

M

arketing ambiental e redes internacionais: o caso Orsa Florestal

Marco Antonio Conejero

marcoa@usp.br, Pensa/USP, Av. Gonçalves Dias, 581, Vila Camargo, 13486-074, Limeira – SP [Brasil]

Marcos Fava Neves

mfaneves@usp.br, Pensa/Fearp-USP, Av. dos Bandeirantes, 3.900, Monte Alegre, 14040-900, Ribeirão Preto – SP [Brasil]

A certificação de produtos e processos é uma exigência dos compradores de madeira nos Estados Unidos e nos países europeus. Para atender ao mercado externo, o Brasil vem acompanhando essa tendência. A certificação atesta que o produto é ecologicamente correto, ou seja, vem de uma floresta bem manejada, é socialmente justo e economicamente viável, além de cumprir todas as leis vigentes no setor. Entretanto, a empresa “verde” só consegue oferecer produtos diferenciados seus consumidores em razão de manter relacionamentos empresariais para produção e distribuição dos artigos nas especificações requeridas. Conseqüentemente, as empresas se relacionam cada vez mais e são interdependentes, formando as chamadas “redes”. Este trabalho procurou verificar se o conceito de redes é aplicável à empresa Orsa Florestal, por meio de um estudo de caso. Como conclusão, constatou-se que ela faz parte de uma cadeia produtiva, e não de uma rede, adaptando-se às regras e aos padrões exigidos pelo negócio.

Palavras-chave: Madeira certificada.
Manejo florestal. *Marketing* ambiental.
Redes internacionais.

1 Introdução

As empresas já perceberam que os valores socioambientais mudaram de um interesse marginal para o topo das preocupações de grande parte de cidadãos e governos em todo o mundo. A consciência socioambiental e, por sua vez, o consumo de produtos socialmente responsáveis e ambientalmente amigáveis não são apenas passageiros, mas uma realidade que veio para ficar. Há tendência cada vez maior de consumir produtos ambientalmente saudáveis, em detrimento daqueles que não o são. A certificação de produtos e processos é uma exigência cada vez maior dos compradores de madeira, principalmente nos Estados Unidos e nos países europeus. As empresas que adotam manejo sustentável podem provar a autenticidade da origem de sua madeira, por meio do chamado “selo verde”, que propicia a comercialização do produto no mercado internacional.

Nesse contexto, a *marketing age* atua como facilitadora, ou seja, permite que as transações entre as empresas ocorram. Czinkota e colaboradores (2001) destacam a evolução do *marketing* desde a era da produção, quando a filosofia dos negócios se concentrava na eficiência do processo de fabricação, passando pela era das vendas, com foco na comercialização dos produtos existentes, até chegar, finalmente, à era do *marketing*, voltada para satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. Para isso a empresa oferece valores à clientela, por meio da configuração (o ato de “desenhar” o objeto: o produto), da valoração (estabelecendo o termo de troca para o objeto: o preço), da simbolização (associação a determinados significados pela propaganda) e, enfim, da facilitação (alterando a acessibilidade do objeto: o ponto-de-venda) (KOTLER, 1994).

São inúmeros os casos de empresas brasileiras que, com uma orientação para o *marketing*, lançam produtos adequados às necessidades desse mercado-alvo de consumidores “verdes”: o açúcar orgânico Native, do Grupo Balbo, certificado pela Farm Verified Organic (FVO), dos Estados Unidos, e pela Ecocert, da União Européia, duas das mais respeitadas certificadoras do mundo; o frango alternativo Korin, certificado pela Fundação Mokiti Okada, originária da Igreja

Messiânica, que prega a purificação do corpo pelo consumo de produtos livres de substâncias tóxicas; e a linha Ekos da Natura, que se apóia em três pilares fundamentais – uso de ativos da biodiversidade brasileira, sustentabilidade ambiental e social da operação e aproveitamento das tradições populares das comunidades locais.

A empresa ambientalmente correta não está, entretanto, desconectada do resto do ambiente organizacional. É importante lembrar da decisão *make or buy*, ou seja, para uma organização, é inviável produzir todos os insumos de que necessita. Ela só consegue oferecer produtos diferenciados que são desejados pelos exigentes consumidores “verdes” em razão dos relacionamentos que mantém, via contratos formais ou informais, com outras organizações tanto para produção quanto para distribuição dos artigos nas especificações requeridas. O relacionamento entre as empresas está, portanto, cada vez mais intenso e gerando um quadro de interdependência, com a formação de verdadeiras redes.

Este artigo procura verificar se o conceito de redes (em inglês *networks*) é útil para entender o caso da empresa Orsa Florestal.

2 Método de pesquisa e revisão conceitual

O objetivo geral deste trabalho foi checar a aplicação das teorias de redes na empresa Orsa Florestal.

Na revisão da literatura, além de apresentar o conceito de redes que possibilita entender os propósitos da empresa pesquisada, o estudo buscou compreender o processo de certificação do manejo sustentável da floresta, apontou as principais vantagens de trabalhar com manejo florestal e analisou o mercado de madeira certificada.

