

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

PAULO HENRIQUE DA ROCHA BITTENCOURT

**O SIGNIFICADO FAZ O IGUAL SER DIFERENTE:
O DESIGN ESTRATÉGICO E O ESTUDO DA CADEIA DE
PRODUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DA CELULOSE**

PORTO ALEGRE

2012

Paulo Henrique da Rocha Bittencourt

**O SIGNIFICADO FAZ O IGUAL SER DIFERENTE:
O DESIGN ESTRATÉGICO E O ESTUDO DA CADEIA DE
PRODUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DA CELULOSE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos.

Orientadora: Profa. Dra. Ione M. G. Bentz

Porto Alegre

2012

B624s Bittencourt, Paulo Henrique da Rocha.
O significado faz o igual ser diferente : o design estratégico e o estudo da cadeia de produção e transformação da celulose / Paulo Henrique da Rocha Bittencourt. – 2012.
115 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2012.
"Orientadora: Prof. Dra. Ione M. G. Bentz."

1. Design estratégico. 2. Metaprojeto. 3. Linguagem. 4. Significado. 5. Campo. 6. Commodity. 7. Celulose. I. Título.
CDU 7.05

Catálogo na publicação: Bibliotecário Flávio Nunes

Paulo Henrique da Rocha Bittencourt

**O SIGNIFICADO FAZ O IGUAL SER DIFERENTE:
O DESIGN ESTRATÉGICO E O ESTUDO DA CADEIA DE
PRODUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DA CELULOSE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos.

Aprovada em 19 de abril de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ione M. G. Bentz – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos
(orientadora)

Prof. Dr. Guilherme Trez – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Prof. Dr. Paulo Edison Belo Reyes – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Profa. Dra Rita Maria de Souza Couto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Para a Cora.

“Faz de conta que é um sequestro: larga tudo e vem comigo”.

(Caminhoneiro anônimo)

RESUMO

Design pode ser definido como o ato de projetar algo (verbo) ou o projeto de algo (substantivo) que não existe no espaço e no tempo com um novo significado ou, ainda, um novo significado para algo que já existe. Uma abordagem que deixa evidente a relação que se estabelece com as linguagens e suas formas de construção de sentido. Assim, em uma sociedade pautada pelo consumo, com os bens valendo tanto (ou mais) pelo seu caráter simbólico quanto funcional ou pragmático, o design pode assumir um papel de protagonista ao dominar as operações da linguagem, responsáveis pela geração dos significados que dão sentido à vida em sociedade. Nessa perspectiva, o design estratégico aprofunda e amplia a noção que vem da etimologia da palavra “design” (“dar sentido às coisas”), tanto no resultado final como no processo. Além de gerar sistemas-produtos-serviço que constituem representações da realidade e, como tal, são dotados de sentido, interpreta esta realidade por meio de um processo chamado de metaprojeto. Nessa perspectiva, a pesquisa contextual daria uma grande contribuição ao design estratégico se fosse dirigida à compreensão dos processos geradores dos sentidos – e não simplesmente aos seus efeitos, como sugerem as principais referências bibliográficas sobre o tema. O trabalho propõe, então, uma outra abordagem à pesquisa contextual, a partir do estudo da cadeia de produção e transformação da celulose, uma *commodity*. Parte da descrição de sequências narrativas envolvendo os actantes na cadeia, com base no conjunto de enunciados arrolados na pesquisa. Depois, relata a presença de diversos campos sociais no interior do sistema, com predominância para o campo econômico. Com isso, define a função-significado da celulose e, a partir dela, articula diversas relações lógicas, representadas visualmente no quadrado semiótico. Dessa operação, são originadas categorias semânticas que proporcionam análises paradigmáticas e sintagmáticas, em busca de estratégias de atuação e conquista de capital simbólico por parte da fabricante de celulose. Após, com base no estudo sobre a cadeia de produção e transformação da celulose, é realizada uma reflexão sobre a pesquisa contextual voltada às operações de linguagem e sua relação com o metaprojeto.

PALAVRAS-CHAVE: Design Estratégico; Metaprojeto; Linguagem; Significado; Campo; *Commodity*; Celulose

ABSTRACT

Design may be defined as an act of projecting something (verb) or the project of something (noun) that does not exist in space or time with a new meaning or even a new meaning for something that already exists. An approach that gives evidence to the relationship established between the languages and its ways of constructing meaning. Thus, in a society guided by consumption, with high value on assets for their symbolic value, being it functional or pragmatic, Design can assume the main role as it dominates language operations responsible for the generation of meaning, giving sense to life in society. In this perspective, Strategic Design deepens and broadens the notion which comes from the etymological meaning of the word “Design” – giving sense to things – both in the final result and in the process. Other than generating systems-products-services which form reality representation and as such are endowed of sense, Strategic Design interprets reality by means of the process called Metaproject. Under that perspective, the contextual research would give a great contribution to Strategic Design if it were directed towards the comprehension of processes of senses generation and not simply directed to the effects as the main bibliographical references suggest. So the work proposes another approach to the contextual research starting from the study of the production chain and pulp transformation, a commodity. Part of the description of the narrative sequences involving the chain agents on a basis of a set of principles listed in the research. Afterwards reports the presence of many social fields inside the system, with the predominance of the economic field. Hence, it defines the pulp function-meaning and from it articulates many logical relationships visually represented in a semiotic square. From that transaction the semantic categories originated provide paradigmatic and syntagmatic analysis, in search of acting strategies and achieving symbolic capital on the part of the pulp manufacturer. After, on the basis of the study on the production chain and pulp transformation, it is given consideration to the contextual research aimed at language operations and its relation to the Metaproject.

KEYWORDS: Strategic Design, Metaproject, Language, Meaning, Field, Commodity, Pulp

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ampliação do conceito de design pelo design estratégico, desenvolvida pelo autor	16
Figura 2: Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico (CELASCHI, 2007)	19
Figura 3: Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico (CELASCHI, 2007) com a relação entre ‘função-configuração’ e ‘função-significado’, proposta pelo autor.....	20
Figura 4: Estrutura elementar de significação (GREIMAS, 1971).....	21
Figura 5: Esquema sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual (DESERTI, 2007).....	24
Figura 6: Níveis hierárquicos da pesquisa realizada, desenvolvidos pelo autor.....	29
Figura 7: Constituição do corpus de pesquisa, desenvolvido pelo autor.....	29
Figura 8: Cadeia de produção e transformação da celulose, desenvolvida pelo autor.....	38
Figura 9: Articulação entre fabricante de celulose e empregado, desenvolvida pelo autor..	40
Figura 10: Sequência narrativa com protagonismo da fabricante de celulose, desenvolvida pelo autor.....	43
Figura 11: Sequência narrativa com protagonismo do consumidor, desenvolvida pelo autor.....	51
Figura 12: Sequência narrativa com protagonismo da ONG, desenvolvida pelo autor.....	61
Figura 13: Sequência narrativa com protagonismo do poder público, desenvolvida pelo autor.....	63
Figura 14: Sequência narrativa com protagonismo da crise, desenvolvida pelo autor.....	65
Figura 15: Articulação da função-signo, desenvolvida pelo autor.....	71
Figura 16: Quadrado semiótico (GREIMAS, 1975), desenvolvido pelo autor a partir da categoria semântica “continuidade”	73
Figura 17: Quadrado semiótico com a presença das metacategorias, desenvolvido pelo autor.....	76
Figura 18: Gráfico de polaridades, desenvolvido pelo autor.....	81
Figura 19: Gráfico de polaridades com os cenários de projeto, desenvolvido pelo autor.....	82
Figura 20: Processo de interpretação e transformação da realidade, desenvolvido pelo autor.....	84

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 O DESIGN ESTRATÉGICO E A BUSCA PELA DIFERENCIAÇÃO	14
1.1 O SISTEMA-PRODUTO-SERVIÇO E OS EFEITOS DE SENTIDO.....	16
1.2 O METAPROJETO E UMA NOVA PESQUISA CONTEXTUAL.....	22
2 A CADEIA DE PRODUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DA CELULOSE	28
2.1 A FORÇA DAS <i>COMMODITIES</i> NA ECONOMIA DO BRASIL.....	30
2.2 A CELULOSE BRASILEIRA E A GLOBALIZAÇÃO.....	33
2.3 A CADEIA VISTA COMO UMA ESTRUTURA.....	35
3 AS SEQUÊNCIAS NARRATIVAS E OS DIVERSOS CAMPOS	40
3.1 A FABRICANTE DE CELULOSE NO COMEÇO DE TUDO.....	43
3.2 O PROTAGONISMO DO CONSUMIDOR.....	50
3.3 A DESCONTINUIDADE QUE VEM DAS ONGs.....	59
3.4 O PODER PÚBLICO ENTRA EM CENA.....	62
3.5 A CRISE CHEGA E TUDO MUDA.....	66
4 A CONTINUIDADE DESCONTÍNUA E A DESCONTINUIDADE CONTÍNUA	70
4.1 TENSÃO, ATENÇÃO, ORDEM E CAOS.....	73
4.2 DE VOLTA AO METAPROJETO.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	90

INTRODUÇÃO

O design estratégico atua em uma realidade representada, um mundo formado por uma densa teia de objetos significantes, desdobrados em infinitos sentidos conotados. O adjetivo “estratégico” colado ao substantivo “design” qualifica esta disciplina projetual como algo não (apenas) operacional, mas relacionado às grandes decisões das empresas. Uma perspectiva que exige do designer, além da troca da sua antiga sala colorida com *post-its* na parede pelo escritório de carpete alto da diretoria, o domínio de novas competências. Entre elas, o conhecimento das operações de linguagem, responsáveis pelos significados que dão sentido à vida na sociedade. Se considerarmos que, hoje em dia, os produtos valem tanto (ou mais) pelo que proporcionam aos seus usuários nas suas relações sociais quanto por suas características pragmáticas ou utilitárias, pode-se afirmar que aqui há uma notável oportunidade para a inovação e a diferenciação entre as empresas.

Nessa perspectiva, a pesquisa contextual, realizada para o metaprojeto, daria uma grande contribuição ao design estratégico se fosse dirigida à compreensão dos processos geradores dos sentidos – e não simplesmente aos seus efeitos, como sugerem as principais referências bibliográficas sobre o tema. Aparentemente, elas abordam a pesquisa contextual de forma sintética ou pouco profunda, não permitindo ao leitor maiores inventários a respeito. Talvez isso ocorra pelo fato de certos setores serem recorrentes nas suas pesquisas acadêmicas, como o mobiliário no norte da Itália, por exemplo, e, por isso, não sintam necessidade de uma investigação mais detalhada; ou ainda, como forma de manter reservados dados estratégicos e sigilosos sobre as empresas pesquisadas. O fato é que, além de tudo, o conhecimento adquirido nesses trabalhos por vezes não fica explícito, nem os caminhos trilhados para se chegar a tais informações.

Alguns autores deixam, até mesmo, a transparecer um certo desdém pela pesquisa contextual. O Deserti, por exemplo, no seu artigo *Intorno al pregetto: concretizzare l'innovazione*, de 2007, afirma que a pesquisa *blue sky* é mais interessante que a contextual por ser mais bonito jogar no ataque do que na defesa. A afirmação surpreende em dois aspectos. Primeiro, porque as grandes conquistas da seleção de futebol do seu país, a Itália, sempre foram caracterizadas por intensa marcação (e pouco gols). Pode até não ser um jogo muito bonito, mas quatro copas do mundo atestam a importância de uma boa defesa. Segundo, porque a pesquisa contextual poderia ser igualmente “bonita”, menos burocrática e mais instigante, ao proporcionar ao design estratégico o conhecimento das regras e regularidades de produção dos significados capazes de diferenciar um sistema-produto-

serviço de outro. Assim, ela poderia jogar lado a lado com a *blue sky* no ataque, aproveitando a analogia proposta pelo autor.

Dessa forma, o presente trabalho propõe uma outra abordagem à pesquisa contextual, a partir dos estudos clássicos sobre processos de significação, desenvolvidos a partir dos anos de 1970, que alteraram a compreensão desses processos em sua estrutura e funcionamento. Para estudar com maior propriedade como os significados podem constituir esse elemento de diferenciação e como a pesquisa contextual pode atuar na compreensão dos processos de geração desses significados, é analisada uma categoria de produtos que, por definição, não possui diferenciação: as *commodities*. O termo *commodity* é aqui utilizado para referir um tipo especial de produto, normalmente uma matéria-prima em estado bruto, negociado em bolsas de mercadorias, com diferenças mínimas de características técnicas e qualidade entre os diversos fornecedores.

Assim, como objeto de pesquisa é apresentada a cadeia de produção e transformação da celulose, uma *commodity* de um setor em que o Brasil é extremamente competitivo e que está em franco crescimento. O *corpus* dos dados foi constituído a partir das duas tipologias de pesquisa propostas pelo design estratégico: *desk*, com os dados provenientes de fontes secundárias, e *field*, a partir de fontes primárias. A primeira foi utilizada para proporcionar a aproximação com o objeto de estudo, por meio de matérias publicadas em veículos de comunicação, relatórios de sustentabilidade editados por empresas da cadeia e em *sites* com informações sobre o setor. Já a segunda, para explorar, detalhar e aprofundar as informações vindas das fontes secundárias, com entrevistas a representantes de empresas e organizações da cadeia.

Ao longo da dissertação, a discussão teórica mescla-se com as informações coletadas nas pesquisas em quatro capítulos, assim distribuídos:

- Capítulo um: Apresenta o conceito de design estratégico, suas origens, processos e características diferenciadoras. Além disso, relaciona o sistema-produto-serviço e os efeitos de sentido, no contexto de uma sociedade do consumo. Depois, descreve o metaprojeto, e propõe uma nova abordagem à pesquisa contextual.
- Capítulo dois: Explora a cadeia de produção e transformação da celulose, tal como uma estrutura, apresenta seus actantes e as principais relações envolvidas. Antes, resgata o conceito de *commodity*, a sua importância histórica para a economia do país e traça um paralelo entre a celulose brasileira e a globalização.
- Capítulo três: Descreve possíveis sequências narrativas na cadeia de produção e transformação da celulose, a partir do conjunto de enunciados arrolados na pesquisa,

fundamentados no conceito de campo social. Relaciona a coexistência de diversos campos, que impactam e são impactados pelas relações entre os actantes da cadeia, com predominância do campo econômico.

- Capítulo quatro: Define a função-significado da celulose e, a partir dela, articula diversas relações lógicas, representadas visualmente no quadrado semiótico. Dessa operação, são originadas categorias semânticas que proporcionam análises paradigmáticas e sintagmáticas, em busca de estratégias de atuação e conquista de capital simbólico. Após, com base nos estudo sobre a cadeia de produção e transformação da celulose, é realizada uma reflexão sobre a pesquisa contextual voltada às operações de linguagem e sua relação com o metaprojeto.

Boa leitura.

1 O DESIGN ESTRATÉGICO E A BUSCA PELA DIFERENÇA

Vivemos numa sociedade de consumo. Fazemos várias coisas ao mesmo tempo, vamos de um lugar a outro em uma fração de segundo, somos iguais a todo mundo e um pouco diferentes de nós mesmos a cada momento. Não compramos produtos simplesmente para nos abrigar, saciar a sede ou escutar música. Há muitas razões para irmos às compras, mas muitas vezes compramos sem ter uma razão, basta um desejar ou um querer. O certo é que buscamos produtos que não são só produtos, são meios de nos fazer mais jovens, mais inteligentes, mais amigos, mais aceitos e, acima de tudo, que mostrem para os outros e para nós mesmos quem realmente somos. Assim, construímos o nosso mundo através dos objetos que usamos e, ao mesmo tempo, somos construídos por eles numa operação de mão dupla capaz de produzir sentidos que se convertem no valor simbólico dos produtos, estabelecendo diferenças entre eles.

O design atua nesse contexto social ao conferir sentidos simbólicos aos objetos no projeto de algo novo ou na renovação de algo já existente e que adquire novos significados aos olhos dos consumidores. Etimologicamente, “design” tem sua origem no latim ‘de’ + “signare”, e está relacionado a “dar sentido às coisas” (KRIPPENDORF, 1989). Além disso, a palavra “design” pode ser um verbo ou um substantivo. Como verbo significa simular, planejar, esquematizar, proceder de modo estratégico. Como substantivo está relacionada, entre outras possibilidades, a plano, intenção, meta (FLUSSER, 2007). Assim, design pode ser definido como o ato de projetar algo (verbo) ou o projeto de algo (substantivo) que não exista no espaço e no tempo com um novo significado ou, ainda, um novo significado para algo que já existe.

O design estratégico, por sua vez, apresenta uma relação ainda mais direta com as linguagens e suas formas de construção de sentido, capazes de modificar a realidade. Desenvolvido, originalmente, na Itália, o design estratégico é definido na apresentação do Master em Design Estratégico (MDS)¹, na Politécnico de Milão, como

“uma atividade de projeto que trata do sistema-produto – um corpo integrado que envolve o produto, serviços e estratégias de comunicação – concebido e desenvolvido por um ator ou conjunto de atores (sejam empresas, instituições ou organizações sem fins lucrativos) para obter um conjunto específico de resultados estratégicos”.

¹ Disponível em < <http://95.110.231.174/it/content/download-5>>. Acesso em 20 de março de 2012.

Trata-se, portanto, de um processo aberto, dialético, com diferentes pontos de vista, que é finalizado na geração de produtos que são mais do que simples produtos. São sistemas-produto – ou também chamados de sistemas-produto-serviço para deixar mais evidente a importância dos serviços no conjunto (MERONI, 2008) – que têm a capacidade de tornar visível a estratégia da empresa, seu posicionamento, seus princípios e seu jeito de ser (ZURLO, 2010). Dessa forma, a organização ao produzir um sistema-produto-serviço é, ao mesmo tempo, produzida por ele.

A ideia de produtos com serviços agregados não é novidade, pelo contrário, o marketing – e mesmo o design – já trata disso há bastante tempo. A diferença é que os produtos, serviços e a comunicação, na abordagem proposta pelo design estratégico, são concebidos simultaneamente (MERONI, 2008). Somente em conjunto, dada a complexidade da sociedade atual, podem modificar a realidade, criando representações com potencial para construir ou reforçar a imagem de marca da empresa e proporcionar a interação entre as pessoas por meio da geração de efeitos de sentido.

O design estratégico propõe-se, também, a acessar e a compreender a realidade na qual as organizações estão inseridas, em processo chamado de metaprojeto, capaz de posicionar o design como eixo articulador de diversas disciplinas, com a geração de aprendizado e mudança de cultura. O metaprojeto envolve o planejamento da pesquisa e do próprio projeto que será efetivado, uma espécie de projeto do projeto. De modo simplificado, posto que não é um processo linear, pode-se dizer que o percurso parte de um problema (nem sempre explícito), passa pela utilização de diferentes tipos de pesquisa e é finalizado na definição de uma proposta conceitual (*concept*) para o sistema-produto-serviço a ser desenvolvido. Ao longo do trajeto, o designer tem a possibilidade de realizar uma reflexão crítica preliminar sobre o próprio projeto.

Assim, o design estratégico aprofunda e amplia a noção que vem da etimologia da palavra “design” (“dar sentido às coisas”) tanto no resultado final como no processo. Além de gerar sistemas-produto-serviço que constituem representações da realidade e, como tal, são dotados de sentido, interpreta esta realidade por meio do metaprojeto – e interpretá-la é conferir significados nos vários enquadramentos culturais. A Figura 1 ilustra essa situação.

Os conceitos de “sistema-produto-serviço” e de “metaprojeto” são abordados a seguir. O primeiro, no seio de uma sociedade voltada para o consumo em que os bens valem tanto (ou mais) pelos efeitos de sentido que proporcionam aos seus usuários nas suas relações sociais que por suas características utilitárias; e o segundo, com ênfase em uma pesquisa

contextual mais voltada para a compreensão dos processos geradores destes efeitos de sentido, capazes de diferenciar as ofertas de uma empresa e as de outra.

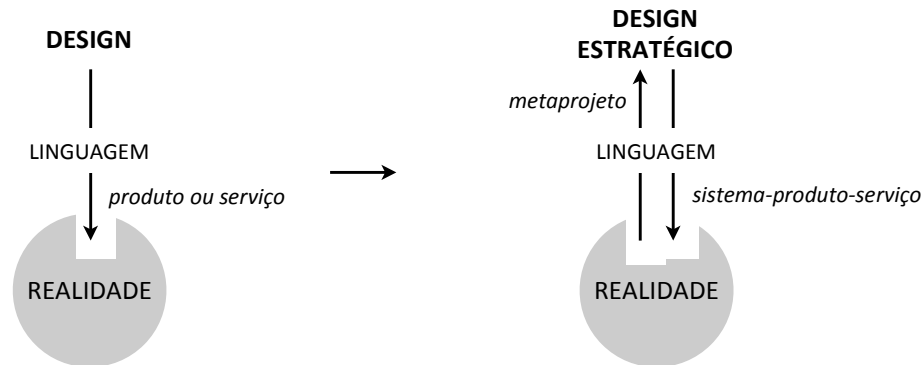


Figura 1: Ampliação do conceito de design pelo design estratégico, desenvolvida pelo autor

1.1 O SISTEMA-PRODUTO-SERVIÇO E OS EFEITOS DE SENTIDO

O século XX viu nascer uma nova ideia de sociedade. Em oposição ao período anterior, marcado pela industrialização e pela busca da satisfação de necessidades mais pragmáticas ou funcionais, esta é uma sociedade voltada para o consumo, impulsionada pelos avanços da tecnologia, transporte e informação e pela procura da satisfação dos desejos e quereres (BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY, 2004). Os produtos deixam, então, de ser consumidos apenas por sua função, e assumem um caráter simbólico, ou seja, podem ser entendidos como algo colocado no lugar de outra coisa, portanto, definidos como signos (BAUDRILLARD, 2007). Assim, por exemplo, a mãe ao comprar uma fralda descartável para o seu filho leva para casa mais que um produto de higiene, adquire também conforto, carinho, proteção ou uma infinidade de outros sentidos possíveis vindos de operações de linguagem de caráter conotativo. É esse tipo de representação sógnica que é responsável pela expressão mais efetiva dos sentidos propostos pelos homens pela sua condição cognitiva de representar o mundo em que vivem.

Na origem, o signo é composto de um significante e um significado, no enquadramento de uma dada linguagem. Significante é a matéria sensível variável nas diversas linguagens, e significado é a representação psíquica (e hoje se sabe social) por ela invocada, ou seja, um conjunto de associações que dão sentido ao objeto. O plano dos significantes forma o plano de expressão, e o dos significados, o plano de conteúdo

(BARTHES, 1971), ambos indissociáveis nos processos, mas não estáticos. No exemplo anterior, a fralda descartável é o ‘significante’ e conforto, carinho e proteção são possíveis significados agregados ao ‘significado’ denotado *absorvente higiênico infantil*. Esses conceitos ao longo do tempo foram revistos, ampliados e passaram a ser usados de forma menos rigorosa. De toda maneira, constituem uma noção fundamental para reconhecer o caráter de construção dinâmica que pauta a criação de sentidos feita e reconhecida pela sociedade. Assim, ao reafirmar-se que os processos de significação são tão mais relevantes quanto operem no plano simbólico ou conotativo, consumir pode, então, ser entendido como um ato repleto de significação.

Entretanto, o produto em si não tem sentido analisado individualmente, senão no conjunto de objetos que constitui o seu paradigma, que ganha pertinência em uma perspectiva social. Os bens podem, então, ser entendidos como artifícios que compõem um código pelo qual as pessoas se expressam, uma linguagem tal qual a composta por palavras (BAUDRILLARD, 2007). O sistema de produção dos bens é, evidentemente, diferente do das palavras, mas tem analogias com aquele que os organiza. Os sistemas reúnem processos e normas, alguns gerais, outros específicos, cuja regularidade permite que sejam identificados, descritos e interpretados. A linguagem é um processo coletivo, inerente à cultura e à sociedade, que possibilita a interação entre os indivíduos. Ao se admitir que essa interação é sempre de ordem da comunicação (colocar algo em comum), pode-se afirmar que ela é responsável pela totalidade das conexões estabelecidas entre as pessoas, entre as pessoas e os objetos culturais tecnológicos de qualquer natureza, e destes entre si. Sob esse ponto de vista, o consumo pode constituir um processo de classificação e diferenciação social, através das operações de representação, capazes ainda de auxiliar na descoberta ou na constituição da subjetividade e identidade do indivíduo (BARBOSA & CAMPBELL, 2006).

Por outro lado, na sociedade contemporânea, a diferenciação passa a ser algo muito sutil e não pode mais ser explicada pelos rendimentos de um indivíduo, por sua riqueza ou pelo que ele pode comprar – um pensamento ainda relacionado à lógica das necessidades (BAUDRILLARD, 2007). Assim, o simples consumo de um bem não é o que diferencia ou, sob outro ângulo, associa uma pessoa a determinado grupo social. Hoje, mesmo em países em desenvolvimento como o Brasil, o acesso a determinados produtos que antes era mais restrito a determinadas camadas da sociedade tornou-se quase universal. Em substituição, há diversos outros fatores que servem para estabelecer uma nova hierarquia social, como o tipo de trabalho e de responsabilidade, o nível de educação e de cultura, a maneira de usufruir dos bens e serviços etc. (BAUDRILLARD, 2007).

Além disso, em um planeta que começa a deixar mais evidentes seus limites em termos de recursos naturais, o consumo tende a assumir outras formas mais brandas de representação, como o chamado consumo ‘sustentável’, ao trazer uma preocupação pela origem dos produtos: como, onde e em que condições foram fabricados. Para atender a essa expectativa crescente da sociedade, as empresas criam mecanismos, normas e certificações que permitem ao consumidor fazer a rastreabilidade dos produtos, desde a extração ou cultivo da matéria-prima até o descarte ou o reuso, entendendo os impactos sociais e ambientais presentes em todo o seu ciclo de vida.

Todas essas diferenças – mesmo as mais sutis – são codificadas e, por isso, entendidas somente por aqueles que dominam o código. É uma lógica de diferenciação personalizada, segundo a qual os indivíduos (e mesmo as empresas) diferenciam-se uns dos outros por modelos gerais e um código compartilhado (BAUDRILLARD, 2007). Da mesma forma, para projetar sistemas-produto-serviço capazes de gerar efeitos de sentido diferenciados e diferenciadores, o design estratégico deve operar com os códigos no interior de uma dada linguagem, a partir da compreensão das regularidades presentes no sistema.

O sentido está relacionado a uma remissiva ou a uma direção. Como remissiva, trata da transposição de um código (da expressão) para outro código (do conteúdo). Como direção, é algo que confere intencionalidade à atividade humana (GREIMAS, 1975). Já as atividades humanas podem ser entendidas sob dois pontos de vista: o da ação sobre as coisas, que permite ao homem transformar a natureza, e o da ação sobre os outros homens, responsável pelas relações intersubjetivas formadoras da sociedade (GREIMAS & COURTÉS, 2008). Assim, ao unir produtos, serviços e comunicação, o sistema-produto-serviço une também, em uma mesma perspectiva, as ações humanas capazes de modificar a natureza e aquelas propulsoras das relações sociais, geradas pelos efeitos de sentido. O que pode ser explicado pela característica performativa da linguagem, já considerada por filósofos da Antiguidade, como Platão e Aristóteles, segundo a qual é capaz não só de descrever a realidade, mas também de transformá-la, de agir sobre as coisas e sobre as pessoas (FONTANILLE, 2011).

Para o design estratégico, o efeito de sentido – assim como as noções de forma, função e valor – é gerado a partir da ideia da religação dos saberes (MORIN, 2001), que propõe o reencontro das ciências naturais e sociais, com a conseqüente junção dos diferentes segmentos do conhecimento. Por esse conceito, desde que o mundo passou a ser explicado pela ciência, vem ocorrendo um distanciamento sistemático entre as ciências da natureza e as da sociedade, com os saberes fragmentados e compartimentados em diferentes disciplinas. No entanto, para o pensamento complexo, natureza e cultura não constituem polos opostos nem excludentes.

Pelo contrário, fazem parte do mesmo universo. O homem, por exemplo, é um ser natural, formado por uma densa estrutura biológica, mas também é um ser cultural, dada a sua capacidade de comunicação, através do domínio da linguagem e de elaboração de estratégias de sobrevivência e adaptação onde quer que esteja. Assim, com o tempo, a separação do conhecimento em áreas estanques provocou a simplificação e a redução do saber.

