

As certificações e programas socioambientais e o grau de internacionalização de empresas

The certifications and environmental programs and the internationalization degree of enterprises

Luis André Wernecke Fumagalli^[a], Jansen Maia Del Corso^[b], Wesley Vieira da Silva^[c]

^[a] Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR - Brasil, e-mail: luis.fumagalli@pucpr.br

^[b] Doutor em Administração, professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR - Brasil, e-mail: del.corso@pucpr.br

^[c] Doutor em Engenharia de Produção, professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR - Brasil, e-mail: wesley.vieira@pucpr.br

Resumo

Na economia globalizada a decisão por um determinado produto ou serviço não paira mais apenas sobre marcas consolidadas e preços atrativos. No decorrer da pesquisa para avaliar o grau de internacionalização de empresas no setor de produtos de maior valor agregado (PMVA) da indústria madeireira nacional, foi possível constatar que as certificações e os programas socioambientais exercem um forte impacto sobre o seu grau de internacionalização. Para mensurar o grau de internacionalização foi utilizada uma adaptação do modelo de Sullivan (1994), em que uma variável original foi excluída e duas novas foram incluídas. A variável excluída refere-se ao valor da dispersão psíquica revelada pela proximidade cultural dos países para os quais a empresa exporta. As duas novas variáveis incluídas referem-se à quantidade de certificações que as empresas possuem e ao número de programas sociais e ambientais que praticam. É utilizada a perspectiva seccional com avaliação longitudinal de análise, pois são investigadas e comparadas diferentes empresas brasileiras do setor de PMVA ao longo de seus processos de internacionalização. A pesquisa é exploratória, com caráter flexível e não estruturado e os dados primários e secundários foram coletados por meio de questionários, entrevistas semiestruturadas, observação simples e pela análise de conteúdo de documentos organizacionais, bancos de dados das empresas investigadas, das principais entidades do setor florestal-madeireiro. Os resultados obtidos foram bastante coerentes e dentro do esperado no planejamento da pesquisa. O setor de PMVA apresenta altos índices tanto no grau de internacionalização como nos índices relativos às certificações e aos programas socioambientais. Estes dois novos elementos parecem ser o novo diferencial competitivo das empresas já que estão se tornando exigência e os compradores internacionais já têm grande consciência sobre ambos, justificando a inclusão das variáveis na fórmula original.

Palavras-chave: Internacionalização. Certificações. Programas socioambientais.

Abstract

In the global economy the decision for a particular product or service not just hovers over more established brands and attractive prices. During the research to assess the degree of internationalization of companies in the sector of higher value-added products (PMVA) of the national timber industry, it was established that the certifications and the social and environmental programs have a strong impact on their degree of internationalization. To measure the degree of internationalization was used an adaptation of the model used by Sullivan (1994), in which an original variable was deleted and two more were included. The excluded variable refers to the psychological value of the dispersion shown by the cultural proximity of countries to which the company exports. The two new variables included relate to: the number of certifications that companies have and the number of social and environmental programs that they practice. In a sectional perspective with longitudinal analysis, different Brazilian companies to PMVA are investigated and compared along their internationalization processes. The research is exploratory, with flexible and unstructured nature and the primary and secondary data were collected through questionnaires, interviews, observation and simple content analysis of organizational documents, databases of the companies investigated and data from the main entities of forest-timber sector. The results were quite consistent and as expected in research planning. The sector PMVA shows high rates in the degree of internationalization as the indices relating to social and environmental programs and certifications. These two new elements seem to be the new competitive advantage of companies that already are becoming demanding and international buyers already have a great awareness of both, justifying the inclusion of variables in the original formula.

Keywords: *Internationalization. Certifications. Social and environmental programs.*

Introdução

Estudos recentes indicam que a internacionalização está se tornando rapidamente uma exigência para as empresas no mundo todo, mesmo as pequenas e jovens. Essas empresas tendem a demandar recursos altamente valiosos pelo menor custo possível, não importa onde estejam localizados, para atender nichos de mercados globalizados com produtos e serviços únicos, desenvolvidos por empreendedores com larga experiência internacional, a partir de estratégias de crescimento muito agressivas e de processos organizacionais fortemente coordenados.

O processo de internacionalização é de alto risco porque é muito mais complexo do que os processos tradicionais e depende da compreensão dos imperativos organizacionais, bem como do desenvolvimento das competências gerenciais capazes de controlar essa complexidade. O desenvolvimento de competências deve não apenas reduzir os riscos, mas contribuir para que haja um impacto positivo no resultado final. As competências são conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico e o seu correto mapeamento fornece absoluta clareza sobre o que precisa ser feito para alcançá-lo.

A chave para o sucesso está no desenvolvimento de um cenário comum, como parte da doutrina comum da organização, permitindo que a empresa faça seu planejamento em tempo real (FUMAGALLI; DEL CORSO; SILVA, 2009).

Na economia globalizada a decisão por um determinado produto ou serviço não paira mais apenas sobre marcas consolidadas e preços atrativos. As empresas são analisadas quanto à reputação, relações e preocupações com os direitos e necessidades dos empregados, relações com a comunidade, preservação de recursos e sustentabilidade. Se os administradores não forem competentes nessas áreas, o sucesso organizacional é colocado em risco. Responsabilidade social significa ser responsável perante todas as partes interessadas, e não apenas perante os acionistas. Fornecedores, governo, comunidades, empregados e clientes, todos têm opiniões a dar sobre a atuação responsável ou não da organização (HARTMANN, 2002). As necessidades dos consumidores nacionais e mundiais devem ser tomadas em conta neste ambiente turbulento e de mudanças rápidas, pois, caso não sejam atendidas, as organizações ficam impedidas de expandir suas fronteiras para mercados maiores e melhores.

A Era do Conhecimento, a Internet, a globalização e a velocidade das mídias trazem à público imediatamente as atitudes de organizações, Estados e pessoas, sejam elas positivas, negativas, corretas ou não. As organizações já não podem mais escapar de suas responsabilidades nem ocultar suas falhas perante a sociedade. Os públicos interessados interferem cada vez mais nos processos estratégicos das empresas por meio da informação, exigindo transparência e retidão nas práticas administrativas, a ponto de tornarem a qualidade, a responsabilidade social e preservação ambiental em competências essenciais para alcançar mercados locais e internacionais.

No decorrer da pesquisa para avaliar o grau de internacionalização de empresas no setor de produtos de maior valor agregado (PMVA) da indústria madeireira nacional, foi possível constatar que as certificações e os programas socioambientais exercem um forte impacto sobre o seu grau de internacionalização. Assim, a estratégia e o desenvolvimento de competências nestas áreas específicas assumem um papel essencial para o sucesso organizacional na esfera internacional. O ramo de PMVA surgiu de um movimento dos produtores de madeira serrada e de compensado na busca de melhores mercados e de maiores ganhos, obtidos através do beneficiamento da madeira para fabricar, principalmente, pisos de madeira sólida, portas, *decks*, molduras, EGP (*Edge Glued Panels*) ou painéis colados lateralmente, móveis e seus componentes.