Iniciou-se, em seguida, a elaboração do estudo de caso que, de acordo com Yin (1989), investiga um fenômeno atual na situação em que ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros. Nessa etapa, pesquisou-se a empresa Orsa Florestal, considerando-se os principais conceitos trabalhados por ela no que se refere à bibliografia estuda-

da. Foram aplicadas entrevistas em profundidade com seus gerentes e diretores, para verificar como os conceitos identificados na teoria são abordados por tal organização.

As pessoas foram selecionadas de acordo com as seguintes características: acesso às informações e dados da empresa em estudo, conhecimento acumulado da cadeia produtiva, proveniente de suas experiências profissionais, disposição de colaborar com a pesquisa e de fornecer um “canal” aberto de comunicação para futuros contatos. O instrumento de pesquisa foi um roteiro semi-estruturado e não disfarçado, com questões abertas, para permitir ao entrevistado adicionar pontos extras a serem considerados no problema em análise.

2.1 Redes

O interesse por redes e a sua importância no modo como as atividades são conduzidas têm crescido significativamente nos últimos anos (TURNBULL; FORD; CUNNINGHAM, 1996). Procura-se, neste trabalho, apresentar o conceito de redes e busca-se diferenciá-lo da concepção de cadeias ou de sistemas de produção. De acordo com a amplitude do recorte utilizado, há várias definições de redes, que vão da mais genérica à mais específica. Nesta ampla gama de conceituações, duas vertentes teóricas são fundamentais: os canais de distribuição, definidos por Stern, El Ansary e Coughlan (1996) como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso, e a cadeia de suprimentos (em inglês *supply chain management*), que é o conjunto de organizações com objetivo de disponibilizar todos os suprimentos de que a empresa necessita para produzir e vender.

Para Ménard (2002, p. 4, tradução nossa) a definição de uma rede de empresas é:

[...] um termo muito genérico, amplamente difundido na sociologia e administração, e que cobre todos os arranjos que definem um conjunto de recorrentes ligações contratuais entre entidades autônomas. Dois subconjuntos têm sido extensivamente estudados. Um é

a cadeia de suprimentos (*supply chain system*) adotada para coordenar muitas indústrias. O outro são os canais de distribuição. Portanto, pode-se aprender que uma rede é uma forma híbrida de governança, e o que é chamado de sistema agroindustrial é um caso especial de rede. Não há nada de especial em uma rede neste sentido.

A definição de rede de Omta, Trienekens e Beers (2001, p. 2, tradução nossa) também enfatiza o aspecto organizacional, mas introduz a idéia de estratégia ao mencionar o objetivo de adicionar valor a essa organização:

Redes são vistas como o total de atores dentro de uma indústria e/ou entre indústrias relacionadas, que podem potencialmente trabalhar de maneira conjunta para adicionar valor aos consumidores. Cadeias são compostas de atores destas redes, que trabalham em conjunto verticalmente para adicionar valor aos consumidores [...] Um *supply chain* é uma forma especial de rede de suprimentos, na qual os relacionamentos interorganizacionais entre os parceiros à jusante e à montante com a empresa focal ocorrem de uma forma bilateral.

O conceito de cadeia enfatiza as relações verticais, enquanto o de rede compreende os relacionamentos verticais, laterais e horizontais entre entidades independentes. Rede é, portanto, um conceito muito mais geral. Entretanto, Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) diferenciam, explicitamente, cadeias de redes e sugerem o conceito de *netchain*, um sistema coordenado de nós horizontais entre firmas de um particular segmento ou nível, e que estão seqüencialmente arranjados em nós verticais entre empresas de diferentes níveis. Os autores integram a análise de rede e de cadeia ou de um sistema produtivo reconhecendo que um ambiente interorganizacional complexo reúne vários tipos de interdependência que são associados a fontes distintas de valor (variáveis estratégicas gerando lucros

econômicos) e a mecanismos de coordenação (estabilidade da colaboração interorganizacional). Para serem considerados uma rede, os nós (ligações) horizontais entre firmas devem requerer interdependências horizontais, conjuntas (associadas com externalidades de rede) ou recíprocas (o insumo de um agente é o produto de outro agente e vice-versa). Por outro lado, na interdependência seqüencial, o insumo de um agente é o produto de outro, um tipo de interdependência muito próximo da análise realizada das cadeias ou dos sistemas produtivos.

Sauvéé (2002) acrescenta uma nova característica para definir uma rede: delegação dos direitos de decisão, ou seja, uma ação coletiva ou estratégia adotada pode ser realizada se apenas as entidades independentes de uma rede cooperarem entre si. Não existe uma firma dominante que concentra os direitos de decisão, embora um centro estratégico possa ser identificado.