Nessa perspectiva, o design estratégico busca na transdisciplinaridade a capacidade de relacionar áreas aparentemente distintas, dentro e fora da empresa. Faz parte dessa cultura o diálogo, que promove a abertura do espaço para a integração de diversos conhecimentos especializados e, assim, uma visão mais completa do todo e das partes. A figura abaixo ilustra o cruzamento entre os diferentes saberes articulados:

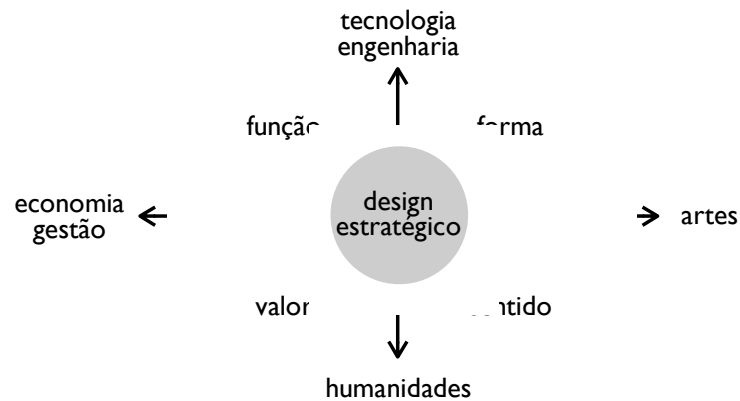


Figura 2: Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico (CELASCHI, 2007)

Por essa abordagem, a tecnologia/engenharia contribui para a definição das características físicas de um sistema-produto-serviço, articulando com a economia/gestão a sua função e com as artes a sua forma. À economia/gestão cabe a tarefa de contribuir para a dimensão do custo, do preço, do canal de distribuição e do mercado. Ao ser relacionada com a área das humanidades, opera o valor para a empresa e seus consumidores. As humanidades contribuem para a produção do significado e sua comunicabilidade por sua dimensão cultural. Já as artes tratam da produção e distribuição das linguagens. Assim, quando se encontra com as humanidades é gerado o (efeito de) sentido. Dessa maneira, graças à sua capacidade de articulação, síntese, integração de estímulos e oportunidades, o design estratégico consegue unir função, forma, valor e sentido, materializados em um sistema-produto-serviço (CELASCHI, 2007).

Por outro lado, esse esquema teórico pode ser um pouco modificado para dar conta do movimento de pressuposição recíproca entre a utilidade de um sistema-produto-serviço e o seu efeito sentido, que o constitui como um signo. Parte-se do princípio de que todo produto

existe para desempenhar alguma tarefa – uma mala, por exemplo, serve para transportar roupas. Entretanto, colada a essa perspectiva utilitária, a função adquire um sentido na sociedade – alguém portando uma mala está em viagem – e, a partir daí, novos conjuntos de significados podem ser a ela atribuídos, da ordem da conotação. Este é o conceito da função-signo (BARTHES, 1971), que trata da capacidade de um objeto se desdobrar em múltiplos sentidos conotados, esses, sim, verdadeiramente importantes para a compreender a estrutura e funcionamento dos constructos sociais, estimular a inovação e proporcionar a diferenciação entre as empresas.

Assim, os sistemas-produto-serviço possuem uma dupla natureza. A primeira é relacionada à sua utilidade², gerada pela performance do produto – baseada no encontro dos eixo de tecnologia/engenharia com economia/gestão propostos – e diz respeito a ‘o que’ as pessoas compram, ou seja, para que serve o produto comprado. A segunda é relacionada ao sentido agregado a esse produto – conhecimento vindo das disciplinas das humanidades e das artes – e está relacionada a ‘por que’ elas compram (VERGANTI, 2009). Por esse raciocínio, o segmento mais importante a ser trabalhado pelo design estratégico estaria na ‘função-significado’, e não na ‘função-configuração’, que pode assim ser chamada a partir da articulação com a noção da “função-signo”. A Figura 3 apresenta a situação agora posta, com um novo eixo cruzando diagonalmente a matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico para ligar a ‘função-configuração’ (o que as pessoas compram) à ‘função-significado’ (por que as pessoas compram).



Figura 3: Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico (CELASCHI, 2007), com a relação entre ‘função-configuração’ e ‘função-significado’, proposta pelo autor

² O termo ‘utilidade’ foi usado – e não ‘função’, como é originalmente referido (CELASCHI, 2007; VERGANTI, 2009) – para evitar confusão com a ‘função’ semiótica, que relaciona a utilidade do objeto com seu efeito de sentido (função-signo).

Essa abordagem também ilustra a evolução no papel do design da sociedade industrial, voltado à produção dos bens, para a sociedade contemporânea, dirigido ao consumo e aos efeitos de sentido.

A possibilidade de um mesmo objeto ser desdobrado em múltiplos sentidos conotados explica como ocorre a diferenciação entre produtos, sendo que a diferença é a primeira condição para o surgimento do sentido. Para que haja diferença, é necessária a presença de pelo menos dois termos, com algo que os una e algo que os separe (GREIMAS & COURTÉS, 2008). O que diferencia a cadeira do banco, por exemplo, é a presença – ou não – do encosto, mas ambos servem para sentar.

A presença de dois termos e de relações entre eles é o que está na base de uma estrutura qualquer. Podem ser também chamados de semas, unidades mínimas e diferenciais formadoras do significado. Os semas podem ser distinguidos, diferenciados e articulados através das operações de conjunção e disjunção que compõem a estrutura elementar de significação (GREIMAS, 1971), conforme ilustra a Figura 4. Uma estrutura elementar de significação é caracterizada pela presença de pelo menos um ponto de conjunção, que compõe o eixo semântico, e um de disjunção, que realiza a articulação sêmica. Enquanto que o eixo semântico totaliza, conjuga e reúne ideias, a articulação sêmica as polariza, diferencia e separa. O primeiro trata da substância, a segunda da forma do conteúdo. O fenômeno da significação acontece na soma do eixo semântico com a articulação sêmica.

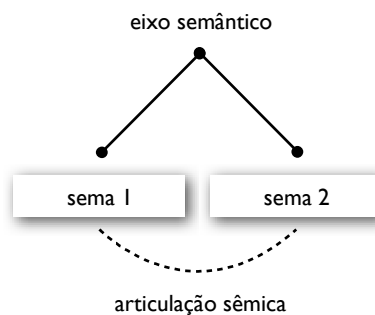


Figura 4: Estrutura elementar de significação (GREIMAS, 1971)

Um sistema-produto-serviço, como um qualquer outro sistema, é composto por diversos semas que, quando articulados, dão origem aos sentidos, relacionados à função-significado capaz de diferenciar uma oferta de outra. A compreensão dessa operação abre amplo espaço para inovação e, por extensão, para atuação do design estratégico.

1.2 O METAPROJETO E UMA NOVA PESQUISA CONTEXTUAL

De acordo com a função-significado, um sistema-produto-serviço pode ser entendido como uma grandeza dotada de sentido ou, por extensão, como um enunciado. O enunciado é o estado resultante da enunciação, a instância que permite a mediação entre a competência (o saber-fazer) e a performance (o fazer) (GREIMAS & COURTÉS, 2008). Enunciação é o ato de dizer, o processo gerador do enunciado; enunciado é o dito, o produto da enunciação. O par enunciado-enunciação trabalha a manifestação da subjetividade num discurso. Há um ‘eu’ do enunciado e um ‘eu’ da enunciação, situados em um lugar e em um tempo determinado (*ego, hic et nunc*³).

Assim, ao projetar um sistema-produto-serviço, que não existe no espaço e no tempo, o designer assume o papel de sujeito da enunciação e deve ter a capacidade de transformar as competências da empresa (nesse caso, o sujeito do enunciado) em performance. Como no design estratégico as competências vêm da mobilização transdisciplinar capaz de dar forma, utilidade, valor e, principalmente, sentido a um sistema-produto-serviço, o designer precisa articular conhecimentos e pessoas, dentro e fora da organização, para acessar e simular a realidade em que vai agir. Um agir mais estratégico – e menos operacional – que, além de se refletir em uma nova posição do profissional na estrutura da empresa, está na base do conceito do design estratégico (ZURLO, 2010).

O metaprojeto é a porta de entrada para isso. Trata-se de um percurso que visa a compreensão e construção de modelos simplificados da realidade, que serão posteriormente manipulados a fim de modificarem esta realidade (CELASCHI in MORAES, 2010). Recebeu esse nome por ser considerado uma espécie de projeto do projeto (ou design do design), com a ideia advinda do prefixo “meta” – de ir além, de transcender ao projeto e de constituir-se em uma reflexão sobre ele (MORAES, 2010).

O caminho metaprojetual parte da configuração do problema, quase sempre pouco estruturado, indefinido, com contornos embaçados pela trama de tecidos de ações, acontecimentos, relações e interações da realidade complexa que o cerca. Para isso, busca constituir um corpo de conhecimento que permite reinterpretar o problema, o acesso e a representação da realidade, além de proporcionar estímulos criativos e cenários para o desenvolvimento da proposta conceitual (*concept*) para o sistema-produto-serviço a ser desenvolvido.

³ Expressão em latim que remete, respectivamente, ao sujeito (da enunciação e do enunciado), ao lugar (aqui) e ao tempo (agora) (FIORIN, 2008).

As informações são trabalhadas pelo designer no metaprojeto, mesmo que de forma empírica, a partir dos dois eixos da linguagem: o dos sintagmas e o dos paradigmas. O sintagma é uma combinação de elementos que tem por base a extensão; paradigma é um conjunto de elementos que podem ser associados por algo em comum, ainda que com traços diferenciadores, fora do plano sintagmático (BARTHES, 1971). Nesse sentido, a fala está relacionada ao sintagma, por ser uma combinação de signos dispostos de forma corrente e dotados de sentido; já a língua pertence a eixo paradigmático, por compreender o conjunto de signos passíveis de serem articulados pela fala. O cardápio de um restaurante, por exemplo, é constituído por diversos paradigmas, como o das entradas, o dos pratos principais e o das sobremesas. Ao fazer o seu pedido, o cliente realiza um recorte das opções disponíveis em cada paradigma e forma um sintagma – que tem boa chance de ser diferente daquele do cliente da mesa ao lado, apesar do cardápio ser o mesmo. Da mesma forma, o designer, ao longo do trajeto metaprojetual, seleciona, associa, separa e hierarquiza os dados coletados, relaciona elementos de um paradigma com outro e constrói novos sintagmas.

Em busca das informações capazes de originar essas operações, são estruturadas em torno do problema duas grandes áreas: as pesquisas contextual e *blue sky*. A pesquisa contextual teria a função de analisar e interpretar os vínculos do ambiente empresarial, estabelecendo os limites do projeto, e a *blue sky*, o objetivo de fornecer caminhos e estímulos ao processo vindos de setores diferentes daqueles em que a empresa atua. Apesar de ser denominado ‘esquema *sistêmico* de desenvolvimento do processo metaprojetual’ (DESERTI, 2007), o modelo tem muito pouco de sistêmico da forma como está representado na Figura 5, parecendo mais uma sequência linear de atividades em sentido único. Na prática, o caminho é bem mais tortuoso, repleto de idas e vindas, com dados sendo assimilados ou descartados a todo momento, o que dá ao designer a oportunidade de lidar com o acaso e construir a estratégia durante a ação, algo caro ao pensamento complexo (MORIN & KERN, 2005).

De acordo com o modelo, o problema do projeto é expresso em um *briefing*, documento que traz as indicações e decisões da empresa, os objetivos do trabalho, as limitações, a capacidade de investimento da empresa etc. É o início de tudo. O método proporciona a oportunidade de (re)interpretação do *briefing*, o *contrabriefing*, que reafirma ao designer sua posição de sujeito da enunciação, como analista crítico e ativo no processo. Só que a relação entre os dois momentos (*briefing* e *contrabriefing*) não é direta como representada na Figura 5, pois o *contrabriefing* só faz sentido se contemplar as informações da pesquisa contextual, caso contrário fica refém da mera interpretação do designer, baseada no seu conhecimento prévio sobre o problema ou de dados colhidos dentro da própria empresa.

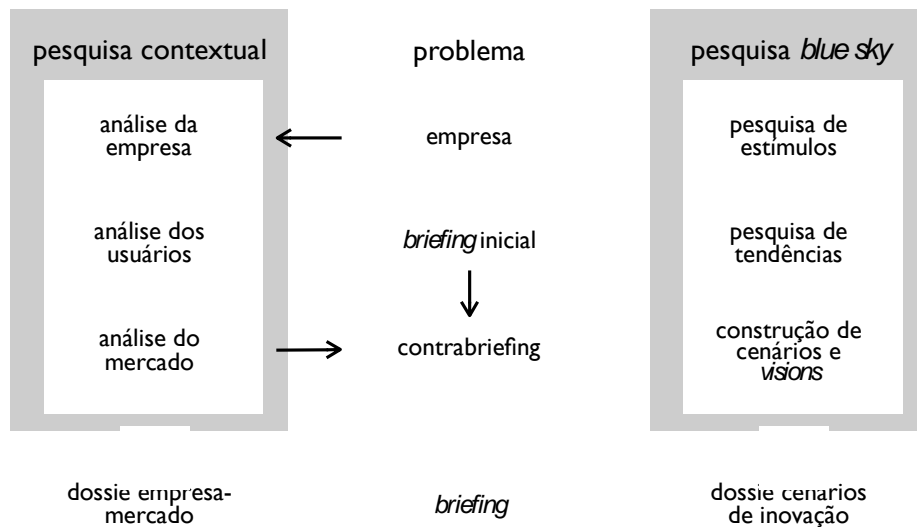


Figura 5: Esquema sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual (DESERTI, 2007)

Do *briefing* inicial parte-se para a pesquisa contextual, que contempla três grupos de análise, consolidada em um documento chamado de ‘dossiê empresa-mercado’:

- ‘empresa’: *know-how*, recursos disponíveis, tipologia de produtos, identidade e marca, orientação estratégica, modelo de organização, sistema logístico, cadeia de valor etc.;
- ‘usuários’: processo de compra, situações de uso dos produtos, necessidades e desejos, percepção em relação à empresa etc.;
- ‘mercado’: setor onde a empresa atua, concorrentes, dados de participação de mercado, potencial de crescimento etc.

Já a pesquisa *blue sky* é um processo aberto de busca de informações, tendências e trajetórias de inovação, e traz consigo a ideia de fertilizar criativamente o desenvolvimento do projeto. A pesquisa, que gera um dossiê denominado ‘cenários de inovação’, aborda os seguintes aspectos:

- ‘estímulos’: Coleta e organização de referências visuais que provoquem no designer o raciocínio por metáforas, ou seja, o deslocamento de um lexema (palavra, em sentido corrente) de um paradigma a outro mais conhecido. Esse movimento permite uma aproximação do problema de forma indireta, por associação de ideias, favorecendo o processo criativo.
- ‘tendências’: Interpretação de sinais “fortes e fracos”, vindos da observação da evolução dos comportamentos, da sociedade, dos mercados, das tecnologias etc. Em

geral, as tendências trabalhadas pelo design estratégico são de natureza transversal, de outros paradigmas que não o da empresa trabalhada.

- ‘construção de cenários e *visions*’: Os cenários são caminhos possíveis de inovação por onde pode seguir o projeto. São normalmente apresentados em mapas, que podem ilustrar o ponto onde a empresa está e onde ela quer chegar, ou por imagens que, dispostas de forma sintagmática, contam histórias sobre um futuro possível. As *visions* são representações visuais, como a denominação sugere, de possíveis soluções projetuais, com a função de ajudar nas escolhas que vão dar origem ao *concept*, uma representação mais detalhada do sistema-produto-serviço que será desenvolvido durante o projeto propriamente dito.

No modelo proposto, as pesquisas contextual e *blue sky* estão postas em uma posição dialética, com as informações vindas dos paradigmas da empresa tensionadas pelas referências de outros paradigmas análogos de outras áreas, com a ideia de que o processo criativo estimule a comutação (BARTHES, 1971) entre elementos do plano da expressão que, ao provocarem mudanças também no plano do conteúdo, proporcionem novos e inovadores sintagmas. Assim, a liberdade da pesquisa *blue sky* submetida à prova constante dos limites e vínculos da pesquisa contextual proporcionaria ao processo o reconhecimento de espaços de inovação capazes de transcender às restrições impostas pelo ambiente empresarial.

Esse jogo de forças entre as duas é a grande diferença da pesquisa proposta pelo design estratégico e as realizadas por outras áreas, como o marketing, a comunicação ou mesmo outras modalidades de design. Em geral, elas abordam o problema de forma isolada, estudando o fenômeno em si, sem explorar a complexidade da realidade onde ele está inserido nem buscar referências em outros setores.

No entanto, um olhar mais atento às principais referências bibliográficas sobre design estratégico, de autores vinculados ao Politécnico de Milão ou de instituições de pesquisa brasileiras (CELASCHI, 2007 e 2008; DESERTI, 2007; MERONI, 2008; MORAES, 2010a e 2010b; ZURLO, 2010), deixa transparecer que a pesquisa contextual é utilizada, fundamentalmente, para proporcionar o conhecimento do ambiente em que o problema está inserido e estabelecer restrições ao projeto, o que deve e o que não pode ser feito. Trata do conjunto de enunciados sobre a empresa, o mercado e o consumidor, uma mera descrição dos atos realizados, e não da sua enunciação, entendida como o processo ou o sistema de relações capaz de gerar estes atos, de atualizá-los ao longo do tempo e, ainda, de gerar outros tantos.

Talvez esses autores não deem muita ênfase à pesquisa contextual nos seus artigos ou *papers* por possuírem um largo histórico de estudos aplicados em um mesmo ambiente (como

a cadeia moveleira do norte da Itália, por exemplo). Dessa forma, julgam não ser necessário um estudo mais aprofundado, pois certas dinâmicas se repetem com regularidade e constância, a ponto de eles considerarem já possuir conhecimento suficiente sobre o setor a ser trabalhado. Em outros casos, pode ser que as informações analisadas na pesquisa contextual tenham conteúdos estratégicos para as organizações e, por isso, sejam omitidas nos relatos de pesquisa, não possibilitando maiores inventários ao simples leitor. Há quem prefira, ainda, atribuir a responsabilidade pela pesquisa contextual à capacidade do designer de observar a realidade, graças à cultura e ao conhecimento adquiridos (CELASCHI in MORAES, 2010). A questão é que, se a obtenção dos resultados estiver exclusivamente condicionada a características e habilidades do sujeito, não seria necessária a existência de um método, entendido como um procedimento de investigação estruturado, que pode ser repetido, corrigido e que, acima de tudo, proporcione o alcance de determinados objetivos (ABBAGNANO, 2007).

Assim, o conjunto de textos arrolados não fornece caminhos claros para uma pesquisa contextual que busque compreender o processo de geração dos sentidos – e não simplesmente seus efeitos. Uma condição que lhe renderia maior efetividade no papel de contraponto à pesquisa *blue sky*, esta sim bastante referenciada, com ferramentas próprias do design na busca de estímulos para oxigenar o processo criativo. Além disso, da forma como está colocada, a pesquisa contextual abre pouco espaço às três capacidades fundamentais do design estratégico (ZURLO, 2010), como se segue:

- capacidade de ver: Trata de observar e interpretar o ambiente em que a empresa está inserida. Está diretamente relacionada à pesquisa contextual que, no entanto, não fornece os instrumentos para o acesso às estruturas que dão origem aos enunciados constituidores da realidade.
- ‘capacidade de prever’: Está voltada ao desenvolvimento de cenários futuros para um projeto. É uma dimensão criativa, pois interpreta e antecipa algo que pode vir a acontecer. Poderia ser aprimorada com uma compreensão maior dos contextos presentes, que seriam deslocados mais facilmente no eixo do tempo em direção ao futuro, para o mapeamento de possíveis cenários de projetos.
- capacidade de fazer ver: Evidencia o agir estratégico ao transformar ideias e conceitos em algo concreto por meio de diversos artifícios e níveis de abstração, imagens de referência vindas das operações de linguagem de caráter conotativo e metafórico, protótipos ou imagens de experiências reais. Possui muito espaço para crescimento na

pesquisa contextual, totalmente carente de instrumentos que tornem visíveis os processos geradores dos enunciados.

A palavra “contexto” (do latim, *contextus*) está relacionada a conjunto, reunião, sucessão. Pode ser entendida como o conjunto do texto que acompanha uma unidade sintagmática e que condiciona a sua significação (GREIMAS & COURTÉS, 2008). Por essa perspectiva, o sentido de um enunciado, como um sistema-produto-serviço, depende de um conjunto de elementos (outros enunciados) que formam a sequência narrativa da qual faz parte.

Esses enunciados são aqui chamados de contextuais, por estarem no interior de uma sequência narrativa e remeterem a algo exterior a ela, e possuírem certa duração e regularidade. Além deles, há enunciados que ocorrem no sistema de forma circunstancial ou inesperada, mas com notável interferência no seu funcionamento. Surgem como átomo, catalisando mudanças profundas em uma sequência narrativa, e são aqui denominados de enunciados situacionais. A descoberta do pré-sal é um exemplo: mudou completamente o perfil não só do setor de energia, mas da economia brasileira como um todo, com consequências até mesmo na política, ao suscitar disputas entre estados e municípios pela partilha dos *royalties* e impostos atrelados à operação.

A pesquisa contextual poderia, portanto, tratar destas duas perspectivas de análise, e buscar a origem e o funcionamento dos processos enunciativos (que transformam o saber-fazer em fazer) e não simplesmente da descrição dos enunciados observados (o que já está feito). Assim, ultrapassaria a sua função primordial – e reducionista – de fornecer os vínculos e limites ao projeto, passando a abastecer diretamente a construção de cenários e *visions* na confluência com a pesquisa *blue sky*. É a tensão proporcionada pelas forças destas duas modalidades de pesquisa que habilita o metaprojeto a criar as condições necessárias para o desenvolvimento de sistemas-produto-serviço verdadeiramente inovadores e com potencial para diferenciar as empresas pelos efeitos de sentido gerados.

Os próximos capítulos trazem a cadeia de produção e transformação da celulose analisada sob esta perspectiva.

2 A CADEIA DE PRODUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DA CELULOSE

A celulose produzida pelas diversas indústrias em todo o mundo seguem determinadas especificações, com algumas variações de composição ou de qualidade, que são alcançadas em função das características da fibra ou do processo produtivo dos quais foi originada. Há, ainda, determinados tipos de celulose que servem a aplicações específicas, como a celulose de fibra longa, feita no Brasil principalmente a partir de florestas de pínus, e utilizada na produção de embalagens e na impressão de jornais e revistas pela resistência que proporciona ao material, e a de fibra curta, produzida na sua maior do eucalipto, especial para papéis para impressão e produtos que exijam maior absorção e maciez, como, por exemplo, papéis higiênicos e fraldas descartáveis.

Dessa forma, a celulose apresenta traços diferenciadores na sua função-configuração, que, quando recortados dos seus sintagmas de origem, podem ser reagrupados por semelhanças em novos paradigmas, como o da celulose de fibra curta, o de fibra longa, o de maior ou de menor qualidade, e assim por diante. Dentro do paradigma, a celulose reafirma a sua condição de *commodity*, pois ali há pouca variação nas características constitutivas ou funcionais entre os produtos de diferentes fabricantes. Assim, uma alternativa para a empresa produtora diferenciar-se dos seus concorrentes é direcionar seu olhar para a função-significado da celulose.

O design estratégico pode contribuir, nessa perspectiva, por sua capacidade de interpretar a realidade e projetar sistemas-produto-serviço capazes de adquirir novos sentidos nas relações da empresa com seus diversos públicos, mesmo no caso de uma *commodity* como a celulose. Para isso, é importante uma nova abordagem da pesquisa contextual, mais voltada à compreensão dos processos geradores dos significados. A análise da cadeia de produção e transformação da celulose, aqui apresentada como objeto de estudo (ou língua-objeto), segue essa direção, com instrumentos de investigação baseados na linguagem (considerada uma metalinguagem em relação à língua-objeto) e interpretação dos dados a partir da semiótica francesa (entendida como uma metalinguagem científica), conforme ilustra a Figura 6.

O *corpus* dos dados foi constituído a partir das duas tipologias de pesquisa utilizadas pelo design estratégico: *desk*, com os dados provenientes de fontes secundárias, e *field*, a partir de fontes primárias (CELASCHI, 2007). Ambas com uma abordagem qualitativa, tendo em vista a natureza do trabalho, voltada às operações de linguagem como elemento estruturante das práticas sociais e à compreensão dos processos geradores do sentido. De toda forma, o rigor científico postulado pelas ciências naturais (de caráter mais quantitativo) foi

uma preocupação sempre presente em todo o processo, com a consistência e a confiabilidade das análises postas à prova pelo diálogo constante da revisão teórica com os achados da investigação.

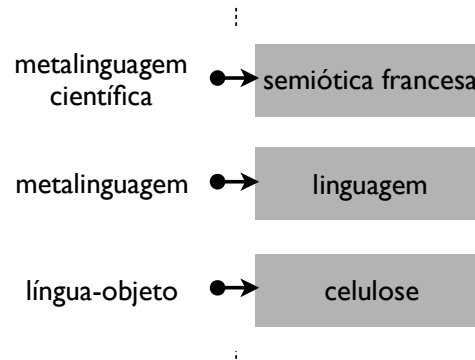


Figura 6: Níveis hierárquicos da pesquisa realizada, desenvolvidos pelo autor

A pesquisa *desk* foi utilizada para proporcionar a aproximação com o objeto de estudo, por meio de dados vindos de três grupos de fontes: matérias publicadas em veículos de comunicação, relatórios de sustentabilidade editados por empresas da cadeia produtiva de celulose e *sites* com informações sobre o setor. Já a pesquisa *field* serviu para explorar, detalhar e aprofundar as informações arroladas. Para isso foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes da cadeia de produção e transformação de celulose, que permitiram a conversão do conjunto de enunciados proporcionado pela pesquisa *desk* em sequências narrativas, dotadas de sentido. A Figura 7 ilustra a constituição do *corpus* da pesquisa e o Anexo A traz um detalhamento maior da metodologia empregada e a descrição das fontes primárias e secundárias utilizadas.

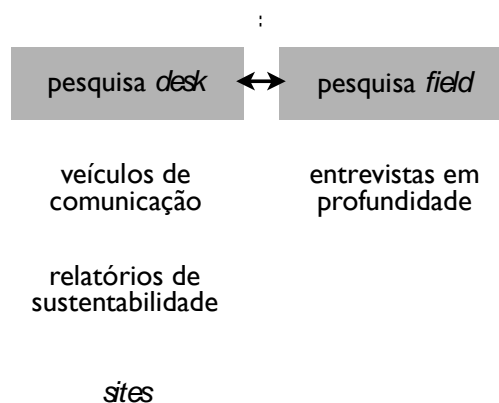


Figura 7: Constituição do corpus de pesquisa, desenvolvido pelo autor

Com inspiração no pensamento estrutural, o trabalho parte dos dados arrolados para a identificação das fronteiras da cadeia de produção e transformação da celulose, da posição que ocupam os seus agentes e das relações existentes entre eles, considerando que as partes afetam o todo e que o todo é afetado pelas partes em igual medida (LEPARGNEUR, 1972; COELHO, 1968). Antes disso, é realizado um resgate do conceito de *commodity* e da sua importância para a economia brasileira, além de uma reflexão sobre a celulose produzida no Brasil e os impactos da globalização.

2.1 A FORÇA DAS *COMMODITIES* NA ECONOMIA DO BRASIL

Segundo o senso comum, o termo *commodity* serve para designar, irrestritamente, qualquer categoria de produtos com pouca diferenciação, como, por exemplo, água, tijolos ou parafusos. No entanto, não é esta a definição que interessa a este trabalho. A palavra *commodity* em inglês significa mercadoria, utilidade ou conveniência e não tem uma correspondente direta em português. A noção de algo útil e conveniente vem do latim (*commoditas*), e marca a diferença entre a definição do senso comum daquela utilizada pelos economistas. Para eles, as *commodities*, além de constituírem bens relativamente homogêneos, com variações mínimas de propriedades de qualidade (em limites aceitáveis e previamente especificados em contratos de fornecimento), são também *tradables*, ou seja, podem ser convenientemente transacionadas em qualquer lugar do mundo, pois não são perecíveis e possuem livre trânsito em mercados globais (GEMAN, 2005; Yo, 1984). Por isso, normalmente, dizem respeito a produtos *in natura*, de origem agrícola ou mineral, que servem de matéria-prima para produção de outros bens.

Por serem homogêneas e *tradables*, costumam ter uma cotação padrão no mercado internacional, com preços iguais, ou muito parecidos, em qualquer país. Esse fenômeno é uma implicação de uma teoria econômica chamada de lei do preço único, ou teoria da paridade do poder de compra (GEMAN, 2005). As *commodities*, assim, além de terem características semelhantes entre os diferentes produtores, possuem preços de venda pautados pelo mercado. Isso ocorre porque o preço está intimamente relacionado aos estoques globais do produto, com extrema sensibilidade aos efeitos da lei da oferta e da procura. Em momentos de escassez, provocados por condições climáticas adversas, por exemplo, o preço do produto sobe; e o contrário acontece em momentos de queda da demanda, como em situações de crise.

As *commodities* podem ser comercializadas (como um outro produto qualquer) no mercado à vista (também chamado de mercado *spot*), que envolve a negociação de compra e

venda com entrega imediata do produto. Entretanto, por se tratar de transações com volumes elevados de mercadoria e uma logística complexa de estocagem e transporte, quase sempre há uma defasagem entre o momento do fechamento do negócio e a entrega do pedido (Yo, 1984). Para dar conta dessa situação, existe outra forma de comercialização, chamada de mercado a termo, em que os preços e condições de fornecimento são acordados para uma entrega posterior. Essa operação é consolidada em um contrato de fornecimento, denominado de contrato a termo, em que as partes, vendedor e comprador, comprometem-se a cumprir, no futuro, os termos do acordo realizado no presente. Esse tipo de operação dá mais tranquilidade para quem vende, pois garante a venda futura do produto, e para quem compra, na medida em que assegura a continuidade do fornecimento do insumo para sua cadeia produtiva. Além disso, permite a venda antecipada das *commodities* agrícolas, em sua maioria sazonais, financiando muitas vezes o próprio plantio do produto.