Objetivos

O objetivo do presente trabalho reside na busca por evidências que comprovem a associação entre o número de certificações e de programas socioambientais promovidos por empresas exportadoras e os seus graus de internacionalização. Deve revelar ainda se estas atividades facilitam e/ou se servem de barreira de entrada em certos mercados.

Foram pesquisadas algumas das principais empresas fabricantes de PMVA, e selecionadas duas firmas representantes de cada produto, de acordo com a relevância na exportação de produtos florestais apontada por indicadores oficiais e setoriais. Foi possível constatar também, durante a seleção da amostra, que as empresas pesquisadas foram apontadas como referência por muitas empresas do setor, por compradores e pelas publicações especializadas

do setor. Para o melhor entendimento do impacto exercido pelas certificações e dos programas socioambientais adotados pelas empresas fabricantes de PMVA sobre seus respectivos graus de internacionalização, é preciso amparo na literatura disponível sobre estes temas.

Revisão da literatura

Um crescente número de estudos oferece argumentos para uma visão holística das organizações que reconhece a interação entre fatores técnicos e sociais. Aspectos sociais e humanos passam despercebidos, muitas vezes, e não são gerenciados ou mensurados pela organização ao adotar o processo, podendo incorrer em custos não previstos e no fracasso parcial ou total da internacionalização. Os objetivos estratégicos que levam empresas a implementá-la são diferentes, logo os benefícios obtidos e percebidos na sua implantação são diferentes e difíceis de definir, pois alguns são tangíveis e outros, não (FUMAGALLI, 2008).

A internacionalização envolve decisões estratégicas em função da detecção de riscos e da previsão de lucro, e é adotada somente se o lucro potencial for elevado em relação ao risco associado. Para que essa previsão de lucro seja positiva, as empresas precisam explorar adequadamente alguns fatores competitivos como a posição da empresa nos mercados local e mundial (CAVUSGIL; ZOU, 1994), as suas habilidades de marketing (SMITH; ZEITHAML, 1999), a eficiência da sua linha de produção, a competitividade do produto no mercado, a exclusividade do produto e, por último, mas não menos importante, a qualidade do próprio produto (LIM; SHARKEY; KIM, 1993).

Esses fatores desencadeiam mudanças nas áreas funcionais das empresas, como operações fabris, marketing, finanças, vendas, desenvolvimento de produtos, serviços pré e pós-venda e a gestão de pessoas. Todas as áreas devem estar alinhadas à estratégia de internacionalização e coordenadas conjuntamente para:

- a) investir de maneira adequada e otimizando recursos;
- b) usufruir incentivos fiscais e de benefícios tributários;
- c) responder ao mercado de modo rápido e adequado;

- d) reduzir os custos de adequação do produto com a consequente redução do tempo de aceitação do produto;
- e) diminuir os riscos e o aumento de passivos;
- f) capacitar profissionais nas áreas envolvidas;
- g) compreender melhor as necessidades técnicas, organizacionais e mercadológicas em relação à qualidade e produtividade de nível internacional.

Assim, o sucesso vem obrigatoriamente pautado pelo planejamento estratégico detalhado que pode durar, às vezes, anos até que uma nova empreitada internacional seja colocada em prática. Gasta-se mais tempo na preparação da estratégia para que a sua implementação e execução sejam rápidas, com menos investimentos e com a drástica redução de gastos. Os imprevistos são mínimos, os prazos são cumpridos rigorosamente, a qualidade do produto satisfaz e fideliza clientes com grande velocidade e os negócios passam a se desencadear de maneira consistente, gerando parcerias de longo prazo. Fica claro aqui que a internacionalização envolve a integração de produto, do processo para a sua obtenção, da cultura e da estrutura organizacionais.

O processo de internacionalização é de alto risco porque é muito mais complexo do que os processos tradicionais e depende da compreensão dos imperativos organizacionais, bem como do desenvolvimento das competências gerenciais capazes de controlar essa complexidade. A estrutura deve ser compreendida e adotada de forma clara por todos os integrantes da organização para gerar e refinar os objetivos competitivos centrais numa base de melhoria contínua, entre o nível mais alto e os níveis mais baixos da estrutura organizacional, criando uma conscientização dos objetivos nestes diferentes níveis, formando uma doutrina comum.

O desenvolvimento de competências deve não apenas reduzir os riscos, mas contribuir para que haja um impacto positivo no resultado final. As competências são conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico e o seu correto mapeamento fornece absoluta clareza sobre o que precisa ser feito para alcançá-lo. A chave para o sucesso está no desenvolvimento de um cenário comum, como parte da doutrina comum da organização, permitindo que a empresa faça seu planejamento em tempo real.

A chave para evitar riscos está em saber se a empresa está ganhando ou perdendo antes que ocorram danos significativos ao negócio, controlando o que deve e não o que pode ser feito. Os sistemas de controle não devem ser implantados rapidamente e devem ser testados muitas vezes, monitorando poucos itens e agindo rapidamente, num processo replicável e contínuo. Para ter sucesso na esfera internacional, a empresa precisa de planos realistas embasados solidamente na lógica econômica de seus mercados. E lançar mão desses planos para direcionar a execução, em processos disciplinados, identificando problemas e suas causas rapidamente e tomando as medidas corretivas necessárias, integrando alocação e monitoramento de recursos, convertendo assim a estratégia em desempenho real.

Planos mal formulados, recursos mal aplicados, falhas na comunicação e a responsabilidade limitada por resultados fazem com que o desempenho da empresa seja ruim. E possibilitam que isso se repita por muitos anos, criando uma cultura de subdesempenho, já que não há um compromisso firme e a organização perde a autocrítica e a honestidade intelectual em relação a suas falhas (MANKINS; STEELE, 2005).

Uma vez que a empresa possa identificar consistentemente mais opções que ofereçam a mesma proposta de valor, é provável que ela seja capaz de reduzir a chance de fracassar escolhendo uma opção cujo risco possa ser gerenciado em proporções práticas. Mesmo que a empresa desenvolva competências para oferecer uma proposta de valor com rentabilidade, o fator de diferenciação em relação às concorrentes provavelmente será a execução. Existe o perigo real de que os enfoques tradicionais possam encobrir os verdadeiros riscos.

