

Características de Governança da Cadeia Global de Valor: Uma Avaliação da Empresa Aracruz Celulose S.A.

Márcio Heleno Souza Rodrigues

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (PPGMAD/UNIR). Professor PUC-Brasília e Técnico no MDIC
marcioadmcoop@hotmail.com

Elder Fernando Souza Rodrigues

Universidade Federal de Viçosa
eldersouzar@hotmail.com

Mariluce Paes Souza

Doutora em Ciências Socioambientais. Docente e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD/UNIR)
mariluce@unir.br

Fabiano Luiz Silva

Mestre em Ciências Florestais pela Universidade Federal de Viçosa (DER/UFV)
fabianocoop@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste artigo é investigar o comportamento de uma organização brasileira nas suas relações com fornecedores, compradores e sociedade. A hipótese do estudo é que o mercado externo pode induzir um processo de aprendizado nas organizações de países em desenvolvimento ao atuarem no comércio internacional. A abordagem teórica utilizada foi a de Cadeia de Valor Global, cuja principal preocupação é investigar a empresa líder no mercado mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto. Para o estudo empírico foi escolhida a abordagem qualitativa, com a utilização do método estudo de caso para investigar a Empresa Aracruz Celulose S. A. exportadora de celulose. A empresa vem se preocupando em desenvolver seus sistemas de governança com base na sustentabilidade. Concluiu-se que a empresa analisada vem promovendo um processo de aprendizado em virtude de sua atuação no mercado externo.

Palavras-chave: mercado global, cadeia de valor, governança.

Abstract

The aim of this paper is to investigate the behavior of a Brazilian organization in its dealings with suppliers, customers and society. The study hypothesis is that the foreign market may induce a learning process in organizations in developing countries to act in international trade. The theoretical approach was the Global Value Chain, whose main concern is to investigate the global market leader in the production of bleached eucalyptus pulp. For the empirical study we chose the

qualitative approach, using the case study method to investigate the company Aracruz Celulose S. A. exporter of pulp. The company has been bothering to develop their systems of governance based on sustainability. It was concluded that the analyzed company is promoting a learning process because of its performance in foreign markets.

Keywords: global market, value chain governance

1 Introdução

Atualmente o debate sobre a inserção e a participação de economias locais de países em desenvolvimento em cadeias de produção globais vem se tornando cada vez mais comum. Várias informações são consideradas nesta análise, tais como: o poder de governança das diferentes partes que compõe a cadeia de produção; a capacidade inovadora que pode ser adquirida, pelos diferentes atores envolvidos, bem como as relações entre os atores e; os mecanismos de coordenação entre os diferentes elos de uma cadeia de produção (HUMPHREY, 2003; HUMPHREY e SCHMITZ, 2000) Além disso, os consumidores finais estão cada vez mais exigentes. No caso das cadeias de produção de origem vegetal, há inúmeras exigências relativas à qualidade, segurança do produto, e, em se tratando das exportações, vale ressaltar as barreiras comerciais impostas pelos países desenvolvidos para importação de produtos em geral, bem como a preocupação ambiental.

Dentro desse contexto, este artigo tem como objetivo descrever o comportamento de uma organização no que se refere às suas relações com os compradores, fornecedores e as características de sua participação no mercado internacional, bem como sua relação com a sociedade. A hipótese do artigo é que o mercado externo pode contribuir no processo de aprendizado em organizações de países em desenvolvimento. O estudo de caso apresentado é da Aracruz Celulose S. A. (ARACRUZ), uma empresa que se tornou a maior produtora mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto. A Empresa em questão está localizada nos Estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul e sua principal atividade é a exportação de celulose de eucalipto para a América do Norte, Europa e Ásia. A abordagem teórica empregada para avaliar o caso a fundamenta-se na Cadeia de Valor Global, cuja principal preocupação é averiguar a inserção dos atores locais de países em desenvolvimento no mercado global (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000; KAPLINSKY e MORRIS, 2000).

O artigo está estruturado em quatro partes: Inicialmente, faz-se uma breve revisão sobre a abordagem de cadeia de valor global, destacando os pontos que devem ser considerados na inserção dos atores locais em mercados globais. Posteriormente, apresenta-se a empresa a ser estudada, estrutura de governança, bem como as relações estabelecidas entre compradores, fornecedores e sociedade. Por fim, são apresentadas as considerações finais, ressaltando-se os instrumentos adotados pela organização analisada no estabelecimento de suas relações.

Com base nas características e na natureza da investigação, esse estudo se enquadra numa pesquisa qualitativa e utilizou o método do Estudo de Caso. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados a revisão de materiais bibliográficos (para compor o corpo teórico do trabalho), e os relatórios anuais e de sustentabilidade da ARACRUZ.

A presente pesquisa foi desenvolvida com base nos dados secundários da empresa e as informações obtidas referem-se, basicamente, a forma de governança adotada, contexto da empresa, estrutura organizacional, relações com fornecedores e compradores, bem como com as instituições internacionais, nacionais e regionais que dão apoio à atividade.