Há ainda outra possibilidade de venda que é a do mercado futuro. Ele também é um tipo de operação a termo, ou seja, uma venda no presente com entrega em data futura, com a diferença de que aqui a transação é realizada em bolsa de mercadorias. Nas cidades-estado da Roma e da Grécia já existiam mercados informais de entrega de bens para datas posteriores, mas a primeira bolsa formal com contratos de negócios futuros foi a Board of Trade of the City of Chicago (CBTO), fundada em 1848. Ela surgiu em virtude das dificuldades de comercialização de produtos agrícolas na época, que ora prejudicavam o produtor, ora o comprador. Dessa forma, o mercado futuro existe para proteger a ambos das oscilações de preços dos produtos na medida em que espelha o equilíbrio entre a oferta e a demanda, inibindo a possibilidade de ágio ou deságio na compra ou na venda (MELLAGI FILHO, 1990). Além disso, apresenta mecanismos e controles que garantem o cumprimento das obrigações assumidas.

É importante lembrar que as *commodities* sempre estiveram presentes, e de forma marcante, na história econômica do Brasil. Do período colonial (1500-1822), passando pelo Império (1822-1889) até a República Velha (1889-1930), a economia brasileira dependia quase que exclusivamente da produção e exportação de *commodities* agrícolas. A partir desses produtos, inclusive, definiram-se os ciclos da economia brasileira: o ciclo do açúcar, do ouro, do café, e assim por diante. Em 1900, por exemplo, o café era responsável por 65% das exportações brasileiras (GREMAUD et al., 1995). Por isso, o processo de industrialização no Brasil na virada para o século XX foi fortemente influenciado pela economia cafeeira. As divisas geradas na exportação do produto foram decisivas para o financiamento dos primeiros parques fabris no país, além da importação de máquinas e equipamentos. Até mesmo as

dificuldade do setor agrícola ajudaram no processo industrial brasileiro. No período entre guerras, por exemplo, as exportações caíram e o governo criou mecanismos de proteção aos mercados internos para equilibrar a balança comercial, favorecendo a indústria nacional.

A partir de 1930, inicia-se um processo chamado de Substituição das Importações no governo Getúlio Vargas, com forte incentivo à industrialização do país e ao mercado interno. Nesse momento outras *commodities* entram em pauta, como o petróleo, com a fundação da Petrobras, e os minérios de ferro, com a Companhia Siderúrgica Nacional. De lá para cá, a indústria brasileira cresceu e diversificou-se, mas a exportação de produtos primários continua muito importante para a economia do país.

Os críticos desse modelo, que o chamam de “desenvolvimento voltado para fora” (TAVARES, 1972), apontam que ele torna o desempenho da economia brasileira muito dependente e vulnerável em relação ao mercado externo, melhorando nos períodos de crescimento mundial e piorando nos momentos de recessão. Além disso, ao longo da história, muitas vezes os governos provocaram artificialmente a desvalorização cambial para fortalecer as exportações, o que além de esconder sinais do mercado (a queda no preço de um produto, por exemplo, sinaliza estoques elevados), que deveriam apontar para a busca de outras alternativas para a economia, encarecia os produtos importados, socializando as perdas (GREMAUD et al., 1995). Há, ainda, os que afirmam que o baixo custo das *commodities* exportadas faz com que haja uma depreciação da taxa real de câmbio, que reduz os incentivos para o desenvolvimento de outros setores, como a indústria, por exemplo (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Por outro lado, há os que creditem à exploração e exportação de *commodities* um dos trunfos do Brasil na busca do desenvolvimento (NASH, 2011). Nessa perspectiva, além de gerar riquezas para o país, as *commodities* favorecem o surgimento de grandes cadeias de produção em torno delas – algumas com clara vocação industrial e tecnológica. A indústria naval brasileira, por exemplo, nos últimos anos, foi impulsionada fortemente para atender as novas demandas da exploração e transporte de petróleo. Outro aspecto a considerar é que o Brasil não é mais dependente de um único produto de exportação (como era no período do café, por exemplo), o que diminui a exposição ao impacto das oscilações de preço de um item específico, pois, na média, os ganhos se mantêm ao longo do tempo.

Além destas críticas de viés econômico, a produção de *commodities* é também alvejada por vários outros motivos. Um deles está relacionado ao impacto que a sua produção pode causar ao meio ambiente, por ser um recurso não renovável, no caso dos minérios, ou por constituir uma monocultura, no caso de produtos agrícolas ou florestais. Nas duas

situações, os críticos afirmam que a atividade diminui a biodiversidade das regiões, consome recursos naturais, como água e minerais provenientes do solo, e pode, ainda, provocar desmatamento em função da conversão de florestas nativas em áreas cultiváveis. Outro aspecto observado é o impacto das operações com *commodities* nas culturas regionais, ao competir com as atividades e vocações econômicas locais. Há também críticas mais ideológicas, dos que são contrários à existência de grandes extensões territoriais nas mãos de poucos produtores ou empresas; à forte presença de multinacionais, seja no agronegócio ou na extração de minérios; e à exportação de riquezas naturais a qual remonta aos tempos de colônia.

Os defensores da atividade, por seu turno, afirmam que a atividade gera desenvolvimento econômico e social, e trabalha para a minimização dos impactos ambientais, graças aos investimentos realizados em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, além do *know-how* na gestão e manejo dos recursos naturais. Divergências a parte, o fato é que o Brasil possui hoje em dia um conjunto bastante diversificado de *commodities* agrícolas e minerais e muito importante para sustentar o crescimento do país nos últimos anos. A celulose é uma delas.

2.2 A CELULOSE BRASILEIRA E A GLOBALIZAÇÃO

Produzida a partir de florestas plantadas e renováveis, a celulose é matéria-prima para diversos produtos, especialmente papéis para imprimir, para escrever e para fins sanitários (papéis higiênicos, toalhas, lenços, guardanapos e absorventes em geral), conhecidos no mercado pelo termo em inglês *tissues*. Ela também é usada na fabricação de papel cartão para embalagens e na composição de papéis especiais, como os fotográficos, além de diversos outros produtos, inclusive remédios e alimentos.

Para a economia brasileira, sua importância vai além desses diversos usos e aplicações. As empresas produtoras de celulose e papel empregam mais de 700 mil pessoas em todo o país, entre empregos diretos e indiretos⁴. Em 2009, exportaram cerca de 5 bilhões de dólares, gerando um superávit de 3,7 bilhões de dólares – o equivalente a 14,4% da balança comercial do país – e transferiram aos cofres públicos 2,2 bilhões de reais em impostos. Nos últimos 10 anos, investiram mais de 12 bilhões de reais, o que fez a produção aumentar 87,2% no período, com um crescimento médio anual de 6,5%. Com isso, desde

⁴ Fonte: Relatório “Setor de Celulose e Papel no Brasil, de agosto de 2010. Disponível em <www.bracelpa.org.br>. Acesso em 20 de março de 2012.

2008, o Brasil se tornou o quarto maior produtor mundial de celulose, atrás apenas dos Estados Unidos, Canadá e China.

Em um setor onde a produtividade é um fator muito importante para o sucesso de uma empresa, as fabricantes brasileiras de celulose estão muito bem posicionadas. As condições climáticas, os investimentos em pesquisa e o *know-how* no manejo de florestas garantem competitividade importante na relação com outros países. Para se ter uma ideia, um eucalipto no Brasil demora, em média, sete anos para ser colhido, já no hemisfério norte este tempo pode chegar a 70 anos. Além disso, o país conta com terra em abundância para a atividade florestal, o que faz diminuir os custos de aquisição desse recurso fundamental para o negócio. O Brasil, por exemplo, possui menos área cultivada com florestas plantadas para fins comerciais do que o Japão, mesmo consideradas todas as adversidades geográficas daquele país, formado por um conjunto de ilhas e montanhas.

Tudo isso faz com o que o negócio florestal e de produção de celulose chame muita atenção dos grandes grupos econômicos nacionais, como uma alternativa de investimento, e das indústrias de celulose de outros países, ávidas por diminuir seus custos de produção. Tanto que para os próximos 10 anos estão previstos investimentos aproximados de 20 bilhões de reais em novas unidades fabris ou melhoramentos em fábricas já existentes no Brasil. Essa situação faz também com que as fábricas brasileiras estejam entre as mais modernas e eficientes do mundo, pois, por serem instalações recentes, contam com tecnologias avançadas que proporcionam alta produtividade e redução dos impactos ambientais.

O movimento de fluxo de capitais de um lugar a outro com uma velocidade sem precedentes é uma das características da globalização, que dissociou o poder de decisão econômica das unidades produtoras. A globalização é um dos frutos da modernidade, que começou justamente quando as noções de tempo e espaço, antes indissociáveis, passaram a ser vistas separadamente (BAUMAN, 2001). O tempo adquiriu, então, história e vida própria, a partir do momento em que as tecnologias fizeram a velocidade do movimento através do espaço aumentar em proporções nunca antes vistas. Assim, o tempo de percorrer as distâncias diminuiu – ou deixou de existir, em alguns casos –, mas o espaço permaneceu inflexível. Portanto, as distâncias já não importam mais, pois o que está sendo apresentado é o fim da geografia em termos de espaço, sendo as fronteiras meras formas simbólicas e sociais. A distância constituiu-se, em última análise, em um produto social, em que sua extensão depende da velocidade com a qual pode ser percorrida, e essa velocidade passou a hierarquizar pessoas e empresas (BAUMAN, 1999). O tempo, por seu turno, deixou de ser uma sucessão linear ou cíclica de eventos e passou a ser pontilhista (MAFFESOLI, 2003).

Formado por uma série infinita de pontos, o tempo agora é fragmentado, descontínuo. Cada ponto é um momento, e para cada momento há múltiplas possibilidades. O problema é que parece não haver segunda chance: o momento passa e não volta mais. Por isso, vive-se uma vida agorista, na tentativa de se aproveitar todas as possibilidades que o mundo oferece (BAUMAN, 2008). Isso fez nascer um novo modelo de empresa, com acionistas ávidos por retornos rápidos sobre o capital investido, nem sempre sustentáveis no futuro, e por uma infinidade de opções de investimento, sem limites geográficos.

Apesar disso, na cadeia de produção e transformação da celulose, o tempo ainda está, sob certo aspecto, colado ao espaço. A implantação de uma nova unidade fabril demanda pelo menos 10 anos, o período necessário para as análises sobre a viabilidade técnica, aquisição ou arrendamento de terras destinadas ao cultivo de florestas, licenças ambientais, plantio e colheita, sete anos depois, em média, no caso do eucalipto. Além disso, depois de instalados, os ativos de uma fábrica de celulose, com sua extensa base florestal, não podem ser facilmente desativados ou levados de um lugar para outro. Assim, quando o negócio deixa de ser interessante para seus acionistas, por uma mudança no foco de seus investimentos, por exemplo, a operação normalmente é vendida ou são realizadas fusões e associações com outras empresas, dentro e fora dos seus países de origem – mas continua funcionando no mesmo local.

Nesses casos, uma nova situação pode ser observada. Pessoas de outros lugares passam a dividir o mesmo tempo e espaço que as que já estavam ali. A partir desse encontro de diferentes características e culturas, novas relações e trocas simbólicas são estabelecidas, e diferentes linguagens e formas de expressão são mescladas. Um fenômeno que pode ser associado ao denominado de hibridação (CANCLINI, 1998). Paradoxalmente, a hibridação nasce como um efeito da globalização, mas ajuda a desestabilizá-la ao contrapor a heterogeneidade das trocas estabelecidas entre as pessoas com a homogeneidade alojada no pensamento globalizante. As relações entre os diferentes elementos que compõem a cadeia de produção e transformação da celulose no Brasil estão estruturadas sob esse pano de fundo.

2.3 A CADEIA VISTA COMO UMA ESTRUTURA

Como a celulose é uma *commodity* – um produto relativamente homogêneo, com preço regulado pelo mercado (GEMAN, 2005) – há uma grande preocupação em toda a cadeia pela redução dos custos de produção, como estratégia genérica para obtenção e manutenção de vantagem competitiva (PORTER, 1992). Para isso, uma série de ações

empresariais é prescrita, vindas de um paradigma oposto ao da diferenciação, como, por exemplo, a busca por economia de escala, utilização intensiva dos recursos, baixa variedade de produtos, foco em qualidade e produtividade em toda as etapas do processo produtivo, entre outras.

As melhores práticas no setor mostram que, para otimização logística e de custo, a fabricação da celulose deve ser realizada junto aos plantios florestais e a transformação da celulose em outros produtos deve ser feita próxima dos locais de consumo. Assim, mais de 80% da celulose do Brasil é exportada⁵ e transformada em produtos de higiene e conforto (*tissues*) nos mercados que mais consomem os produtos no mundo: América do Norte, Europa e Ásia (sobretudo, a China).

De modo geral, as empresas produtoras de celulose cultivam suas próprias florestas – de eucalipto ou pinus – para fornecimento de madeira às fábricas. As florestas plantadas (termo utilizado para diferenciar as florestas renováveis cultivadas para fins comerciais das florestas nativas) existem no Brasil há pouco mais de um século e hoje somam mais de 7 milhões de hectares⁶. O processo todo começa em viveiros florestais, nos quais são preparadas as mudas que serão, posteriormente, levadas ao campo para plantio. Nesta fase, as atividades são pouco mecanizadas, envolvendo mão de obra com baixa qualificação, em muitos casos. As etapas posteriores tratam do plantio propriamente dito e a colheita é realizada cerca de sete anos depois, no caso do eucalipto, ou em 15 anos, para o pinus. Na sequência, as árvores são colhidas e transportadas até a fábrica por diversos modais (rodoviário, ferroviário, hidroviário ou marítimo), dependendo das características geográficas da região e da distância em relação à indústria.

A madeira chega à fábrica e é convertida em cavacos que, por sua vez, são conduzidos em grandes esteiras para um equipamento chamado digestor – uma espécie de panela de pressão gigante – que, com a ajuda de produtos químicos, dissolve a madeira, transformando-a em uma pasta fibrosa. Após sucessivos processos químicos e físicos, com alterações de temperatura e pressão, surge a pasta de celulose, que é prensada, desidratada e cortada em placas de aproximadamente 1m² para facilitar o transporte até o destino final. Trata-se de um processo contínuo: durante as 24 horas de cada dia da semana entram cavacos de madeira de um lado da linha de produção e saem placas de celulose do outro.

⁵ Fonte: Bracelpa (Associação Brasileira de Celulose e Papel). Disponível em <www.bracelpa.org.br>. Último acesso em 20 de março de 2012.

⁶ Relatório “Setor de Celulose e Papel no Brasil, de agosto de 2010. Disponível em <www.bracelpa.org.br>. Último acesso em 20 de março de 2012.

Depois de cruzar o oceano em direção ao hemisfério norte, a celulose brasileira serve de matéria-prima para indústrias, como a Procter & Gamble e a Kimberly-Clark, entre outras. Em geral, são empresas multinacionais de grande porte, com operações fabris nos principais mercados do mundo e marcas fortes, construídas com muito investimento promocional. Os produtos são disponibilizados aos consumidores finais nos pontos de venda de empresas varejistas, como o WalMart e o Carrefour, encerrando um ciclo começado muitos anos antes nas florestas de eucalipto brasileiras. A maior parte dos consumidores dos produtos originados da celulose, de modo especial os papéis para fins sanitários, estão nos países desenvolvidos, pois são bens fortemente associados a altos padrões de qualidade de vida.

A cadeia de produção e transformação de celulose, dessa forma, é configurada por relevância a partir de quatro elementos nucleares: fabricante de celulose, fabricante de *tissues*, varejista e consumidor. Sem a presença de qualquer um deles, a cadeia não existiria – ou seria definida como uma outra cadeia, que não de celulose. Este estudo, no entanto, dedica maior atenção ao fabricante de celulose por ser o sujeito dos enunciados capazes de explicar a diferenciação em relação aos seus concorrentes. Além dos nucleares, a cadeia conta também com elementos periféricos, que ajudam a configurá-la, tais como:

- Empregados: Profissionais das empresas fabricantes de celulose. Um grupo bastante heterogêneo, do qual fazem parte pessoas altamente especializadas e outras com baixo nível de instrução, especialmente nas áreas florestais.
- Fornecedores: Empresas que fornecem produtos (máquinas, equipamentos, insumos etc.) ou serviços (administrativos ou técnicos) para as fabricantes de celulose. Muitas delas possuem uma relação próxima e permanente com a empresa contratante, com profissionais trabalhando, permanentemente, nas suas áreas produtivas (fábricas ou florestas).
- Comunidades vizinhas: Pessoas que moram em locais próximos às indústrias e plantios florestais das fabricantes de celulose, que são o principal agente econômico da região em muitos casos.
- Comunidades específicas: Organizações não formais de pessoas unidas por um traço em comum – seja a etnia (negro/quilombolas ou índios), a atividade econômica (pescadores, pequenos agricultores etc.) ou um objetivo específico (movimentos de luta pela terra, como o MST, por exemplo) – com algum tipo de relacionamento com a fabricante de celulose.
- ONG: Organizações não governamentais com atuação em alguma área de interface com a cadeia de produção e transformação da celulose. Fazem parte desse grupo desde

ONGs internacionais (como o Greenpeace ou a WWF, por exemplo) até organizações locais, com interesse muito restrito.

- Poder público: Órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário, nas esferas federal, estadual e municipal. Todos eles possuem grande interação e importância na cadeia, especialmente pela elaboração, execução e fiscalização das leis que regulam o setor.
- Investidor: Aqui estão representados diversos agentes do mercado de ações, como operadores e corretores de bolsas de valores, analistas de mercado e investidores propriamente ditos, sejam eles indivíduos, empresas ou participantes de fundos de investimento.
- Imprensa: Veículos de comunicação impressos, eletrônicos ou digitais, com abrangência e atuação nacional, regional ou local, que repercutem assuntos relacionados ao setor.

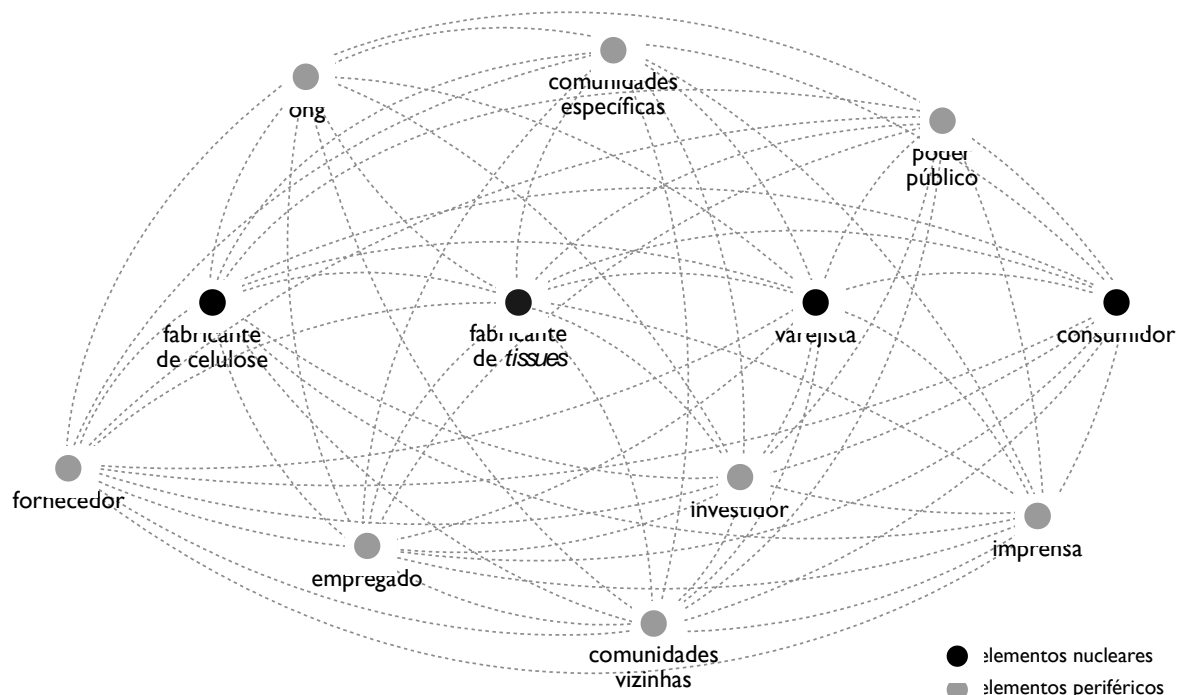


Figura 8: Cadeia de produção e transformação da celulose, desenvolvida pelo autor

A Figura 8 apresenta o conjunto de elementos, nucleares e periféricos, que forma a cadeia de produção e transformação da celulose e a interdependência entre eles. Esse conjunto, tal qual uma estrutura, expressa as noções de totalidade, ao agrupar diferentes elementos que, mesmo isoladamente, são representativos do todo. A adoção do conceito de

totalidade traz o princípio da disposição, ao caracterizar o todo a partir das posições relativas de cada elemento, e o da solidariedade, ao admitir que mudanças em uma das partes de qualquer segmento ou em suas relações provocam modificações no sistema como um todo (LEPARGNEUR, 1972).

O próximo capítulo apresenta sequências narrativas protagonizadas por diversos elementos da cadeia, que são, a partir de então, denominados de actantes, um termo que melhor define todo aquele que realiza ou sofre um ato ao longo de um percurso narrativo (GREIMAS & COURTÉS, 2008), seja um indivíduo, um conjunto de indivíduos ou uma organização qualquer.

3. AS SEQUÊNCIAS NARRATIVAS E OS DIVERSOS CAMPOS

Todo elemento da cadeia de produção e transformação da celulose realiza e sofre ações, impacta e é impactado por elas, atua como protagonista ou simples coadjuvante dependendo da posição que ocupa em um determinado percurso narrativo. Desse modo, pode ser considerado um actante (GREIMAS & COURTÉS, 2008), de caráter propriamente formal, sem nenhum investimento de sentido. As relações entre os actantes dentro da cadeia, tal qual em um sistema, ocorrem segundo determinadas regras e regularidades, e são originadas nas diferenças.

Assim, os actantes podem ser, metodologicamente, articulados através das operações de conjunção e disjunção que compõem a estrutura elementar de significação e atualizam a premissa básica da teoria, segundo a qual, no sistema, não há senão diferenças. Esse tipo de operação apresenta, de um lado, a articulação sêmica, com os actantes separados a partir dos seus traços substanciais, e de outro, o eixo semântico, que os conjuga a partir de um elemento em comum. A Figura 9 traz, como exemplo, a articulação entre o fabricante de celulose e o empregado.

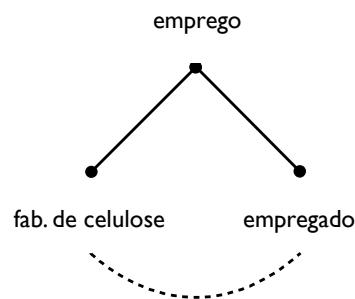


Figura 9: Articulação entre fabricante de celulose e empregado, desenvolvida pelo autor

O emprego constitui o elo de junção entre o fabricante de celulose e o empregado e, ao mesmo tempo, um objeto de disputas de sentido entre eles. Representa algo a ser conquistado, discutido, tensionado, com vitórias eventuais de cada uma das partes. Além disso, essas disputas, em geral, possuem origens e naturezas diversas, podendo, assim, serem filiadas a diferentes campos. Um campo é um espaço da vida social que apresenta uma estrutura relativamente autônoma em relação a outros campos, além de uma lógica própria de funcionamento que estabelece as relações entre os agentes que atuam em cada um deles (BOURDIER, 1990). São justamente os objetos de disputas e os interesses específicos que ajudam a definir e diferenciar um campo de outro.

Dessa forma, no exemplo anterior, o emprego, como um trabalho prestado em troca de

uma remuneração financeira, está relacionado ao campo econômico. Entretanto, há uma legislação trabalhista que regulamenta a relação entre empresa e empregado. Sob esse aspecto, o emprego pode ser entendido como um objeto do campo legal, com as eventuais disputas mediadas por um terceiro actante, o poder público. O empregado pode ainda organizar-se em um sindicato para discutir questões relativas ao emprego com a empresa contratante, nesse caso envolve também o campo político. A empresa, por seu turno, pode divulgar nos veículos de comunicação o número de empregos concedidos para criar representações relativas ao seu porte, solidez, importância para a região etc., através do campo midiático. Esse raciocínio pode ser estendido a qualquer relação entre actantes na cadeia de produção e transformação de celulose, que, portanto, apresenta-se perpassada por diversos campos sociais.

As disputas em um campo ocorrem de acordo com determinadas regras, sendo que o capital (simbólico) acumulado dessas disputas define a posição e a hierarquia dos agentes dentro dos campos (BOURDIER, 1990). Assim, no campo econômico, por exemplo, quem tem maior quantidade de bens, recursos materiais e financeiros – os objetos em disputa – possui maior poder e uma posição privilegiada para continuar suas disputas dentro da cadeia. Para a obtenção dos privilégios oriundos das vitórias nos campos, os agentes desenvolvem estratégias, um conjunto de práticas estruturadas, embora não concebidas para este fim. A estratégia é o resultado do senso prático, mais tácito que explícito, que se adquire ao longo da vida nas atividades sociais. Em suma, trata-se do resultado de um *habitus* na relação com o campo (BOURDIER, 1990).

O *habitus*, por sua vez, é formado por uma rede de relações estruturadas e estruturantes que permite ao indivíduo acessar o mundo social, e, ao mesmo tempo, construir suas relações na sociedade (BOURDIER, 2010). Funciona também como um meio de autoclassificação, a partir das suas escolhas, de acordo com o jeito de enxergar a vida, seus gostos ou com o que mais convém à sua posição no campo. O *habitus* gera práticas e representações que permitem a classificação diferenciadora dos actantes, compreendidas somente por aqueles que também dominam o código necessário para entender o sentido social (BOURDIER, 1990). Assim, campos e *habitus* são grades de leitura ou parâmetros de significação que operam na produção dos efeitos de sentido.

O *corpus* da pesquisa, como relatado no capítulo anterior (e mais detalhadamente no Anexo A), foi constituído por dados de fontes secundárias (matérias publicadas na mídia,

relatórios de sustentabilidade editados por empresas e *sites* do setor), e de fontes primárias⁷, (entrevistas em profundidade com membros da cadeia). As informações foram sintetizadas em um grande paradigma de enunciados (Anexo C), que deu origem às cinco sequências narrativas relatadas a seguir, que, longe de exaurirem o universo de relações possíveis, ilustram o movimento intenso e sistêmico provocado pelos actantes da cadeia de produção e transformação da celulose, demonstrando a presença de vários campos no seu interior. Uma sequência narrativa pode ser definida como um conjunto de enunciados articulados entre si (GREIMAS & COURTÉS, 2008), organizadas por encadeamento (enunciados de uma mesma natureza, dispostos em série), encaixe (enunciados não encadeados, mas com implicações entre si) ou paralelismo (enunciados sem uma relação direta, mas que podem ser encaixados sob determinadas circunstâncias).

A primeira sequência narrativa apresentada é protagonizada pela fabricante de celulose, nesse caso denominada de átomo narrativo, por catalisar diversas micronarrativas a partir da sua atuação. A segunda traz o consumidor no papel principal, dada a sua capacidade de interferir nas relações da cadeia a partir do seu comportamento no ponto de venda. A terceira sequência narrativa, por sua vez, mostra como a atuação de uma ONG pode causar a descontinuidade no processo de produção e transformação da celulose. Na próxima, a quarta, o poder público é o átomo narrativo ao conferir perdas e ganhos às empresas do setor. Já a quinta demonstra como um elemento externo ao sistema – no caso, a crise econômica mundial – pode catalisar mudanças profundas a ponto de alterar o seu equilíbrio interno.

Todas as sequências narrativas trazem em comum uma forte dominância do campo econômico, manifestada nos materiais analisados e nas falas dos entrevistados. É como se ele estabelecesse os processos e as regras – inclusive, as de desregramento, no que diz respeito à autonomia de uma economia de livre mercado – capazes de definir o sistema a nível formal. Nesse sentido, o campo econômico pode ser considerado o sujeito da enunciação nas sequências narrativas propostas, aquele que condiciona os enunciados gerados, apesar de sofrer interferências de regras exógenas a ele, vindas de outros campos: o político, o legal e o midiático. O estudo poderia considerar, ainda, outros campos, como o científico, por exemplo, dada a importância da pesquisa e desenvolvimento para a competitividade do setor. No entanto, os quatro escolhidos mostraram-se capazes de proporcionar a compreensão das relações existente entre os actantes na cadeia.

⁷ O nome dos entrevistados e suas organizações são preservados em função do protocolo de confidencialidade firmado no momento da realização da entrevista (ver Anexo A).

3.1 A FABRICANTE DE CELULOSE NO COMEÇO DE TUDO

O processo de produção (da celulose), transformação (em *tissues*), comercialização e consumo (de *tissues*) forma a micronarrativa nuclear na sequência narrativa apresentada na Figura 10. Nela, a partir da fabricante de celulose, aparecem encadeados a fabricante de *tissues*, a varejista e o consumidor, em uma relação de total interdependência: um não existiria sem o outro – nem a cadeia de produção e transformação de celulose haveria sem algum deles. Além disso, existe entre os actantes uma sequencialidade – embora atemporal, na medida em que as compras, muitas vezes, antecedem a fabricação do produto, em uma operação típica do mercado de *commodities* (venda a termo).