Se uma empresa líder adota, unilateralmente, uma estratégia e estabelece contratos com fornecedores e distribuidores, mantendo o direito de decisão sobre os resíduos, por meio de cláusulas contratuais ou pelo seu poder de mercado, em lugar de uma rede, tem-se um sistema agroindustrial (SAG) estritamente coordenado (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

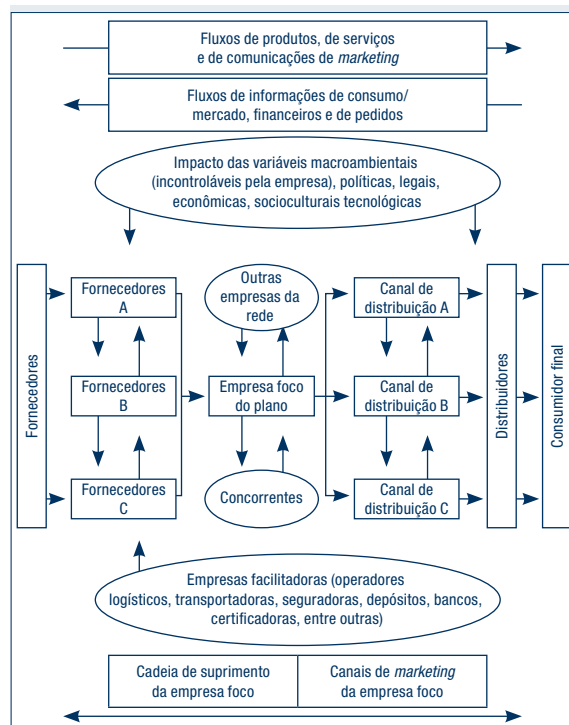
Até o momento, foram expostas apenas definições bastante abrangentes. Neves (2003) trabalha com uma abordagem mais pontual, de recorte por empresa analisada, ou seja, a “rede da empresa”. Nesse sentido, cabe “[...] analisar uma empresa e seu conjunto de fornecedores e distribuidores, as relações existentes entre eles e com o ambiente. É, na essência, uma abordagem de interação e de relacionamentos [...]” (p. 9, tradução nossa).

Ainda segundo Neves (2003), o Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) apóia-se em três princípios para entender o significado de interação e de relacionamentos: 1) a empresa é vista como pertencente a uma rede de negócios composta de um grande número de empresas ativas e heterogêneas, que interagem entre si e procuram propor ações coletivas; 2) as empresas são interdependentes para obtenção de informações, vendas, compras, pesquisa e desenvolvi-

mento (P&D) etc.; 3) nenhuma empresa dispõe de todos os recursos, as habilidades ou as tecnologias necessárias para produzir, mas depende da interação com fornecedores, clientes, distribuidores, parceiros e até concorrentes (FORD et al., 2002). Trata-se do dilema *make or buy*.

Assim como qualquer cadeia ou sistema produtivo, as empresas são responsáveis pelos tradicionais fluxos de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos e pagamentos necessários para ligar desde os fabricantes de insumos até os consumidores finais desses produtos e serviços (NEVES, 2003). A rede da empresa analisada ainda permite adicionar empresas facilitadoras (não têm direitos de propriedade sobre o produto – por exemplo: transportadoras, seguradoras, certificadoras, estocadores, operadores logísticos e outros), às interfaces com outras redes, seja na obtenção de insumos ou subprodutos, seja nos impactos exógenos trazidos pelas variáveis incontroláveis (ambientes político-legal/institucional, econômico-natural, sociocultural e tecnológico), conforme descrito no Quadro 1.

Deve-se considerar, além disso, a presença dos concorrentes na rede da empresa, para se



Quadro 1: Modelo teórico de “rede da empresa”
Fonte: Neves (2003, p. 11).

pensar nas possíveis ações coletivas que as empresas de uma mesma indústria podem fazer em termos de *marketing* (constituição e participação em uma associação setorial, alianças estratégicas/*joint ventures*).

2.2 Responsabilidade social

Para Fischer (2002), a atuação social das empresas chega a ser tão ampla e variada que se torna difícil identificar padrões que permitam uma definição abrangente. De acordo com o Business Social Responsible Institute (BSR Institute), principal entidade mundial na área de responsabilidade social, não existe uma única definição para o termo responsabilidade social corporativa. Pode-se, entretanto, dizer que a expressão se refere às decisões de negócios, tomadas com base em valores éticos, que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, pelas comunidades e pelo meio ambiente (MACHADO FILHO, 2002).

Segundo Carroll (1979, apud MACHADO FILHO, 2002), as atividades de negócios devem preencher quatro responsabilidades principais, em ordem decrescente de prioridade: econômica, que envolve a obrigação de as empresas serem produtivas e rentáveis; legal, que corresponde às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente; ética, que se refere às empresas que, no contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado conforme as expectativas existentes entre os agentes da sociedade, e, por fim, a responsabilidade filantrópica, que reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social.

Neste estudo, será discutida a prática das empresas no que se refere ao meio ambiente. Por essa razão, torna-se necessário apresentar a seguir os conceitos de *marketing* ambiental e de certificação de produtos.

2.3 Marketing ambiental

Para Ottman (1994), o *marketing* ambiental, além de trabalhar com elementos convencionais desse processo, utiliza-se de novas estratégias que abordam outras maneiras de se definir “verde”, as diversas formas de desenvolver “produtos verdes”, que os consumidores apreciarão,

comunicando, com credibilidade e impacto, os empenhos e as iniciativas. Além disso, essa modalidade deve abranger todas as atividades e operações da empresa, enfatizar o impacto do ciclo de vida de um produto e cuidar da imagem corporativa da organização. Durante o desenvolvimento de um produto ou de uma nova embalagem, o *marketing* ambiental deve fazer com que os critérios ecológicos sejam incorporados nesse processo (WELFORD, 1995).