Para obter uma estrutura de baixo custo, a empresa deve ter uma elevada utilização de recursos fixos, uma maior produtividade e custos variáveis menores. Se uma empresa está cumprindo seus objetivos centrais, é muito provável que esteja obtendo os retornos esperados de seu modelo e evitando os riscos de falha. Isso é possível desde que se tenha completa clareza com relação às atividades e os recursos que formam as competências do seu modelo de negócios. A estrutura é compartilhada e todos conhecem seus papéis, sabendo exatamente o que se deve realizar, como um importante componente do negócio, ajudando a expandir a fronteira de valor (CHATTERJEE, 2006).

O paradigma da administração estratégica também constrói uma série de passos sequenciais no processo de desenvolvimento da estratégia, como a formulação de metas, análise ambiental, formulação da estratégia, implementação e controle. O processo de estratégia corporativa é descrito tipicamente como um processo hierárquico no qual os dirigentes definem a estratégia global e o planejamento estratégico baseados nos objetivos corporativos, antes que os gerentes gerais desenvolvam seus objetivos e planos estratégicos de negócios e que os gerentes médios definam suas metas e estratégias funcionais. Planejamento estratégico e ações autônomas são elementos complementares da formulação da estratégia e facilitam o aprendizado e a adaptação ao longo da organização (ANDERSEN, 2000).

Sugere-se, então, que o processo de internacionalização não pode ser agregado em uma matriz simples, porque há limites cognitivos e limites de processo que devem ser assimilados e preparados para que as ações sejam efetivas e tomadas apenas nos momentos precisos. Assim, as empresas de sucesso devem encorajar ou desencorajar alternativas para que se alinhem melhor aos objetivos específicos da empresa, trazendo ordem para a série de processos estratégicos e suas decisões, porque é literalmente impossível prever todos os eventos e forças que darão corpo à estratégia de internacionalização da organização. O ambiente exerce uma função de extrema importância na escolha destas alternativas (FUMAGALLI, 2008).

As empresas se internacionalizam por uma série de motivos e em resposta a oportunidades de negócios. Fatores como recursos, capacidades e competências são mais importantes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável do que a posição da empresa em relação ao seu ambiente competitivo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Assim, as maiores fontes de vantagens na esfera internacional residem no negócio e não no mercado em si. Existe a dificuldade para identificar e analisar as competências centrais porque estas fazem parte de um emaranhado de recursos e capacidades imperceptíveis e intangíveis.

Os negócios internacionais e as grandes navegações em busca de novos produtos fazem parte da história da civilização, mas é o impacto das forças econômicas das últimas décadas que tem conduzido as empresas para a internacionalização e a globalização. Quando as oportunidades do mercado local se exauram, é preciso desenvolver outros nichos de mercado

em outros países. A escassez de recursos também pode motivar a entrada no cenário internacional. Contudo, nota-se que, nas duas últimas décadas, as empresas têm desenvolvido suas atividades internacionais com base na contingência (RUNDH, 2003).

O mercado internacional é influenciado pela necessidade de obter vantagens competitivas para aproveitar oportunidades em diferentes mercados e pela crescente demanda de clientes em um mundo globalizado. É preciso introduzir produtos mais rapidamente e em vários mercados simultaneamente. O impacto da globalização trouxe consigo a importância da redução de custos, do foco da produção da empresa em suas competências centrais e a redução dos custos de marketing pela promoção simultânea em diversos países.

Num ambiente turbulento, as empresas precisam construir relacionamentos de longo prazo para sobreviverem e tornarem-se competitivas. A construção de relacionamentos de longo prazo é uma tarefa complexa, especialmente no âmbito internacional. Mudanças ocorrem mais rapidamente pela maior concorrência mundial e as empresas devem reagir na mesma intensidade. Para que isso ocorra, é preciso que essas atividades sejam parte integrante da estratégia da empresa.

Competitividade é a palavra que melhor representa hoje os PMVA de base florestal comercializados no exterior. Contudo, os padrões de qualidade e a certificação destes produtos precisam estar em perfeita sintonia com os mercados mais exigentes, e os investimentos em tecnologia e modernização são imprescindíveis. A preocupação com qualidade está consolidada e muitas empresas transformaram-na em fonte de ganhos adicionais e diferencial competitivo. É comum encontrar empresas que tenham programas de controle de qualidade de produtos, de serviços, de gestão da qualidade total, sistemas da qualidade, garantia da qualidade, entre outros.

Entregar produtos que atendam às expectativas dos clientes deve ser a preocupação de qualquer empresa, inclusive as de PMVA. Portanto, o processo de beneficiamento da madeira deve obedecer a parâmetros rigorosos de controle para evitar o desperdício, diminuir erros e erradicar os retrabalhos. Os controles estatísticos são fundamentais para acompanhar as variáveis do processo dentro de padrões estabelecidos e obedecendo às características do produto. A estatística é uma excelente ferramenta para o controle de produção e qualidade, mas não

pode resolver problemas, apenas oferece indicativos para corrigi-los.

O aumento da produtividade é um fator diretamente dependente da melhoria da qualidade. A globalização demanda o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo de produtos, processos e colaboradores e, no caso do setor madeireiro, somam-se as questões ambientais e a sustentabilidade das florestas. A gestão inadequada dos meios de produção, dos recursos e da qualidade provoca, dentre outros problemas, a elevação dos estoques, grande número de peças com defeito, introdução de atividades extras para o reprocessamento e o retrabalho, grande quantidade de descartes e rejeitos, desperdício de mão de obra, matéria-prima, energia e tempo, pouca precisão nas operações, dispêndio de recursos acima do necessário para compensar perdas, atrasos na entrega dos pedidos e a insatisfação dos clientes.

O setor florestal brasileiro está avançando na melhoria da qualidade de produtos madeireiros. A Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI) introduziu com sucesso o Programa Nacional da Qualidade da Madeira (PNQM), que visa a assegurar aos mercados consumidores que os produtos obedecem às especificações definidas e são fabricados de acordo com parâmetros controlados. De acordo com a Associação, mais de 80 empresas já participam do programa (ABIMCI, 2007).

O PNQM representa o setor madeireiro no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQPH). Além do PNQM, aplicam-se ao setor: o CE *Marking*, marca de conformidade europeia que está sendo exigida para os produtos de madeira de uso estrutural desde abril de 2006; o Selo Verde, que garante ao importador que a madeira utilizada não vem de florestas nativas; a série ISO 14000, que incorpora a fatores como preço, atendimento e segurança outros fatores, como conservação ambiental e qualidade de vida, para atender aos anseios e às necessidades do cliente; e a Certificação FSC (*Forest Stewardship Council* - Conselho de Manejo Florestal), que reconhece o uso correto das florestas para fins econômicos e coloca as empresas brasileiras na tendência crescente entre os consumidores de países desenvolvidos, que optam por produtos ecologicamente corretos (ABIMCI, 2007).