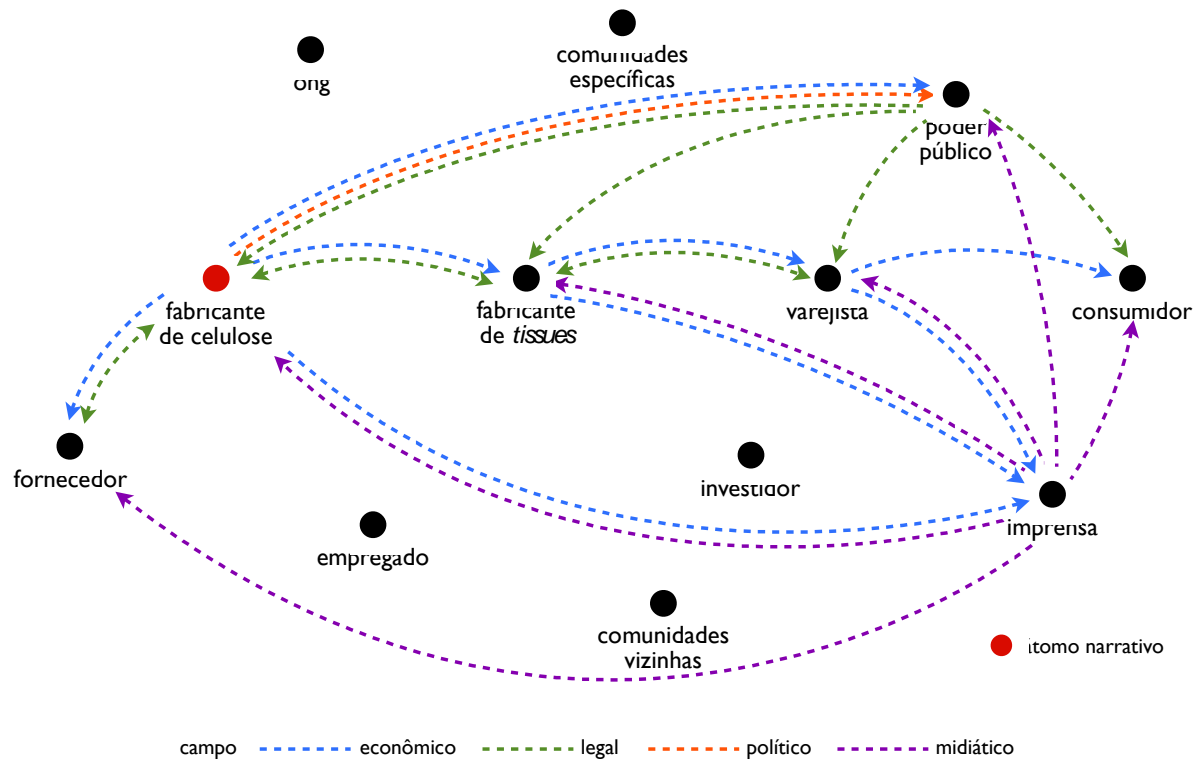


Figura 10: Sequência narrativa com protagonismo da fabricante de celulose, desenvolvida pelo autor

Com presença determinante do campo econômico, a micronarrativa apresenta relações comerciais entre empresas (fornecedor e fabricante de celulose; fabricante de celulose e fabricante de *tissues*; fabricante de *tissues* e varejista) e entre empresa (varejista) e consumidor. As primeiras são chamadas de *business to business* (b2b), a segunda de *business to consumer* (b2c), e diferem, entre outros aspectos, quanto ao nível de risco envolvido e à importância do produto comercializado (SHETH et al., 2008). A compra de uma celulose de baixa qualidade ou um atraso na entrega do produto, por exemplo, podem causar um grande

prejuízo financeiro à organização – o mesmo não acontece com a compra equivocada de uma fralda ou lenço de papel pelo consumidor final. A importância, por sua vez, está relacionada ao fato de a celulose ser a matéria-prima básica para a fabricação de *tissues*, ou seja, na falta dela, a produção é interrompida – já o consumidor, quando vai ao supermercado e não encontra, por exemplo, o papel higiênico que gostaria, tem a opção de comprar o produto de outro fornecedor ou, ainda, de buscá-lo em outro ponto de venda.

Como os riscos envolvidos na operação e a importância do produto para quem está comprando são elevados, normalmente, vários profissionais das empresas participam do processo comercial, formando o chamado centro de compras (HUTT e SPEH, 2002), que divide a responsabilidade pelas decisões. Dependendo da situação, participam desse centro de compras profissionais de diversos departamentos (comercial, financeiro, logístico, marketing, suprimentos, entre outros) e níveis hierárquicos (inclusive presidentes e diretores).

O discurso dos entrevistados, executivos das organizações em questão, é muito parecido, deixando transparecer uma certa afinidade de *habitus*. Nada surpreendente na medida em que dividiram os mesmos bancos escolares, trocaram de emprego para empresas do mesmo ramo, ou de cargos dentro da mesma empresa, leem as mesmas revistas de negócios, em suma, frequentam os mesmos espaços sociais e possuem interesses muito próximos.

Nesse sentido, falam, em uníssono, que o importante na escolha do fornecedor é a qualidade do produto⁸, a efetividade da entrega, a capacidade produtiva, o preço e, principalmente, a garantia de fornecimento⁹ no curto, médio e longo prazos – atributos que compõem os paradigmas dos condutores de custo ou de singularidade, capazes de proporcionar vantagens competitivas para uma organização (PORTER, 1986).

A sintonia segue nos relatórios de sustentabilidade analisados, onde as empresas apresentam os motivos pelos quais podem atender a estas expectativas dos seus clientes ou, com transparência, os desafios que precisam vencer para fazê-lo. Uma espécie de racionalismo a toda prova, que está na base do processo de autonomização do campo econômico (BOURDIEU, 2001) e que transforma todo actante da cadeia em um *homo economicus*.

⁸ No caso da celulose, a qualidade está relacionada ao cumprimento das especificações do produto, dentro de uma margem de dispersão acordada entre as partes, segundo alguns parâmetros, tais como: maciez, resistência, alvura, umidade, sujidade (nível de impureza) etc.

⁹ As empresas da micronarrativa, sejam fabricantes de celulose, fabricantes de *tissues* ou varejistas, trabalham com níveis de estoque muito baixos. Por isso, um desabastecimento pode representar uma interrupção nas suas vendas e na cadeia como um todo.

No entanto, ao contrário do que pode parecer em uma primeira instância, a economia não está dissociada das práticas sociais, pois as relações entre pessoas de diferentes empresas são como quaisquer outras relações na sociedade: acontecem no âmbito das experiências, entendidas como um conjunto de saberes fundados no *habitus* (BOURDIEU, 2001; RODRIGUES, 1999). Assim, cada participante leva para o centro de compras uma coleção de conhecimentos, nem sempre fundamentados racionalmente, formado por crenças e que se desenrola nesse ambiente corporativo. A partir desta sabedoria adquirida, a experiência fornece modelos e esquemas de comportamento pertinentes às relações comerciais próprias do campo econômico, mas com sutilezas capazes de gerar outros, não esperados. Afinal, o *homo economicus* é, antes de tudo, *sapiens*.

Nesse sentido, as entrevistas mostraram que, apesar de ser uma *commodity* (um produto com características homogêneas, segundo definição proposta e aceita pelo campo econômico), a celulose pode ter diferenças na sua função-configuração¹⁰ que proporcionam melhor adaptação ao processo produtivo de certas *tissues*. As toalhas de papel em rolo, por exemplo, precisam ter dois atributos fundamentais: a resistência à tração da máquina (para fazer o rolo sem arrebentar o papel) e a maciez (ao toque do consumidor). Nesse caso, a fabricante de celulose pode customizar o seu produto para atender a essas qualidades específicas, fazendo com que seu cliente ganhe em produtividade e qualidade, em uma relação de maior intimidade (HOOLEY et al., 2005). Com isso, os processos fabris de ambos ficam tão integrados a ponto de ser gerada uma importante barreira à troca de fornecedor – e, até mesmo, à barganha de preços. O problema é o custo dessa operação, que envolve mudança do *setup* de uma fábrica inteira para atender a uma especificação, além de todo o trabalho de armazenagem e transporte de uma celulose “diferente” das outras. Considerando os altos volumes produzidos por uma indústria desse tipo, justifica-se apenas para alguns poucos clientes, que comprem grandes quantidades de produto e de forma continuada. Uma situação que traz à tona a discussão sobre a necessidade de *trade off* entre a estratégia de diferenciação ou de custo (PORTER, 1992), pois é sempre difícil de conciliar as duas.

No próximo elo da cadeia, também há algumas questões que fogem de estratégias convencionadas pelo campo econômico. Um dos atributos mais importantes para um produto de consumo (como os *tissues*), por exemplo, é a marca, entendida como o conjunto de associações positivas ou negativas sobre determinado produto (AAKER, 1996). Trata-se, em última análise, de um ativo da empresa baseado no cliente, ou seja, capaz de gerar valor para

¹⁰ Algumas falas dos entrevistados dão conta dessa situação, como, por exemplo, “a celulose é uma *commodity* especial” e “celulose é celulose, mas há celuloses e celuloses”.

ele e criar posições competitivas favoráveis para a empresa (HOOLEY et al., 2005). No entanto, algumas fabricantes de *tissues*, além dos produtos com as suas marcas, fornecem a redes de varejo itens com a marca destas redes, chamados de marca própria. Esse é um movimento consolidado em mercados desenvolvidos, especialmente na Europa, e que vem agora ganhando corpo no Brasil. Normalmente, isso entra na negociação de compra e venda entre os dois actantes, com a varejista condicionando a compra dos produtos com a marca do fabricante ao fornecimento de outros com a sua marca. Assim, apesar dos robustos investimentos na construção de marcas, as fabricantes de *tissues* colocam no mercado produtos que têm estampadas as marcas dos clientes (varejistas) e que concorrem com os seus nas gôndolas pela atenção e escolha do consumidor, geralmente, com preços menores.

Ao avançar na micronarrativa nuclear, chega-se na relação entre a varejista e o consumidor. Como é a única empresa da cadeia que tem contato direto com o cliente final para venda de produtos, é natural que a varejista busque conhecer a fundo seu comportamento de compra, que, por sinal, tem mudado bastante nos últimos tempos no país, fruto do aumento do PIB e, de modo especial, das classes C e D. Daí, vem um outro caso de um movimento contrário a uma lógica do campo econômico, a de que vendas de maiores volumes implicam menores preços e menores margens de lucro.

Um supermercado brasileiro desenvolveu com um fornecedor de *tissues* uma embalagem de papel higiênico de folha dupla com 32 rolos – oito a mais que as maiores embalagens do mercado – com um custo unitário mais baixo por rolo do que as configurações com menor quantidade. Segundo um entrevistado, gestor de compras da varejista – o produto chegou a ficar “assustador da gôndola”, pelo tamanho exacerbado do pacote. No entanto, as vendas foram muito expressivas, a ponto de a empresa aumentar as margens de ganhos – hoje iguais às recebidas por embalagens com menos unidades – e continuar com vendas crescentes. Isso chamou a atenção do departamento de marketing, que foi investigar o motivo de tamanho sucesso. Resultado: as pessoas que antes não podiam consumir um papel higiênico de folha dupla, agora fazem questão não apenas de comprá-lo como também de exibi-lo com orgulho no seu carrinho de compras – e, nesse aspecto, a embalagem “assustadoramente” grande ajuda. Um exemplo de como a função-significado do produto é capaz de subverter regras – ditas racionais – do campo econômico.

Por sinal, o papel higiênico é um dos itens que vem sofrendo mudanças substanciais no ponto de venda, com o papel de folha dupla tomando cada vez mais o espaço que antes era cativo ao de folha simples. Outra novidade é o lançamento do papel de folha tripla, destinado ao consumidor que busca ainda mais conforto e, sobretudo, diferenciação em relação àqueles

que hoje compram o de folha dupla, segundo a investigação relatada acima e citada na entrevista, feita pelo departamento de marketing de uma rede de varejo.

Por outro lado, há preceitos do campo econômico que são notadamente aceitos e praticados por todos. Um deles é a importância do capital (nesse caso, financeiro) acumulado pelos actantes na definição das estratégias dentro do campo. As maiores empresas varejistas do mundo, por exemplo, faturam mais do que as maiores fabricantes de *tissues*, que por sua vez faturam mais do que as maiores fabricantes de celulose. Em um setor que precisa de capital intensivo para operar, essa equação determina, proporcionalmente, o poder de barganha entre os compradores e seus fornecedores, potencializado pela ameaça das empresas posicionadas nos últimos elos da cadeia – com maior capital acumulado – realizarem um movimento de integração vertical para trás (PORTER, 1986), ou seja, produzirem suas próprias matérias-primas, passando a competir com os seus fornecedores atuais. Essas questões estão em jogo, nas mesas de negociação, mas são invisíveis, nem sempre verbalizadas ou racionalizadas. Assim, pode-se dizer que o poder de barganha constitui-se em um poder simbólico (BOURDIEU, 2010), compartilhado por aqueles que não percebem estarem sujeitos a eles, cumprindo uma função de imposição de uma empresa sobre a outra, uma espécie de violência simbólica, configurada por ameaças e pressões.

Todavia, há um revés na relação entre a fabricante de celulose e de *tissues*. O preço-base das negociações é definido a partir de alguns parâmetros do mercado internacional, como o índice apresentado pela FOEX (uma empresa finlandesa de auditoria privada e independente especializada no mercado de papel e celulose), tendo em vista a relação entre a oferta e a demanda. Assim, a fabricante de celulose pode controlar a oferta do produto (ao não ampliar a capacidade produtiva de uma unidade fabril, por exemplo) para tentar obter melhores condições de negociação, muitas vezes em acordos tácitos com seus concorrentes. Como exemplo, algumas notícias presentes do *corpus* da investigação dão conta de uma suposta formulação de cartel por fabricantes finlandeses. Isso é também é tipo de violência simbólica, só que em outra direção, do fabricante de celulose para o fabricante de *tissues*.

Na tentativa de evitar situações desse tipo, as operações de compra e venda de celulose são realizadas mediante um contrato a termo (venda com entrega futura do produto). O contrato é um instrumento que vem de outro campo, o legal, e cumpre a função registrar os compromissos e obrigações assumidos pelo vendedor e pelo comprador. O campo legal, nesse caso, atua na fronteira com o campo econômico, e autonomiza-se a partir da legitimidade – que é dele e de nenhum outro – de estabelecer as regras que regulam esse domínio da experiência e interpretá-las (RODRIGUES, 1999). Um contrato expressa uma simbologia

própria do campo legal, marcada fortemente por expressões e rituais capazes de, ao mesmo tempo, garantir a visibilidade externa do campo e a exclusão daqueles que não dominam o código (BOURDIEU, 2010).

Um aspecto interessante, observado nos dados coletados, é o prazo de duração dos contratos na cadeia. Na contratação de fornecedores pela fabricante de celulose, como, por exemplo, de serviços de manutenção industrial, a duração mais usual é a de um ano, mas nos últimos tempos o período tem evoluído para três ou quatro anos. Na relação de venda de celulose para a fabricante de *tissues*, os contratos têm duração média de cinco anos, mas podem chegar a várias décadas em situações especiais, como no caso de fábricas integradas de celulose e *tissues*. Esses contratos, em geral, têm cláusulas que preveem a renovação automática se as condições continuarem confortáveis para as duas partes ao término do período contratado. Na relação da fabricante de *tissues* e a varejista, os contratos tem validade de um ano, com os volumes adquiridos, mix de produtos e preços sendo renegociados ao final de cada ciclo.

Dessa forma, pode-se notar que os contratos firmados entre as empresas no início da sequência narrativa (e do processo produtivo da cadeia) tendem a ter maior duração do que no final dela. Uma situação que pode ser explicada pelo jogo das forças competitivas que forma cada setor industrial envolvido (PORTER, 1986). No caso da fabricação de celulose, as barreiras de entrada são altas, por ser uma indústria de capital intensivo, que depende da compra de terras, de diversas licenças ambientais de operação, e de um tempo mínimo de sete anos (período entre o cultivo e colheita da floresta de eucalipto) para o início das operações.

Assim, há menos alternativas de fornecedores com capacidade (e confiabilidade) no atendimento das demandas do setor de produção de *tissues*. Por isso, é importante para ambas as empresas (fabricante de celulose e de *tissues*) contar com um contrato de fornecimento por um tempo maior. As fabricantes de *tissues*, no entanto, estão sujeitas às pressões e ao poder de barganha das varejistas, que compõem um setor bastante concentrado, com grandes *players* mundiais e com o trunfo de serem responsáveis pela distribuição dos produtos aos consumidores finais, ou seja, elas podem escolher o que entra ou não nas suas gôndolas¹¹. Dessa forma, podem usar da prerrogativa de rever os termos dos contratos todo o ano.

¹¹ Um raciocínio que, em geral, não é aplicado em algumas circunstâncias, como, por exemplo, no caso de marcas líderes de mercado, que a varejista faz questão de ter nos seus pontos de venda, pela capacidade de giro.

O poder público atua também nessa sequência narrativa como agente mediador das disputas legais entre as partes e regulador do mercado, ao legislar sobre leis, fiscalizar sua execução e aplicar as penalidades formais cabíveis a quem descumpri-las. As empresas, por sua vez, travam relações políticas com o poder público, muitas vezes representadas por entidades, como a Associação Brasileira de Celulose e Papel, para tratar de assuntos de interesses do setor, como, por exemplo, o novo Código Florestal Brasileiro, ou o movimento denominado “Sou Agro”, que busca a transferência da atividade florestal do Ministério do Meio Ambiente para o da Agricultura para que as florestas plantadas tenham o mesmo tratamento que as outras culturas agrícolas comerciais, com a soja, o milho, o café etc. Para tanto, usam estratégias específicas do campo político, como o *lobby*, além de contar com capitais simbólicos conquistados no campo econômico, como a geração de impostos, capazes de lhes conferir mais poder simbólico nessas tratativas. O campo político é, antes de tudo, um campo de lutas que tem por objetivo transformar ou conservar a relação de forças que estruturou esse campo em determinado momento (BOURDIEU, 2010). A discussão, o debate e a retórica fazem parte, pois, do *habitus* de quem atua nesse campo, que para obter vitórias nesses embates deve entender a lógica imanente a ele e o seu conjunto de rituais.

Os enunciados que envolvem o poder público estão organizados por encaixe em relação aos que formam a micronarrativa nuclear da cadeia (produção, transformação, distribuição e consumo), pois não estão diretamente encadeados, mas podem vir a interferir nela em certas oportunidades. Uma alteração na tributação, como o aumento do PIS e da COFINS ocorrido em 2010, por exemplo, faz com que o custo das empresas e, conseqüentemente, os preços ao consumidor subam, além de subtrair a competitividade das empresas nacionais no mercado externo. Essa situação demonstra, ainda, que a autonomia do campo econômico é tensionada pelos campos político e legal.

O campo midiático, por sua vez, possui a função de propagar ao longo da cadeia as funções discursivas e expressivas dos outros campos a partir da imprensa. Ele faz a mediação entre os diversos domínios da experiência, desde que a realidade contemporânea rompeu com a delimitação das suas fronteiras locais e passou a possibilitar interações independentes do espaço geográfico, com o surgimento de um processo emancipador às restrições impostas pela tradição, em relação aos saberes herdados do passado (RODRIGUES, 1999). Os enunciados desse campo também estão dispostos por encaixe na micronarrativa nuclear apresentada. A operação acontece a partir das empresas com a compra de espaços publicitários ou com o fornecimento de informações que são reelaboradas pelos veículos de comunicação e transformadas em notícias. A busca aqui é de construção de uma imagem corporativa, espécie

particular de capital simbólico, fundado no conhecimento e no reconhecimento (BOURDIEU, 1990). Os veículos de comunicação operam esse processo de capitalização, sob a forte influência de estratégias de outros campos – notadamente, o econômico e o político –, com seus capitais específicos em disputa (respectivamente, as verbas publicitárias e o poder de influência).

Diferente dos outros campos, o discurso dos *media* não carrega marcas próprias de linguagem ou jargões característicos. Esse apagamento dos traços de subjetividade é um processo estratégico que garante acesso irrestrito à mensagem, gerando as condições necessárias à representação da experiência do mundo moderno e à criação de um efeito de realidade (RODRIGUES, 1999). Começa a destacar-se, assim, o papel da organização e funcionamento dos campos na produção dos efeitos de sentido, em detrimento da ação de outros agrupamentos conceituais relevantes para representação social. Dessa forma, os diferentes campos presentes no setor de produção e transformação da celulose – especialmente, o econômico – tornam públicos seus objetos e disputas através do campo midiático.

3.2 O PROTAGONISMO DO CONSUMIDOR

Se no início da cadeia está a fabricante de celulose, no lado oposto está o consumidor de *tissues*. No entanto, a distância não impede que estejam dispostos de forma encadeada, efeito da chamada demanda derivada (HUTT e SPEH, 2002), que ocorre quando a demanda de um produto industrial, no caso a celulose, está diretamente relacionada à de um produto de consumo, como as *tissues*. A sequência narrativa da Figura 11 mostra esse encadeamento, que ainda traz no meio do caminho, entre um e outro, a empresa varejista e a fabricante de *tissues*, e expressa o caráter ativo do consumidor, que movimenta – e transforma – toda a cadeia, a partir das suas escolhas no ponto de venda e das representações sobre ele construídas na mídia, propagadas pela imprensa aos outros actantes.

O consumidor de *tissues* é um actante bastante heterogêneo e disperso. Excluindo-se as populações situadas abaixo da linha da miséria, qualquer pessoa pode ter acesso a um produto desse tipo, dada a extensão e profundidade das linhas. Por isso, as informações que possibilitaram a constituição do conjunto de enunciados da Figura 11 foram adquiridas de forma indireta, por aproximação, por meio das pesquisas *desk* e *field* – especialmente nas matérias publicadas na mídia e nas entrevistas com executivos das empresas varejista e

fabricante de *tissues*, que realizam pesquisas regulares sobre esses consumidores, respectivamente, seus clientes e usuários dos seus produtos.

A sequência narrativa apresentada poderia ilustrar, por exemplo, ação de uma dona de casa de um país europeu que, ao escolher um produto sanitário ou higiênico à base de celulose na gôndola de um supermercado, quer saber a origem do produto que será usado pela sua família. Esse é um comportamento cada vez mais presente, de modo especial, em mercados desenvolvidos: as pessoas buscam rastrear os bens que adquirem, ou seja, conhecer as suas condições de fabricação e distribuição, sob o ponto de vista ambiental (consumo de água e energia, sobre a biodiversidade, emissões, efluentes, resíduos, matérias-primas provenientes de fontes renováveis etc.), social (condições de trabalho, ausência de mão de obra infantil ou escrava etc.) e econômico (geração emprego e desenvolvimento regional, pagamento de impostos etc.).

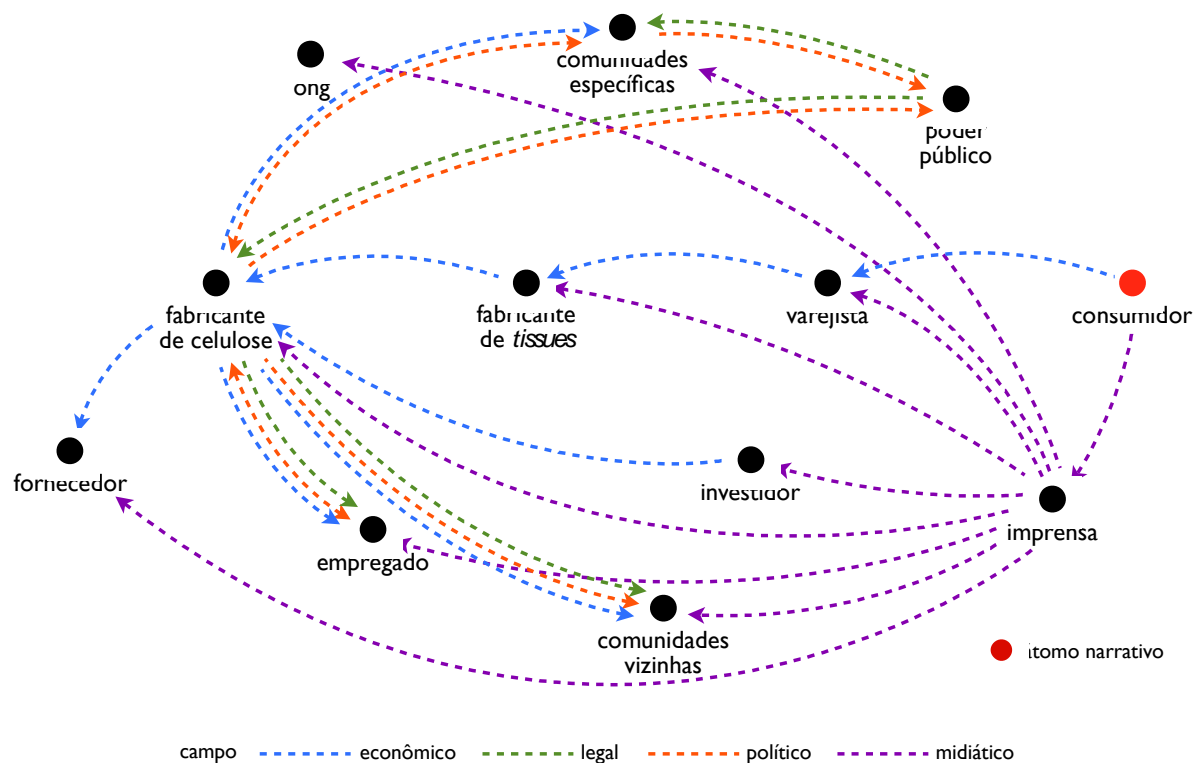


Figura 11: Sequência narrativa com protagonismo do consumidor, desenvolvida pelo autor

Para atender a essas expectativas que vêm do consumidor, a varejista, a fabricante de *tissues* e a fabricante de celulose buscam alinhar práticas e discursos. Baseadas no Pacto

Global da Organização das Nações Unidas (ONU)¹², as empresas estabelecem metas de redução de impactos socioambientais nos seus processos, e criam, em conjunto, soluções para o alcance desses objetivos, consolidadas em produtos mais sustentáveis nas gôndolas da varejista. O desenvolvimento de uma linha papel higiênico feito de aparas recicladas de papel e a aquisição de uma frota de caminhões movidos a etanol para o transporte das *tissues* da fábrica ou centros de distribuição aos supermercados, com redução das emissões de gás carbônico, são exemplos de iniciativas nessa direção.

Em geral, as ações são orquestradas pela varejista, que propõe a um fornecedor de *tissue* o desafio de conceber um produto ou serviço “mais sustentável”, conforme expressão de um dos entrevistados. O desenvolvimento desse tipo de produto pode ser um problema para a fabricante de *tissues*, que precisa destinar recursos para isso, espaço nas suas linhas de produção e uma logística de entrega para um cliente específico. Como são produtos com pequena escala – em relação aos outros de linha – nem sempre a conta fecha. No entanto, ao aceitar o desafio, a fabricante de *tissues* fortalece o relacionamento com a varejista, que, por sua vez, disponibiliza nos seus pontos de venda produtos mais atrativos a consumidores como a dona de casa do exemplo anterior, e reafirma a estrutura de poder simbólico (e de barganha) na cadeia.

Nesse sentido, a fabricante de *tissues* busca compartilhar com a fabricante de celulose o esforço para atender as demandas da varejista por uma atuação comprometida com a sustentabilidade. O que é prontamente estendido aos fornecedores desta, em uma espécie de efeito cascata de trás para frente na cadeia. Em alguns casos, as empresas realizam, inclusive, auditorias nos seus fornecedores para atestarem suas práticas socioambientais.

Mais uma vez, os enunciados mostram o campo econômico como sujeito da enunciação, ao estabelecer as regras fundamentais de funcionamento da cadeia, que são seguidas, ainda que tacitamente, pelos seus actantes. O problema é que, em alguns casos, essas regras indicam direções opostas à sustentabilidade presente nos discursos. Uma grande rede varejista global, por exemplo, que se mostra alinhada aos preceitos sustentáveis, com diversos indicadores e práticas nesse sentido, apresenta como estratégia de negócios “comprar por menos, operar por menos, vender por menos”. Algo nem sempre possível de ser conciliado com processos capazes de originar produtos e serviços com menor impacto ambiental e social, via de regra, feitos em menor escala e com custo maior.

¹² Uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), que propôs o engajamento da sociedade em princípios, em áreas como direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Disponível em <www.unglobalcompact.org>. Acesso em 20 de março de 2012.

Para facilitar o trabalho de rastreabilidade dos produtos pelos consumidores, ONGs, instituições públicas e privadas desenvolveram indicadores e certificações que, respectivamente, servem de parâmetro para comparações entre empresas e para atestar suas práticas sustentáveis. Um exemplo são os indicadores de pegada ecológica (Carbon Footprint, Water Footprint etc.), criados para medir a quantidade de recursos naturais utilizados em uma operação industrial, da extração da matéria-prima à prateleira do supermercado.

Para os produtos de base florestal, como os originados da celulose, há várias certificações específicas, sendo que a mais importante e reconhecida no mercado internacional é o FSC (Forest Stewardship Council), que avalia todo o manejo florestal, desde o plantio das mudas, até a chegada da madeira já cortada na fábrica de celulose. Segundo entrevistados, em um futuro próximo, o FSC será mandatório para um fabricante de celulose ter acesso a mercados e a clientes mais exigentes. Ao usarem celulose certificada nos seus produtos, as fabricantes de *tissues* podem, por sua vez, colocar nas embalagens um selo indicativo desta certificação, o que garante aos consumidores a segurança de comprar um produto que teve na sua origem um manejo florestal adequado, segundo os parâmetros estabelecidos pela instituição certificadora.