2 Governança da Cadeia De Valor

Cadeia de valor são as atividades relevantes de uma empresa, que representam custos importantes e atividades que podem diferenciar a empresa das outras. A cadeia de valor não é uma coleção de atividades independentes e sim um sistema de atividades interdependentes. O modo como cada atividade é executada, combinado com seu custo, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também determinará sua contribuição para as necessidades do comprador e, deste modo, para a diferenciação.

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva e uma comparação das cadeias de valores dos concorrentes expõem as diferenças que determinam esta vantagem. Porter (1989) classifica as atividades de valor em duas classes: atividades primárias e atividades de apoio, sendo que a relação de interdependência entre estas atividades é chamada de elo e está associada às atividades de valor.

Para a sustentabilidade de uma empresa, faz-se necessário que a cadeia de valor seja compreendida, bem como forneça suporte para a definição do funcionamento dos níveis estratégico, tático e operacional. A vantagem competitiva, tão mencionada por Porter (1989), estabelece a compreensão da cadeia de valor como fator fundamental para sua manutenção, dado que esta vantagem diferencia a empresa de seus competidores.

A análise da cadeia de valor não é recente, sendo usada, como exemplo, nas décadas de 60 e 70 para avaliação da dependência histórica de desenvolvimento das economias exportadoras de minerais. Além disso, foi utilizada, no final da década de 70 e início dos anos 80, na literatura de planejamento.

Na literatura francesa a cadeia de valor foi denominada *filière*. Os conceitos de cadeia de valor e *filière* são equivalentes em virtude da importância dada por ambas 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 (Institute of Development Studies - IDS, 2001).

Entretanto, a transformação que vem ocorrendo no mundo empresarial presente, principalmente com o surgimento da globalização de mercados, está provocando impactos significativos na concorrência entre países e empresas. De acordo com Sturgeon (2000), este processo, diferentemente do processo de internacionalização de empresas transacionais que cresceram mais intensamente a partir da década de 50, altera as regras internacionais dos negócios, pois propõe uma relação funcional dos vários atores de uma cadeia produtiva, distribuídos internacionalmente para a produção de bens com inserção competitiva. Por este motivo, há necessidade de compreender como ocorre este movimento global e como se dá a transferência de competências e conhecimentos entre países e empresas. Para poder entender esta lógica, Gereffi (1999) propôs o conceito de cadeia global de valor como um conjunto de redes interorganizacional, agrupado em torno de um produto ou mercadoria, que liga, entre si, estados, empresas e consumidores dentro da economia mundial. Essas redes de produção são extensas, estendidas e integradas geograficamente, com heterogeneidades entre os seus diversos elos no tocante às formas de processo produtivo e de trabalho, aos níveis de recompensa/remuneração e à capacidade de retenção do excedente. Segundo Hopkins e Wallerstein (1997), a lógica essencial de funcionamento envolve uma distinta distribuição do excedente gerado nas redes produtivas, em benefício dos grupos de atores que buscam, mesmo que temporariamente, posições privilegiadas nos fluxos mercantis.

Na abordagem de inclusão de firmas locais em cadeias globais de valor poderia sugerir que algumas poucas empresas seriam responsáveis pelo desenvolvimento local. No entanto, ao contrário, verifica-se que um processo complementar a globalização dá-se através de agrupamento de empresas em determinadas regiões, formando verdadeiros arranjos empresariais (SCOTT e STORPER, 2003; GEREFFI, 1999). Estes aglomerados possuem variadas denominações, que vão depender da configuração adotada e os elementos de análise (MASKELL e KEBIR, 2005). De acordo com Scott e Storper (2003) o correto é que estes aglomerados são benéficos para elevação da escala produtiva, necessária para

atender as demandas globais e, também, de forma complementar, a especialização e a inovação dos processos produtivos.

O processo de participação dos aglomerados de empresas em cadeias globais de valor ocorre através de forte regulamentação e coordenação. Este processo, denominado governança, compreende o somatório de atividades de coordenação e direcionamento realizados tanto no território do aglomerado como no de cadeia global de valor, de modo a garantir o atendimento das condições impostas pelos clientes globais (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

De acordo Williamson (1975), a governança das transações é o fundamento da teoria das transações. Esta teoria busca explicar a existência e o relacionamento entre firmas tendo por base a sua capacidade de governar as suas transações. Segundo Humphrey e Schmitz (1995) a governança de aglomerados empresariais ultrapassa as relações interfirmas para a coordenação das relações em aglomerados de firmas, tanto de base territorial como em relação a uma cadeia de valor local ou global. Estas relações apresentam fortes vínculos com a economia das transações, mas acrescentam outros elementos além das transações em si, entre os quais se destacam os papéis de atores públicos, as relações de poder entre as empresas e o papel de instituições intermediárias, públicas ou público-privadas.

Para que as empresas locais, que fazem parte de arranjos produtivos locais, possam se desenvolver a nível global é necessário que existam mecanismos de direcionamento e coordenação que norteiem os negócios de forma que o serviço ou produto atenda padrões adequados aos mais diversos tipos de públicos consumidores existentes. Além disto, que gere economia de escala para a viabilização de serviços de apoio complementares, de forma a reduzir os custos de produção local e estimular a inovação nas empresas existentes no arranjo, garantindo deste modo, a criação de valor. Ou seja, para que uma cadeia produtiva possa desenvolver é preciso que seja estruturada toda rede de correlação de interesses, que é a sua estrutura de governança. Esta estrutura pode ser desenvolvida tanto a nível global como a nível local, sendo que no primeiro nível tem caráter geralmente normativo e regulatório, já no segundo tem caráter geralmente orientativo que induzem os atores locais a se enquadrarem no jogo global.