Para este estudo será adotada a definição proposta por Giordano (2000), de que *marketing* ambiental ou verde são todas as atividades dessa área que reconhecem o cuidado ambiental como uma responsabilidade no desenvolvimento dos negócios e uma oportunidade de crescimento nesses negócios. Ainda de acordo com o autor, além dos instrumentos tradicionais utilizados no gerenciamento de um negócio – pesquisa de *marketing*, avanços tecnológicos, controle financeiro e de qualidade, relações comerciais e promoções –, uma nova variável foi introduzida: o meio ambiente e os impactos ambientais, resultantes dos processos de fabricação, gerenciamento e comercialização das mais diversas instituições.

2.4 Certificação de produtos e processos

Para diminuir a assimetria informacional entre empresas e consumidores, as certificações de produtos e processos aparecem como aliadas dos profissionais de *marketing* para impor credibilidade às suas comunicações e ofertas. Ainda mais em se tratando de meio ambiente, os certificados fornecem garantia de que uma terceira parte dos recursos naturais estão sendo conservados, pois a empresa está indo além da sua responsabilidade econômica-legal, gerando valor ao consumidor e permitindo a cobrança de um preço superior pelo produto ofertado.

Diversos órgãos públicos e privados atuam com certificação no Brasil, mas como este estudo relaciona-se com as práticas de desenvolvimento sustentável e certificação florestal, serão apresentadas, com mais detalhe, apenas as instituições que trabalham segundo esses conceitos.

Várias iniciativas governamentais para gerar formas de exploração florestal menos preju-

diciais não apresentaram o sucesso esperado. Por isso, a certificação florestal – de iniciativa privada – surgiu como um forte instrumento para reduzir a assimetria informacional entre compradores e vendedores, além de promover o manejo sustentável. A de maior reconhecimento é a oferecida pelo Conselho Brasileiro de Manejo Florestal – FSC Brasil (provinda do Forest Stewardship Council [FSC]). A certificação socioambiental de florestas, por meio dos princípios e critérios internacionais do FSC, começou a ser utilizada no Brasil, em 1997, e atesta que o produto é ecologicamente correto, ou seja, vem de uma floresta manejada, é socialmente justo e economicamente viável e cumpre todas as leis vigentes no setor. Tal certificado agrega valor à madeira e, conseqüentemente, desperta o interesse da sociedade (GRAÇA, 2004).

Segundo o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), no país, o setor florestal e madeireiro movimenta recursos equivalentes a 4% do Produto Interno Bruto (PIB), representa 8% das exportações nacionais e consome 80% da madeira extraída da Amazônia. Entretanto, grande parte dessa madeira é resultado de atividade ilegal, o que significa destruição das florestas, trabalho sem condições de segurança, desrespeito aos direitos sociais, além de sonegação de impostos. Uma possível explicação para isso é a falta de controle do comércio interno. Trata-se de uma alternativa para o produtor que não se preocupa com a certificação florestal (JUNGES, 2000).

O Brasil tem mais de 700 mil hectares (ha) de florestas certificados em oito Estados – do Rio Grande do Sul até o Amazonas –, e outros 300 mil ha encontram-se em processo de certificação. No mundo, são 20 milhões de certificados e, mesmo assim, a oferta de madeira certificada existente não supre a atual demanda.

A procura por essa madeira no Brasil é de 500 mil metros cúbicos por ano (m^3 /ano), com a possibilidade de dobrar o número, caso os atuais fabricantes de produtos com selo FSC utilizem 100% de madeira certificada, de acordo com o Grupo de Compradores de Madeira Certificada. Já no mercado externo, a demanda é maior e os compradores também estão organizados. Na

Holanda – o maior importador europeu de madeira tropical e o segundo em termos mundiais –, 500 empresas são fornecedoras de produtos certificados. Nos Estados Unidos, na Grã-Bretanha e em outros países da Europa, grandes varejistas preferem adquirir produtos com essa certificação. Se os produtores brasileiros não conseguirem atender a essa demanda, produtores de outros países, com certeza, o farão.

3 Estudo de caso: Orsa Florestal¹

A unidade de análise, por sua vez, está relacionada com o problema fundamental da definição do caso (YIN, 1989); neste estudo, a unidade de análise é a empresa Orsa Florestal.

Conforme recomendação de Yin (1989), para o estudo de caso foram formuladas as seguintes questões para a empresa Orsa Florestal: 1) Como o conceito de redes e cadeias produtivas se aplica no caso da Orsa Florestal? 2) Como acontece o processo de certificação dos produtos da Orsa Floresta? 3) Qual a importância de se trabalhar com produtos certificados? 4) Como a participação da Orsa Florestal em uma rede de empresas, com os benefícios de escala, colabora para obtenção do desenvolvimento sustentável na Amazônia brasileira?