Para obtenção do FSC, além dos aspectos ambientais, é analisada a qualidade das relações que a fabricante de celulose estabelece com seus diversos actantes durante o seu processo produtivo, como empregados, fornecedores, comunidades vizinhas e comunidades específicas. Essas relações são formadas por um conjunto de enunciados organizados por encaixe à micronarrativa nuclear (consumidor – varejista – fabricante de *tissues* – fabricante de celulose) e permeados pelos campos econômico, político e legal, conforme ilustra a Figura 11.

A relação da fabricante de celulose com seus empregados, já referida anteriormente, pode ser explicada, em um primeiro momento, apenas como uma relação de troca entre um serviço prestado e uma determinada quantia de dinheiro. Nesse caso, quanto maior a qualificação do empregado e a função que desempenha na hierarquia da empresa, maior será o montante a ser recebido – e o capital simbólico acumulado por ele. Mas não é só isso. O trabalho também é uma ocupação social (BOURDIEU, 2001) e, assim, um objeto de disputa entre aquele que emprega (no caso, a fabricante de celulose) e o que é empregado.

A partir daí, os dois actantes estabelecem estratégias para essa disputa, ancoradas em um *habitus* fortemente marcado pelo campo econômico. Por ser, muitas vezes, a principal empregadora da região e pela qualidade do emprego ofertado (em termos de salários, benefícios, ambiente de trabalho etc.), a fabricante de celulose parte com muitas vantagens. O

empregado, para equilibrar o jogo, organiza-se em um sindicato, que, dotado de uma investidora própria do campo político, negocia em seu nome com a empresa. Assim como os partidos políticos, os sindicatos possuem um capital acumulado de lutas passadas, capaz de lhes garantir reconhecimento e fidelidade por aqueles a quem representam (BOURDIEU, 2010). Nesse sentido, além dos debates e discussões, podem usar outros instrumentos de pressão junto às empresas. Em países do hemisfério norte, por exemplo, é frequente a realização de greve como instrumento de pressão, muitas vezes ocasionando interrupção nos processos fabris¹³, atrasos nas entregas e, até mesmo, impacto na oferta global do produto, o que pode acarretar aumento de preço.

A fabricante de celulose, sempre que possível, prioriza a contratação de mão de obra local. Além de ser mais barato do que trazer pessoas de outras localidades, é uma forma de estimular um bom relacionamento com a comunidade vizinha. No entanto, nem sempre há pessoas qualificadas e treinadas para assumirem as oportunidades de emprego oferecidas. Nesses casos, a empresa realiza, em parceria com instituições ligadas ao poder público, programas de qualificação profissional. Assim, paradoxalmente, resolve um problema seu – a necessidade de profissionais para desempenhar determinadas funções –, mas aumenta o capital simbólico do empregado, pois na medida em que possui maior qualificação passa a valer mais, com a chance de aproveitar outras oportunidades oferecidas pelo mercado.

A questão é que nem sempre há outras oportunidades, pois as fábricas de celulose não fazem parte da paisagem de grandes centros urbanos, e sim de pequenos municípios do interior dos seus estados, pois estão localizadas, geralmente, em regiões próximas às florestas, para facilitar o acesso do transporte da madeira. Assim, grande parte dessas comunidades vizinhas são ainda muito carentes de recursos, e têm na fabricante de celulose não só a principal fonte de emprego como também de geração de renda: são os salários pagos aos seus empregados, a contratação de fornecedores locais e a geração de impostos que irrigam a economia da região. Ao gerar renda, ocorre a dinamização de outras atividades econômicas, especialmente, dos serviços locais, tais como os de hotelaria, restaurantes, varejo, postos de combustível, publicidade etc.

Além disso, as empresas ainda financiam ou promovem diversas iniciativas sociais e culturais na região. As fabricantes de celulose chegam, inclusive, a trabalhar na própria infraestrutura da localidade, com a construção de praças, estradas, postos de saúde, doação de ambulâncias etc. Em certos casos, essas ações podem ser propulsionadas por compensações

¹³ No *corpus* da pesquisa, há notícias publicadas sobre paralisações de empregados em fábricas de celulose e/ou papel no Canadá, Espanha e Finlândia.

ou contrapartidas legais ou fruto de negociações políticas com o poder público ou com associações de moradores, o que deixa clara a presença dos campos legal e político, além do econômico.

Por outro lado, operações florestais e industriais desse porte provocam diversos impactos negativos nas comunidades. Um dos principais é o provocado pela logística, seja de madeira ou de celulose. O trânsito intenso de caminhões nos momentos de colheita das florestas, por exemplo, é capaz de mudar o dia a dia de uma comunidade, desacostumada com fluxo intenso de veículos, gerando poeira, barulho, buracos nas estradas, acidentes etc. As unidades fabris também são capazes de ocasionar impactos aos seus vizinhos, como o mau cheiro, que pode ser bastante intenso sob determinadas condições climáticas ou de operação da fábrica.

Vale a pena observar que os impactos acontecem no âmbito da experiência – a mesma que produz o *habitus*. Ela é formada por crenças que compõem um sistema (simbólico) de expectativas, segundo o qual um sujeito regula a sua vida de acordo com o comportamento dos outros e, por outro lado, interpreta o comportamento dos outros de acordo com o que se habituou a esperar desses comportamentos (RODRIGUES, 1999). Dessa forma, a relação entre o fabricante de celulose e a comunidade vizinha é pautada por crenças e saberes, aceitos como verdadeiros pelos indivíduos sem que, necessariamente, sejam fruto da razão. A fumaça que sai das chaminés das fábricas, por exemplo, refere tecnicamente vapor d'água, mas é sempre associada à poluição atmosférica. Mais que isso, há uma relação de expectativas mútuas entre as partes. Se de um lado a empresa acredita numa convivência próspera e harmônica com a comunidade, na mesma medida a comunidade espera obter ganhos com esta convivência.

As empresas, em última análise, buscam na sua relação com as comunidades vizinhas a legitimidade de operação, uma licença tácita que as comunidades podem conferir ou não às empresas para funcionarem. A chamada licença social de operação é expressa na razão positiva entre os benefícios que o empreendimento gera e os impactos que ele pode causar na sociedade e no meio ambiente, sob a ótica das comunidades. A conquista da licença social é algo de extrema importância, pois uma comunidade vizinha pode causar danos irreversíveis à imagem de uma corporação e, até mesmo, vir a fechar uma operação – como aconteceu com a fábrica de celulose da Borregaard, no Rio Grande do Sul, nos anos de 1970, feito que inaugurou o movimento ambiental brasileiro.

É importante observar que as localidades pequenas, como as que, em geral, abrigam as fábricas de celulose no Brasil, deixam mais evidente a chamada modalidade tradicional da

experiência (RODRIGUES, 1997;1999). Ao contrário da modalidade moderna, com limites e quadros de sociabilidade menos rígidos, ali as relações são geograficamente delimitadas em fronteiras culturais que correspondem ao lugar onde os indivíduos passam a sua vida em sociedade, sob forte influência de organizações como a família, a igreja, a escola etc. Os saberes, assim, são transmitidos oralmente, de forma naturalizada e sem memória de origem (as coisas são assim porque assim sempre foram e, naturalmente, sempre serão), não havendo uma fundamentação racional para a explicação de um fenômeno. Nesse caso, há um instrumento social – e uma exigência legal em determinadas situações – utilizado pelas empresas no contato com as comunidades, que são as audiências públicas. Nesses eventos, representantes da companhia apresentam os planos e projetos de atuação na região e ficam à disposição dos moradores para responder questionamentos, acolher sugestões e trocar informações em geral.

Como referido na Figura 11, a fabricante de celulose relaciona-se também com comunidades específicas, com quem, em muitas situações, possui disputas históricas. Geralmente, são conflitos relacionados à posse ou uso da terra, seja com os movimentos de sem-terras, quilombolas ou índios. Aqui, as estratégias e ações utilizadas para as disputas também vêm de campos diversos. O campo político pauta as negociações entre a fabricante de celulose e as comunidades específicas, ou destas com o poder público. Já o campo legal trata dos enunciados relativos à criação e execução de leis, ou disputas jurídicas envolvendo os actantes. O campo econômico é o pano de fundo de tudo, e garante sua autonomização pelo fato da terra ser um meio de produção e, como tal, uma forma de geração de riqueza. Além disso, as disputas realizadas aqui podem gerar prejuízos financeiros importantes para a fabricante de celulose e para a cadeia com um todo, ao provocarem interdições ou interrupções no processo produtivo.

O caso do decreto editado pelo governo federal¹⁴ que amplia a extensão das terras a que os descendentes de escravos fugidos das senzalas (os chamados quilombolas) teriam direito é um exemplo de como os campos permeiam a experiência entre a fabricante de celulose e as comunidades específicas. A medida faria com que fabricantes de celulose tivessem áreas desapropriadas pelo governo a preços de mercado. No entanto, segundo algumas interpretações, o decreto fere direitos constitucionais, o que fez o assunto ir para o

14

Decreto nº 4.887, de 20 de novembro de 2003, que regulamenta o procedimento para identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação das terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos de que trata o art. 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Disponível em <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4887.htm>. Acesso em 20 de março de 2011.

Supremo Tribunal Federal, onde aguarda um parecer final. Esta é uma questão que está posta no campo legal, mas teve sua origem no campo político, por uma iniciativa do poder público, pressionado de um lado pelos movimentos sociais e de outro pelas empresas proprietárias das terras.

Apesar da experiência, em geral, conturbada entre a fabricante de celulose e as comunidades específicas, há diversas iniciativas empregadas em conjunto. Uma fabricante de celulose, por exemplo, realiza programas de capacitação para membros de comunidades quilombolas que quiserem trabalhar em suas operações florestais, além de incentivar atividades agrícolas em áreas comunitárias e da própria empresa, capazes de gerar renda para as comunidades.

A realização de práticas socialmente corretas e a boa relação com os diversos actantes da cadeia, atestadas por certificações florestais, faz uma empresa fabricante de celulose de capital aberto tornar-se atrativa para determinados perfis de investidores. Existem diversos fundos internacionais voltados para investimento em empresas reconhecidas como sustentáveis. A crença, vinda do campo econômico, é de que essas companhias representam um risco menor no longo prazo e estão menos sujeitas aos impactos de uma eventual crise, por possuírem a preferência de clientes na cadeia produtiva. Para isso, as principais bolsas de valores do mundo oferecem aos investidores uma relação de empresas, validada anualmente, com alto grau de comprometimento com práticas de sustentabilidade e governança corporativa, como Índice Dow Jones de Sustentabilidade Global (DJSI World), da Bolsa de Nova York, e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa.

Um exemplo da atuação de um fundo de investimento preocupado com a sustentabilidade foi relatado por um entrevistado, executivo de uma fabricante de celulose. Segundo ele, há cerca de três anos, a área de relacionamento com investidores da empresa recebeu uma carta de um fundo de investimentos inglês, solicitando uma série de explicações com relação à atuação da empresa junto aos seus investidores minoritários, que foi cuidadosamente esclarecida. Nos anos seguintes, novos questionamentos foram feitos sobre outras questões, voltadas às práticas socioambientais da empresa, que igualmente foram respondidos. O detalhe é que esse fundo não detinha nenhuma ação da companhia. Somente agora, depois desses anos de perguntas e respostas, comprou uma quantidade de ações da empresa. O que mostra que esse tipo de investidor é bastante criterioso nas suas aquisições e que a sustentabilidade e governança podem gerar retornos financeiros para a companhia.

Por outro lado, um analista de mercado entrevistado, prestador de serviço de uma corretora de valores brasileira, afirmou levar em consideração apenas os indicadores

econômico-financeiros de uma companhia na hora de indicar a compra de uma ação. Para ele, o que interessa é o quanto a empresa pode crescer, a margem de ganhos e o resultado que ela gera, pois o trabalho dele é fazer o dinheiro do seu cliente render mais do que outras opções de investimento possíveis. Numa demonstração clara do racionalismo do campo econômico, que não valoriza nada além do interesse material e da maximização dos ganhos financeiros (BOURDIEU, 1990; 2001), o entrevistado arremata: “A sustentabilidade é importante para a imagem da empresa no longo prazo, desde que não atrapalhe os seus ganhos no curto prazo”.

Os dois casos relatados mostram, portanto, que a empresa fabricante de celulose, para atender aos diferentes perfis de investidores, precisa conciliar resultados econômicos prósperos, com práticas socioambientais consistentes. Pela sequência narrativa expressa na Figura 11, são caminhos complementares e não antagônicos. Se o consumidor prefere produtos que tenham na sua origem uma preocupação com a sustentabilidade, as fabricantes desses produtos tendem a vender mais e, com isso, obter melhores resultados, tornando-se atrativas para os diversos perfis de investidores.

No Brasil, segundo os entrevistados, as questões relacionadas à sustentabilidade ainda não são uma fonte de preferência no ponto de venda. Para o consumidor brasileiro, o preço pesa bastante na decisão de compra e ele, em geral, não aceita pagar mais por um produto, mesmo que seja “mais sustentável”. Nesse caso, a pressão na cadeia em direção a práticas sustentáveis é iniciada pela varejista – e não pelo consumidor – especialmente se for uma empresa multinacional, com metas globais de sustentabilidade a serem atingidas. Em alguns casos, a conquista desses objetivos faz parte, inclusive, do bônus dos executivos da empresa, mesmo que não sejam convertidos necessariamente em vendas; o que contraria o pensamento do campo econômico de que os produtos na gôndola de um supermercado precisam girar, o mais rápido possível. Nesse sentido, os depoimentos colhidos da pesquisa *field* mostram que o “parecer ser sustentável” é até mais importante que o ser sustentável, para a construção de uma representação. Ainda mais quando conta com o apoio do campo midiático para isso.

No cenário internacional, apesar do movimento todo em direção ao consumo sustentável e à rastreabilidade dos produtos, não é possível afirmar que isso seja unanimidade, pelo contrário. O individualismo e a ausência de estruturas tradicionais de normatização da sociedade contemporânea provocam situações paradoxais (LIPOVETSKY, 2004), com iniciativas que vão na contramão desse movimento. Um exemplo é o crescimento experimentado nos últimos anos pela Renova, uma fabricante de *tissues* portuguesa, que nos anos 2000, redefiniu sua atuação, e passou a produzir e comercializar produtos higiênicos e sanitários de luxo (ver Anexo F). Hoje, está presente em diversos países, como Japão, França,

Inglaterra, Bélgica, Espanha e Estados Unidos, com lojas sofisticadas em *shopping centers* e lojas de departamentos. Elas apresentam grande variedade de produtos, coloridos e decorados, cujo destaque é o papel higiênico preto, o Renova Black Paper. Ele é vendido em uma embalagem cilíndrica transparente – para presente – com três unidades, ao preço de 7,91 Euros¹⁵.

3.3 A DESCONTINUIDADE QUE VEM DAS ONGs

A cadeia de produção e transformação da celulose acompanha, desde 2011, o conflito estabelecido entre o Greenpeace, uma Organização Não Governamental (ONG) com atuação global na área ambiental, e a Asia Pulp & Paper (APP), uma fabricante de celulose da Indonésia. A ONG acusa a empresa de destruir as últimas florestas nativas do arquipélago asiático, *habitat* de espécies em extinção, como o tigre de Sumatra. Para isso, o grupo realizou uma ampla campanha (Anexo G) a partir da descoberta de que a Mattel utilizava embalagens produzidas com celulose da APP para acomodar, entre outros brinquedos, a Barbie.

O Greenpeace publicou, então, uma série de vídeos no *site* YouTube com o Ken, namorado da Barbie, terminando o relacionamento com a personagem por sua corresponsabilidade pela morte de tigres na Ásia¹⁶. O grupo também preparou uma ação na sede da Mattel (na Califórnia, nos Estados Unidos), com a colocação de um *banner* gigante na fachada do prédio exibindo a imagem do Ken e a frase “Barbie, acabou. Eu não saio com garotas a favor do desmatamento”. Além disso, dois ativistas fantasiaram-se como os personagens e encenaram o rompimento da relação em frente às dezenas de populares que pararam para ver toda a movimentação. A polícia, que também acompanhava tudo, inclusive com a ajuda de um helicóptero, prendeu todos os participantes, mas o estrago já estava feito. Novos vídeos foram criados¹⁷, agora com a cobertura da ação, e rapidamente espalharam-se pelas redes sociais do mundo inteiro. O resultado da campanha foi a determinação da Mattel de não comprar mais embalagens que utilizassem matéria-prima da Asia Pulp and Paper. O Greenpeace segue com a campanha. Agora, com anúncios veiculados em revistas de mercados específicos, como o Canadá, em que alerta para o risco que os tigres de Sumatra correm com a atuação da APP.

¹⁵ Disponível em < www.renovaonline.net >. Acesso em 20 de março de 2012.

¹⁶ Disponível em < <http://www.youtube.com/watch?v=Txa-XcrVpvQ&feature=related> >. Acesso em 20 de março de 2012.

¹⁷ Disponível em < http://www.youtube.com/watch?v=E3MT71Vy8_s >. Acesso em 20 de março de 2012.

A fabricante de celulose, por sua vez, reagiu com uma ampla campanha na mídia internacional para rebater as críticas, afirmando que segue rigorosamente a legislação ambiental do seu país e, ao contrário do propalado pela ONG, respeita e preserva as matas nativas. Além disso, convidou jornalistas de diversas partes do mundo para irem a Sumatra, onde sobrevoaram as áreas florestais da empresa, a fim de mostrar *in loco* como maneja suas florestas. Na ocasião, aproveitou ainda para ressaltar que emprega mais de nove mil pessoas da região nas suas operações fabris e florestais – um argumento do campo econômico sempre utilizado pelas empresas da cadeia, mesmo quando o assunto em questão não tem uma relação direta com a geração de emprego e renda.

A APP, recentemente, contratou um instituto americano, o Integrated Paper Services (IPS), para fazer um exame dos papéis que fornece para embalagens de brinquedos de indústrias nos Estados Unidos, na tentativa de provar que as críticas sofridas não tinham fundamentação científica. Após o estudo, o IPS declarou que as acusações do Greenpeace não procediam, pois não era possível identificar a origem das fibras a partir das amostras das embalagens analisadas. De toda forma, independente de quem tenha a razão, o exemplo ilustra como uma ONG pode atuar na cadeia de produção e transformação da celulose, ao articular estratégias do campo midiático para criar representações capazes de interferir nos outros campos, como o econômico, pela interrupção no fornecimento de celulose para um cliente específico. A Figura 12 ilustra, de forma genérica, esta situação.

No Brasil, diversas ONGs trabalham de forma similar. A partir de questões polêmicas sobre as atividades das empresas de celulose, como o impacto do eucalipto na biodiversidade, criam fatos e eventos capazes de serem potencializados pela mídia. A presidente de uma ONG entrevistada deixa evidente a estratégia. Segundo ela, o movimento ecológico brasileiro é movimento de elite, e não popular. Por isso, não adianta tentar mobilizar pessoas para uma ação, é melhor trabalhar com a imprensa: “na mídia, conseguimos fazer de um ato algo muito maior do que de fato ele é”, afirma. O campo midiático reafirma, assim, a posse de um poder simbólico, exercido, simultaneamente, com a ignorância e a cumplicidade de todos os envolvidos e capaz de construir uma realidade própria (BOURDIEU, 2010).

Esse efeito de realidade impacta os diversos actantes da cadeia de produção e transformação da celulose, não de forma encadeada, mas por encaixe ou paralelismo. Assim, as disputas travadas no âmbito da representação geram outras disputas configuradoras de novos campos, como o econômico, por exemplo, ao provocar descontinuidades sequenciais na cadeia. Desse modo, um consumidor pode deixar de comprar um produto de determinada empresa, a varejista pode romper o contrato de fornecimento com uma fabricante de *tissues*,

que, por sua vez, pode optar por não comprar mais celulose de uma fabricante em conflito com uma ONG. Os impactos econômicos, nesse caso, seguiriam em novas micronarrativas capazes de gerar demissões ou redução nas compras de fornecedores de insumos da fabricante de celulose.

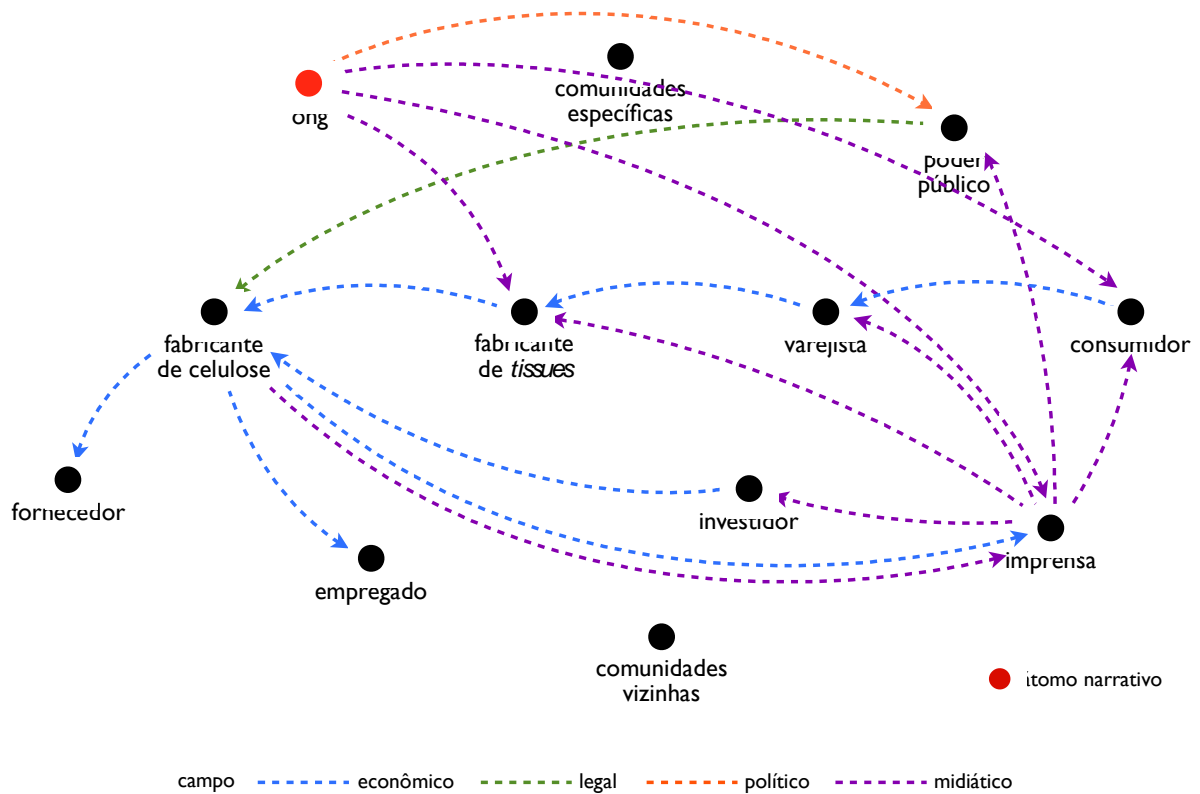


Figura 12: Sequência narrativa com protagonismo da ONG, desenvolvida pelo autor

A ONG pode, ainda, articular relações pautadas pelo campo político junto ao poder público, que, ao ser também influenciado pelo campo midiático, tem a capacidade de gerar novas leis ou sanções à fabricante de celulose. Tudo isso pode ocasionar depreciação no valor das ações da empresa negociadas em bolsas de valores, com o retorno da questão ao campo econômico.

A descrição realizada trata de uma sequência possível de uma ONG como átomo narrativo. Conforme referido anteriormente, o *habitus*, como um sistema de disposições adquiridas, é também um meio de percepção, avaliação e classificação da realidade (BOURDIEU, 1990). Nesse sentido, os ativistas de ONGs, em geral, veem as empresas em posições opostas aos seus interesses, e vice-versa. Esses esquemas de senso prático adquiridos transformam-se em estratégias e ações. Além disso, os actantes classificam-se a si mesmos a partir de suas próprias escolhas, e classificam os outros a partir das escolhas dos outros. Nesse

sentido, a representante de uma ONG entrevistada disse que muitas vezes não é bem vista por seus pares, de outras ONGs, porque desenvolve projetos com o apoio de empresas. No entanto, ela pondera: “Nem sempre é preciso chutar a canela do empresário, muitas vezes compreender o papel da empresa e o que ela pode fazer de bom dá até mais credibilidade no momento de criticá-la”.

Assim, a relação de uma ONG com a fabricante de celulose ou outras empresas da cadeia não é feita apenas de conflito. São realizadas diversas iniciativas em conjunto, com o desenvolvimento de projetos sociais, ambientais, culturais etc. Além disso, as empresas e ONGs, em conjunto com instituições governamentais, sindicatos e universidades, participam de fóruns nacionais e internacionais de discussão sobre práticas de manejo florestal e sustentabilidade. Um deles é o The Forests Dialogue (TFD), que é uma organização dedicada ao diálogo e busca de soluções colaborativas para o setor florestal, que já contou com a participação de mais de duas mil lideranças de todo o mundo em 35 processos de diálogo desde sua constituição, no ano 2000.

3.4 O PODER PÚBLICO ENTRA EM CENA

O poder público é um actante periférico que assume o papel de átomo narrativo com a geração de enunciados capazes de impactar a cadeia de produção e transformação da celulose como um todo. A sequência narrativa apresentada na Figura 13 mostra sua ação catalizadora a partir de enunciados gerados na relação com a fabricante de celulose, pautados pelo campo econômico, mas com forte influência do político e do legal. Com isso, o poder público interfere na competitividade das empresas do setor. Quanto mais competitiva é a empresa, maior a sua capacidade de gerar negócios, empregos e renda ao longo da cadeia, em um encadeamento lógico – e virtuoso – de enunciados.

Por outro lado, o poder público utiliza o campo midiático, a partir da imprensa, para gerar representações sobre a sua atuação na dinamização da economia e, por conseguinte, na melhoria da qualidade de vida dos actantes envolvidos, em enunciados organizados por encaixe ou paralelismo em relação à micronarrativa nuclear na sequência em questão. Com isso, busca o conhecimento e o reconhecimento dos demais actantes, como forma de aumentar o seu capital simbólico para, em relação aos cargos sujeitos a eleições populares, manter-se no poder. O poder, nesse caso, vem do campo político, caracterizado por mecanismos sociais invisíveis que dividem a sociedade entre os que se abstêm de uma participação politicamente

ativa e os que são delegados por estes para representá-los, ao fazer parte dos governos (BOURDIEU, 2010).

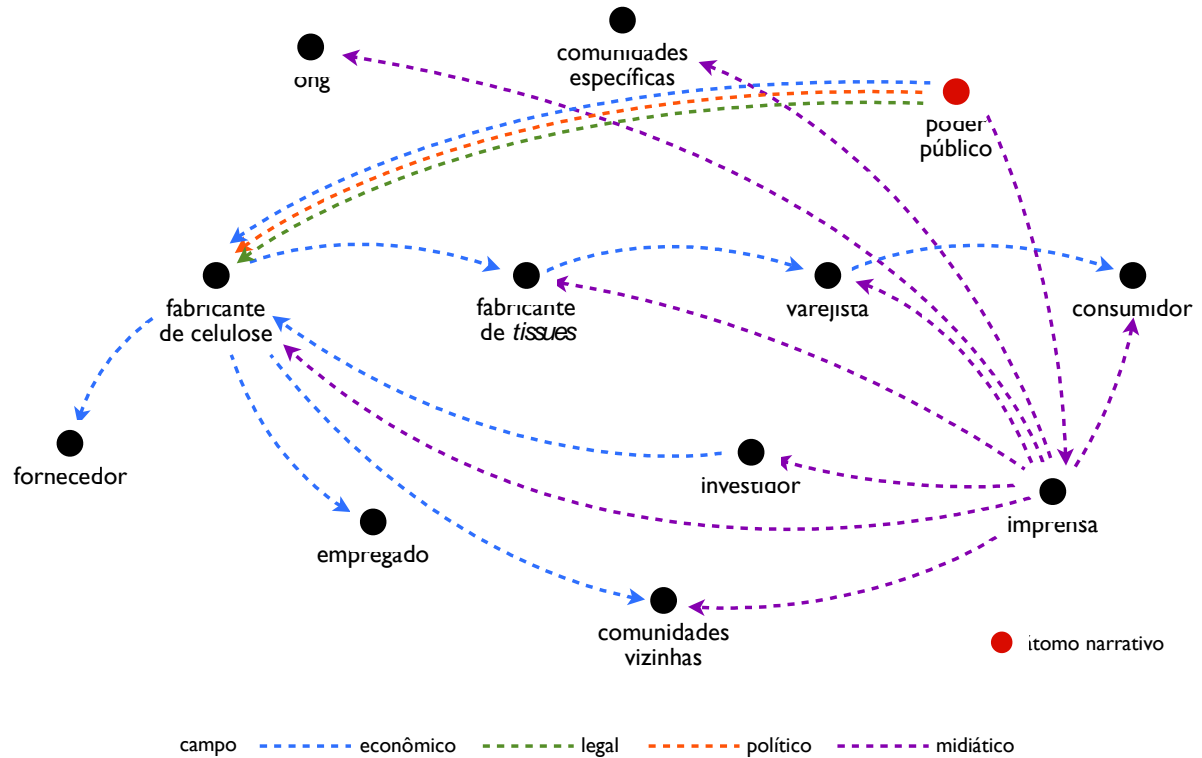


Figura 13: Sequência narrativa com protagonismo do poder público, desenvolvida pelo autor

Os governos possuem uma atuação importante na cadeia de produção e transformação da celulose. Por ser um produto *tradable*, destinado aos mercados internacionais, sua comercialização depende de acordos comerciais entre países. Essas negociações são realizadas por órgãos governamentais de cada nação, que defendem os seus interesses na tentativa de maximizar os ganhos com a exportação e evitar eventuais perdas financeiras. Uma disputa travada no campo político, que, aqui, goza da legitimidade vicária para agir (RODRIGUES, 1999), aquela que é outorgada por outro, no caso o campo econômico, que é o responsável pelas regras e pelos capitais em jogo. Nesse sentido, o governo brasileiro atua por meio de visitas oficiais, organização de rodadas comerciais e missões de empresários e entidades representativas em diversos lugares do mundo.