De acordo Humphrey e Schmitz (2001), até pouco tempo atrás os estudos realizados para compreender a concorrência global e a concorrência de aglomerados em territórios delimitados eram realizados de maneira isolada sem levar em conta sua interdependência. Apenas a partir de 1990 surgem os primeiros esforços para entender esta inter-relação. Um aspecto obtido, de grande relevância, nos últimos estudos realizados nesta área de conhecimento é a chamada possibilidade de *upgrading* de empresas em aglomerados empresariais, ou seja, a capacidade de empresas pertencentes a aglomerados empresariais de acrescentarem novas funções à suas atividades, agregando valor às suas atividades empresariais.

4 Governança da Aracruz com Foco na Criação de Valor

Dentre as ações que buscam, com base nos princípios da boa governança corporativa, aumentar o valor da empresa e assegurar que seja um investimento compensador para seus acionistas e a sociedade, destacam-se a melhoria de estrutura, processos e controles internos, a utilização de um sistema integrado de gestão de qualidade, ambiental, social, florestal, administrativo, de saúde e segurança, bem como o aprimoramento do modelo de relacionamento com as comunidades.

No intuito de fortalecer sua governança e fortalecer a estrutura da área financeira, a empresa anunciou, no final do ano de 2008, a criação de uma diretoria de controle e gestão de risco que, independente da já existente diretoria financeira e de relações com investidores, irá monitorar as atividades relativas a riscos financeiros e operacionais. Além da criação de uma nova diretoria de controle, a empresa também contratou a Pricewaterhouse Coopers para recomendar melhores práticas de controles internos e emitir um diagnóstico dos modelos de gestão de riscos corporativos e de autocontrole. Com base nesse diagnóstico,

está revisando seus controles internos, implementando melhorias no gerenciamento de riscos corporativos e práticas de autocontrole.

As principais etapas desse trabalho incluem a revisão do modelo de governança; estruturação de processos e controles; revisão da política financeira e revisão da estrutura de suporte. Segundo Aracruz Celulose S. A. (2008), como resultado serão realizadas alterações em parte de sua estrutura funcional, fortalecendo, principalmente, as funções de monitoramento de riscos financeiros e operacionais. Quanto à revisão dos processos, está em fase final de elaboração um plano detalhado com recomendações quanto a controles (aprovações, conciliações), automação, otimização e alterações nos fluxogramas e descritivos das atividades e matrizes de controle, o que deve resultar em novos relatórios e sugestões de fluxograma. A estruturação de suporte será determinada conforme as necessidades de informação da alta administração, dos comitês e do conselho de administração.

Naquilo que pode ser observado em seus relatórios de gestão, até o momento, algumas etapas já foram realizadas, incluindo as revisões do fluxograma de aprovações e a definição de novo modelo para gestão de riscos. Com isso, a ARACRUZ poderá obter no curto prazo, um elevado padrão na gestão de riscos corporativos.

Através do relatório de gestão e sustentabilidade de 2008, há informação que em razão dos sólidos fundamentos operacionais da empresa e devido às oportunidades de sinergia existentes, o Grupo Votorantim, através da Votorantim Celulose e Papel (VCP), adquiriram do grupo ARAPAR S/A aproximadamente 28% do capital votante da Aracruz, pelo valor de R\$ 2,71 bilhões. Posteriormente, em março de 2009, a Família Safra exerceu o direito de *tagalong*, vendendo sua participação de aproximadamente 28% do capital votante. Também o BNDESPar, em pagamento por capital subscrito, transferiu à VCP sua participação de 12,5% em ações ordinárias da Aracruz Celulose S. A.

Como resultado, a VCP atualmente possui uma parcela de 96,5% do capital votante da ARACRUZ, possibilitando a criação de uma empresa brasileira líder global em papel e celulose. A união entre as duas empresas deu origem a uma nova empresa, hoje conhecida como Fibria, que vai responder pela produção de quase 6 milhões de toneladas anuais de celulose, somando mais de 1 milhão de hectares de áreas florestais, sendo 500 mil hectares de áreas de preservação permanente e 680 mil hectares de plantios de eucalipto, em seis diferentes estados (ES, BA, MG, RS, SP e MS). Serão cerca de 15 mil empregos (próprios e terceirizados) e receita líquida anual da ordem de R\$ 7 bilhões.

A nova empresa brasileira terá escala e presença global, com 37% do mercado de celulose de eucalipto, 22% do mercado de fibra curta e 12% do mercado mundial de celulose. Está sendo projetada uma duplicação de tamanho até 2020, com foco em projetos de alto retorno e em linha com o crescimento de mercado, alinhado com as melhores práticas em sustentabilidade.