O selo florestal FSC é emitido por uma instituição internacional, com sede na Alemanha, sem fins lucrativos, formada por representantes de entidades

do mundo todo. É comum observar consumidores europeus à procura do selo FSC em embalagens, desodorantes, caixas de perfumes, livros e revistas. E a intenção é divulgar as empresas que seguem os critérios de responsabilidade social e ambiental, para que os brasileiros também se acostumem a observar e exigir produtos com selo FSC.

Paralelamente, o Ministério do Meio Ambiente (MMA), a partir do Programa Nacional de Florestas (PNF), sancionou, em março de 2006, a Lei 11.284 (BRASIL, 2006), que possui quatro objetivos centrais: 1) define as regras para a conservação e manejo das florestas públicas; 2) cria o Serviço Florestal Brasileiro, como órgão regulador da gestão das florestas públicas e como promotor do desenvolvimento florestal sustentável no Brasil; 3) cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal, voltado para o desenvolvimento tecnológico, promoção da assistência técnica e incentivos para o desenvolvimento florestal sustentável; e, por fim, 4) promove a descentralização da gestão florestal, para compartilhar as atribuições entre União, estados e municípios.

Também em 2006, o Serviço Florestal Brasileiro (SFB) inclui a criação de unidades de conservação, a destinação de florestas públicas para comunidades locais e a licitação para concessão florestal para empresas brasileiras. Nos próximos 10 anos, espera-se que mais de 25 milhões de hectares de florestas estarão manejadas por comunidades e outros 13 milhões de hectares estarão sob regime de concessão florestal. Esse manejo movimentará uma economia sustentável de mais de R\$ 7 bilhões e a inclusão social de mais de 150 mil famílias (SFB, 2007).

Todas essas ações têm um enorme custo, que precisa ser repartido por todos os beneficiários, no Brasil e no mundo. Com a redução do desmatamento na Amazônia em 52%, deixaram de ser emitidas mais de 400 milhões de toneladas de carbono, o que representa o equivalente a cerca de 15% do compromisso de redução de emissões do Protocolo de Kyoto para todos os países desenvolvidos (SFB, 2007).

A partir desse novo ambiente de negócios, é primordial que a cadeia produtiva da madeira seja contextualizada com base em uma visão sistêmica que caracterize a dimensão de cada um desses pilares, bem como as forças competitivas correlacionadas e os valores respectivamente atribuídos aos aspectos econômicos, sociais e, principalmente, ambientais.

Numa época em que a qualidade é uma exigência básica, não representa mais diferencial e a

competitividade é acirrada, as questões relativas ao respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável passaram a integrar um fator crítico para o sucesso de novas empresas e para a aceitação de seus produtos.

As nações desenvolvidas e as em desenvolvimento constroem seus projetos baseando-se na utilização de recursos naturais, como as florestas, em processos devastadores e insustentáveis. A Europa Ocidental, a China, o sudeste asiático e a região oeste dos EUA exauriram seus recursos florestais, degradando o solo e comprometendo seus recursos hídricos. Atualmente, só a Europa está recuperando a floresta e é a única região do globo onde a floresta apresenta crescimento. Recuperar áreas degradadas, repovoar áreas de florestas nativas e promover o uso sustentável das mesmas representam uma agenda a ser cumprida pelas empresas de PMVA. Valorizar a floresta em pé é uma das maneiras mais eficazes para que as comunidades locais e a sociedade em geral pratiquem a conservação.

Há algumas décadas, os países desenvolvidos transferiram suas indústrias tidas como poluidoras para os países em desenvolvimento. A celulose e a siderurgia são exemplos clássicos desse movimento. A proximidade com as fontes de matérias-primas e a consequente redução de seus custos somados com a introdução de técnicas inovadoras e novos processos de fabricação tornaram essas empresas mais competitivas que as de seus países de origem, e passaram a importar os produtos finais ou semielaborados. Abriu-se a oportunidade de exportar para esses países. Os EUA passaram a importar mais produtos florestais do que exportam desde 2001 (ABIMCI, 2007).

A sociedade brasileira está cada vez mais preocupada com o desmatamento, a erradicação de florestas e a degradação de mananciais. Os meios de comunicação oferecem uma quantidade enorme de informação em tempo real e a floresta transformou-se no alvo de grande interesse público. A educação ambiental tornou-se obrigatória nas escolas e a ação das ONGs colabora para difundir o combate à extração predatória e à erradicação de ecossistemas.

O Programa Nacional de Florestas (PNF) preparou um programa para o desenvolvimento de instrumentos específicos que promovam o manejo florestal sustentável em áreas prioritárias com a cooperação internacional. Esse programa pretende:

a) expandir as plantações florestais;

- b) expandir e consolidar o manejo florestal nas florestas nacionais;
- c) melhorar e expandir o manejo de florestas naturais em áreas particulares;
- d) aumentar a eficiência de controle e de monitoramento;
- e) apoiar as populações tradicionais e as populações indígenas;
- f) apoiar a educação, ciência e tecnologia florestal;
- g) reconhecer e expandir os serviços ambientais fornecidos pelas florestas;
- h) apoiar o fortalecimento institucional;
- i) modernizar as indústrias florestais;
- j) expandir os mercados e a comercialização de produtos da floresta.

Uma vez superados esses desafios, os benefícios socioeconômicos, a preservação da biodiversidade e da cultura local e a valorização dos produtos florestais serão ampliados dentro dos critérios de sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável deve atender às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem suas próprias necessidades. O desenvolvimento sustentável implica ainda a incorporação de preocupações e considerações ambientais do planejamento e as políticas de desenvolvimento.

A falta de recursos e a pobreza são alguns dos fatores que levam à insustentabilidade. Dentre as suas causas naturais e socioeconômicas no setor florestal, destacam-se: (a) a degradação e esgotamento dos recursos naturais, (b) a pobreza, (c) o crescimento rápido da população e da diminuição da força de trabalho voltada para o setor florestal (ABIMCI, 2007).

O desenvolvimento sustentável do setor florestal brasileiro depende da tomada de consciência e de uma política abrangente e descentralizada e com políticas diferenciadas. As florestas brasileiras, quando manejadas adequadamente, possibilitam a produção de uma grande variedade de produtos, com benefícios ambientais, sociais e políticos. Assim, observa-se que o desenvolvimento sustentável do setor florestal é uma das estratégias viáveis para o desenvolvimento do país.