São várias as questões a serem levadas em conta nessas disputas. Muitas vezes, um acordo bilateral é influenciado por relações multilaterais. O caso do comércio internacional de papel e celulose da China é um exemplo: a Europa aplica medidas para combater o que considera *dumping* (a prática de preços para exportação abaixo do praticado no mercado

interno como forma de ganhar mercados) na comercialização do papel produzido na China. Como retaliação, o governo chinês ameaça criar regras *antidumping* contra a celulose feita no Brasil, em uma tentativa de fazer com o que o país seja favorável à livre comercialização do papel asiático em outros países do mundo.

Além disso, os governos de locais onde as fábricas de celulose são menos competitivas do que as brasileiras tratam de apoiar as suas empresas. Uma iniciativa utilizada é o financiamento, com juros e condições de pagamento especiais, para a modernização dos seus parques fabris, a fim de torná-los mais eficientes em termos produtivos, energéticos e ambientais, como ocorre no Canadá. Em outros casos, de acordo com o depoimento de um executivo entrevistado, há uma espécie de “subsídio disfarçado de incentivo” para boas práticas ambientais. O governo americano, por exemplo, paga um valor fixo em dólares para cada tonelada de celulose produzida por empresas que também gerem energia renovável.

Já, no Brasil, o poder público possui um agente operador importante para estimular a competitividade das suas companhias: o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Trata-se de uma instituição federal que financia projetos para instalação ou ampliação de unidades fabris, atualizações tecnológicas, aquisição de máquinas e equipamentos. Além disso, o banco atua na composição da estrutura de capital de empresas, como no caso de algumas fabricantes de celulose brasileiras. Nesse sentido, o governo sofre críticas de determinados setores, que julgam não ser adequado para um órgão público fazer parte do corpo de acionistas de empresas privadas, algumas delas em situação de endividamento severo. Por outro lado, o governo justifica sua posição ao afirmar que, assim, pode promover a economia, garantir empregos e a continuidade de operações industriais importantes para o país.

Há também questões macroeconômicas que interferem na competitividade das empresas brasileiras exportadoras e que, de certa forma, podem ter uma ação direta do poder público. O câmbio é uma delas. Como assinala um executivo entrevistado, uma crise cambial pode ser mais nociva para a fabricante de celulose nacional do que uma crise econômica global. Enquanto que uma crise na economia atinge a todos os competidores mundiais, o câmbio supervalorizado reflete-se somente nas empresas do país, tornando-as menos competitivas.

Em função da alta produtividade alcançada pelas fabricantes de celulose no Brasil, grandes grupos brasileiros (inclusive, de outros setores econômicos) e internacionais têm investido nos últimos anos em novas fábricas no país. Nesses casos, a disputa travada por estados e municípios pelos empreendimentos é vigorosa. O aporte de cerca de 3 bilhões de

reais¹⁸ para construção de uma fábrica de celulose, somado à perspectiva de empregos diretos e indiretos, contratação de fornecedores locais e geração de impostos, faz com que governos estaduais e prefeituras articulem forças dos diversos campos (político, econômico, legal e midiático) no sentido de atrair esses recursos para as suas regiões. No entanto, segundo um político entrevistado, presidente da câmara de vereadores de um município produtor de celulose, para entrar nesse jogo é preciso um plano sistêmico para atração de empresas, que envolva não apenas benefícios fiscais, mas também infraestrutura, serviços, integração com órgãos governamentais e outras empresas.

No campo legal, a flexibilização da legislação sobre a propriedade de terras por empresas estrangeiras poderia tornar o país ainda mais atrativo a investimentos internacionais. No sentido contrário, o Instituto Nacional de Reforma Agrária (INCRA) restringiu, recentemente, a compra de áreas rurais por estrangeiros¹⁹. Agora, dependendo do tamanho da propriedade negociada (medida em módulos fiscais, variáveis em cada unidade da federação), a operação deverá ser aprovada pelo Congresso Nacional. Além disso, pessoas de uma mesma nacionalidade não podem possuir mais de 10% do território de um município, nem as propriedades podem estar localizadas nas chamadas zonas de fronteira, uma faixa correspondente a até 150 quilômetros de largura a partir das fronteiras terrestres do Brasil com outros países. Essa medida inviabiliza investimentos de indústrias de celulose no sul do Rio Grande do Sul, por exemplo, região que faz divisa com a Argentina e o Uruguai.

Outro assunto que tem gerado muita discussão – com impacto direto nas empresas fabricantes de celulose – é o novo Código Florestal Brasileiro, que está em fase final de tramitação no Congresso Nacional. Em maio de 2011, o novo documento foi aprovado pela Câmara de Deputados e, em dezembro do mesmo ano, pelo Senado Federal. No entanto, como os senadores fizeram alterações no texto, os deputados precisam aprová-lo novamente para, depois, seguir para a sanção presidencial. O Código Florestal em vigor é do ano de 1965 e regulamenta quais áreas podem ser utilizadas para a agricultura no país, além de dispor sobre Reservas Legais, Áreas de Preservação Permanente (APPs), multas e sanções a infratores. Aqui as disputas acontecem no campo legal, com estratégias e táticas do campo político, mas com forte atenção ao campo econômico, na medida em que impactam no agronegócio, uma das atividades mais importantes para a economia brasileira. Além disso, é

¹⁸ Valor estimado para investimento para constituição de uma fábrica de, aproximadamente, 1,2 milhão de toneladas anuais de celulose, com a base florestal.

¹⁹ Instrução normativa publicada no Diário Oficial da União em 9 de dezembro de 2011.

um tema que ganhou grande repercussão na mídia e, por conseguinte, na sociedade como um todo.

3.5 A CRISE CHEGA E TUDO MUDA

As sequências narrativas relatadas anteriormente descrevem um conjunto de enunciados articulados pelos actantes da cadeia de produção e transformação da celulose, no interior do sistema, com certa duração e regularidade. Assim, podem ser chamados de enunciados contextuais. No entanto, há outros que são gerados fora do sistema, de forma circunstancial, mas que podem interferir significativamente nas suas relações internas. Uma crise econômica como a de 2008, que fez a demanda por produtos derivados da celulose cair em todo o mundo, é um exemplo e, por isso, pode ser considerada um enunciado situacional. A Figura 13 mostra uma sequência narrativa configurada dessa maneira, com o átomo narrativo externo ao sistema, vindo do mercado.

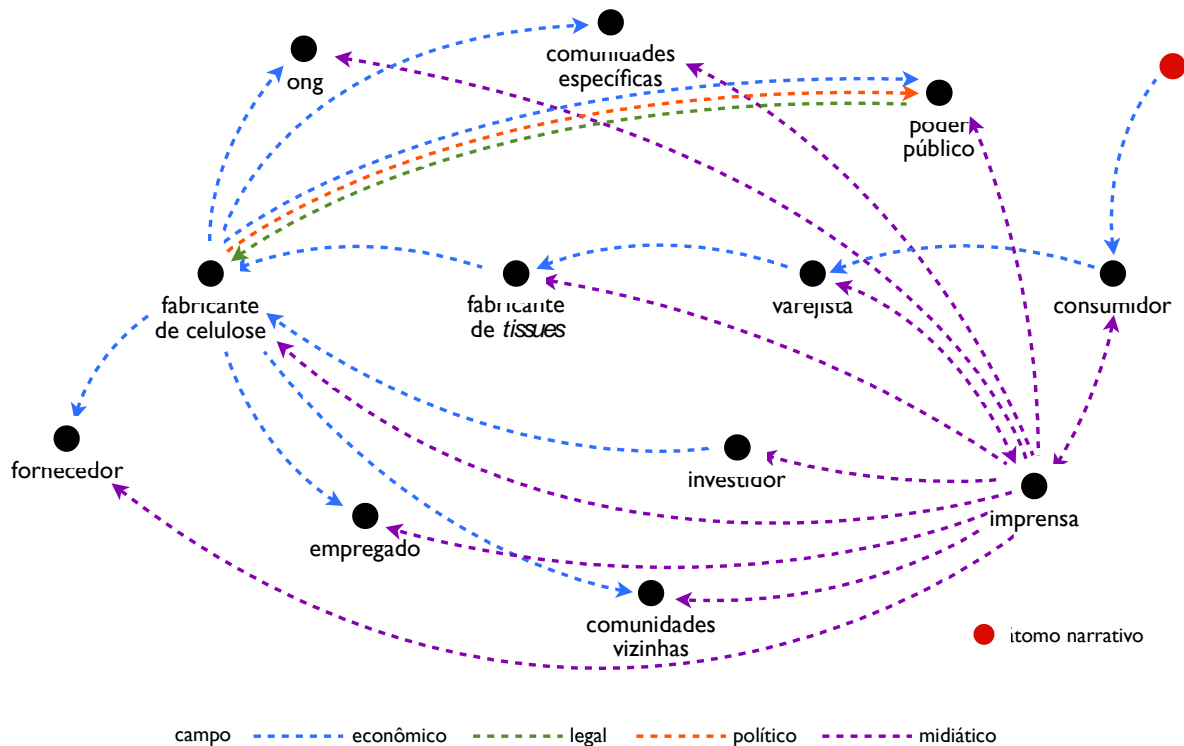


Figura 14: Sequência narrativa com protagonismo da crise, desenvolvida pelo autor

Uma crise econômica global pode ser originada de diversos fatores. A de 2008, ao contrário do que se fala, não foi ocasionada pelo fracasso dos bancos, e sim pelo seu extremo

sucesso na concessão de crédito (BAUMAN, 2010), entre eles os chamados *subprimes* (crédito de risco), atrelados ao mercado imobiliário americano. O problema é que as famílias atingiram um nível tal de endividamento a ponto de não conseguirem sequer tomar novos empréstimos para pagar os primeiros – algo que já fazia parte do seu *habitus*. Devido à capilaridade do sistema financeiro mundial, a crise partiu dos Estados Unidos e espalhou-se rapidamente pelos países da Europa e do mundo que, como peças de um dominó, foram atingidos um a um.

Nesses casos, alteram-se os regimes de funcionamento dos campos, que perdem momentaneamente o equilíbrio e a regularidade dos tempos normais (RODRIGUES, 1999). O campo econômico, nesse caso, passa a funcionar em regime acelerado e tende a sobrepor com mais força e velocidade a sua lógica e os seus valores sobre os outros campos. Já o campo midiático realiza a tematização pública desta situação que vem do campo econômico. Assim, constrói um ‘estado de crise’, capaz de pautar o comportamento de indivíduos e empresas, que passam a buscar soluções para transpor esse momento com base no *habitus*. Tratam, portanto, de revisar o orçamento, economizar, cortar despesas desnecessárias, evitar o consumo de produtos supérfluos, estocar outros que podem subir de preço, não contrair dívidas etc.

No que concerne a este movimento intenso e sistêmico, mesmo quando a crise passa distante do mercado interno brasileiro, como aconteceu em 2008, se o consumo dos produtos derivados da celulose nos países desenvolvidos diminui, a fabricante de celulose no Brasil passa a vender menos. Isso porque, no meio do caminho, a varejista reduz suas compras com a fabricante de *tissues*, que passa a precisar de menos matéria-prima. Assim, para ajustar suas contas, a fabricante de celulose reduz postos de trabalho, renegocia contratos com seus fornecedores, corta investimentos sociais e ambientais nas comunidades vizinhas, apoio a programas de comunidades específicas e de ONGs, além de arrecadar menos impostos, com prejuízos para toda a sociedade. Não obstante, investidores em todo o mundo, atentos a esse movimento, deixam de investir nas empresas do setor, fazendo com que caia o valor das suas ações negociadas em bolsas de valores. Trata-se de uma situação que mostra, claramente, que mesmo um movimento vindo de fora, ao atingir qualquer um dos pontos da cadeia, neste caso os consumidores dos países desenvolvidos que deixam de comprar, altera os outros dentro do sistema e, por conseguinte, o todo.

Em uma sequência formada para funcionar continuamente, com um movimento encadeado do consumo de *tissues* no ponto de venda com a produção e transformação da celulose, se há uma ruptura – como quando o consumidor deixa de comprar – as relações

precisam ser revistas. Nos contratos firmados entre as empresas há dispositivos de revisão ao longo do tempo dos volumes e preços acordados. No momento de uma negociação de compra de celulose, por exemplo, é definida uma quantidade de produto a ser adquirida em um determinado período e, em função disso, é estabelecido um preço de venda. De toda forma, a negociação prevê uma margem de variação, para mais ou para menos, justamente para situações atípicas, seja de crise ou de hiperconsumo.

Um executivo de empresa fabricante de celulose entrevistado observa que os fornecedores com uma reputação melhor em relação à sustentabilidade (com maior capital simbólico acumulado) tendem a sentir menos a diminuição das vendas em um cenário recessivo. Segundo ele, a queda nos preços é inevitável, mas os clientes (as fabricantes de *tissues*) diminuem os volumes comprados dos outros fornecedores, pois existe também um trabalho de construção da reputação do cliente do cliente (a varejista) que depende de uma matéria-prima sustentável, como detalhado em sequência narrativa anterior (subcapítulo 2.3).

Além disso, a crise atinge com maior intensidade as fabricantes de celulose menos eficientes e, por isso, com menor margem para cortes e ajustes. Nesse sentido, diversas matérias publicadas em veículos de comunicação que estão no *corpus* da pesquisa dão conta das dificuldades enfrentadas por fabricantes de celulose do hemisfério norte após a crise de 2008. Algumas delas chegaram diminuir ou, até mesmo, encerrar suas operações, em países como Estados Unidos, Finlândia e Suécia. Sob esse ponto de vista, a crise para as empresas brasileiras foi positiva.

No campo político, a fabricante de celulose – assim como as outras empresas da cadeia – tentam obter junto ao poder público algum tipo de apoio para preservar a competitividade no mercado internacional. Uma política cambial mais favorável, por exemplo, é um dos temas que sempre emergem nas discussões em momentos de crise.

Por outro lado, quando a crise arrefece e a economia global volta a crescer, automaticamente, há uma melhora no desempenho das *commodities*, como a celulose. O crescimento da demanda reestabelece o preço do produto e a cadeia volta a operar em um regime de regularidade. Isso aconteceu, em 2010, devido à retomada da atividade econômica dos países desenvolvidos e ao crescimento dos mercados emergentes. No entanto, nenhum actante – nem o sistema como um todo – volta ao estado anterior à crise: o conhecimento e as experiências por ela proporcionados passam a fazer parte do *habitus* desses actantes, como um capital acumulado para disputas futuras.

Assim como a crise, outros enunciados situacionais, exógenos à cadeia de produção e transformação da celulose, são observados nos dados analisados. É o caso dos fatores

naturais. Nesse sentido, o ano de 2010 foi bem marcante, pois a cadeia foi impactada por três acontecimentos ambientais: terremoto no Chile, volume excessivo de chuvas no sul dos Estados Unidos e o rigoroso inverno no hemisfério norte, que comprometeram a produção das fabricantes de celulose localizadas nessas regiões. Com isso, ocorreu um desequilíbrio global entre oferta e a demanda e, conseqüentemente, um aumento no preço dos produtos.

A pesquisa científica também, por seu turno, pode ser um átomo narrativo importante ao catalisar enunciados situacionais de fora para dentro da cadeia. Os estudos sobre organismos geneticamente modificados, por exemplo, podem alterar completamente a competitividade das empresas fabricantes de celulose. Hoje, o Brasil está muito bem posicionado com relação à produtividade de suas indústrias, no entanto, o desenvolvimento das pesquisas nesta área ainda depende de legislação específica a respeito, o que envolve estratégias e objetos de disputa dos campos político e legal, com movimentos contrários, como de ONGs. Para um entrevistado, executivo de fabricante de celulose, os países que saírem na frente podem obter (ou recuperar) vantagens expressivas em relação aos retardatários. Outra possibilidade de avanço científico vem da nanotecnologia, que pode proporcionar diversos novos produtos a partir da fibra celulósica, inclusive, como combustível. Pelo fato das florestas serem renováveis, capazes ainda de capturar o dióxido de carbono (CO₂) presente na atmosfera e combater o aquecimento global, podem constituir-se, no futuro, em fonte de matéria-prima para substituir recursos não renováveis, como o petróleo.

O próximo capítulo apresenta articula diversas relações lógicas em torno da função-significado da celulose na busca pela compreensão dos processos geradores dos enunciados na cadeia.

4. A CONTINUIDADE DESCONTÍNUA E A DESCONTINUIDADE CONTÍNUA

Os campos organizam-se em torno de objetos de disputas, tal como um jogo, e de actantes aptos por disputá-lo, com saberes adquiridos em embates passados e presentes com outros jogadores. As vitórias acumulam pontos (capitais simbólicos) que definem a posição de cada jogador, as hierarquias e as relações de poder dentro do sistema. Os campos possuem ainda regras próprias, que os diferenciam de outros campos e lhes dão legitimidade para tratar de determinados temas.

A cadeia de produção e transformação da celulose pode ser vista, então, como uma arena com diferentes objetos simbólicos disputados, que caracterizam campos relativamente autônomos, mas com fortes relações e implicações entre si. Apesar de apresentar um campo predominante, o econômico, que pauta a geração dos enunciados ao assumir o papel de sujeito da enunciação, ele é impactado por outros (o político, o legal e o midiático), que possuem um quadro de sentido próprio, com processos, regras e regularidades (ou a ausência deles) que, muitas vezes, contrariam os estabelecidos pelo campo econômico. O quadro de sentido é uma espécie de moldura que separa, aos olhos dos actantes envolvidos, as experiências tidas como sensatas das demais (RODRIGUES, 1997). As experiências são formadas por materialidades, como as expressas nos conjuntos de enunciados gerados na cadeia. Essas materialidades são significantes, na medida em que podem ser convertidas em outras, no curso das práticas sociais. Já o quadro é simbólico, atua como separador de um mundo do sentido e como um fator de naturalização da percepção. Por isso, os discursos e os atos são tão parecidos no interior da cadeia de produção e transformação da celulose.

Assim, com base nas sequências narrativas apresentadas no capítulo anterior, pode-se relacionar as materialidades que constituem a função-configuração da celulose – ‘o que’ os fabricantes de *tissues* compram ou buscam –, que formam o paradigma das ‘utilidades’. São resultado de um saber-fazer e de um fazer enunciados por uma fabricante de celulose e capaz de diferenciá-la em relação aos seus concorrentes, conforme se segue:

- Customização: adequação das características técnicas da celulose – mesmo sendo uma *commodity* – para melhor se adaptar ao processo produtivo dos seus clientes ou ao tipo de *tissue* em que será utilizada;
- Qualidade: atendimento das especificações na produção da celulose, conforme as margens máximas e mínimas de variação acordadas;
- Entrega: fornecimento de matéria-prima na escala, nos prazos e nas condições definidas com o cliente;

- Preço: flexibilidade de negociação em termos de preços e condições de pagamento – apesar de este ser definido (ou pautado) a partir do mercado;
- Política comercial: estabelecimento de regras e parâmetros para negociação de preço e fornecimento a clientes, a fim de não privilegiar uma empresa em detrimento de outra;
- Atendimento: capacidade de antecipar-se aos anseios do cliente, de propor soluções para melhorar a relação dele com o seu cliente (varejista) e de resolver problemas quando eles ocorrerem;
- Reputação: reconhecimento pelos diversos públicos por atuação relacionada a boas práticas de sustentabilidade, atestada por certificações, como o FSC – Forest Stewardship Council.

Por outro lado, as sequências narrativas estudadas expressam um desejo comum entre os actantes nucleares da cadeia: o de que o processo, que inicia no plantio das florestas e é finalizado na compra de um produto higiênico ou absorvente à base de celulose na gôndola do supermercado, não pare nunca. Essa ideia de continuidade está presente nos enunciados gerados pela fabricante de celulose, que ganha por volume produzido e, por isso, está preparada para funcionar 24 horas todos os dias da semana; pela fabricante de *tissues*, que precisa garantir o abastecimento dos seus clientes varejistas; pela varejista, cujo principal ativo é o espaço nas suas prateleiras a ser preenchido por produtos que vendam e sejam repostos o mais rápido possível; e pelo consumidor, que não abre mão do conforto e praticidade proporcionados pelos produtos higiênicos e absorventes à base de celulose. Assim, as materialidades da função-configuração podem ser traduzidas, em última análise, por continuidade na função-significado, que constitui o paradigma dos “sentidos” e está relacionada ao “por que” as fabricantes de *tissues* preferem comprar de uma fabricante de celulose e não de outra, conforme ilustra a Figura 15.

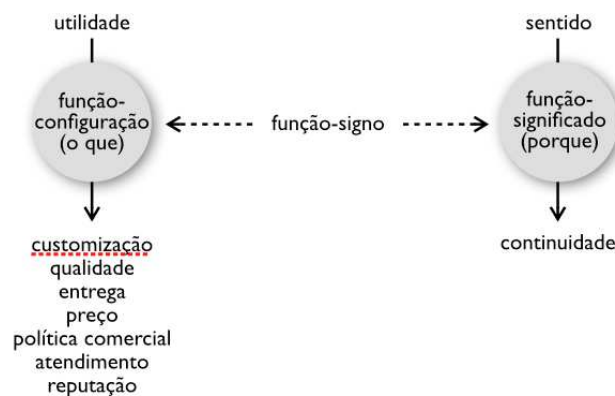


Figura 15: Articulação da função-signo, desenvolvida pelo autor

A origem do conceito de continuidade (ABBAGNANO, 2007) está na matemática – uma propriedade das funções contínuas – e assinala o valor que, em um determinado ponto, coincide com seus limites laterais. Aristóteles parte desta perspectiva para definir a continuidade como algo divisível em parte sempre divisíveis. Dessa forma, um átomo, como partícula indissociável, seria o fim – ou o começo – da descontinuidade. Outra noção é trazida por Leibniz, com a lei da continuidade, que diz ser o repouso um movimento que vai desaparecendo na medida em que é continuamente diminuído. Nessa perspectiva, no universo das representações, as percepções seriam originadas do crescimento gradual daquelas que são pequenas demais para serem percebidas e a própria continuidade poderia ser considerada uma descontinuidade que se desvanece.

Continuidade está relacionada, também, à regularidade, pois contínuo é o que se repete, seja em intervalos breves e compassados, como o som do coração, ou de forma constante, como o movimento das ondas do mar. É como se os actantes trabalhassem, o tempo todo, para o encadeamento das atividades em um fluxo contínuo, regular e constante. O papel da fabricante de celulose, nesse caso, é fundamental, pois constitui o início de todo o processo.

A ideia de continuidade também faz parte dos postulados clássicos do campo econômico no que se refere à tentativa de crescimento equilibrado e constante entre oferta e demanda. No entanto, trata-se de uma abstração ilusória, pois a oferta, a demanda, assim como o mercado e os seus actantes, são um constructo social (BOURDIEU, 2001) e, como tal, formado pela linguagem, que produz os sentidos justamente a partir das descontinuidades do sistema (BARTHES, 1971). Assim, as sequências narrativas estudadas podem ser entendidas como sintagmas, cujos enunciados podem ser articulados em duas categorias semânticas fundamentais: continuidade e descontinuidade. Os termos apresentam entre si uma relação de oposição, que caracteriza o eixo paradigmático da linguagem e define uma estrutura elementar de significação (GREIMAS, 1971).

No entanto, a simples operação de conjunção e disjunção, formadora da estrutura elementar de significação, não permite a distinção no interior do paradigma de novas categorias semânticas, fundamentais para a compreensão das condições de existência dos enunciados gerados e seus efeitos de sentido. Para tanto, na sequência do trabalho, o par continuidade-descontinuidade é articulado em outras relações lógicas, a partir do chamado quadrado semiótico. Depois, com base nisso, é realizada uma reflexão sobre as vantagens de uma pesquisa contextual mais voltada às operações de linguagem, e como ela pode ser inserida no percurso metaprojetual do design estratégico.

4.1 TENSÃO, ATENÇÃO, ORDEM E CAOS NA CADEIA

O quadrado semiótico é uma representação visual das diferentes relações possíveis de um universo semântico (GREIMAS & COURTÉS, 2008). Trata-se de um modelo estático e dinâmico ao mesmo tempo (FLOCH, 1993), pois apresenta posições com diferenças bem definidas, que permitem comparar o que é comparável, mas também a construção (criativa) de novos modelos e relações, em um exemplo de como as estruturas podem ser estruturadas e estruturantes. Possibilita, portanto, a atuação nos dois eixos da linguagem, o paradigmático e o sintagmático (FLOCH, 1988). Assim, a partir da função-significado da cadeia de produção e transformação da celulose, formada pela noção de continuidade, podem ser estabelecidas as seguintes relações:

- Contrariedade: o contrário de ‘continuidade’ é ‘descontinuidade’;
- Contradição: a negação de ‘continuidade’ é ‘não continuidade’;
- Complementaridade: ‘não descontinuidade’ é complementar a ‘continuidade’;
- Segunda contrariedade: ‘não continuidade’ é o contrário de ‘não descontinuidade’;
- Segunda contradição: ‘não descontinuidade’ é a negação de ‘descontinuidade’;
- Segunda complementaridade: ‘não continuidade’ é complementar a ‘descontinuidade’.

A partir dessas relações, são formadas quatro categorias semânticas (de primeiro nível), representadas pela imagem do quadrado semiótico da Figura 16. Além de continuidade e descontinuidade, surgem agora não continuidade e não descontinuidade.

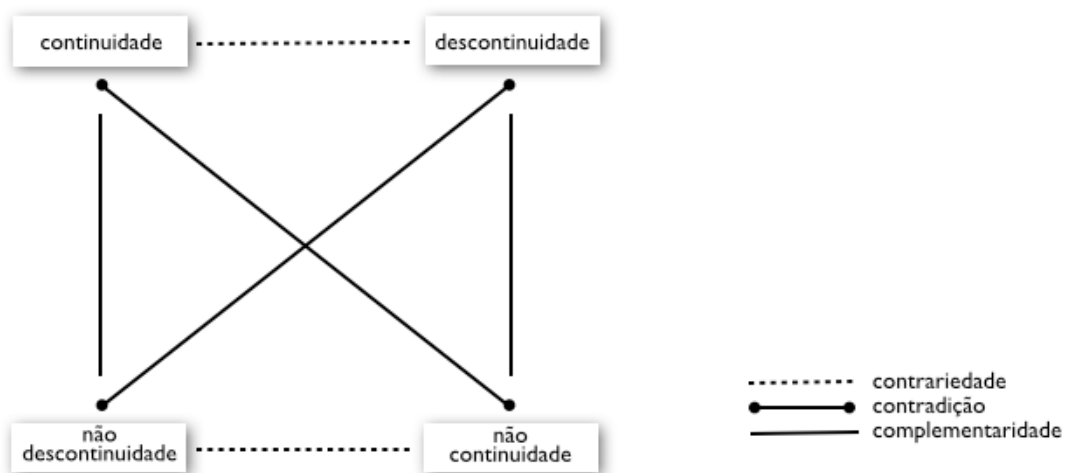


Figura 16: *Quadrado semiótico (GREIMAS, 1975), desenvolvido pelo autor a partir da categoria semântica ‘continuidade’*

A continuidade diz respeito aos enunciados que remetem ao fluxo encadeado de atividades – regular e constante – executado pelos actantes nucleares da cadeia. Esse fluxo é o que garante o fornecimento de celulose para fabricante de *tissues*, a transformação da celulose em papéis sanitários e higiênicos, o abastecimento das gôndolas de supermercado com produtos que serão, em seguida, consumidos.

Já a categoria descontinuidade está relacionada aos enunciados que apresentam ruptura nessa sequência nuclear da cadeia, seja no fornecimento de matéria-prima para as fabricantes de *tissues* ou no de produtos já transformados para as varejistas. No caminho inverso da sequência narrativa, os enunciados podem dar conta de uma interrupção no consumo no ponto de venda ou nas compras feitas pela varejista ou da fabricante de *tissues*. Algumas vezes, as descontinuidades são enunciadas fora do sistema, como acontece em uma situação de crise econômica global, por exemplo. Em qualquer um dos casos, o desabastecimento ou o abastecimento excessivo da cadeia alteram completamente as relações imanentes a ela. Podem, inclusive, gerar novas descontinuidades, como demissões, cancelamento de projetos sociais em comunidades vizinhas e de contratos com fornecedores.