De acordo com Aracruz Celulose S. A. (2008), a empresa também está adotando o procedimento formal de consultar os auditores independentes previamente à contratação de serviços profissionais não relacionados à auditoria contábil externa. A medida visa assegurar que a realização da prestação desses outros serviços não afete a independência e objetividade necessárias ao desempenho dos serviços de auditoria independente, buscando a obtenção da devida aprovação do seu comitê de auditoria.

De acordo com dados obtidos nos relatórios de gestão da ARACRUZ, a mesma vem cumprindo integralmente a legislação societária brasileira e os dispositivos das legislações estrangeiras aplicáveis às companhias que têm valores mobiliários listados em bolsas de valores nos Estados Unidos e na Espanha, bem como as regras divulgadas pela Bovespa, NYSE e Latibex. O modelo de governança segue as diretrizes estabelecidas pelo conselho de administração, respeitando também o estatuto social da empresa. Os princípios que orientam o modelo de governança corporativa, segundo a empresa, são de transparência, definição de funções, independência da administração, equidade de tratamento aos acionistas e prestação de contas.

De acordo com Aracruz Celulose S. A. (2008), as políticas de gestão buscam contemplar a qualidade, meio ambiente, saúde e segurança. A empresa possui políticas de governança corporativa, florestal, financeira, sobre organismos geneticamente modificados, além de uma política de divulgação e uso de

informações sobre ato ou fato relevante, aprovada pelo conselho de administração, em consonância com as normas Comissão de Valores Imobiliários (CVM), dispondo ainda, de normas sobre práticas anticompetitivas, relacionamento com fornecedores, doações para fins de financiamento de campanhas político-eleitorais e negociação de valores mobiliários de emissão da empresa por seus administradores, acionistas controladores, membros do conselho fiscal e outros que tenham acesso a informação referente a ato ou fato relevante.

As práticas de governança corporativa adotadas, segundo a empresa, ocorreram de forma voluntária o que vem garantindo classificação de Nível 1 pela Bovespa desde abril de 2002. Destacam se, entre as práticas adotadas pela empresa, a manutenção em circulação de 45% das ações de sua emissão; o compromisso de realizar ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital; a constante melhoria nas informações prestadas trimestralmente, as quais são consolidadas e submetidas a uma revisão especial; a ampla divulgação de operações envolvendo ativos de sua emissão por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa, informando a posição acionária por classe e espécie de todo acionista que detiver mais de 5% das ações de cada classe e espécie do capital social da Empresa, bem como de acordos de acionistas e eventuais programas de *stock options*; e ainda, a divulgação de um calendário anual de eventos corporativos. Mantém também um canal de comunicações anônimas administrado por empresa independente, com total garantia de sigilo.

As informações são direcionadas ao Comitê de Conduta ou ao Comitê de Auditoria, sendo garantida independência em relação à administração da empresa. O Processo Aracruz de gestão utiliza a metodologia "Balanced Scorecard" tem como direcionadores: i) o alinhamento da empresa na direção da estratégia; ii) uma nova visão com um modelo único de gestão: sistêmico, corporativo e integrado em toda a empresa, desde a visão estratégica até o nível operacional; iii) a integração dos sistemas de gestão (qualidade, ambiental, florestal, saúde e segurança, social e administrativa); iv) a gestão por macroprocessos, processos e comitês; v) análise crítica de indicadores e suas metas e estabelecimento de planos de ação (iniciativas); e vi) rastreabilidade de gestão.

O alinhamento da empresa na direção da estratégia é feito por meio do planejamento estratégico; estabelecimento da missão, visão, princípios de negócios e políticas; avaliação de necessidades atuais e futuras da organização e os mercados atendidos; recomendações pertinentes das análises críticas pela direção e avaliação de desempenho dos produtos e processos e dos níveis de satisfação de partes interessadas.

Com a missão de assegurar que as diretrizes, os direcionadores e as novas demandas da empresa sejam atendidos e estejam alinhados ao negócio, a área de sistema de gestão da ARACRUZ atua na integração dos sistemas existentes de qualidade (ISO 9001), ambientais (ISO 14001); manejo florestal, cadeia de custódia; saúde e segurança; social e administrativo, fazendo com que sejam implementados de forma integrada.

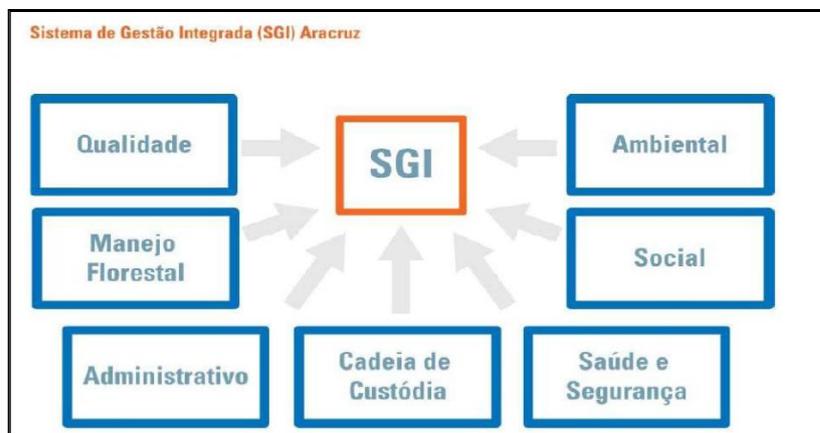


Ilustração 01: Sistema de Gestão Integrada (SGI) Aracruz

Fonte: Aracruz Celulose S. A. 2008.

