL, 1994).

A pesquisa foi realizada visando à busca de soluções ou alternativas ao problema explicitado na introdução deste artigo e não somente no intuito de descrever ou mostrar uma nova visão sobre o tema. A proposta é justamente avaliar o por que a vantagem absoluta em um importante insumo da cadeia produtiva não garante a competitividade internacional da indústria de papel de imprimir e escrever brasileira, focando a análise no método de exportação e na gestão internacional. Isto exige uma explicação, ou um detalhamento sobre o conhecimento, pautados nos fatores que determinam essa competitividade e nas questões relacionadas especificamente à indústria, para que possam ser analisados e obtidos alternativas para as respostas. Para isso, torna-se necessário descrever e conhecer o objeto em estudo, utilizando-se das características de uma pesquisa exploratória e descritiva, porém com foco direcionado à explicação do fenômeno. Por isso, a pesquisa foi classificada como explicativa, além de ser uma pesquisa aplicada, pois estuda a indústria de papel de imprimir e escrever visando às suas conseqüências práticas para o desenvolvimento externo das firmas que a compõem.

3.1 Definição da amostra

Segundo Gil (1994, p.91-92), amostra é um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Já, população ou universo é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Para definir esse subconjunto da população (amostra), podem ser usadas técnicas probabilísticas ou não. As amostras probabilísticas mais usuais, segundo Gil (1994), são: aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapas. As não-probabilísticas são por acessibilidade, por tipicidade e por cotas.

Dentre as características apresentadas, a mais adequada para a pesquisa em questão é a amostra por tipicidade. Neste tipo de amostra seleciona-se a partir de um subgrupo da população que pode ser considerado representativo. Contudo, isto requer considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado, ou tornam-se necessárias hipóteses

que podem comprometer a representatividade da amostra (GIL, 1994). Foram selecionados os subgrupos amostrais em empresas brasileiras e estrangeiras. As brasileiras – principal subgrupo da população para a pesquisa, por estar diretamente relacionado ao problema de pesquisa – foram selecionadas a partir da participação nas exportações nacionais de papel para imprimir e escrever. Por isso, a coleta de dados ocorreu para quase toda a população analisada no caso brasileiro (quadro 3).

QUADRO 3 - ESTRATIFICAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PAPEL DE IMPRIMIR E ESCREVER E INDICAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS - 2000

EMPRESA BRASILEIRA	(Em toneladas)	
	EXPORTAÇÕES (em toneladas)	EMPRESA PESQUISADA
Grupo Suzano (Bahia Sul Celulose As e Cia Suzano de Papel e Celulose)	170.314	SIM
Grupo Votorantim (Votorantim Celulose e Papel As e Ind. de Papel de Salto Ltda.)	113.981	SIM
Grupo International Paper (International Paper do Brasil Ltda. e Inpapel – Ind. De Papel Arapoti SA)	186.301	SIM
Grupo Ripasa (Ripasa As Celulose e Papel e Cia Santista de Papel)	104.646	SIM
Outros (7 empresas)	13.508	NÃO
TOTAL	588.750	-

FONTE: Bracelpa (2001)

NOTA: Representatividade da Amostra: 98% das Exportações Brasileiras em 2000.

Para as empresas estrangeiras, observou-se como fator representativo do subgrupo a capacidade de produção, pois se pode vincular isto ao comércio internacional e à capacidade competitiva da empresa. As organizações selecionadas, incluindo as empresas brasileiras, representam 34,9% da produção mundial (quadro 4).

QUADRO 4 -CAPACIDADE NOMINAL DE PRODUTORES MUNDIAIS SELECIONADOS DE PAPEL DE IMPRIMIR E ESCREVER - 2002 (EM TONELADAS)

EMPRESA	PAÍS	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	
		(mil ton.)	(% da cap. Mundial)
Stora Enso	Suécia/ Finlândia	8.305	7,8
Upm-Kymmene	Finlândia	5.665	5,3
International Paper	Estados Unidos	5.495	5,2
Asia Pulp & Paper	Indonésia	3.583	3,4
Sappi	África do Sul	4.270	4,0
Portucel	Portugal	858	0,8
Norske-Skog	Noruega	2.980	2,8
Oji Paper	Japão	2.500	2,4
Marchi	Itália	550	0,5
Torraspapel	Espanha	780	0,7
Grupo Suzano	Brasil	588	0,5
Grupo Votorantim	Brasil	685	0,6
Grupo International Paper Brasil	Brasil	532	0,5
Grupo Ripasa	Brasil	300	0,3
Outros	Vários	69.209	65,1
TOTAL	-	106.300	100