Outro impacto direto de uma descontinuidade na cadeia é a oscilação do preço da celulose. Se ocorre uma interrupção no fornecimento da matéria-prima, cai a oferta do produto no mercado e os preços tendem a subir. Se acontece a interrupção no consumo, os estoques aumentam e os preços caem. Essa relação desequilibra as margens de ganho das empresas da cadeia e, até mesmo, o poder de barganha entre elas: quando há escassez de celulose no mercado, as fabricantes do produto ficam fortalecidas; quanto há excesso, acontece o inverso.

Além disso, é importante observar que a descontinuidade pode ser provocada por uma sanção, entendida como uma demonstração de legitimidade de um dado campo social, colocada em prática sempre que o seu sistema de valores e regras é atingido (RODRIGUES, 1999). Assim, uma fabricante de *tissues* pode deixar de comprar matéria-prima de uma fabricante de celulose que não cumpre os prazos de entrega ou não garante a qualidade do produto dentro dos padrões esperados, numa sanção típica do campo econômico – com o apoio vicário do campo legal, se precisar romper um contrato previamente estabelecido. A fabricante de celulose, por seu turno, pode interromper o fornecimento de matéria-prima para uma fabricante de *tissues* quando esta deixa de atender questões acordadas, como, por exemplo, a compra regular de um dado volume de produto. A sanção pode vir, ainda, do consumidor, ao preferir um produto de um fabricante de *tissues* que não tenha uma certificação ambiental para comprovar a sua origem sustentável. Na verdade, qualquer um dos

actantes pode exercer ou aplicar sanções, desde que tenha legitimidade de algum campo social e poder simbólico acumulado para isso.

Já a não descontinuidade nasce da tentativa de negar a descontinuidade, ou seja, de evitá-la. Nessa direção, uma série de iniciativas são tomadas para a criação e manutenção de um ambiente propício à continuidade, não apenas na sequência narrativa nuclear, como também nas micronarrativas articuladas a ela por encaixe ou paralelismo. Dessa forma, a conquista de certificação florestal, a busca do diálogo com ONGs e comunidades específicas, a inserção social nas comunidades vizinhas, o relacionamento com o poder público e com a imprensa são exemplos de enunciados que ilustram a busca pela não descontinuidade, a partir dos diversos campos presentes na cadeia (econômico, legal, político e midiático). Em geral, os sujeitos desses enunciados são os actantes nucleares, devido ao interesse econômico evidente na manutenção de um fluxo contínuo na sequência narrativa em questão. No entanto, a ação pode ser também enunciada por um actante periférico, o que afirma a legitimidade social da cadeia como um todo.

Por analogia à lei da continuidade, citada anteriormente, a descontinuidade pode ser entendida como uma continuidade que aos poucos desvanece. Assim, a não continuidade, como negação da continuidade, é o caminho trilhado por aqueles que querem chegar à descontinuidade ou, ao menos, exercer alguma forma de pressão para obter vantagens nas disputas com os que tanto querem evitá-la – os actantes nucleares da cadeia. A realização de greves e paralisações impostas pelos sindicatos de empregados, a ação de uma ONG ao denunciar práticas socioambientais incorretas de uma empresa e a proibição do plantio de eucalipto pelo poder público são exemplos de enunciados presentes nessa categoria semântica. Em geral, os seus sujeitos são actantes periféricos, já que aos nucleares, em circunstâncias normais, não interessa uma a ruptura no sistema.

Por tudo isso, cada categoria semântica de primeiro nível, ao diferenciar e agrupar os enunciados gerados, sinaliza possíveis estratégias de atuação dos actantes, em consonância com os diversos campos e, principalmente, como o quadro de sentido formado pela cadeia de produção e transformação da celulose. As estratégias partem de novos arranjos sintagmáticos dos enunciados, que caracterizam o movimento intenso provocado pelo modelo, feito justamente para ser percorrido a partir das relações – de contrariedade, contradição e complementaridade – estabelecidas entre as quatro categorias representadas no quadrado semiótico (FONTANILLE, 2011).

Outra possibilidade que as relações lógicas do quadrado oferecem é a combinação das categorias semânticas de primeiro nível, com a formação de relações hierarquicamente

superiores, capazes de constituir quatro novas categorias – ou metacategorias. Diferente do modelo proposto originalmente (GREIMAS & COURTÉS, 2008) – com a formação de dois pares de metacategorias, um contraditório e outro contrário – as metacategorias ilustradas na Figura 17 expressam uma relação complexa, do tipo “e... e”. Dessa forma, o quadrado semiótico consegue dar conta, também, do movimento sistêmico, aberto e dinâmico que caracteriza as relações na cadeia de produção e transformação da celulose, bem como na sociedade como um todo.

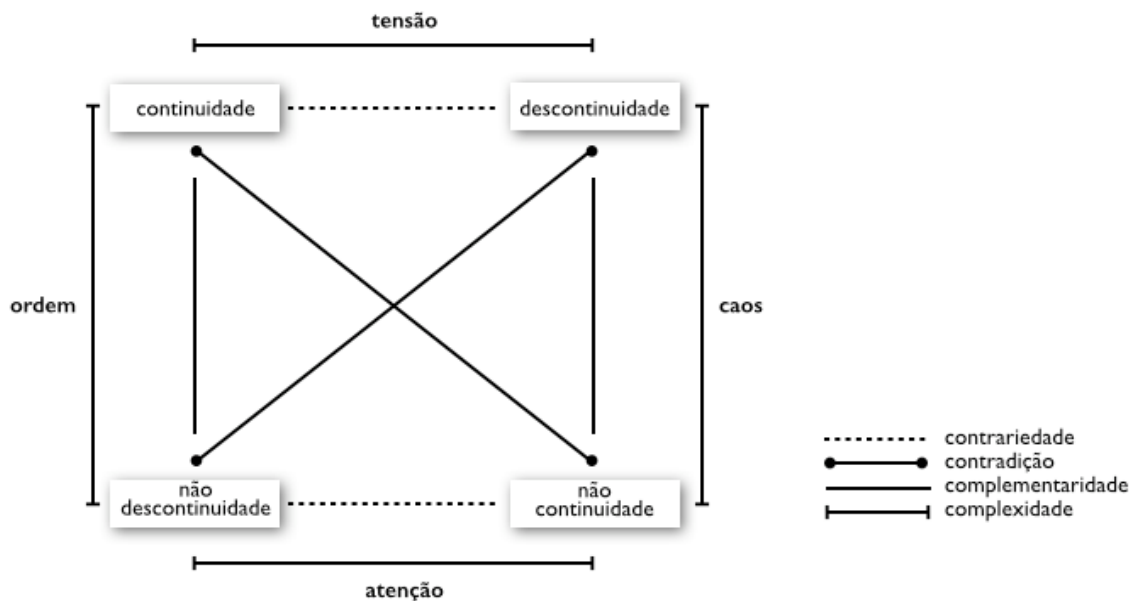


Figura 17: *Quadrado semiótico com a presença das metacategorias, desenvolvido pelo autor*

Assim, a continuidade e a descontinuidade apresentam-se em paradigmas opostos no primeiro nível, mas unidas no segundo. Seus enunciados, heterogêneos, estão mesclados em uma teia de relações que, ao colocar em evidência o paradoxo do uno e do múltiplo (MORIN, 2011), geram um estado de tensão nos actantes envolvidos. Conceitualmente, assim como a dialética, a tensão une opostos, porém com a diferença de não prever síntese nem conciliação (ABBAGNANO, 2007). Trata-se, pois, de um estado iminente de conflito, uma luta constante de forças, nesse caso, entre a continuidade e a descontinuidade.

Uma situação de crise econômica, por exemplo, catalisa um estado de tensão em toda a sociedade. Na crise iniciada em 2008, a cadeia de produção e transformação de celulose, ao contrário de outros setores produtivos brasileiros, foi atingida desde cedo por sua conexão estreita com o mercado externo. Ao mesmo tempo que o PIB (Produto Interno Bruto)

brasileiro fechava o ano com crescimento de 5,1%²⁰, o consumo de produtos à base de celulose caía sensivelmente nos países da Europa, nos Estados Unidos e na China. Com isso, as empresas aqui trataram de ajustar seus orçamentos (cortar despesas, contratos de fornecimento, empregos e novos investimentos), uma receita típica do campo econômico em momentos como esse. Diante desta perspectiva de descontinuidades, a tensão entre os actantes era muito forte.

No entanto, o relato de um entrevistado, presidente de uma empresa multinacional prestadora de serviços de terceirização em manutenção industrial, apresenta uma outra perspectiva. Em dezembro daquele ano, sua empresa foi chamada por um cliente, uma fabricante de celulose brasileira, para renegociar o contrato. A intenção era diminuir o escopo e o valor dos serviços contratados, o que implicaria interrupção em alguns processos e, conseqüentemente, demissões. No entanto, depois de algumas reuniões, com ponderações de parte a parte, foi fechado um novo acordo, com um preço menor, como o cliente queria, mas sem redução nas atividades contratadas. Isso foi possível porque, juntos, construíram um novo modelo de negócio, suportado por novas tecnologias empregadas na prestação dos serviços e com a remuneração baseada no preço de mercado da celulose. Ao longo de 2009, o preço da matéria-prima despencou. No entanto, em 2010, o mercado se recuperou, e o preço da celulose voltou ao patamar anterior à crise. O valor pago pelo cliente ao fornecedor de serviços acompanhou, *pari passu*, todo esse movimento, caiu no primeiro ano, mas subiu no seguinte. Já a relação entre as empresas, que era boa antes da crise, ficou ainda melhor depois dela, pois passaram a assumir riscos, perdas e ganhos em conjunto, pautadas pela confiança. Nesse caso, a descontinuidade de um modelo de contração possibilitou o surgimento de outro, que garantiu a continuidade da relação entre as empresas.

Assim, a tensão originada pelo embate entre a continuidade e a descontinuidade pode produzir, paradoxalmente, novos e inesperados enunciados de colaboração e crescimento conjunto. O estado de atenção dialoga com essa ideia. Nasce das tentativas de negação da continuidade e da descontinuidade por actantes da cadeia. Em geral, as iniciativas para evitar a continuidade vêm de actantes periféricos; do contrário, as para evitar a descontinuidade, dos nucleares. Como na travessia de um cruzamento em que o sinal amarelo do semáforo coloca os motoristas em alerta, aqui a atenção resultante deste movimento dos actantes em direção ao choque provoca, muitas vezes, o sentimento de advertência e de cuidado capaz de gerar, por

²⁰ Fonte: IBGE (Instituto Brasileiro de Economia e Estatística). Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1330&id_pagina=1>. Acesso em 20 de março de 2012.

mais contraditório que pareça, solidariedade e conciliação.

Um exemplo disso é o projeto chamado New Generation Plantations (Nova Geração de Plantios), desenvolvido pela WWF, uma ONG com sede na Suíça e atuação global, reconhecida pelo seu papel questionador junto a empresas e governos em relação à preservação ambiental. Esse projeto, construído, justamente, com empresas e governos, trata de discutir como as plantações florestais podem contribuir para a conservação dos ecossistemas e ao mesmo tempo prover recursos para atender o consumo de uma população cada vez maior. Parte do princípio de que plantações florestais mal manejadas ou realizadas em locais inadequados podem causar danos significativos à biodiversidade (ou descontinuidades). Por isso, trata de resgatar práticas bem-sucedidas no plantio de florestas (ou continuidades), tais como a recuperação de áreas degradadas por pastagens, o aumento nos estoques terrestres de gás carbônico, a conservação do ciclo de água em uma microrregião etc.

Dessa forma, as metacategorias tensão e atenção mostram, respectivamente, que a continuidade pode nascer da descontinuidade, que, por sua vez, gera continuidade; e que a descontinuidade pode evitar a continuidade, que inibe a descontinuidade. Mais do que um jogo de palavras, o movimento proporcionado reafirma princípios da complexidade (MORIN, 2011), como o dialógico, na medida em que a continuidade e a descontinuidade são antagônicas e complementares ao mesmo tempo; o da recursão organizacional, pelo fato da continuidade produzir a descontinuidade e ser produzida por ela; e o hologramático, pois é possível conhecer a descontinuidade a partir da continuidade e vice-versa.

De volta ao quadrado semiótico apresentado na Figura 17, na conjunção de continuidade e não descontinuidade pode ser observada uma nova metacategoria: ordem. Nesse lado do quadrado, encontram-se os enunciados que traduzem o pleno funcionamento da cadeia de produção e transformação da celulose, de forma encadeada, com repetição e constância. Características que definem o lexema ordem (MORIN, 2011), que pode ser entendido ainda como uma relação qualquer entre dois ou mais elementos expressa por uma regra (ABBAGNANO, 2007) – nesse caso, estabelecida prioritariamente pelo campo econômico, sujeito da enunciação na cadeia.

Do lado oposto, está a metacategoria caos, que une a descontinuidade e a não continuidade. Em diversas mitologias o caos é tratado como estado de completa desordem anterior à formação do mundo, que é iniciada a partir dele (ABBAGNANO, 2007). Sua etimologia – do latim, *chaos* – está relacionada à confusão, mistura de elementos, inferno, escuridão, treva, entre outras acepções. Já para a física, de modo simplificado, diz respeito ao

comportamento de um sistema dinâmico em que algumas pequenas diferenças iniciais podem ocasionar diferenças posteriores importantes.

No caso da cadeia em análise, a metacategoria caos concentra os enunciados que expressam as rupturas (ou a ação visando rupturas) no fluxo de produção e transformação da celulose, capazes de provocar desequilíbrio, confusão e desordem nas relações. Gerados dentro da cadeia (enunciados contextuais) ou fora dela (enunciados situacionais), ambos testam o tempo todo a rigidez e a estabilidade do sistema, suportados pela metacategoria ordem. Assim, caos e ordem não podem ser vistos com algo estanque ou separado. O próprio surgimento da vida é originado pela passagem de um estado de maior desequilíbrio (de caos) para outro mais equilibrado (de ordem), a partir da formação de macromoléculas com estruturação crescente até o surgimento de moléculas como o DNA, que é a base de todas as formas de vida que se tem conhecimento. Os enunciados caóticos (ou desordenados), dessa forma, são fundamentais para a geração de enunciados ordenados, os quais contribuem para o (re)equilíbrio do sistema (MORIN, 2011).

Por mais regrada e regulada que seja, nenhuma estrutura consegue manter o equilíbrio e a continuidade fechada nela mesma, pois a interação com o ambiente, a incerteza e o acaso são componentes sempre presentes. O setor florestal brasileiro, por exemplo, possui grandes vantagens competitivas em relação aos países de hemisfério norte devido, principalmente, às condições climáticas e de disponibilidade de terras para o plantio. No entanto, os próximos anos devem trazer modificações profundas em termos de tecnologia, especialmente, no que diz respeito aos organismos geneticamente modificados (OGMs). As pesquisas nesse campo, apesar das críticas de diversos movimentos sociais, podem alterar completamente a configuração de competitividade entre as empresas e os países. Além das próprias fabricantes de celulose, estão envolvidas no estudo universidades, empresas de outros setores, instituições governamentais e de pesquisa, em todo o mundo. Aqui, uma descoberta, por mais improvável que seja, pode mudar toda a configuração da cadeia de produção e transformação da celulose, a relação entre as empresa, os capitais simbólicos acumulados, os objetos de disputa etc.

A própria ideia de desenvolvimento está assentada em uma premissa de equilíbrio e autossuficiência equivocada, na qual o desenvolvimento provoca o progresso, que provoca o desenvolvimento (MORIN, 2005). Assim, o desenvolvimento por si só trataria de resolver as desigualdades sociais, dando aos indivíduos conforto, bem-estar e a capacidade de gerarem mais progresso, que, dessa forma, cresceria ao infinito, sem restrições. Por outro lado, a ideia de desenvolvimento sustentável parte da constatação de que o planeta tem um limite e seria incapaz de suportar este mesmo nível de produção e consumo dos dias de hoje no futuro.

O conceito de desenvolvimento sustentável apareceu pela primeira vez em um relatório da ONU (Organização das Nações Unidas), chamado *Our Common Future*²¹, como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas. Transmite uma ideia (ou um desejo) de continuidade (da espécie humana no planeta), a partir de uma restrição imposta pela descontinuidade (dos seus recursos naturais). No entanto, por outra abordagem, a sustentabilidade requereria uma descontinuidade sistêmica (MANZINI, 2008), a partir da redução drástica dos níveis de consumo atuais, rompendo uma ideia de conforto e bem-estar baseados no consumo de bens. A descontinuidade em escala global, nesse caso, viria de pequenas e diversas descontinuidades locais, ou seja, do caos, conforme o conceito originado na física. Uma situação que provocaria uma nova ordem, baseada em contextos de colaboração e solidariedade.

Na verdade, o mundo sempre conviveu com ordem e caos, continuidades e descontinuidades, que provocam estados de tensão e atenção constantes. O que surpreende é o fato de muitas empresas ainda continuarem pensando neles como categorias isoladas, como se pudessem olhar apenas para o lado esquerdo do quadrado semiótico (Figura 17), o que trata de ordem e continuidade e, por conseguinte, de progresso e desenvolvimento, sem levar em consideração o outro lado, o desequilíbrio, o acaso e a descontinuidade. Ao contrário, as regiões todas do quadrado deveriam ser intensamente percorridas, pois não há inovação e criação sem desordem, assim como é impossível qualquer tipo de existência sem ordem, pois sem elementos de estabilidade uma organização não se estabelece (MORIN, 2011).

Dessa forma, para oferecer a continuidade que a cadeia tanto busca, a fabricante de celulose deveria integrar aos seus processos um pouco de liberdade e desordem, capazes de lhe dar a condição de inventividade aos enunciados contextuais (os imanentes ao sistema, que possuem duração e regularidade) e adaptabilidade aos enunciados situacionais (os que surgem de repente, sem nenhuma constância ou regularidade). Um caminho que implica menos controle e mais autonomia aos indivíduos e às relações com todos os demais actantes da cadeia; menos soluções prontas e mais projetos construídos em conjunto, de forma colaborativa e solidária; menos paternalismo (com os actantes com menor capital simbólico acumulado) ou submissão (com os de maior) e mais relações de igual para igual. Ao fazer isso, a fabricante deixa de trabalhar apenas na função-configuração e passa a agir na função-

²¹Também conhecido como Relatório Brundtland, foi um documento redigido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, em 1987, traduzido para o português como *Nosso Futuro Comum* Disponível em <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

significado da sua celulose, esta sim, verdadeiramente capaz de diferenciá-la em relação aos seus concorrentes e difícil de ser copiada.

4.2 DE VOLTA AO METAPROJETO

Com base nas informações trabalhadas até aqui, um designer poderia avançar no percurso metaprojetual, rumo à pesquisa blue sky e à construção de cenários. A diferença em relação à pesquisa contextual convencional é que ele já parte com um conjunto organizado de dados, com categorias semânticas definidas por um processo estruturado de operações lógicas. Esta é justamente uma das capacidades fundadoras da linguagem, a de categorizar o mundo e classificar seus elementos (FONTANILLE, 2011). O processo convencional, ao contrário, organiza os dados por técnicas mais livres e intuitivas, como, por exemplo, o agrupamento por campo semântico.

Nesse sentido, as quatro metacategorias, definidas a partir do quadrado semiótico, podem ser convertidas em um gráfico de polaridades, como o apresentado na Figura 18. Trata-se de um instrumento de análise em que lexemas (nesse caso, as metacategorias) são plotados nas extremidades dos eixos, dispostos de forma perpendicular. A ideia é provocar a tensão entre os polos opostos e estimular o pensamento em extremos.

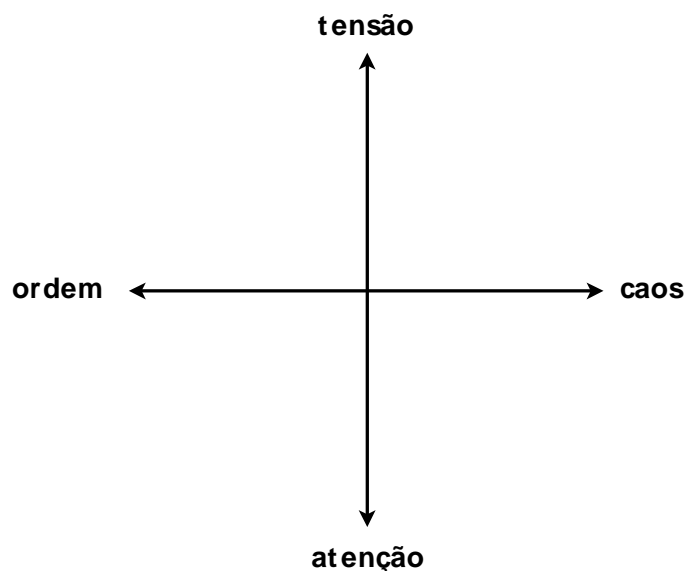


Figura 18: Gráfico de polaridades, desenvolvido pelo autor

As categorias expressas no gráfico de polaridades podem definir os objetos de pesquisa, ou as intenções, da pesquisa *blue sky*, que nesse caso buscaria referências sobre ordem, caos, tensão e atenção em áreas que não tenham nenhuma relação aparente com a

celulose, como, por exemplo, artes, esportes, gastronomia etc. A ideia aqui é justamente a de contrapor enunciados de novos paradigmas aos apresentados pela pesquisa contextual, fertilizando criativamente o processo.

A pesquisa *blue sky*, então, provoca a abertura no sistema e, com ela, o desequilíbrio. Os cenários, por outro lado, tratam de compartimentar as informações novamente, mas de propor certa previsibilidade ao caos, ao inesperado, aos enunciados situacionais, mas não como forma de evitá-los, e, sim, de preparar a empresa para aproveitá-los. Esta é a ideia de estratégia para um ambiente de complexidade (MORIN, 2011).

Na perspectiva do metaprojeto, a construção de cenários não está voltada, necessariamente, para a solução do projeto, ela busca fornecer percursos possíveis para a inovação, abertos à interpretação projetual (DESERTI, 2007). Os cenários constituem, assim, uma plataforma para a reflexão e o compartilhamento de ideias sobre um futuro possível (CELASCHI, 2007; MERONI, 2008), enriquecidos pelas informações trazidas da pesquisa *blue sky*, que servem de referências e estímulos criativos.

Dessa forma, a partir do gráfico de polaridades construído com as metacategorias vindas da pesquisa contextual, podem ser previstos quatro possíveis cenários de projeto, conforme ilustrado na Figura 19. Evidentemente, a realidade não se apresenta – e nem será assim no futuro – em quadrantes isolados. Está tudo unido: ordem, caos, tensão e atenção. Entretanto, pensar em um cenário separado do outro é um exercício que busca nas extremidades o aprendizado para lidar com as incertezas contemporâneas.

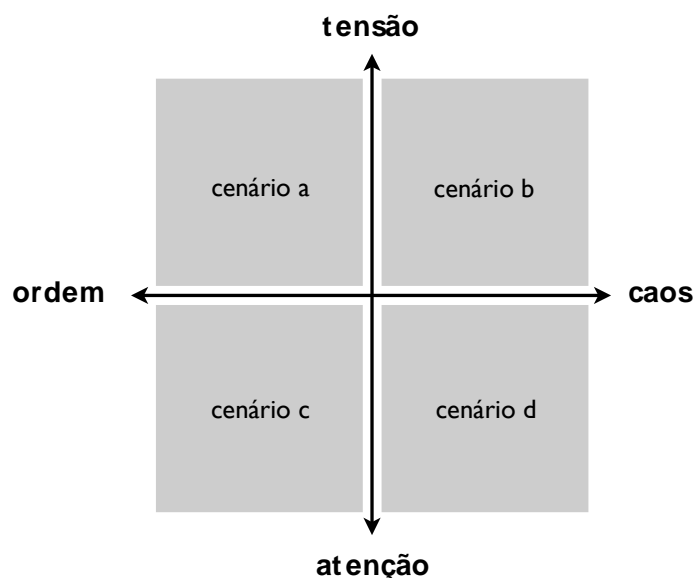


Figura 19: Gráfico de polaridades com os cenários de projeto, desenvolvido pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sequência da apresentação do percurso de pesquisa realizado, dos processos escolhidos e das etapas percorridas, cabem algumas considerações de ordem complementar. Este estudo partiu da constatação de que a pesquisa contextual poderia mais efetiva para metaprojeto se fosse orientada à compreensão dos processos geradores dos enunciados capazes de diferenciar uma empresa de outra, e não simplesmente à identificação dos enunciados gerados. Para desenvolvimento dos processos implicados nessas questões, foi analisada a cadeia de produção e transformação da celulose, a partir de dados coletados de fontes secundárias, que propiciaram uma aproximação ao objeto de estudo, e de fontes primárias, que possibilitaram o aprofundamento das informações.

Esse *corpus* permitiu a configuração da cadeia, tal qual uma estrutura, a identificação dos seus actantes (nucleares e periféricos) e as relações entre eles, consolidadas em um conjunto de enunciados. A partir dos enunciados, foram construídas cinco sequências narrativas, que deixaram evidente a presença dos campos econômico, político, legal e midiático como principais operadores no interior da cadeia, com predominância do campo econômico, que pode ser considerado, por isso, o sujeito da enunciação, ou seja, aquele que pauta a construção dos enunciados. Apesar dessa forte participação do campo econômico, a cadeia de produção e transformação da celulose possui algumas regras e regularidades que não fazem parte dele, nem dos outros campos em questão. Por isso, pode-se dizer que há um quadro de sentido próprio na cadeia que condiciona e delimita o significado das experiências entre os actantes.

A partir das sequências narrativas descritas, chegou-se à função-configuração de um conjunto de materialidades, que caracterizam a oferta de uma fabricante de celulose, sob o ponto de vista da utilidade, e à função-significado, que evoca o sentido da celulose comprada pela fabricante de *tissues*. No caso, ela compra o produto para garantir a continuidade dos seus negócios e da cadeia como um todo. A noção de continuidade foi, então, articulada em diversas relações lógicas, expressas graficamente no quadrado semiótico, que deu origem às metacategorias tensão, atenção, ordem e caos, que provocam o equilíbrio e o desequilíbrio do sistema.

Assim, lidar com essas quatro metategorias de forma inclusiva, sem cair na tentação simplista da exclusão, é um grande desafio para as empresas, como as fabricantes de celulose. E este poderia ser um interessante ponto de partida para um projeto de design estratégico. Outra possibilidade seria trabalhar a cadeia sob o ponto de vista do território, uma espécie de

“*terroir*”, que poderia vir de um reconhecimento de boas práticas socioambientais observáveis no sistema de produção da celulose brasileira e a diferenciariam da produzida em outros locais do mundo. Em ambas as possibilidades, o objetivo dos projetos seria a constituição de um processo de capitalização (simbólica) que começa na celulose (de uma empresa em específico ou do Brasil) e vai avançando na cadeia em direção ao consumidor.

Nessa perspectiva, uma pesquisa contextual que aportasse ao metaprojeto o conhecimento das operações de linguagem seria de grande valia. O trabalho realizado procurou apresentar contribuições nessa direção, sem a pretensão de ser conclusivo, mas com o intuito de promover a discussão. Para isso, trouxe um conjunto de conceitos, operações e instrumentos de outras áreas do conhecimento, que podem ser mais bem estudados e, se for o caso, incorporados ao método do design estratégico, tais como: conjunção e disjunção; função-signo, função-configuração e função-significado; paradigma e sintagma; enunciado e enunciação; enunciados contextuais e situacionais; sequência narrativa; campo social, *habitus*, estratégias; objetos de disputa e capital simbólico; experiência, sistema de expectativas e quadro de sentido; e o quadrado semiótico. Todos eles, de alguma forma, trabalham com mais intensidade na pesquisa contextual as capacidades de ver, prever e fazer ver do design estratégico.

Outro aspecto importante do estudo aqui realizado é que ele reafirma a ideia de ampliação do conceito de design pelo design estratégico, no processo e no resultado final, ao colaborar tanto para a interpretação da realidade, como para a transformação dela. O caminho que permitiu chegar ao conhecimento da função-significado, a partir das sequências narrativas, pode ser trilhado pelo designer para projetar novos enunciados (sistemas-produto-serviços) para novas sequências narrativas (experiências), conforme ilustra a Figura 20. Além disso, como estratégia é ação, e dizer é fazer, dizer pode também ser considerado estratégia. Logo, a estratégia se expressa no dito, ou seja, nos enunciados. Dessa forma, este modelo que privilegia os enunciados e o seu processo de geração, em última análise, chancela o papel do design como estratégico.

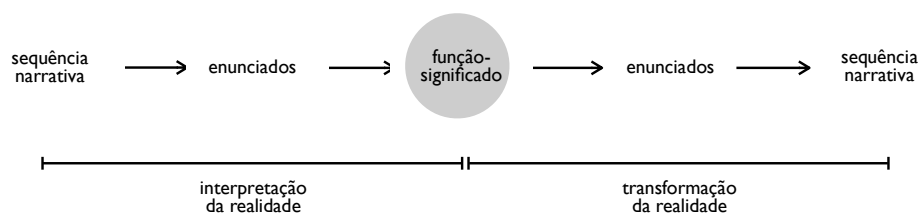


Figura 20: Processo de interpretação e transformação da realidade, desenvolvido pelo autor

Nessas considerações, procurou-se indicar, complementarmente ao texto, as aprendizagens e os achados resultantes da pesquisa, na certeza de que motivarão vários outros trabalhos de investigação, tanto para aprofundamento da crítica teórico-metodológica, como para conhecimento mais aprofundado de outras cadeias organizacionais ou práticas socioculturais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- BARBOSA, Livia & CAMPBELL, Colin (Org.). **Cultura, consumo e identidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BARTHES, Roland. **Elementos de Semiologia**. São Paulo: Cultrix, 1971.
- BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BAUMAN, Zigmund. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2001.
- BAUMAN, Zigmund. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2008.
- BAUMAN, Zigmund. **Vida a crédito**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2010.
- BORDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
- BOURDIEU, Pierre. **Las Estructuras Sociales de La Economía**. Buenos Aires: Ediciones Manatíal, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2010.
- BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos & MARCONI, Nelson. **Existe doença holandesa no Brasil?** IV Fórum de Economia da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem (org.). **Nosso futuro comum. Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.
- CANCLINI, Nestor G. **Culturas Híbridas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.
- CELASCHI, Flaviano. Dentro al progetto: appunti di merccologia contenporanea, in: Celaschi, F; Deserti A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carossi, 2007.
- CELASCHI, Flaviano. **Il design come mediatore tra bisogni**, in Germak C. (a cura di), Uomo al centro del progetto, Umberto Allemandi & C., Torino, 2008.