Dessa forma, é possível obter os benefícios do uso otimizado dos recursos humanos e materiais disponíveis; melhorar os resultados da organização; obter maior entendimento por parte de todos os níveis da organização sobre os fatores críticos ligados à gestão de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade, entre outros; aprimoramento do relacionamento com as partes interessadas; melhoria consistente do desempenho da empresa e sinergia em itens comuns, como análise crítica, documentação, registros e auditorias.

Como parte do sistema integrado também é realizada a gestão dos fornecedores de serviços, por meio de avaliações dos serviços contratados e auditorias periódicas para avaliar o desempenho global das empresas, em que são observados requisitos relacionados à gestão da qualidade, ambiental, social, saúde e segurança e legal. Na ARACRUZ, são definidos os macroprocessos e processos de gestão, negócios e suporte e seus respectivos indicadores de desempenho, que são analisados periodicamente.

Com a gestão por processos, é possível ter uma definição clara dos responsáveis pelos processos; dos fornecedores e clientes, e seus respectivos requisitos; definição e monitoramento de indicadores e metas; desenho detalhado dos processos (mapas) com as atividades, setores e cargos envolvidos e sua inter-relação com outros processos da Empresa, e a compreensão do papel de cada um em relação à estratégia.

O estabelecimento de comitês estratégicos, táticos e operacionais facilita a comunicação e a integração entre os diversos processos. Deste modo possibilita uma melhor utilização do conhecimento e dos talentos, independentemente de níveis hierárquicos, permite o estabelecimento de ações corporativas e favorece o surgimento de um maior número de alternativas para a solução de problemas, com visões de diferentes áreas de atuação. Os comitês de sistemas de gestão, de produto e processo e de terceirização são alguns exemplos.

Indicadores e metas são estabelecidos na ARACRUZ para avaliar o desempenho dos processos, atividades e operações. São contratados junto aos gestores da empresa por meio do GPR (Gestão por Resultados), com os empregados por meio da PLR (Participação nos Lucros e Resultados) e outras ferramentas de gestão, como os orçamentos. Periodicamente são feitas análises e estabelecidas, quando necessário, ações corretivas, preventivas e planos de melhorias.

Todos eles são registrados no Sistema de Rastreabilidade de Gestão da Aracruz (RGA), que unifica e padroniza a gestão de modo a manter em base única todas as informações necessárias relacionadas aos indicadores e planos de melhoria da Empresa.

4.1 Relação com os Compradores

A ARACRUZ mantém uma política de investimento em pesquisa e inovação como forma de antecipar, atender e superar as necessidades dos clientes, assegurando sua satisfação e contribuindo para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos comerciais de longo prazo. Avanços nas técnicas de manejo florestal e gerenciamento ambiental e no desenvolvimento de processos e produtos nos permitem produzir fibras diferenciadas com alta tecnologia.

De acordo com Aracruz Celulose S. A. (2008), para garantir à qualidade do seu produto a empresa procura certificar-se e atualmente possui certificação em manejo florestal e da cadeia de custódia pelo Cerflor, que é reconhecido pelo Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC). Em 2008 pela primeira vez a auditoria também certificou os escritórios da empresa nos Estados Unidos, Suíça e Hungria. Os plantios da Veracel, empresa também do ramo de celulose que a ARACRUZ detém 50% dos seus direitos econômicos, que também já eram certificados pelo Cerflor, foram certificados pelo FSC em março de 2008. A depender dos resultados da avaliação realizada no final de 2009 a empresa, poderá iniciar o processo de certificação pelo FSC já em 2010. A reestruturação societária envolvendo a ARACRUZ e VCP poderá proporcionar novas oportunidades para a obtenção da dupla certificação (Cerflor e FSC) de áreas maiores em um prazo mais curto.

Com relação às vendas no ano de 2008 a ARACRUZ alcançou um volume de vendas de celulose, que totalizou 2,9 milhões de toneladas, cerca de 6% abaixo de 2007, em razão dos mercados europeu e asiático retraído em razão da crise econômica, absorvendo respectivamente 37% e 21% do total das vendas da

empresa em 2008, contra 41% e 23%, em 2007. Já o mercado norte-americano registrou crescimento na participação total das vendas da ARACRUZ, alcançando cerca de 40% da distribuição global. Isso se deve ao fato de a maioria das vendas para esse mercado serem destinadas à produção de papéis sanitários de alta qualidade, portanto, menos sensíveis às oscilações de mercado.

Em geral, o segmento de papéis sanitários continuou a ser o principal usuário final da celulose Aracruz, correspondendo a pouco mais de 60% do volume total vendido. Outros papéis de alto valor agregado, como os papéis especiais, passaram a absorver um volume maior, representando uma participação de 21% das vendas totais. De acordo com apresentado na figura 02, pode-se compreender a distribuição das vendas por região e por tipo de produto.