As florestas não devem representar obstáculos ao desenvolvimento e sim oportunidades. As políticas públicas a favor da expansão das fronteiras agrícolas e da pecuária em detrimento das florestas precisam ser revistas com a introdução de instrumentos

eficazes de regulamentação e fiscalização. As áreas florestais prestam um serviço ambiental importante armazenando e sequestrando carbono da atmosfera, auxiliando, assim, a diminuição do aquecimento global. Até o tratado de Kyoto esse serviço não tinha nenhum valor de mercado e transformou-se em oportunidade para financiar atividades de manejo florestal do setor privado como Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) (SFB, 2007). A comercialização de créditos de carbono de projetos florestais melhora a viabilidade financeira e aumenta as taxas de retorno. Três projetos se destacam:

- a) o projeto de reflorestamento para o sequestro de carbono, operado pelo Departamento Nacional de Florestas da França, em nome da Peugeot-Citroën, no nordeste do Mato Grosso;
- b) o projeto de Ação contra o Aquecimento Global, desenvolvido pela Sociedade de Proteção à Vida Silvestre (SPVS) em Guaraqueçaba, PR, com recursos da empresa Central and Southwest Corp.;
- c) o projeto de sequestro de carbono da Ilha do Bananal no Estado de Tocantins, coordenado pela ONG Ecológica com verba da fundação britânica AES-Barry.

Esses projetos envolvem um investimento total de mais de US\$ 18 milhões e incluem atividades de reflorestamento e promovem a geração de renda para as comunidades do entorno.

A utilização de resíduos florestais como biomassa para a geração de eletricidade também representa um atrativo ambiental importante, pois gera energia limpa em épocas de aumento de preço do petróleo e da falta de energia disponível para o crescimento da indústria. A geração de energia a partir da biomassa tem custo quase tão baixo quanto o da hidreletricidade. O setor de PMVA já possui muitas empresas auto e cogeradoras de energia a partir da biomassa gerada no processo, o que lhe oferece vantagem dupla: energia garantida aliada à preservação ambiental.

Essas mudanças sociais e culturais trazem o consenso de que os problemas ambientais, graças às suas complexidades e incertezas, não podem ser resolvidos sem a interação com os valores da sociedade. Neste novo ambiente de negócios, mais volátil e complexo, a sustentabilidade e a competitividade da cadeia de valor das florestas requerem inovações

recorrentes e a definição de valores positivos para o desenvolvimento da cidadania corporativa. E estes elementos passam a influenciar o grau de internacionalização de empresas em conjunto com outras variáveis já consagradas pela literatura.

Em virtude de resultados contraditórios em pesquisas anteriores na busca de uma medida eficiente do grau de internacionalização de empresas, Sullivan (1994) desenvolveu um processo de medição baseado em mais de um atributo, contrariamente a outros autores que defendiam a escolha de uma única variável para fazê-lo. Para o autor, a medição do grau de internacionalização com a utilização de um único indicador pode oferecer resultados falsos e avaliações distorcidas sobre as relações do processo.

Em seu estudo, Sullivan (1994) analisa 74 empresas da lista das 100 empresas americanas mais internacionalizadas da revista Forbes, no período compreendido entre 1979 e 1990, a partir de ferramentas estatísticas simples, como a análise fatorial, para determinar as variáveis mais significativas que deram origem a uma equação linear muito simples, tal como encontra-se em (1).

$$DOI = FSTS + FATA + OSTs + PDIO + TIMIE \quad (1)$$

Onde: DOI é o grau de internacionalização; FSTS é o resultado divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa; FATA é o resultado da divisão entre os ativos no exterior e os ativos totais da empresa; OSTs é o resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior pelo número total de subsidiárias; PDIO é o valor da dispersão psíquica das operações internacionais; e TIMIE é a experiência internacional da alta gerência.

No modelo de Sullivan (1994) as variáveis são transformadas em taxas para determinar o grau de internacionalização das empresas, cuja escala varia de 0,0 (nenhum envolvimento internacional) até 5,0 (totalmente envolvida no processo internacional). Testado por métodos estatísticos, o modelo de Sullivan (1994) oferece um coeficiente de confiabilidade da escala de 0,79 (Alfa de *Cromback*) na combinação linear das cinco variáveis com o grau de internacionalização de empresas. Assim sendo, a fórmula definida anteriormente é aplicada à amostra estudada, visando posicionar o setor de PMVA em relação a outros setores da indústria nacional (FUMAGALLI, 2008).

Metodologia

Para mensurar o grau de internacionalização (GI) é utilizada uma adaptação do modelo de Sullivan (1994), em que uma variável original foi excluída e duas novas foram incluídas. A variável excluída refere-se ao valor da dispersão psíquica revelada pela proximidade cultural dos países para os quais a empresa exporta. Esse indicador exprime a percepção dos dirigentes das empresas em relação às diferenças e semelhanças culturais entre os países e de sua influência na escolha como mercados para exportação. Contudo, a pesquisa revelou que para o setor de PMVA a dispersão psíquica não é relevante: as empresas exportam para qualquer país desde que seja vantajoso economicamente, sem preocupações culturais.

As duas novas variáveis incluídas referem-se: à quantidade de certificações que as empresas possuem e ao número de programas sociais e ambientais que praticam. As respostas são tratadas com métodos descritivos simples a partir da aplicação da fórmula definida em (2).

$$GI = VEVT + NAI + SETS + NCTC + NPSATP + AEAA \quad (2)$$

Onde:

- a) variável independente: VEVT (Vendas Externas/Vendas Totais) - mensuradas a partir do resultado da divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa, indicando a participação das exportações no faturamento total da empresa;
- b) variável independente: NAI (Número de Atividades Internacionais) - mensurada a partir do número de atividades internacionais realizadas pela empresa: exportação, importação, escritórios comerciais próprios no exterior, centros de distribuição próprios no exterior e fábricas próprias no exterior. O indicador é composto pela soma das atividades desenvolvidas pela empresa e dividido pelo total das atividades definidas (cinco);
- c) variável independente: SETS (Subsidiárias no Exterior/Total de Subsidiárias) - operacionalizada a partir do resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior e o número total de subsidiárias;
- d) variável independente: NCTC (Número de Certificações/Total das Certificações) - operacionalizada a partir do resultado da divisão do número de certificações que a empresa possui pelo maior número de certificações detido individualmente pelas empresas da amostra;
- e) variável independente: NPSATP (Número de Programas Sociais e Ambientais/Total de Programas) - operacionalizada a partir do resultado da divisão do número de programas sociais e ambientais que a empresa desenvolve pelo maior número de programas realizado individualmente pelas empresas da amostra;
- f) variável independente: AEAA (Anos na Exportação/Anos de Atividade) - operacionalizada a partir do indicador da experiência internacional da empresa obtido por meio da relação entre o número de anos da empresa na atividade internacional e o número total de anos de atividade da empresa mais antiga na amostra pesquisada.

As variáveis foram transformadas em taxas, fazendo com que o grau de internacionalização varie de 0 (sem qualquer envolvimento internacional) até 6 (envolvimento total com a atividade internacional). Os resultados são comparados entre si e com outros valores de referência de outras áreas da indústria disponíveis na literatura.