Assim que as respostas são declaradas, o estudo começa a mover-se em alguma direção, pois são elas que dirigem a atenção para o que deveria ser examinado no escopo do estudo (YIN, 1989). As proposições em resposta às questões apresentadas são: 1) A empresa faz parte da cadeia de suprimentos de um conjunto de empresas estrangeiras, mas não compartilha estratégias com seus parceiros; 2) O processo de certificação ocorre de modo estruturado, por meio de uma empresa especializada e reconhecida nesse setor; 3) Para comercializar produtos no mercado internacional e, ao mesmo tempo, atender a uma exigência, cada vez mais frequente, dos mercados externos, a Orsa Florestal precisa do selo de certificação, que garanta a autenticidade da origem manejada de sua madeira; 4) A participação da Orsa Florestal numa rede de

empresas permite a obtenção de escala de produção e colabora para promover o desenvolvimento sustentável na Amazônia brasileira.

3.1 Grupo Orsa: histórico

O Grupo Orsa foi criado como uma pequena cartonagem, na cidade de São Paulo (SP), em 1981. Ocupava, em 2003, o terceiro lugar no *ranking* dos maiores fabricantes integrados de papel de embalagem e chapas de papelão ondulado no Brasil, mantendo também uma forte atuação nacional e internacional, com um faturamento bruto, consolidado em 2002, de cerca de 250 milhões de dólares. As atividades do grupo compreendem desde o cultivo da floresta até o acabamento das caixas de papelão ondulado, tendo como seus principais produtos de exportação o papel Kraftliner, Testliner e miolo – reciclados – e a celulose branqueada de fibra curta.

Paralelamente aos negócios nesse setor – Orsa Celulose, Papel e Embalagens e Jari Celulose –, o grupo mantinha uma filosofia de responsabilidade social e ambiental, que se materializou, em 1994, na constituição da Fundação Orsa, uma organização sem fins lucrativos, mantida com 1% do faturamento bruto anual de suas empresas, que se transformou num foco destacado de atuação do grupo. Tal transformação deveu-se ao forte espírito empreendedor e à preocupação com as questões sociais no país por parte do principal acionista da empresa, além do alinhamento estratégico com a unidade industrial da Jari Celulose.

O crescimento do grupo levou ao desenvolvimento de uma estrutura organizacional diversificada e complexa, administrada por gestores profissionais e monitorada pelos acionistas, por meio de um modelo próprio de governança corporativa, que prevê a constituição de três conselhos – um para o Grupo Orsa, outro para a unidade industrial Jari Celulose e o terceiro para a Fundação Orsa –, voltados ao cumprimento de dois objetivos principais: transparência e consolidação de resultados.

Neste estudo, pesquisou-se a Orsa Florestal, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sustentável da região do Jari, entre os Estados do Amapá e Pará, por meio do uso múltiplo da floresta amazônica.

3.2 Orsa Florestal

Muito além da reestruturação de uma dívida de 100 milhões de dólares, proveniente da aquisição da Jari Celulose, em 2000, o Grupo Orsa se dispunha a assumir a responsabilidade pelos impactos socioambientais desastrosos gerados pela fábrica, em meio a floresta amazônica, desde a década de 1970.²

A Jari Celulose possui, aproximadamente, 1.700.000 ha (2/3 do tamanho da Holanda). Há, na área da empresa, três cidades e mais de 100 mil habitantes vivendo em condições muito precárias. As oportunidades de emprego estão praticamente restritas à fábrica de celulose. Para viabilizar a intenção de promover o desenvolvimento sustentável na região pelo empreendimento socioempresarial do Jari, houve a necessidade de focar as comunidades locais, que possuíam significativas carências nas áreas de educação, saúde e promoção social.

Após ter assumido o controle da Jari Celulose e mapear, por meio da exploração sustentável da floresta, o potencial de geração de riquezas para a empresa e para a comunidade, o Grupo Orsa criou um novo negócio: a Orsa Florestal.

A Orsa Florestal possui *expertise* para lidar tanto com a floresta nativa quanto com o manejo florestal sustentável certificado, o que permite o desenvolvimento, em grande escala, de atividades como manejo, serraria e produtos da floresta. O manejo da Orsa Florestal é realizado em uma área de 545.000 ha, localizada no município de Almeirim (PA), e a serraria está equipada para produzir anualmente 12.000 m³ de madeira serrada bruta. Desde julho de 2004, as operações florestais e a serraria da empresa são certificadas pelo FSC.

O conceito de negócios da Orsa Florestal possibilita a geração de diversos projetos-satélite, com os quais se pretende promover a geração de riqueza para as comunidades do entorno das florestas e dos centros urbanos da região. Alguns desses negócios potenciais, além do manejo sustentável da floresta, são: criação de búfalos, produção de fitoterápicos e nutracêuticos, ecoturismo, negociação e comercialização de créditos de carbono. Segundo o grupo, um modelo de desen-

volvimento para a Amazônia deve basear-se na integração entre os negócios empresariais realizados com práticas que preservem a biodiversidade da região e a implementação de ações sociais. Dessa forma, estaria concretizada a responsabilidade social corporativa, relacionando-se a criação de valor econômico-financeiro com a ética e empreendedorismo social.