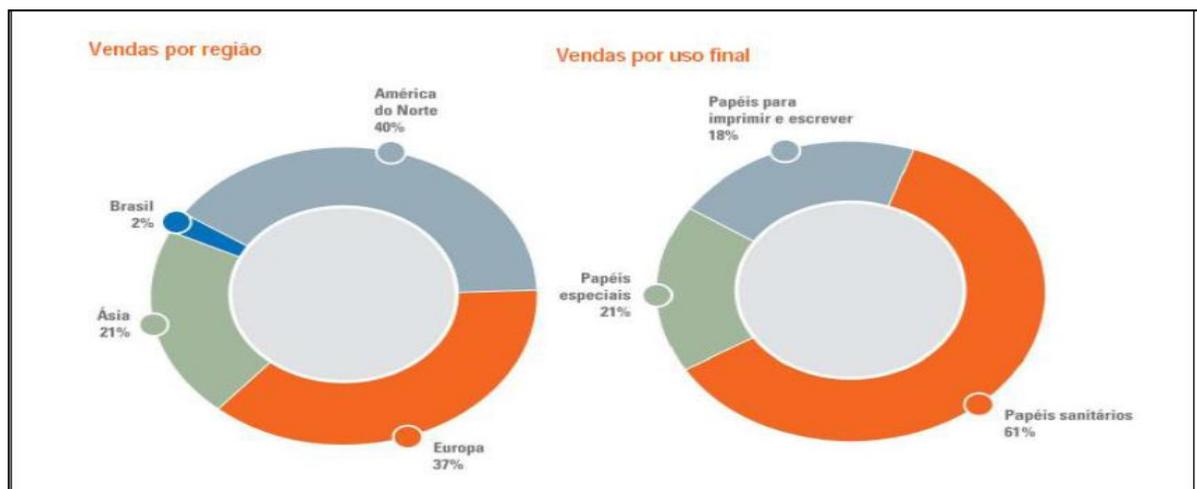


Ilustração 02: Distribuição das vendas por região e por uso final

Fonte: Aracruz Celulose S. A. 2008.

Conforme demonstrado na figura 03 pode observar as principais rotas de exportação e clientes da Aracruz Celulose S.A. que destina quase na sua totalidade para os mercados norte americano, asiático e europeu.



Ilustração 03: Rotas e países clientes da ARACRUZ

Fonte: Aracruz Celulose S. A. 2008.

Outro ponto que tem possibilitado ganho de competitividade e gerado satisfação por parte dos clientes são os investimentos em pesquisa e tecnologia. Os projetos de inovação desenvolvidos nos últimos anos permitiram ganhos em excelência operacional, ambiental e social, além de avançar em novas fronteiras tecnológicas.

A prospecção tecnológica resultou no amadurecimento de alternativas para novos mercados, além de permitir avanços em conhecimentos básicos e aplicados relacionados à bioenergia, mudanças climáticas e genômica do eucalipto. Como pode ser visto a ARACRUZ tem buscado atender as necessidades de seus clientes, buscando constantemente aperfeiçoar tanto sua gestão quanto a qualidade de seus produtos.

4.2 Relação com Fornecedores

A empresa encerrou o exercício de 2008 contando em suas operações com 231 empresas prestadoras de serviço, das quais 89 com contratos permanentes (envolvendo 6.304 empregados) e 142 com contratos temporários (respondendo por aproximadamente 985 empregos). Competência e especialização em suas áreas de atuação são alguns dos critérios adotados pela ARACRUZ na seleção de fornecedores. A empresa exige ainda, por meio de cláusulas contratuais, o respeito às questões ambientais e sociais, com ênfase no total cumprimento da legislação trabalhista, incluindo a proibição de qualquer forma de trabalho infantil ou escravo.

Em 1997 foi criado no Estado do Espírito Santo o Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), com o objetivo de desenvolver fornecedores dentro do Estado, sendo uma iniciativa conjunta das principais empresas locais, entre as quais a ARACRUZ e a Federação das Indústrias do Espírito Santo (Findes), sob a coordenação do Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Desde a sua criação, aproximadamente 348 empresas aderiram ao programa e passaram pelo processo de desenvolvimento e qualificação, das quais 287 já detêm certificados válidos. A ARACRUZ indicou 8 empresas para o processo de qualificação em 2008 e investiu aproximadamente 132 horas de seus profissionais, que são também auditores do programa. Estas ações desenvolvidas pela empresa demonstram a preocupação em desenvolver suas atividades ao longo dos elos da cadeia produtiva.

4.3 Aprendizado e Desenvolvimento Sustentável

Segundo Gobbi et al (2002), a Aracruz Celulose configura-se entre diversos segmentos, como precursora da filosofia do "Desenvolvimento Sustentável" no meio empresarial brasileiro ao mesmo tempo em que sofre diversas críticas na sua interação com o meio ambiente, gerando, ao que parece, um consequente desgaste de sua imagem institucional.

Segundo Vinha et al (1997), a maioria das dúvidas, preocupações e críticas à cultura do eucalipto partem de ONGs envolvidas com essa questão. Alguns destes grupos têm denunciado publicamente os impactos negativos no meio ambiente causados por culturas extensivas de eucalipto.