É utilizada a perspectiva seccional com avaliação longitudinal de análise, pois são investigadas e comparadas diferentes empresas brasileiras do setor de PMVA ao longo de seus processos de internacionalização. O processo de pesquisa utilizado no estudo exploratório tem caráter flexível e não estruturado e os dados primários e secundários foram coletados por meio de questionários, entrevistas semiestruturadas, observação simples e pela análise de conteúdo de documentos organizacionais, bancos de dados das empresas investigadas, das principais entidades do setor florestal-madeireiro. As entrevistas foram aplicadas com o dirigente principal de cada uma das empresas que compõem a amostra e foram preparadas para obterem as informações necessárias para atender aos objetivos de pesquisa. As entrevistas foram devidamente agendadas e registradas para decodificação posterior.

O questionário foi utilizado para identificar os processos de internacionalização adotados pelas

empresas pesquisadas e medir os seus respectivos graus de internacionalização. Exigiu um planejamento minucioso, com base na conceituação do problema e do plano de pesquisa. A população é composta por todas as empresas brasileiras fabricantes de PMVA da indústria madeireira. A amostra é composta de duas empresas fabricantes de cada tipo produto de maior valor agregado, totalizando dez empresas, sendo:

- a) pisos maciços:
 - 1) Piso 1: Pampa Exportações Ltda.;
 - 2) Piso 2: Marinepar Materiais de Construção Ltda.;
- b) portas:
 - 1) Portas 1: Frame Madeiras Especiais Ltda.;
 - 2) Portas 2: Madepar Ind. Com. de Madeiras Ltda.;
- c) *decks*:
 - 1) *Deck* 1: Bom Sucesso Ind. e Com. de Mad. Ltda.;
 - 2) *Deck* 2: AXN Madeiras Brasil Ltda.;
- d) painéis colados:
 - 1) Painéis 1: Sguário Indústria de Madeiras S.A.;
 - 2) Painéis 2: Caxuana S.A. Reflorestamento;
- e) móveis:
 - 1) Móveis 1: Móveis Ponzoni Ltda.;
 - 2) Móveis 2: Renar Móveis S.A.

A amostra foi elaborada de tal forma que representa suficientemente toda a população, tanto na variedade de produtos como nas diferenças regionais. Foram selecionadas duas firmas representantes de cada produto, de acordo com a relevância na exportação de produtos florestais apontada por indicadores oficiais e setoriais (ABIMCI, 2007). Durante a seleção da amostra, as empresas pesquisadas foram indicadas como referência por empresas do setor, compradores e pelas publicações especializadas do setor. O método de amostragem é não aleatório por quotas.

Apresentação e discussão de resultados

Os resultados obtidos foram bastante coerentes e dentro do esperado no planejamento da pesquisa. O setor de PMVA apresenta uma média do grau de internacionalização de 2,52. Esse valor pode ser considerado relativamente alto, já que foi superior, proporcionalmente, à média obtida com 74 empresas do *ranking* das “100 empresas mais internacionalizadas”

da Revista Forbes em 1990, no estudo realizado por Sullivan (1994). As empresas Portas 1 e Painéis 2 alcançaram índices proporcionalmente superiores em relação a empresas como Exxon, IBM e Gillete, por exemplo. Os índices obtidos estão indicados na Figura 1.

Os resultados do setor de PMVA comprovaram a consistência da fórmula adotada, pois os maiores índices foram alcançados pelos fabricantes de portas, que possuem grande tempo de experiência na exportação, exportam 100% da produção e têm um grande número de certificações e de programas socioambientais. Para analisar o impacto destas atividades no grau de internacionalização, estes dois índices são apresentados e comentados nas subseções seguintes (FUMAGALLI, 2008).

O índice certificações foi adicionado à fórmula original do estudo de Sullivan (1994) já que a pesquisa de campo revelou que as empresas somente têm seus produtos aceitos internacionalmente se forem certificados por uma ou mais entidades reconhecidas internacionalmente. Essa exigência é relativamente recente e ganhou força a partir deste século, por exigência, principalmente, da Comunidade Europeia. O índice (NCTC) resulta da divisão do número de certificações que a empresa possui pelo maior número de certificações detido individualmente pelas empresas da amostra. É um índice de atitude, já que a busca por certificações depende da iniciativa da alta gerência, já consciente dessa necessidade para que seus produtos sejam aceitos nos demais países. Esses índices estão evidenciados na Figura 2.

A inclusão desse índice foi fortemente justificada, já que todas as pesquisadas admitiram que não há exportação de produtos florestais sem certificação. A empresa *Deck* 1 só consegue fazê-lo porque exporta para intermediários no Caribe, que misturam o produto dessa empresa com o de outras certificadas, antes de enviá-lo para a Europa. De todas as formas, essa empresa já se encontra em processo de certificação. No caso específico do *deck*, a única certificação exigida é o de origem florestal. A madeira deve vir, necessariamente, de um projeto de manejo certificado FSC. As demais certificações, nesse caso específico, não se aplicam, já que se trata de um produto de baixo valor agregado, obtido a partir de apenas um processo simples de usinagem.

Pode-se perceber também que quanto maior a complexidade do produto, maior o número de certificações exigido. Deve-se destacar ainda que a exigência

de certificação implica o aumento dos custos fixos, podendo afetar a competitividade dos produtos com relação aos locais que, muitas vezes, não são submetidos ao mesmo rigor. Alguns países utilizam a certificação claramente como barreiras de entrada.

A exemplo do índice certificações, a pesquisa de campo revelou que as empresas que desenvolvem programas sociais e ambientais detêm a preferência dos compradores internacionais e já são exigidos por alguns. Também depende da iniciativa dos dirigentes