FONTE: Stora Enso (2002); Upm-Kymmene (2002); International Paper (2002); App (2002); Sappi (2002); Portucel (2002); Norske-Skog (2002); Oji Paper (2002); Marchi (2002); Torraspapel (2002); Suzano (2002); Vcp (2002); International Paper Brasil (2002); Ripasa (2002)

(1) A classificação foi feita pela base exportadora da empresa e não pelo país sede. A principal exceção é a SAPPI, pois apesar da sede ser na África do Sul a base exportadora está na Europa.

Este estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla em que se analisou todos os elos da cadeia de valor. Entretanto, este artigo se concentrará na etapa da cadeia de valor relativa a distribuição e consumo, que se explica pela gestão de exportação. Esta etapa está relacionada à distribuição do produto de tal forma que chegue ao consumidor final, mais especificamente quanto a questão da gestão neste ponto da cadeia. A gestão é um fator determinante da competitividade denominado interno, ou seja, que a firma tem influência e decisão sobre o mesmo. Trata-se de uma definição estratégica de penetração no mercado internacional e está relacionado ao processo de levar o produto até o consumidor. A forma de gestão é crucial para o processo, pois está vinculado à disponibilidade do bem para que outros o possam comprar.

Utilizou-se a pesquisa direta e a indireta. A indireta foi utilizada para avaliar como as empresas selecionadas definem a sua gestão da exportação. Para obter resposta à esta questão consultou-se a homepage e os anuários estatísticos e financeiros das mesmas. A fim de manter as 14 empresas pesquisadas no anonimato estabeleceu-se uma codificação de A a N para cada uma. Definido a estratégia das 14 empresas para este elo da cadeia, analisou-se a percepção dos principais agentes econômicos brasileiros vinculados à exportação desse produto. Para isso, realizou-se uma pesquisa direta por meio de entrevista com estes agentes.

A entrevista permitiu avaliar o posicionamento de agentes brasileiros sobre a competitividade internacional da indústria brasileira neste ponto da cadeia, foram elaboradas perguntas direcionadas sobre a questão da gestão na distribuição e consumo a fim de posicionar a indústria local frente aos seus competidores internacionais. A pesquisa foi realizada com as quatro firmas exportadoras de papel de imprimir e escrever (Ripasa, Suzano, Votorantim Papel e Celulose e Internacional Paper do Brasil), com a associação de classe (Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel), com o Estado, por meio do seu principal interventor nesse mercado (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES) e com uma consultoria que se preocupa justamente com a análise da competitividade setorial (Jaakko Pöyry). Os entrevistados não foram identificados a fim de garantir a liberdade de expressão dos mesmos.

4. GESTÃO DE DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO PARA EXPORTAÇÃO

4.1. Estratégias dos Competidores Internacionais para Gestão da Exportação

A gestão de exportação é feita por estrutura própria para 10 das 14 empresas pesquisadas, mantendo o controle total sobre preço, produto e distribuição. As empresas que atuam com estrutura própria são as de maior capacidade de produção e tem forte penetração no mercado internacional. As exceções encontram-se nas firmas C e H que exportam menos de 10% das exportações, ou seja, direcionam-se para o mercado interno mas mantém uma estrutura própria para venda daquela parte da produção direcionada à exportação. Isso caracteriza a importância da existência de uma estrutura própria de exportação neste tipo de mercado e estabelece o tipo de governança existente na cadeia.

Observando-se as empresas definidas na amostra há basicamente dois tipos de governança da cadeia: híbrida e hierárquica. Salienta-se que estrutura de governança hierárquica é assim denominada por não existirem relações de mercado; todos os processos são estabelecidos pela própria firma, sem precisar adquiri-los no mercado. Já a estrutura de governança híbrida ocorre quando parte das relações é dada no mercado e a outra parte se dá de forma hierárquica. Esta última é aplicável para as empresas que possuem desde recursos florestais (mesmo que não sejam auto-suficientes) até a distribuição e venda do produto. Nesta categoria estão as empresas com maior capacidade de produção (A a H, excetuando-se a empresa G, que adquire celulose do

mercado). Para as demais empresas (I a N) a governança é híbrida. Enquanto a I e a J não possuem integram a etapa de recursos florestas nas suas estruturas hierárquicas, a K, L, M e N não integram a distribuição (ver quadro 1A).