Com isso o principal alvo dessas organizações são os consumidores de celulose, especialmente da Europa e dos Estados Unidos que são pressionados para que não comprem de produtores que usam tais fontes de matéria-prima. Além dos impactos mais visíveis provocados pela manufatura de celulose, os ambientalistas reivindicam respostas aos danos ecossistêmicos derivados das plantações de eucalipto. Tais preocupações são associadas principalmente às grandes demandas de água da espécie, à erosão do solo/exaustão de nutrientes e à concorrência, substituição e alelopatia (efeitos danosos sobre vegetação e fauna).

Diante das críticas e polêmicas geradas pelo seu tipo de atividade, a ARACRUZ mudou radicalmente sua postura reativa adotada no passado. Pois a empresa em diversos momentos optou por

ficar à margem dos debates, apenas respondendo quando solicitada. Ao longo dos acontecimentos, a empresa percebeu que essa estratégia gerava desconfiança e criava uma imagem fechada e arrogante. A partir de meados nos anos 90, a empresa passou então a adotar uma orientação pró-ativa, ao invés de reativa, em sua comunicação.

A análise dos relatórios de sustentabilidade da empresa, desde o ano de 1993, mostra que uma crescente preocupação e mudança na sua postura começavam a se deparar com demandas por celulosos do tipo ECF (Elemental Chlorine Free) e TCF (Total Chlorine Free) por parte dos consumidores europeus e, por este motivo, iniciou os ajustes de seus processos de produção de forma a atender seus clientes. A Aracruz nessa época ainda não contava com projetos próprios de cunho ambiental: limitava-se a conceder apoio a programas já existentes e com credibilidade como o Projeto TAMAR, o Projeto Sagüi e o Programa Horto Florestal, o que de uma forma geral não agregava valor significativo a sua imagem.

O ano de 1995 constitui um divisor de águas na política social ambiental da empresa, quando muda sua estratégia e decide concentrar seus recursos, destinados a apoio social, em projetos de educação, preservação ambiental e desenvolvimento comunitário criados por ela própria e/ou através de parceria com órgãos públicos e ONGs locais.

O Relatório de Sustentabilidade de 2002 já demonstrava uma mudança radical na postura da companhia, que começa a contemplar uma nova seção sobre governança corporativa, descrevendo as responsabilidades e políticas associadas aos processos de gestão sócio-ambiental da empresa. Foram criados comitês de diversas naturezas a fim de gerenciar melhor o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*. Como exemplo observa-se a criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, do Comitê Interno de Biossegurança, do Comitê de Atendimento a Clientes e de Manejo Florestal. Sua política de conduta passa a expor termos como "Relacionamento Ético e Transparente com as partes interessadas", demonstrando o interesse da empresa em ser reconhecida como uma organização socialmente responsável. Segundo dados do Relatório de Gestão e Sustentabilidade da Aracruz de 2008, sua contribuição ao desempenho sócio-econômico dos estados onde atua no período 1989-2008 foi da ordem de US\$ 18.273,8 milhões de dólares.

● Governo e comunidades	1.644,0
Impostos e contribuições, incluindo previdência social	1.507,4
Investimentos em infraestrutura	66,4
Doações e demandas sociais	70,2
● Remuneração do trabalho	1.706,2
Folha de pagamento	957,3
Encargos compulsórios, exceto previdência social	285,0
Encargos voluntários	463,9
● Remuneração do capital	3.276,5
Dividendos e juros sobre capital próprio	1.667,0
Despesas financeiras	1.609,5
● Fornecedores	7.085,4
Compra de produtos, materiais e serviços	7.085,4
● Perda nas operações com derivativos, líquida de IRPJ e CSLL	1.596,3
Perda nas operações com derivativos, líquida de IRPJ e CSLL	1.596,3
● Retenções	2.965,4
Depreciação e exaustão	3.042,8
Resultado retido	(77,4)
Total distribuído e retido	18.273,8

Ilustração 04: Destinação dos recursos gerados no período de 1989 a 2008 (Valores expressos em dólares pela impossibilidade de uma série histórica que refletisse as diferentes moedas existentes no país no período)

Fonte: Aracruz Celulose S. A. 2008.

Estes investimentos demonstram que no intuito de aprimorar cada vez mais o relacionamento com as partes interessadas, a ARACRUZ vem promovendo e participando de diversas ações e entre elas estão; treinamentos internos, capacitação profissional nas comunidades e participando de diálogos e fóruns com organizações não-governamentais no Brasil e no exterior. De acordo Gobbi et al (2002), um ponto central é a construção desse entendimento de como a interação da empresa com a sociedade que se faz particularmente no que diz respeito à percepção que os indivíduos têm da ação desta empresa, seja no meio natural, seja no meio social.

De acordo Aracruz Celulose S. A. (2008), essa abordagem no entendimento dos gestores visa consolidar o caráter sustentável da atividade produtiva, ampliando o impacto positivo sobre as comunidades e clientes. O processo contempla uma gestão integrada dos projetos, sempre que possível por meio de parcerias, utilizando recursos próprios ou externos, realizando monitoramento sistemático das ações e comunicando os resultados à sociedade. Além de ações de apoio as comunidades ao qual esta inserida.