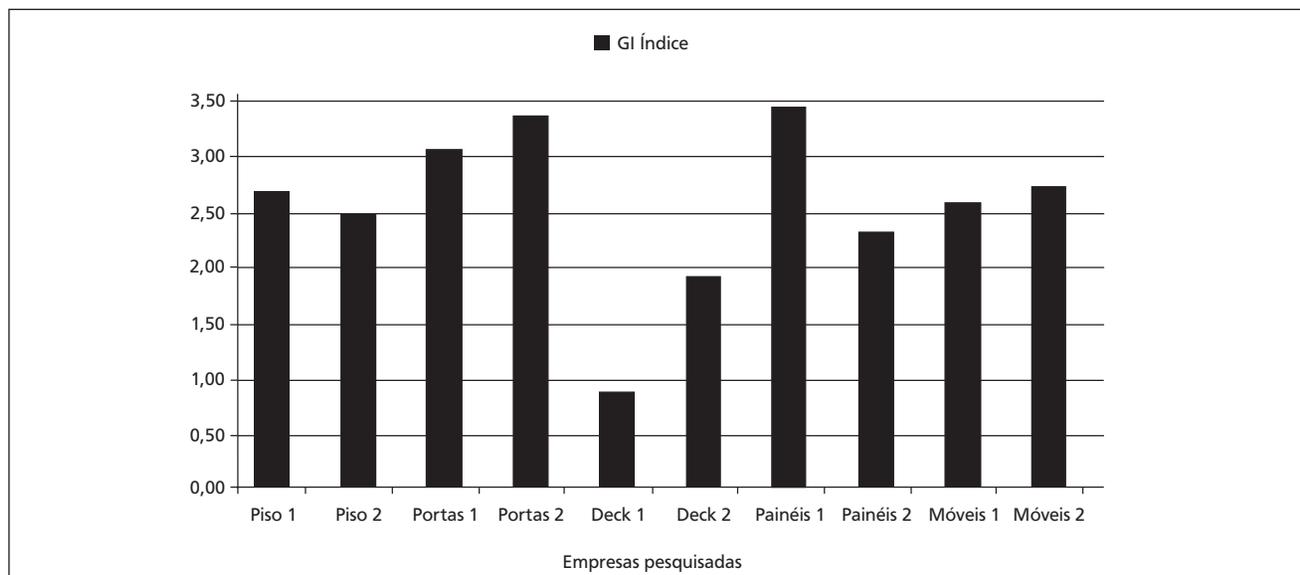


Figura 1 - Grau de internacionalização das empresas pesquisadas

Fonte: FUMAGALLI, 2008.

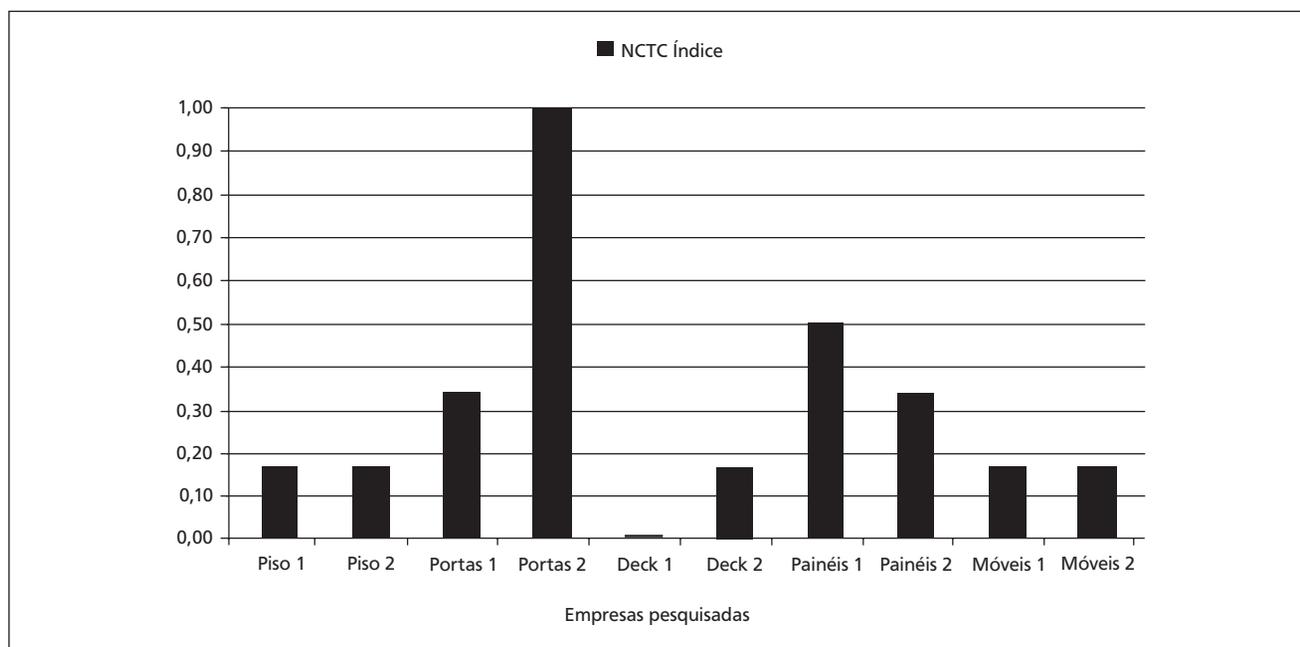


Figura 2 - Índices com relação ao número de certificações

Fonte: FUMAGALLI, 2008.

principais das empresas, logo é um índice de atitude. É uma tendência ainda mais recente que a onda da certificação e tem-se revelado uma grande preocupação das empresas de PMVA. Seu índice (NPSATP) é o resultado da divisão do número de programas sociais e ambientais que a empresa desenvolve pelo maior número de programas realizados individualmente pelas empresas da amostra. Os índices estão dispostos na Figura 3.

Esse índice, aparentemente, não teria nenhuma relação direta com a atividade internacional, mas, ao aprofundar o entendimento da sua motivação, revela-se altamente justificado na determinação do grau de internacionalização. A razão direta para a introdução de programas sociais surgiu da necessidade de reter bons funcionários nas fábricas. Mas, a exigência de funcionários qualificados nas fábricas é

fruto da introdução de máquinas e processos de alta tecnologia exigida para a obtenção de produtos com qualidade de exportação (FUMAGALLI, 2008).

O setor de PMVA apresenta altos índices nesse quesito, tendo a exceção ficado novamente por parte das empresas fabricantes de *deck*, pelos mesmos motivos explicados na seção anterior com relação à certificação: processo único e simples de usinagem e baixo valor agregado ao produto, além da pouca necessidade de mão de obra direta. A maior parte dos programas sociais está ligada a treinamento e formação de funcionários.

Os programas ambientais são o novo diferencial competitivo das empresas, já que a certificação tornou-se exigência. Seu apelo tem aparecido em campanhas de marketing de produtos ligados à utilização da madeira e seus derivados, como lápis,