No tocante à estratégia de venda do produto predomina a busca pela maior agregação de valor. Tal busca está relacionado a necessidade de diferenciar o produto para não depender tanto das flutuações de preço de mercado. Entretanto, nota-se novamente a importância de controle da gestão das exportações já que a empresa só poderá definir o produto se tiver conhecimento das necessidades do seu cliente em cada país.

4.2. Posicionamento da Indústria Brasileira

A questão da gestão da exportação está relacionada à forma como a empresa faz chegar o seu produto ao consumidor final e às informações que ela consegue receber pelo vínculo que estabelece com esse consumidor. Este vínculo pode ser fortalecido pelo uso intensivo da tecnologia de informação.

A pesquisa de campo realizada mostrou que há duas formas principais de gestão da distribuição: estrutura própria e distribuição realizada por terceiros (quadro 1A). Ambas têm a mesma função, ou seja, realizar a venda e viabilizar a entrega do produto ao consumidor final. A diferença está na capacidade de gerenciar ou no método de exportação. No primeiro caso, de estrutura própria, a empresa é responsável pela entrega do produto ao consumidor final. Em compensação, a empresa consegue interagir mais com o mercado, obtendo informações sobre as demandas e tendências do mercado que poderão ser utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos, ou, simplesmente, estabelecer uma relação mais íntima com o seu cliente.

Dentre os tipos de métodos de exportação e de grau de controle das variáveis (quadro 2) este seria o último estágio, ou seja, de total controle da empresa. Isto significa que a exportação é direta, a empresa utiliza marca própria, decide o preço de venda do varejista, controla a distribuição física e participa da formulação do plano de promoção e propaganda.

No caso da estrutura de distribuição por terceiros, perde-se este controle e o grau de controle é pouco. As empresas brasileiras vendem por meio de *trading company*, distribuidores, atacadistas e agentes no país importador, havendo apenas uma empresa com estrutura própria (quadro 1A). Segundo entrevistado 5, esta empresa, que possui estrutura própria de distribuição, tem uma filial situada em um país central de cada região de exportação (uma na Europa e outra nos Estados Unidos), cuja função de cada filial é o "**desembarço** das mercadorias nos diversos portos, **coordenação do trabalho dos agentes** e representantes por toda a Europa, **controle dos estoques** e sua administração nos terminais, **observação de mercado e concorrentes**, etc". (grifo nosso).

Entretanto, em termos gerais, a indústria brasileira se encontra no segundo estágio do método de exportação e grau de controle das variáveis (quadro 2), ou seja, com pouco controle da empresa. Isto significa que a exportação é feita por *trading company*, ou escritório, ou agente de exportação, tendo as seguintes características:

- a) quem define as especificações é o comprador;
- b) a empresa tem pouca ação ou controle para influenciar tal definição técnica;
- c) a empresa vende com marca própria ou não;
- d) o preço para o varejo é definido pelo importador (intermediário);
- e) a empresa tem conhecimento dos canais de distribuição;
- f) a empresa pouco participa da promoção e propaganda dos produtos, inclusive porque a marca nem sempre é a própria.

Os entrevistados reiteram o método de exportação dos produtos brasileiros:

As empresas brasileiras exportam através de *Trading Houses*, agentes e vendas diretas. Para qualquer dos três caminhos os **principais clientes (importadores) são distribuidores**. Em geral os **produtos carregam as marcas das fábricas exportadoras**. Há, entretanto, alguns casos que levam a marca do cliente agregado ao "Made Brasil" (Entrevistado 7). (grifo nosso).

Uma **estratégia conjunta entre agentes, distribuidores e fornecedor, dependendo de cada mercado**. É distribuído através de **distribuidores e agentes**. Em **alguns países**, o produto é **vendido com a mesma marca local** do Brasil. Em outros países vendemos com outras marcas (Entrevistado 2). (grifo nosso).

Em geral o papel é vendido em resmas ou bobinas e cortado e vendido com marcas locais para o país onde vai. (Entrevistado 3).