Em 2003, apenas três anos após a mudança de controlador, a Jari Celulose tinha capacidade para produzir 330 mil toneladas anuais de celulose e gerava 730 empregos diretos e 2,2 mil empregos indiretos. A indústria possuía as certificações ISO 9002 e ISO 14001 pelas atividades de produção de madeira cultivada.

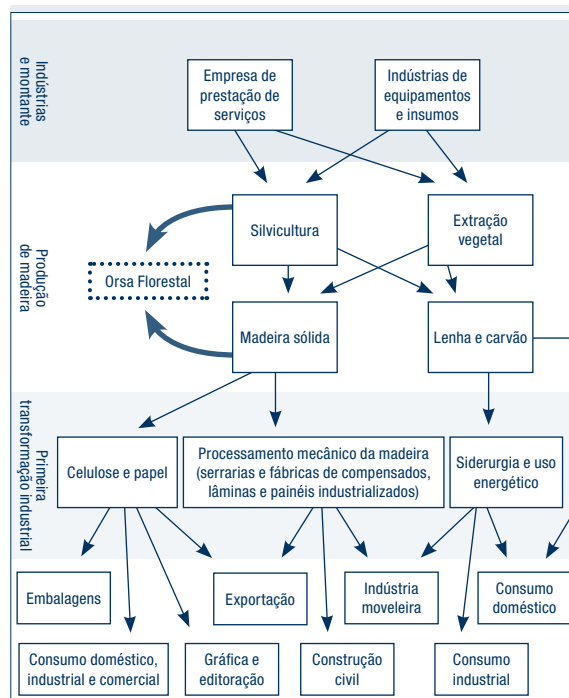
3.3 A cadeia produtiva

Estudos demonstram que cooperações de P&D com outras empresas, troca de informações com clientes e parcerias com universidades, faculdades e institutos de pesquisa produzem uma forte influência no sucesso técnico-econômico do processo de inovação das empresas (GEMÜNDEN; RITTER; WALTER, 1997).

Muito embora a Orsa Florestal mantenha parcerias com universidades, faculdades e institutos de pesquisa, ela não compartilha estratégias (relacionamentos horizontais e verticais) com clientes, fornecedores ou concorrentes nem delega direitos de decisão. Os relacionamentos são verticais, principalmente nas negociações com clientes. A empresa basicamente procura agregar valor ao produto pelas boas práticas de manejo florestal certificado da Amazônia brasileira, pela responsabilidade social e pela governança corporativa. Portanto, hoje a Orsa Florestal não faz parte de uma rede de empresas, mas, sim, de uma cadeia ou sistema produtivo, em que busca vender seu produto com um “prêmio de preço” e oferecer um ativo na especificidade desejada pelas indústrias processadoras da Europa.

Os Quadros 2 e 3 apresentam todos os segmentos integrantes do SAG ou da cadeia produtiva de madeira e móveis no Brasil e indicam a localização da Orsa Florestal nesse sistema. Os relacionamentos e/ou interações ocorrem somente entre os diferentes elos, o que caracteriza um sistema produtivo. A Orsa Florestal integra

verticalmente as atividades de silvicultura e de madeira sólida.



Quadro 2: SAG da madeira e de móveis no Brasil

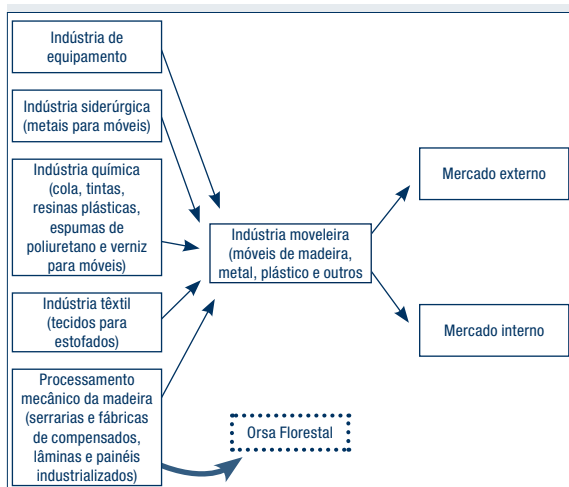
Fonte: Bacha (2000, p. 140).

Deve ser dito, entretanto, que a Orsa Florestal iniciou suas atividades em 2004, negociando somente um produto (madeira certificada) entre as várias opções a serem exploradas. Para os próximos anos, está previsto o lançamento de novos produtos e serviços como leite e carne de búfalo “verde”, ecoturismo, certificados de carbono florestal, princípios ativos da biodiversidade e faculdade do meio ambiente. Muitas dessas atividades serão geridas pela Fundação Orsa, com a criação de oportunidades de trabalho para a mão-de-obra local, aplicando a totalidade dos recursos gerados nas atividades sociais com a população nativa da região do Jari. Portanto, embora hoje a empresa faça parte da cadeia de suprimentos de algumas empresas estrangeiras, a expectativa é constituir uma rede com concorrentes, clientes e fornecedores, para propor ações coletivas e gerar o desenvolvimento sustentável.