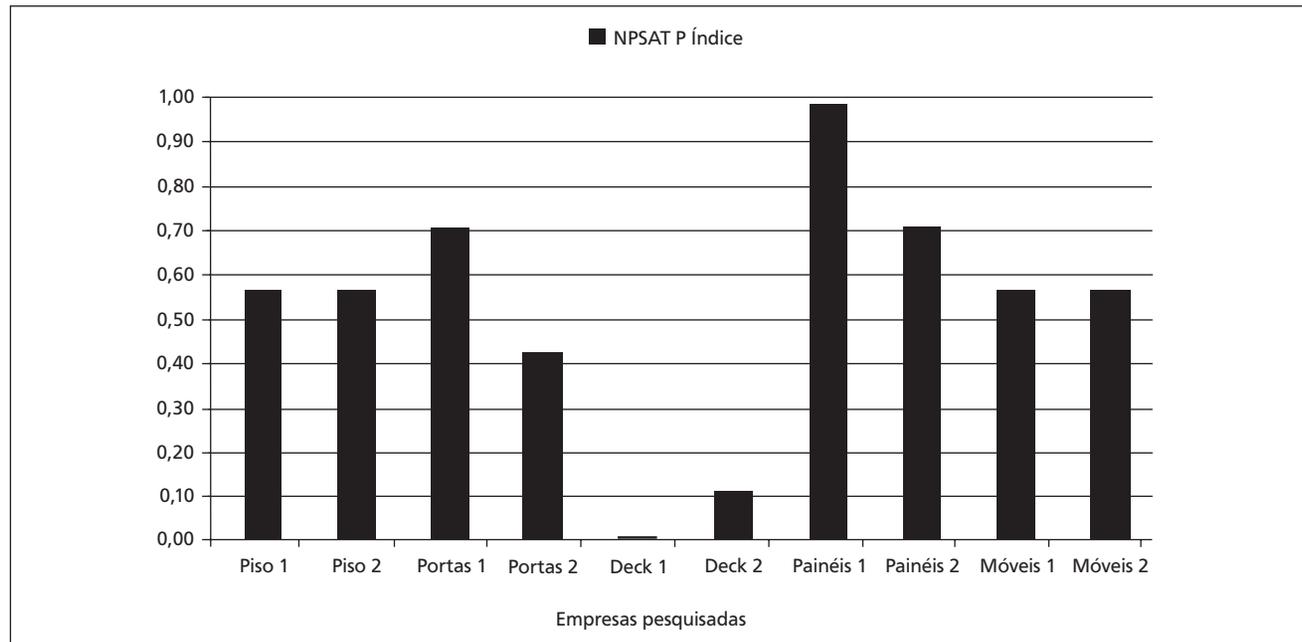


Figura 3 - Índices com relação ao número de programas sociais e ambientais

Fonte: FUMAGALLI, 2008.

papel e livros. Em tempos de mercado em baixa, as empresas que possuem o maior número de programas ambientais têm a preferência dos pedidos, segundo as empresas pesquisadas. E os compradores internacionais já têm grande consciência ambiental, justificando a inclusão dessa variável, em conjunto com os programas sociais já descritos nesta subseção (FUMAGALLI, 2008).

Conclusão

O grau de internacionalização médio do setor de PMVA apurado oferece a indicação de que as empresas ainda investem modestamente na atividade. Praticamente a metade dessas empresas tornou-se extensão de corporações já introduzidas no comércio mundial ou produz licenciada por empresas

cujos custos de produção locais ultrapassaram os do Brasil. Replicam tecnologias já difundidas e maduras, idealizadas nos países dominantes e, não raro, proibidas em seus territórios por leis de proteção ambiental e de conservação de recursos não renováveis, obrigando o envio de *royalties* que afetam o equilíbrio da balança comercial.

O aumento das exportações de PMVA é resultado do aumento das quantidades exportadas, uma vez que os preços externos do segmento são estáveis. A diversificação das exportações brasileiras garante a consolidação do resultado da balança comercial. A melhora do ambiente institucional é indispensável para atrair novos investimentos, com garantias de estabilidade e juros compatíveis. Contudo, conforme revelado nesta pesquisa, as empresas oferecem mais e melhores produtos apenas com a perspectiva de que serão vendidos.

Nesse novo ambiente de negócios, a profissionalização da base da cadeia produtiva demanda especialização e integração de elos para atender a demandas e garantir ofertas cada vez mais customizadas. Para sobreviver, uma organização tem que ser contemporânea do seu tempo, ajustando-se às exigências, com antecedência razoável. No século XXI, a objetividade científica e a tecnologia perderam o rumo com relação aos critérios éticos, e muitas empresas não sabem mais o que está certo ou o que está errado, ou não se preocupam com isso (FUMAGALLI, 2008).

Com relação ao setor de PMVA estudado, percebe-se que há muita preocupação por parte da grande maioria das pessoas que estão à frente das empresas (empresários, gerentes e técnicos) com relação ao destino do nosso planeta, pois atualmente têm conseguido, na sua grande parte, certificações de qualidade e conformidade internacionais, adotado uma variedade grande de programas socioambientais e evitado técnicas destrutivas que provocam riscos à saúde do homem e à sua existência.

A organização que deseja internacionalizar-se precisa promover um modelo de desenvolvimento que atenda ao mesmo tempo às expectativas quanto à qualidade e conformidade de produtos para uma população mundial em pleno crescimento e às necessidades de proteger e conservar o meio ambiente. É por isto que é necessário mudar as pessoas, e, conjuntamente, mudar a cultura organizacional. Essa cultura exige uma mudança significativa nas organizações, tanto no que se refere às suas finalidades quanto às

suas estruturas, tecnologias, valores e diretrizes organizacionais. Trata-se de mudar hábitos, comportamentos e opiniões consolidados desde a Revolução Industrial e do modelo industrial americano vitorioso na Segunda Grande Guerra.

Referências

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE - ABIMCI. **Estudo Setorial 2006**. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=28&Itemid=37>. Acesso em: 06 maio 2007.

BRASIL. Lei n. 11.284, de 2 de março de 2006. Dispõe sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável; institui, na estrutura do Ministério do Meio Ambiente, o Serviço Florestal Brasileiro - SFB; cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal - FNDF; altera as Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, 5.868, de 12 de dezembro de 1972, 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, 4.771, de 15 de setembro de 1965, 6.938, de 31 de agosto de 1981, e 6.015, de 31 de dezembro de 1973; e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 3 mar. 2003. p. 1

CAVUSGIL, S.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-21, 1994.

CHATTERJEE, S. **Estratégias à prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FUMAGALLI, L. A. W. **Processo de internacionalização no setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira**. 2007. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

FUMAGALLI, L. A. W.; DEL CORSO, J. M.; SILVA, W. V. da. Processo de internacionalização no setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira. **Base Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 299-311, 2009.

HARTMANN, L. P. **Perspectives in business ethics**. New York: McGraw-Hill, 2002.

LIM, J.; SHARKEY, T.; KIM, K. Determinants of international marketing strategy. **Management International Review**, v. 33, n. 2, p. 103-120, 1993.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Da grande estratégia ao grande desempenho. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7, p. 27-34, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-92, 1990.

RUNDH, B. Rethinking the international market strategy: new dimensions in a competitive market. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 21, n. 4, p. 249-247, 2003.

SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO. Disponível em: <<http://www.sfb.gov.br>>. Acesso em: 7 set. 2007.

SMITH, A.; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion processes of the regional bell operating companies. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 1, p. 34-64, 1999.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, 1994.

Recebido: 22/02/2011

Received: 02/22/2011

Aprovado: 09/03/2011

Approved: 03/09/2011