A diferença no método de exportação denota a fragilidade da capacidade em decidir sobre como, o que e para quem vender. Por meio de estrutura própria, a empresa está próxima do ponto de decisão (venda a varejo) e se a distribuição se dá por terceiros ela tem sua decisão limitada, já que há um intermediário na negociação.

Algumas empresas adotam como estratégia para entrar em um país a fusão ou aquisição de outra empresa justamente para ter ganhos de escala e escopo na distribuição, estabelecendo a sua própria rede, facilitando o aumento das exportações de outras unidades fabris para aquela. Tal estratégia demonstra a importância de se obter canais de distribuição próprios no mercado finais.

O entrevistado 4 argumenta que a estratégia de compra de distribuidores no exterior é limitada ao volume de venda:

A **compra de distribuidores no exterior já ocorreu** por empresas do setor, mas isto ainda não pode ser considerado um movimento decorrente de um planejamento de atividades. **Falta-nos ainda volume para poder alcançar este grau de desenvolvimento**. Há **pouca discussão a respeito de distribuição unificada**, pois as empresas de papéis de imprimir e escrever, o maior produto de exportação depois da celulose, estão trabalhando suas próprias marcas. (grifo nosso).

Capo (2000, p.12) salienta a importância da distribuição justificando a melhora do desempenho da indústria brasileira, no mercado local, pela rede de distribuição que a mesma possui. Os principais fatos que estabeleceriam esta rede seriam as estratégias de operar com estoques, agir em estreita sintonia com as fábricas e estabelecer relação de fidelidade com as marcas. Ou seja: aproximar-se do cliente final e estabelecer sua marca própria. São duas questões fundamentais que diferenciam o fabricante e permitem que ele consiga agregar mais valor.

Observando a questão da distribuição, o entrevistado 1 coloca a distribuição no mercado externo como um dos grandes gargalos da cadeia de papel de imprimir e escrever. Para explicar isso, o entrevistado faz uma comparação com a gestão da distribuição de celulose e mostra que as diferenças de produtos são essenciais e deveriam demandar um outro tipo de gestão para a distribuição de papéis:

Esta sua pergunta (distribuição no mercado externo) é fundamental e explica um pouco o sucesso da celulose vs papel. A **celulose BHKP é tratado como commodity e normalmente distribuída através de agentes e representantes**. Em termos gerais, **não há necessidade de adaptar o produto ao consumidor**. Por outro lado, os **papéis exportados pelo Brasil, apesar de serem commodity, encontram sua rede de distribuição nas mãos de grandes "merchants"**. A situação muda. Agora o conhecimento do mercado é fundamental. Estes **merchants** classificam o papel de acordo com seus interesses. Todo o papel *cut-size* (por exemplo)

exportado pelo Brasil a Europa é classificado como "C-grade". Além disto, em muitos casos os *merchants* têm marca própria e os papéis brasileiros caem, muito freqüentemente (mas nem sempre) em marcas *bulk* e de baixo valor. (grifo nosso).

Diante disso, nota-se que ainda há muito que avançar na distribuição de papéis no comércio internacional. Mantendo-se o atual método de exportação, os produtos brasileiros serão exportados sem conseguir estabelecer uma marca forte, tendo em vista que os volumes por empresa ainda são pequenos, e com baixo poder de influenciar a formação da demanda, caracterizando o produto como uma *commodity*.

5. CONCLUSÃO

Diante das tendências estabelecidas pelas empresas pesquisadas e pelo posicionamento dos entrevistados sobre questões da cadeia de valor, pode-se ressaltar que o crescimento sustentado das exportações é possível somente a partir do conhecimento do mercado. Essas informações são orientadas pela compreensão dos canais de distribuição e do tipo de produto desejado. Para as empresas brasileiras, há dificuldades culturais e falta de conhecimento do mercado. Não há compreensão dos caminhos de distribuição do produto localmente no exterior. A venda é esporádica, para amenizar perdas no mercado local, e não se consegue estabelecer a confiança dos canais de distribuição externa e, muito menos, desenvolver uma relação duradoura.