A empresa entende que participar de redes e compartilhar estratégias com outras empresas do mesmo setor seria fundamental não só para o

desenvolvimento do negócio Orsa Florestal, mas também para a obtenção de escala de produção e promoção do desenvolvimento sustentável na Amazônia brasileira. Essa tese se sustenta por haver milhares de ONGs atuando na Amazônia desenvolvendo projetos socioambientais, com iniciativas muito pontuais, que melhoram as condições de vida de algumas dezenas de famílias, mas não resolvem o problema no plano macro.

Um plano de desenvolvimento sustentável da Amazônia, com projetos econômicos de larga escala, deveria ser realizado. Nesse processo a formação de redes ou até mesmo de cadeias produtivas é peça-chave. Além disso, segundo a empresa, diversas cadeias podem ser estimuladas, desde madeira certificada até produtos nutracêuticos e fitoterápicos. Talvez essa seja a única solução para preservar o que resta da floresta amazônica.



Quadro 3: Subsistema da indústria moveleira

Fonte: Bacha (2000, p. 141).

4 Considerações finais

Com a exigência da certificação por parte dos países estrangeiros compradores de madeira, o mercado de produtos certificados e legais deve crescer muito. Madeira certificada é a garantia de que impostos estão sendo pagos, de que as florestas estão sendo preservadas e bem manejadas e de que estão sendo criados empregos com qualidade. A Amazônia é a maior reserva de madeira tropical do planeta. A exploração desse recurso

natural é importante para a economia do país; entretanto, a empresa ambientalmente correta não está isolada do seu ambiente organizacional. Para uma organização, é praticamente inviável produzir todos os insumos de que precisa e, além disso, só é possível oferecer produtos diferenciados para os exigentes consumidores de produtos verdes, se mantiver relacionamentos com outras empresas, que tornarão possíveis tanto a produção quanto a distribuição dos artigos nas especificações requeridas. Tal fato permite afirmar que as empresas estão, cada vez mais, trabalhando em parceria, de maneira interdependente, formando redes. Nesse contexto, este estudo buscou verificar se o conceito de redes, apresentado pela teoria proposta, é aplicado na empresa Orsa Florestal, por meio de um estudo de caso.

Em relação às proposições de pesquisa, pode-se depreender que todas elas estão corretas, exceto a (1). O conceito de rede não se aplica à Orsa Florestal, uma vez que a empresa não compartilha estratégias, ou seja, não tem relacionamentos horizontais com outras empresas do mesmo ramo de atividade. Pode-se afirmar, entretanto, que a Orsa Florestal faz parte de uma cadeia produtiva e aproveita as oportunidades de mercado, adaptando-se às regras e aos padrões preestabelecidos.

Já a proposição (2) está correta. A empresa é certificada pelo FSC (CONSELHO BRASILEIRO DE MANEJO FLORESTAL – FSC BRASIL, 2004?), certificação de maior reconhecimento da atualidade. Como foi visto também na teoria apresentada neste estudo, o selo da FSC atesta que o produto é ecologicamente correto, ou seja, vem de uma floresta manejada, é socialmente justo e economicamente viável, além de cumprir todas as leis vigentes no setor. O certificado do FSC agrega valor à madeira e, conseqüentemente, desperta o interesse da sociedade.

A proposição (3) também está correta, pois, de acordo com a empresa, o mercado comprador de madeira está cada vez mais exigente em relação à certificação de produtos e processos. Para comercializar seus produtos no mercado internacional, a empresa precisa atender aos padrões de exigência estipulados.

Por fim, a proposição (4) está igualmente correta. Na visão da Orsa Florestal, esses relacionamentos entre empresas que compõem uma rede são essenciais para a obtenção do desenvolvimento sustentável, em especial da Amazônia. De acordo com a empresa, um plano de desenvolvimento sustentável da Amazônia necessita de projetos econômicos de larga escala, em que a formação de redes ou até mesmo cadeias produtivas é peça-chave.

Portanto, a contribuição deste artigo reside na aplicação da literatura de redes para análise e entendimento de um negócio sustentável – em termos econômicos, sociais e ambientais –, em uma região de grande complexidade social e geográfica, como a Amazônia.

Como já foi observado, diversas cadeias podem ser estimuladas, mas os relacionamentos interorganizacionais devem beneficiar economicamente todos os integrantes da rede. Nesse sentido, estudos futuros poderiam abordar o bom funcionamento das redes de empresas sustentáveis, com o objetivo de avaliar quais os benefícios gerados para cada um dos seus integrantes, qual a função que eles desempenham que garante o bom desenvolvimento das redes e como esses modelos poderiam servir de referência para outras empresas da região amazônica.

Green marketing & international networks: the Orsa Florestal case

The certification of products and processes is a requirement from the U.S. and the European wood buyers. In order to attend this external market, Brazil has followed this tendency. A certification attests that the product is ecologically correct, that is, it comes from a well-managed forest, it's socially fair and economically viable, besides complying all the sectorial valid laws. However, the green company is only capable to offer differentiated products for its consumers because it maintains entrepreneurial relationships for production and distribution of the articles with the required specifications. Thus, the companies are more and more related

to one another and are also interdependent, constituting the so-called “networks”. In this sense, the present work tried to verify if the concept of networks could be applicable to understand the business model of Orsa Florestal company, through a study of case. As a conclusion, it was verified that the company is part of a productive chain, not of a network, adapting itself to the rules and the established standards required to this business.