5 Conclusões

Há uma série de exigências feitas pelos clientes externos e internos que implicam em desafios para ARACRUZ (hoje Fibria), na aquisição de conhecimento para atender as demandas. Essa aquisição de conhecimento vem sendo realizada pela empresa, através de suas parcerias globais, como a parceria com o grupo sueco-finlandês Stora Enso e com o grupo Weyerhaeuser dos EUA e com outras instituições de apoio como é caso Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), Instituto Sindical de Formação Profissional (Insiforp), Prefeituras, Sistema Nacional de Empregos (Sine) e ONGs. Vale lembrar que essas instituições têm importância também para realização de *upgrading* (funcional nesta situação), tanto na produção como na sustentabilidade do negócio.

Sendo assim, a ARACRUZ vem realizando ações que consolidam sua posição e fomentam o desenvolvimento local por meio de sua ação junto aos elos da cadeia produtiva, bem como o entorno da organização. Além disso, de acordo com seus relatórios de gestão, possui uma estrutura produtiva voltada para a sustentabilidade do negócio e criando instrumentos de transferência de conhecimento aos fornecedores e comunidade. Diante disso, vêm sendo estabelecidas as parcerias que consolidam empresa enquanto parte da cadeia produtiva da celulose.

É importante considerar que a ARACRUZ, hoje é parte integrante de outra empresa, a Fibria, que possui um modelo de gestão diferente. Esta diferença de gestão pode fazer com que a ARACRUZ ganhe em termos de sustentabilidade do negócio, se considerar a manutenção ou ampliação de suas ações voltadas para o engajamento das partes interessadas em seu processo produtivo. Portanto, torna-se imprescindível aguardar até que o modelo de gestão da nova empresa seja definido para entender como interferirá na região de atuação da ARACRUZ, do ano de 2009 em diante.

A partir da hipótese apresentada no início deste artigo, as exigências estabelecidas pelo cliente externo podem e, neste caso, trouxeram um aumento do conhecimento para os elos da cadeia e para comunidade envolvida em questão. Especificamente, observa-se uma cadeia de produção cuja governança é do tipo *producer-driven* e o produtor pode induzir o *upgrading* para outros segmentos. No entanto, para que haja o *upgrading*, as economias locais devem ser apoiadas por instituições, em diferentes níveis, bem como diversificar suas atividades como ocorre com a ARACRUZ.

6 Referências Bibliográficas

Aracruz Celulose S.A. **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. Rio de Janeiro, 2008.

Aracruz Celulose S.A. **Relatório de Sustentabilidade**. São Paulo, 2002.

GEREFFI, G. **A Commodity Chain Framework for Analyzing Global Industries**. Institute of Development Studies, 1999. Disponível em <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/Conf/pdfs/gereffi.pdf>>, acessado em 30/06/2009.

GOBBI, B. C.; BEHR, R. R.; SILVA FILHO, A. B.. **Percepção Por Líderes Locais da gestão Ambiental da Aracruz Celulose**. In: XXII Encontro nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: ENEGEP/ABEPRO, 2002. v. I. p.55-63

HUMPHEY, J e SCHMITZ, H. **Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research**. IDS Working Paper 120. IDS - Institute of Development Studies, UK, 2000.

HUMPHEY, J e SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMES**. Small and Medium Enterprises Branch, Number 1, UNIDO, 1995.

HUMPHREY, J. Opportunities for SMEs. In: **DEVELOPING countries to upgrade in a global economy**. Geneva: International Labour Office, 2003. (SEED Working Paper, n. 43).

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton, UK: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000. (IDS Working Paper, 120).

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. **A handbook for value chain research**. Brighton, UK: Institute of Development Studies, 2003

LINS, H. **Condutas inovativas perante as mudanças nas condições de concorrência: estudo sobre PMEs do complexo têxtil-vestuário em Santa Catarina**. Estudos Empresariais, Brasília, v. 5, edição especial, p.49-58, 2000.

LINS, H.; ALVES, P.. **A indústria automobilística e o Brasil: uma abordagem na ótica das cadeias mercantis globais**. X Encontro Nacional de Economia Política, 2005.

MASKELL, P.; KEBIR, L. **What Qualifies as a Cluster Theory?** Druid Working Paper No. 05- 09, 2005. Acessado em www.druid.dk em 03/07/2009.

SCOTT, A. J.; STORPER, M. **Regions, Globalization, Development**. Regional Studies, vol. 37: 6 & 7, pag 579-93, 2003.

STURGEON, T. J. **How do we define value chains and production networks**. MIT IPC Globalization Working Paper 00-010, 2000.

SUZIGAN, W. **A crise dos anos 70 e a necessidade de reestruturar o setor produtivo dos países avançados**. In: Reestruturação industrial e competitividade internacional. SUZIGAN, W. et al (orgs.).São Paulo: SEADE, 1989.

VINHA, V.G. et al. **Aracruz Celulose: Communication Plan Case Study**. In: Susan Ward. (Org.). Sustainable



Enterprise in Latin America: A Case Book. 1 ed. Washington, D.C.: Management Institute for Environment and Business / World Resources Institute, v. 1, 33 p. 1997.

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