Enquanto no Brasil a distribuição pode ser considerada um fator de sucesso, no exterior é um ponto focal para se desenvolver. Para desenvolver essa estreita relação e fidelidade com as marcas, a indústria brasileira poderia explorar mais as articulações na cadeia, com parcerias com fornecedores, distribuidores e concorrentes. Uma das dificuldades de permanecer fortemente no mercado externo é a diminuta capacidade produtiva, se comparada à dos grandes competidores mundiais. A cooperação não ocorre, pois cada um se considera apenas um concorrente sem capacidade de cooperar. Existem vários exemplos de cooperação, podendo ser salientado o caso da Sadia e da Perdigão, que se uniram para atender mercados antes não desenvolvidos. Há a possibilidade de unificação e desenvolvimento de novos canais de distribuição, mas o custo disto seria a quebra da barreira cultural estabelecida entre as empresas e a sua predisposição para cooperar e crescer mundialmente.

Essa cooperação poderia fortalecer a gestão voltada para a exportação. Hoje as vendas são feitas por agentes externos que distribuem o produto, sem contar com a efetiva vivência da empresa brasileira no mercado local. Outros competidores mundiais têm estratégias de inserção no mercado-alvo e passam a viver o seu cotidiano, minimizando riscos de câmbio e renda e possibilitando melhor distribuição dos resultados. A internacionalização desse tipo de indústria, quando se trata do crescimento futuro, é indiscutível, pois as escalas serão sempre maiores, bem como a necessidade de novos mercados. A busca pela cooperação na competição internacional pode minimizar os problemas de inserção mundial de empresas separadamente pequenas.

As estratégias comerciais, embora estejam presentes no discurso de competitividade da indústria brasileira, são menos priorizadas pelas empresas nacionais do que pelos competidores internacionais. As estratégias estão relacionadas ao método de exportação, em que, como observado na quarta seção, as brasileiras têm menor controle comparativamente às principais firmas (pesquisadas) competidoras no mercado internacional. Esse método de exportação aproxima as empresas do mercado consumidor, traz as informações necessárias para adequar o produto e a estratégia ao mercado específico, ajuda a determinar os clientes-alvo, possibilita o desenvolvimento de uma marca externa e fortalece a rede de distribuição.

Esse é um diferencial competitivo importante entre as empresas brasileiras e as demais empresas pesquisadas.

Angela Regina Pires Macedo, gerente setorial de papel e celulose do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, em entrevista a Capo (2001b, p.11-13), sublinha que a indústria de papel e celulose deve estar atenta à demanda e estabelecer parcerias com clientes para diminuir os ciclos de venda: "é essencial estar com a visão voltada para o canal exportador (...) a qualquer momento (o protecionismo) pode ser retirado, o que obrigatoriamente implica pensar e desenvolver estratégias para atuar globalmente e não localmente".

Há, sem dúvida, as flutuações de política econômica que fazem flutuar a rentabilidade das vendas externas e tornam as vendas esporádicas. Porém, não se pode fazer com que a estratégia de internacionalização flutue tanto quanto a política econômica. Essa estratégia deve ser de longo prazo, e o consumidor final, em outro país, não pode ser penalizado pela descontinuidade do fornecimento de uma marca porque a política cambial está desfavorável para o exportador brasileiro ou porque aumentou conjuntamente a demanda interna. Se o consumidor tiver que buscar outra marca, pela falta daquela, ele perderá completamente a confiança – fator fundamental nos negócios. O projeto de exportação deve ser sério e a sua estratégia deve ser imune às mudanças conjunturais, pensando-se nos ganhos estruturais de desenvolvimento e na consolidação de novos mercados.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

APP - ASIAN PULP & PAPER. Disponível em: www.asiapulppaper.com. Acesso em: junho 2002.

AZEVEDO, Cecília Mattoso de; ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. Liderança nos canais de exportação. In: ROCHA, Angela da (org.). **Gerência de exportação no Brasil**. (Coleção COPPEAD de Administração). São Paulo: Atlas; Rio de Janeiro: UFRJ, 1987.

BONELLI, Regis. **Políticas de competitividade industrial no Brasil – 1995/2000** (texto para discussão n.810). Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

BRACELPA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL. **Relatório Estatístico 2000**. São Paulo, 2001.

CAPO, Patrícia. Papel e celulose: descompasso dos investimentos distancia setores no podium das exportações. **Revista O Papel**, São Paulo, v.62, n.7, p.76-78, jul. 2001.

CAPO, Patrícia. BNDES: setor de celulose e papel do Brasil pode vencer os desafios, se pensar global e efetivar a consolidação interna - entrevista com Angela Regina Pires Macedo (BNDES). **Revista O Papel**, São Paulo, v.62, n.6, p.11-13, jun. 2001.