Key words: Green Marketing; Forest handling; International Networks; Certified Wood.

Notas

- 1 Visita feita em 30 de julho de 2004, em São Paulo. Os entrevistados foram a gerente comercial, Carolina Torres Graça, e o diretor executivo, Roberto S. Waack, da Orsa Florestal.
- 2 O Projeto Jari tem uma trajetória ímpar no ambiente empresarial do Brasil. Além da polêmica em torno da sua viabilidade econômica e dos aspectos políticos, o projeto tem peculiaridades históricas, como a saga de 1978 do transporte da planta industrial e da usina termoeletrica, pesando 30 mil toneladas cada, desde o Japão, onde foram construídas, até a margem do Rio Jari, onde foram assentadas. A viagem durou três meses pelos Oceanos Pacífico, Índico e Atlântico.

Referências

- BACHA, C. J. C. Fórum de competitividade da cadeia produtiva de madeira e móveis. In: FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO-USP. *Apoio à instalação dos fóruns de competitividade nas cadeias produtivas couro/calçados, têxtil, madeira/móveis e fertilizantes. Relatório final.* São Paulo: FEA-USP/Pensa, 2000. p. 133-153. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/anaComSetEstrategicas/estudopensarelatoriofinal.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2006.
- CONSELHO BRASILEIRO DE MANEJO FLORESTAL (FSC BRASIL). *Empresas que fabricam produtos certificados.* São Paulo: FSC Brasil, 2004?. Disponível em: <<http://www.fsc.org.br/arquivos/2006.07.06%20-%20Empresas%20Cadeias%20de%20Custodia%20FSC.xls>>. Acesso em: 4 abr. 2006. Acesso em: 13 jul. 2004.

CZINKOTA, M. R. et al. *Marketing: as melhores práticas*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e o terceiro setor*. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FORD, D. et al. Managing networks. In: INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING GROUP CONFERENCE, 18., Dijon. *Proceedings...* Dijon: 2002.

GEMÜNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. *Relationships and networks in international markets*. 1. ed. Oxford: Pergamon, 1997.

GIORDANO, S. R. Gestão ambiental no sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia & gestão dos negócios agroalimentares*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

GRAÇA, C. Amazônia no rumo do uso sustentável da floresta. In: FNP CONSULTORIA & COMÉRCIO LTDA. *Anuário da Agricultura Brasileira. Agrianual 2004*. São Paulo: FNP, 2004. p. 34-35.

JUNGES, L. S. Fim anunciado. Florestas podem desaparecer em 200 anos. *A Notícia*, Dia da árvore, Joinville, n. especial 20, 2000. Disponível em: <<http://portal.an.com.br:8000/anverde/especial15/index.html>>. Acesso em: 4 abr. 2006.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 1, n. 1. p. 7-22, 2001. Disponível em: <http://www.wageningenacademic.com/journal/chain_and_network_2001_1.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2006.

MACHADO FILHO, C. A. P. *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos*. 2002. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Tese%20Pineiro%20Machado.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2006.

MÉNARD, C. *The economics of hybrid organizations*. Pantheon-Sorbonne: UP, 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org/ISNIE02/Papers02/The%20Economics%20of%20Hybrid%20Organizations.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2006.

NEVES, M. F. Marketing and network contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 3, n. 1, p. 7-19, 2003. Disponível em: <http://www.wageningenacademic.com/Journal/chain_and_network_2003_1.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2006.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 1, n. 1. p. 1-6, 2001. Disponível em: <http://www.wageningenacademic.com/journal/chain_and_network_2001_1.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2006.

OTTMAN, J. A. *Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing*. 1. ed. São Paulo: Makron, 1994.

SAUVÉE, L. Efficiency, effectiveness and the design of network governance. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 5., Noordwijk. *Proceedings...* Noordwijk: 2002. Disponível em: <<http://www.crepa.dauphine.fr/ArticleCahierRecherche/Articles/LoicSauvee/ICCM%20Noordwijk-2002.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2006.

STERN, L.; EL ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Nova York: Prentice Hall, 1996.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, v. 11, n. 3-4, p. 44-62, 1996.

WELFORD, R. *Environmental strategy and sustainable development: the corporate challenge for the 21st century*. 1. ed. Routledge: Londres, 1995.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 1989.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. *The International Food and Agribusiness Management Review*, Amsterdã, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999. Disponível em: <<http://www.ifama.org/nonmember/OpenIFAMR/Articles/v2i2/249-265.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2006.

Recebido em: 4 jan. 2006 / aprovado em: 21 maio 2006

Para referenciar este texto

CONEJERO, M. A.; NEVES, M. F. Marketing ambiental e redes internacionais: o caso Orsa Florestal. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 75-85, jan./jun. 2006.