CAPO, Patrícia. Distribuição de papel no país melhora o desempenho. **Revista O Papel**, São Paulo, v.62, n.5, p.12, maio 2000.

ESPINO, José Ayala. **Instituciones y economia**: una introducción al neoinstitucionalismo económico. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

GEREFFI, Gary; KAPLINSKY, Raphael. The value of value chains: spreading the gains from globalisation. **IDS Bulletin**: Unided Kingdow, v.32, n.3, jul. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HAGUENAUER, Lia; PROCHNIK, Victor. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

INTERNATIONAL PAPER. Disponível em: <www.internationalpaper.com>. Acesso em: junho 2002.

INTERNATIONAL PAPER do Brasil. Disponível em: www.internationalpaperdobrasil.com. Acesso em: maio 2002.

INSTITUTE Of Development Studies. *Value Chain studies*. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchn.html>>. Acesso em: nov., 2001.

KAPLINSKY, Raphael. Spreading the gains from globalisation: what can be learned from value chain analysis? IDS Working paper 110. Institute of Development Studies, 2000.

KRAUS, Pedro Guilherme. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Setor Ciências Exatas, Universidade Federal de Santa Catarina.

KOPITTKKE, Bruno Harmut. CASAROTTO FILHO, Nelson. **Análise de Filière**: conceitos, métodos e aplicações. Notas de Aula, 1996.

MARCHI GROUP. Disponível em: <www.marchigroup.it>. Acesso em: junho 2002.

NORSKE-SKOG . Disponível em: <www.norske-skog.com>. Acesso em: junho 2002.

OJI PAPER. Disponível em: <www.ojipaper.jp>. Acesso em: junho 2002.

PESQUISA sobre competitividade industrial (fita n. 40 de 09.10.95 - un. 2 Aspectos Econômicos do desenvolvimento da Escola Pública e Governo). Rio de Janeiro: PC Arte: COPPE/UFRJ, 1995. 1 videocassete (1h30 min.): son., color.; 12mm. VHS NTSC

PORTUCEL. Disponível em: <<http://www.portucel.pt>>. Acesso em: Junho, 2002.

RIPASA. Disponível em: <www.ripasa.com.br>. Acesso em: maio 2002.

SAPPI. Disponível em: www.sappi.com. Acesso em: junho 2002.

STORA ENSO. Disponível em: <[http:// www.storaenso.com](http://www.storaenso.com)>. Acesso em: Julho, 2002.

SUZANO. Disponível em: www.suzano.com.br. Acesso em: maio 2002.

TORRALPAPEL. Disponível em: <[http:// www.torrapapel.es](http://www.torrapapel.es)>. Acesso em: Julho, 2002.

UPM-KIMMENE. Disponível em: <[http:// www.upm-kimmene.com](http://www.upm-kimmene.com)>. Acesso em: Julho, 2002.

VALENÇA, Antonio Carlos de Vasconcelos; MATTOS, René Luiz Grion. **A década de 90 – mercado mundial de papéis**. Texto para Discussão n. AO2, Brasília: BNDES, nov. 2000.

VCP - Votorantim Celulose e Papel. Disponível em: www.vcp.com.br. Acesso em: maio 2002.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXO

QUADRO 1A - POSICIONAMENTO DE EMPRESAS SELECIONADAS FRENTE AOS PONTOS FOCAIS DA CADEIA DE VALOR NA ETAPA DE DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO

ITENS DE DISTRIBUIÇÃO/ EMPRESAS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Estrutura de marketing e vendas														
Venda direta														
Por meio de trading														
Agente no país importador			X						X		X	X	X	X
Distribuidor/ atacadista no país importador				X					X		X	X	X	X
Estrutura própria	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			
Governança na cadeia														
Mercado														
Híbrida							X		X	X	X	X	X	X
Hierárquica	X	X	X	X	X	X		X						
Estratégias														
Maior valor agregado	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X
Fortalecimento da marca		X	X		X									
Venda de <i>commoditie</i>				X		X								

FONTE: Stora Enso (2002); Upm-Kimmene (2002); International Paper (2002); APP (2002); Sappi (2002); Portucel (2002); Norske-Skog (2002); Oji Paper (2002); Marchi (2002); Torraspapel (2002); Suzano (2002); VCP (2002); International Paper Brasil (2002); Ripasa (2002)