CELASCHI, Flaviano. **A Contribuição do Designer ao Design Process**. IN: De Moraes, Metaprojeto: o design do design. São Paulo. Ed: Blucher, 2010.

COELHO, Eduardo Prado; Introdução. IN: **Estruturalismo: antologia de textos teóricos**. Barcelos: Portugalia, 1968.

DESERTI, Alessandro. Intorno al pregetto: concretizzare l'innovazione in: Celaschi, F; Deserti A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carossi, 2007.

ECCLES, Robert G. e KRZUS, Michel P. **Relatório único: divulgação integrada para uma estratégia sustentável**. São Paulo: Aberje, 2011.

FLOCH, Jean-Marie. **The contribution of structural semiotics to the design of a hypermarket**, 1988.

FLOCH, Jean-Marie. **Semiótica, marketing y comunicación. Bajo los signos las estrategias**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1993.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FIORIN, José Luiz. **Em busca do sentido: estudos discursivos**. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

FONTANILLE, Jacques. **Semiótica do discurso**. São Paulo: Editora Contexto, 2011.

GEMAN, Hélyette. **Commodities and commodity derivatives: modeling and pricing for agriculturals, metals and energy**, 2005.

GREIMAS, A.J. **Semántica estructural**. Madrid: Editorial Gredos, 1971.

GREIMAS, A.J. **Sobre o sentido**. Petrópolis: Editora Vozes, 1975.

GREIMAS, A.J e COURTÉS, J. **Dicionário de semiótica**. São Paulo: Contexto, 2008.

GREMAUD, Amaury Patrick, VASCONCELLOS, Marco Antônio e TONETO JÚNIOR, Rudnei. **Economia Brasileira Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; SAUNDERS, J. A. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

HUTT, Michael D. & SPEH, Thomas W. **B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**, Porto Alegre: Bookman, 2002.

KRIPPENDORFF, Klaus. **On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”**. Design Issues 5(2):9–38 (Spring), 1989.

LEPARGNEUR, Hubert. **Introdução aos estruturalismos**. São Paulo: EDUSP, 1972.

- LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.
- MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- MAFFESOLI, Michel. **O instante eterno: o retorno do trágico nas sociedades pós-modernas**. Tradução de Rogério de Almeida e Alexandre Dias. São Paulo: Zouk, 2003.
- MELLAGI FILHO, Armando. Mercado de *commodities*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MERONI, Anna. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline**. Strategic Design Research Journal, 1(1):31-38 julho-dezembro, 2008.
- MORAES, Dijon de. **Metaprojeto como modelo projetual**. Strategic Design Research Journal, 3(2): 62-68 maio-agosto, 2010a.
- MORAES, Dijon de. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010b.
- MORIN, Edgar. **A religião dos saberes: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- MORIN, Edgar e KERN, Anne-Brigitte. **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2005.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.
- NASH, John & SINNOTT, Emily. **Recursos naturais na América Latina: Indo além das altas e baixas**. São Paulo: Campus- Elsevier, 2010.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RODRIGUES, Adriano Duarte Rodrigues. **Comunicação e experiência**. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 1997.
- RODRIGUES, Adriano Duarte Rodrigues. **Experiência, modernidade e campo dos *media***. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 1999.
- SHETH, Jagdish N; NEWMAN, Bruce & MITTAL, Banwari. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2008.
- TAVARES, Maria Conceição. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- VERGANTI, Roberto. **Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

ZURLO, Francesco. **Design strategico**. In: XXI Secolo. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.

YO, Goan T. **Operações a termo de mercadorias *commodities***. São Paulo: Edição Brasimex, 1984.

ANEXOS

ANEXO A – Detalhamento do Método de Pesquisa

Pesquisa *Desk*

A pesquisa *desk* foi utilizada para proporcionar a aproximação com o objeto de estudo, possibilitando o acesso às seguintes fontes secundárias de informação:

- **Materiais publicados em veículos de comunicação**

Os *media* possuem o poder de representação da realidade por realizarem a mediação entre os diversos domínios da experiência (RODRIGUES, 1999), como abordado no terceiro capítulo. Portanto, estudar as mensagens comunicadas nos seus diferentes meios é uma forma de acessar esta realidade para compreender os contextos que revelam os sentidos veiculados. Assim, foram coletadas matérias sobre o setor de celulose publicadas em veículos de comunicação nacionais e internacionais, no período de 1º de janeiro de 2011 a 30 de junho de 2011, de acordo com as seguintes categorias:

- Jornais RJ e SP: principais jornais diários dos dois estados do Rio de Janeiro e São Paulo, incluindo os de economia e negócios;
- Jornais complementares RJ e SP: jornais de menor circulação, da região metropolitana das capitais dos dois estados;
- Jornais regionais SP: jornais do interior de São Paulo, especialmente dos municípios com operações florestais ou de indústrias de celulose;
- Jornais de outros estados – capitais: principais jornais diários das capitais do Brasil;
- Jornais de outros estados – regionais: jornais de municípios do interior dos outros estados, que não São Paulo, especialmente dos municípios com operações florestais ou de indústrias de celulose;
- Mídia *online* nacional: principais *sites* de notícias do Brasil, com ênfase em economia e negócios, e na cadeia de produção e transformação da celulose;
- Mídia *online* internacional: principais *sites* de notícias do mundo, com ênfase em economia e negócios e na cadeia de produção e transformação da celulose;
- Revistas: principais revistas do Brasil, especialmente as semanais de notícias gerais, as de economia e negócios e as dirigidas à cadeia de produção e transformação da celulose.

O processo de coleta foi realizado de forma *online*, por meio de acesso a banco de dados de uma empresa especializada em clipagem de notícias. Depois de selecionadas, as matérias foram resumidas em enunciados, que por sua vez foram agrupados por conjunção de

temas, como por exemplo, mercado externo, inovação, crise, relação com comunidades etc. No Anexo D, estão algumas matérias analisadas, apenas como exemplo.

- **Relatórios de Sustentabilidade**

As indústrias de celulose e seus clientes – empresas que transformam a celulose em produtos de consumo – comunicam-se com seus públicos por diversos meios e ações, como, por exemplo, *sites*, anúncios publicitários, peças gráficas, *newsletters*, *e-mails*, publicações editoriais, entre vários outros. No entanto, há uma peça de comunicação que relata todas as iniciativas de relacionamento das corporações, além de seu desempenho ambiental, social e econômico. Trata-se do relatório de sustentabilidade, uma publicação anual que ainda traz os principais números e resultados da companhia.

O relatório de sustentabilidade é uma espécie de prestação de contas para os diversos públicos da organização e, em tese, deve trazer uma descrição transparente e objetiva dos fatos e números abordados, não apenas com situações positivas, mas também negativas, desafios e dúvidas quanto ao futuro, obstáculos e reveses da organização (ECCLES; KRUZ, 2011). Apesar de ter uma circulação restrita, expressa os posicionamentos das empresas quanto à questões sensíveis da operação, pontos a melhorar, expectativas de futuro, novos investimentos, entre outros temas, além de seu conteúdo ser utilizado como base para diversas outras peças de comunicação, até mesmo para pautar a imprensa. Sendo assim, pode ser considerados como representativo da totalidade dos discursos emitidos pelas empresas.

Outro aspecto a ser observado é que esses relatórios são construídos segundo um conjunto de diretrizes e indicadores padronizados e reconhecidos internacionalmente, facilitando a análise, comparação, acompanhamento e legitimidade dos dados apresentados. Há diversos modelos de estrutura para a geração de um relatório de sustentabilidade. Um dos mais importantes e utilizados no mundo inteiro é da GRI (Global Reporting Initiative), organização fundada em 1997, como apoio do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Para a pesquisa, foram analisados os relatórios de sustentabilidade de corporações(,) líderes nos seus segmentos ou referências como modelo de atuação, com expressividade no setor e, por isso, capazes de representá-lo. São elas:

- Fibria, empresa brasileira, fabricantes de celulose;
- Suzano, empresa brasileira, fabricante de celulose e papel;
- Procter & Gamble, empresa multinacional com atuação no Brasil, fabricante de *tissues*;

- Kimberly-Clark, empresa multinacional com atuação no Brasil, fabricante de *tissues*;
- Wall-Mart, empresa multinacional com atuação no Brasil, varejista;
- Pão de Açúcar, empresa brasileira, varejista.

Todas as publicações escolhidas são do ano-base de 2010 e concebidas segundo os princípios da GRI, facilitando a comparação entre elas. As informações selecionadas foram sintetizadas em enunciados, agrupados por semelhança de assuntos para posterior análise e correlações. O Anexo E traz exemplos páginas de relatórios de sustentabilidades analisados.

- *Sites*

As pesquisas em *sites* de empresas e entidades que estudam a cadeia de produção e transformação da celulose constituíram importantes fontes de informação. Foram utilizadas, especialmente, para caracterizar o setor e contrapor números e ordens de grandezas aos significados mapeados por meio das outras fontes de dados. Os principais *sites* pesquisados foram:

- BRACELPA (Associação Brasileira de Celulose e Papel): www.bracelpa.org.br
- ABTCP (Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel): www.abtcp.org.br
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development): www.wbcsd.org
- TAPPI (Technical Association of the Pulp and Paper Industry): www.tappi.org
- RISI: www.risiinfo.com
- POYRY: www.poyri.com

Pesquisa *field*

As informações arroladas pela pesquisa *desk* serviram de ponto de partida para as entrevistas em profundidade com representantes da cadeia de produção e transformação de celulose, que constituíram a etapa da pesquisa *field*. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, a partir de roteiros semiestruturados (ver Anexo B), entre os dias 28 de outubro de 2011 e 26 de janeiro de 2012.

Ao todo, foram entrevistadas 13 pessoas, escolhidas por ocuparem (ou terem ocupado recentemente) posições de relevância nas suas organizações ou de representatividade nos seus grupos sociais, conforme se segue:

- Presidente do Conselho de Administração e ex-CEO de empresa fabricante de celulose brasileira, Presidente de entidade do setor de celulose e papel;

- Consultor de Comunicação Corporativa e ex-Gerente de Comunicação de empresa fabricante de celulose brasileira;
- Gerente de Relacionamento de empresa fabricante de celulose multinacional;
- Diretor de Supply Chain e Operações de empresa fabricante de *tissues* brasileira;
- Ex-Gestor Comercial de empresa fabricante de *tissues* multinacional;
- Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento de fabricante de *tissues* brasileira;
- Ex-Diretor de Compras de empresa varejista – rede de supermercados multinacional;
- Gestor de compras de empresa varejista – rede de supermercados brasileira;
- CEO de empresa multinacional fornecedora de serviços para fabricantes de celulose e de *tissues*;
- Analista de Mercado Financeiro de empresa Corretora de Valores brasileira;
- Presidente de ONG brasileira;
- Presidente de Associação de Moradores de bairro próximo a uma fábrica de celulose;
- Presidente da Câmara de Vereadores de município com uma fábrica de celulose instalada.

Foi acordado com os entrevistados que seus nomes e os das organizações que representam não seriam aqui revelados, nem gravadas as entrevistas, pois assim poderiam sentir-se mais à vontade na hora de expor suas opiniões sobre os temas abordados, na medida em que algumas informações fornecidas são de ordem estratégica.

ANEXO B – Roteiros das entrevistas em profundidade

ROTEIRO 1:

Presidente do Conselho de Administração e ex-CEO de empresa fabricante de celulose brasileira, Presidente de entidade do setor de celulose e papel

Data da entrevista: 13 de dezembro de 2011

Questões abordadas:

- Diferenças entre as diversas ofertas de celulose.
- Especificações técnicas da celulose.
- Expectativas da fabricante de *tissues*.
- Customização da celulose por cliente.
- Influência dos consumidores finais na atuação da empresa.
- Formação do preço e condições de pagamento.
- Duração dos contratos com a fabricante de *tissues*.
- Fidelização de clientes e continuidade dos contratos.
- Cancelamento de contratos. Por que ocorre. O que é levando em conta. O que está previsto em contrato nesses casos.
- Medidas usadas para evitar a interrupção dos contratos.
- Impacto de uma crise econômica no negócio e na relação com a fabricante de *tissues*.
- Impacto do câmbio no negócio e na relação com a fabricante de *tissues*.
- Participação do governo na atuação da empresa. E no mercado (subsídios, comércio exterior, proteção de mercado).
- Influência no mercado de ações na atuação da empresa. E da fabricante de *tissues*.
- Iniciativas para diminuir/evitar os impactos socioambientais. Pressão vinda dos clientes. E dos clientes dos clientes.
- Relacionamento com ONGs.
- Relacionamento com comunidades específicas.
- Relacionamento com comunidades vizinhas.
- Impacto das novas tecnologias na competitividade das empresas e diferenciação produtos.
- Futuro do setor de produção de celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 2:

Consultor de Comunicação Corporativa e ex-Gerente de Comunicação de empresa fabricante de celulose brasileira

Data da entrevista: 12 de dezembro de 2011

Questões abordadas:

- Diferenças entre as diversas ofertas de celulose.
- Impacto da reputação da empresa na diferenciação.
- Papel a comunicação para a diferenciação. E para a reputação.
- Influência dos consumidores finais na atuação da empresa. Informações sobre os consumidores.
- Influência dos outros públicos (comunidades vizinhas, comunidades específicas, ONGs) para a construção da reputação da empresa.

- Influência da mídia na diferenciação da empresa. E na reputação.
- Relações com a imprensa. Publicidade (mídia paga). Assessoria de Imprensa.
- Impacto de uma crise econômica na relação com a imprensa.
- Futuro do setor de produção de celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Futuro da mídia.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 3:

Gerente de Relacionamento de empresa fabricante de celulose multinacional

Data da entrevista:

28 de outubro de 2011

Questões abordadas:

- Diferenças entre as diversas ofertas de celulose.
- Expectativas da fabricante de *tissues*.
- Influência dos consumidores finais na atuação da empresa.
- Duração dos contratos com a fabricante de *tissues*.
- Fidelização de clientes e continuidade dos contratos.
- Cancelamento de contratos. Por que ocorre. O que é levando em conta. O que está previsto em contrato nesses casos.
- Medidas usadas para evitar a interrupção dos contratos.
- Impacto de uma crise econômica no negócio e na relação com a fabricante de *tissues*.
- Impacto do câmbio no negócio e na relação com a fabricante de *tissues*.
- Participação do governo na atuação da empresa. E no mercado (subsídios, comércio exterior, proteção de mercado).
- Relações com o governo. *Lobby*. Financiamento de campanha eleitoral.
- Influência no mercado de ações na atuação da empresa. E da fabricante de *tissues*.
- Iniciativas para diminuir/evitar os impactos socioambientais. Pressão vinda dos clientes. E dos clientes dos clientes.
- Relacionamento com ONGs.
- Relacionamento com comunidades específicas.
- Relacionamento com comunidades vizinhas.
- Situações de crise (ambiental ou social). Medidas para correção. Medidas para prevenção.
- Futuro do setor de produção de celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 4:

Diretor de Supply Chain e Operações de empresa fabricante de *tissues* brasileira

Data da entrevista:

4 de janeiro de 2012

Questões abordadas:

- Diferenças entre as diversas ofertas de celulose.
- Especificações técnicas da celulose e impacto na produção de *tissues*.

- Vantagens e desvantagens (armazenagem, preparação da máquina etc.) da celulose customizada.
- Expectativas da fabricante de *tissues*. Pontos a serem melhorados pela fabricante de celulose.
- Expectativas da varejista.
- Certificações.
- Sustentabilidade. Principais ações. Principais exigências com fornecedores.
- Desenvolvimento de produtos em conjunto.
- Influência dos consumidores finais na atuação da empresa.
- Formação do preço e condições de pagamento. Com a fabricante de celulose e a varejista.
- Duração dos contratos com a fabricante de *tissues*. Com a fabricante de celulose e a varejista.
- Fidelização de clientes e continuidade dos contratos.
- Cancelamento de contratos. Por que ocorre. O que é levando em conta. O que está previsto em contrato nesses casos.
- Medidas usadas para evitar a interrupção dos contratos.
- Impacto de uma crise econômica no negócio e na relação com a varejista.
- Impacto do câmbio no negócio e na relação com a varejista.
- Participação do governo na atuação da empresa. E no mercado (subsídios, comércio exterior, proteção de mercado).
- Influência no mercado de ações na atuação da empresa. E da fabricante de celulose.
- Iniciativas para diminuir/evitar os impactos socioambientais. Pressão vinda dos clientes. E dos clientes dos clientes.
- Auditorias de sustentabilidade na fabricante de *tissues*.
- Impacto das novas tecnologias na competitividade das empresas e diferenciação produtos.
- Futuro do setor de produção e transformação das celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 5:

Ex-Gestor Comercial de empresa fabricante de *tissues* multinacional

Data da entrevista:

10 de janeiro de 2012

Questões abordadas:

- Diferenças entre as diversas ofertas de celulose.
- Especificações técnicas da celulose e impacto na produção de *tissues*.
- Vantagens e desvantagens (armazenagem, preparação da máquina etc.) da celulose customizada.
- Expectativas da fabricante de *tissues*. Pontos a serem melhorados pela fabricante de celulose.
- Expectativas da varejista.
- Sustentabilidade. Principais ações. Principais exigências com fornecedores.
- Certificações.
- Desenvolvimento de produtos em conjunto.
- Influência dos consumidores finais na atuação da empresa.
- Formação do preço e condições de pagamento. Com a fabricante de celulose e a varejista.

- Duração dos contratos com a fabricante de *tissues*. Com a fabricante de celulose e a varejista.
- Fidelização de clientes e continuidade dos contratos.
- Cancelamento de contratos. Por que ocorre. O que é levando em conta. O que está previsto em contrato nesses casos.
- Medidas usadas para evitar a interrupção dos contratos.
- Impacto de um crise econômica no negócio e na relação com a varejista.
- Impacto do câmbio no negócio e na relação com a varejista.
- Participação do governo na atuação da empresa. E no mercado (subsídios, comércio exterior, proteção de mercado).
- Influência no mercado de ações na atuação da empresa. E da fabricante de celulose.
- Iniciativas para diminuir/evitar os impactos socioambientais. Pressão vinda dos clientes. E dos clientes dos clientes.
- Auditorias de sustentabilidade na fabricante de *tissues*.
- Impacto das novas tecnologias na competitividade das empresas e diferenciação produtos.
- Futuro do setor de produção e transformação das celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 6:

Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento de fabricante de *tissues* brasileira

Data da entrevista:

17 de janeiro de 2012

Questões abordadas:

- Diferenças entre as diversas ofertas de celulose.
- Especificações técnicas da celulose e impacto na produção de *tissues*.
- Adaptação da celulose ao processo produtivo dos diversos produtos fabricados.
- Vantagens e desvantagens (armazenagem, preparação da máquina etc.) da celulose customizada.
- Expectativas da fabricante de *tissues*. Pontos a serem melhorados pela fabricante de celulose.
- Interrupções no processo produtivo. Medidas reativas e preventivas.
- Pressão por prazos e qualidade.
- Impacto das novas tecnologias na competitividade das empresas e diferenciação produtos.
- Futuro do setor de produção e transformação das celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 7:

Ex-Diretor de Compras de empresa varejista – rede de supermercados multinacional

Data da entrevista:

5 de novembro de 2011

Questões abordadas:

Expectativas em relação ao fornecedor de *tissues*.

- Diferenças entre um fabricante de *tissues* e outro.
- Impacto da celulose na qualidade das *tissues*.
- Expectativas em relação ao fabricante de *tissues*. Pontos a serem melhorados.
- Conhecimentos consumidores finais na atuação da empresa. Principais movimentos observados. Novos comportamentos no ponto de compra.
- Sustentabilidade. Principais ações. Principais exigências com fornecedores.
- Desenvolvimento de produtos em conjunto.
- Formação do preço e condições de pagamento. Com a fabricante de *tissues* e com o consumidor.
- Duração dos contratos com a fabricante de *tissues*.
- Fidelização de consumidores.
- Cancelamento de contratos com fabricante de *tissues*. Por que ocorre. O que é levando em conta. O que está previsto em contrato nesses casos.
- Medidas usadas para evitar a interrupção dos contratos.
- Impacto do desabastecimento de um produto.
- Impacto de uma crise econômica no negócio.
- Impacto do câmbio no negócio.
- Participação do governo na atuação da empresa. E no mercado.
- Influência no mercado de ações na atuação da empresa.
- Iniciativas para diminuir/evitar os impactos socioambientais. Pressão vinda dos consumidores.
- Auditorias de sustentabilidade na fabricante de *tissues*.
- Futuro do setor de produção e transformação das celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 8:

Gestor de compras de empresa varejista – rede de supermercados brasileira

Data da entrevista:

9 de janeiro de 2011

Questões abordadas:

- Expectativas em relação ao fornecedor de *tissues*.
- Diferenças entre um fabricante de *tissues* e outro.
- Impacto da celulose na qualidade das *tissues*.
- Expectativas em relação ao fabricante de *tissues*. Pontos a serem melhorados.
- Conhecimentos consumidores finais na atuação da empresa. Principais movimentos observados. Novos comportamentos no ponto de compra.
- Sustentabilidade. Principais ações. Principais exigências com fornecedores.
- Desenvolvimento de produtos em conjunto.
- Formação do preço e condições de pagamento. Com a fabricante de *tissues* e com o consumidor.
- Duração dos contratos com a fabricante de *tissues*.
- Fidelização de consumidores.
- Cancelamento de contratos com fabricante de *tissues*. Por que ocorre. O que é levando em conta. O que está previsto em contrato nesses casos.
- Medidas usadas para evitar a interrupção dos contratos.

- Impacto do desabastecimento de um produto
- Impacto de uma crise econômica no negócio.
- Impacto do câmbio no negócio.
- Participação do governo na atuação da empresa. E no mercado.
- Influência no mercado de ações na atuação da empresa.
- Iniciativas para diminuir/evitar os impactos socioambientais. Pressão vinda dos consumidores.
- Auditorias de sustentabilidade na fabricante de *tissues*.
- Futuro do setor de produção e transformação das celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 9

CEO de empresa multinacional fornecedora de serviços para fabricantes de celulose e de *tissues*

Data da entrevista

25 de novembro de 2011

Questões a serem abordadas:

- Diferenças entre as diversas ofertas de celulose de mercado.
- Influência dos serviços fornecidos à fabricante de celulose na diferenciação desta em relação a seus concorrentes.
- Atributos levados em conta na conquista de um cliente por uma empresa de manutenção.
- Duração dos contratos com a fabricante de celulose.
- Fidelização de clientes e continuidade dos contratos.
- Cancelamento de contratos. Por que ocorre. O que é levando em conta. O que está previsto em contrato nesses casos.
- Medidas usadas para evitar a interrupção dos contratos.
- Impacto de uma crise econômica no negócio e na relação com a fabricante de celulose.
- Impacto do câmbio no negócio e na relação com a fabricante de celulose.
- Participação do governo na atuação da empresa. E da fabricante de celulose.
- Influência no mercado de ações na atuação da empresa. E da fabricante de celulose.
- Iniciativas para diminuir/evitar os impactos socioambientais. Pressão vinda dos clientes. E dos clientes dos clientes.
- Futuro do setor de produção de celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 10

Analista de Mercado Financeiro de empresa Corretora de Valores brasileira

Data da entrevista

4 de novembro de 2011

Questões a serem abordadas:

- Mercado de ações.
- Atuação de uma corretora de valores.

- Perfil dos clientes. O que buscam. O que levam em conta na hora de escolher uma corretora.
- Fatores de diferenciação entre ações de uma empresa e de outra.
- Informações de mercado. Relacionamento com as empresas. Comunicação das empresas com as corretoras. Eventos.
- Importância da transparência na divulgação dos resultados.
- A importância da sustentabilidade. Certificações de sustentabilidade. Listas de empresas sustentáveis feitas pelas bolsas.
- Impacto de uma crise socioambiental de uma empresa no valor das suas ações.
- Impacto de uma crise econômica no mercado de ações.
- Vantagens e desvantagens de ações de empresas de *commodities*. E de celulose.
- Diferenças entre as diversas ofertas de celulose de mercado.
- Influência do mercado de consumo no mercado de ações. Tendências.
- Impacto da mídia no mercado de ações. Notícias “plantadas”.
- Futuro do mercado de ações no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Futuro do setor de produção de celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 11

Presidente de ONG brasileira

Data da entrevista

7 de novembro de 2011

Questões a serem abordadas:

- Missão da ONG, perfil, temas trabalhados, principais atividades.
- Relação com outras ONGs.
- Ralações internacionais e atuação em rede.
- Projetos em conjunto com as empresas.
- Organização de ações. Mobilização e articulações. Estratégias e táticas. Implementação. Mecanismos de pressão.
- O papel da mídia para as causas defendidas.
- Relação com a cadeia de produção e transformação da celulose. Principais críticas. Principais pontos positivos.
- Certificações florestais.
- O consumidor (brasileiro e mundial) e a sustentabilidade. Impacto nas indústrias.
- As relações com o governo.
- As relações com comunidades específicas.
- Interrupção na atividade de uma empresa. Caminho para isso.
- Histórias de sucesso, campanhas e ações que deram certo.
- Futuro do setor de produção de celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 12

Presidente de Associação de Moradores de bairro próximo a uma fábrica de celulose

Data da entrevista

20 de dezembro de 2011

Questões a serem abordadas:

- Missão da Associação, perfil, principais atividades e reivindicações.
- Perfil dos moradores que representa.
- Relação com outras Associações.
- Projetos em conjunto com as empresas.
- Organização de ações. Mobilização e articulações. Estratégias e táticas. Implementação. Mecanismos de pressão.
- O papel da mídia para as causas defendidas.
- As relações com o governo.
- Interrupção na atividade de uma empresa. Caminho para isso.
- Impactos para a comunidade do fechamento de uma grande empresa. O que ganha, o que perde.
- Histórias de sucesso, campanhas e ações que deram certo.
- Relação com a cadeia de produção e transformação da celulose.
- Principais vantagens de ter uma fabricante de celulose na região. E desvantagens.
- Futuro do setor de produção de celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.
- Razões para não acontecer o que se espera.

ROTEIRO 13

Presidente da Câmara de Vereadores de município com uma fábrica de celulose instalada

Data da entrevista

22 de dezembro de 2011

Questões a serem abordadas:

- Perfil do município e dos seus moradores.
- Relação do poder público com as empresas.
- Fiscalização da atuação das empresas.
- Financiamento de campanha.
- Mecanismos para atração de empresas para o município.
- Importância de grandes empresas para o município. Pontos positivos e negativos.
- Projetos em conjunto com empresas.
- Relação com a imprensa.
- Interrupção na atividade de uma empresa. Caminho para isso.
- Impactos para a comunidade do fechamento de uma grande empresa. O que ganha, o que perde.
- Principais vantagens de ter uma fabricante de celulose na região. E desvantagens.

Futuro do setor de produção de celulose no Brasil. E no mundo. Expectativas e perspectivas.

ANEXO C – Mapa de enunciados na cadeia de produção e transformação da celulose

Sujeito dos enunciados	Origem dos enunciados		
	Notícias	Rel. Sustentabilidade	Entrevistas
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da demanda por produtos com selos de sustentabilidade - Mudanças nos hábitos de consumo levam empresas a repensarem a produção de embalagens e a maneira como definem seus preços. - Conquista da admiração dos consumidores pela promoção de igualdade e diversidade, adoção de práticas justas de remuneração e combate ao trabalho infantil (Instituto Akatu) - Renova – boutique de papel higiênico para atender consumidores que buscam um produto decorativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda por produtos sustentáveis, pela origem dos produtos (rastreadibilidade), especialmente nos mercados desenvolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Além da origem dos produtos, o consumidor quer saber em que condições ele foi produzido, sob o ponto de vista ambiental e social (ex. Zara) - Novos hábitos de consumo do mercado brasileiro - No Brasil, o preço dos produtos pesa bastante, por isso nem sempre aceitam pagar mais para produtos mais sustentáveis - Classe C comprando papel higiênico de folha dupla
Varejista	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos com nota de sustentabilidade no rótulo (Walmart e empresas como P&G) - Abertura de lojas em países emergentes (Índia, Brasil, China) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de crescimento (abertura de lojas, novos centros de distribuição) - Questões ambientais: clima, energia, resíduos - Desenvolvimento de produtos sustentáveis (ou não) - Preço: comprar por menos, operar por menos, vender por menos (WM), gerenciamento dos estoques dos fornecedores, aperfeiçoamento da gestão - Fornecedores: desenvolvimento e apoio a pequenos fornecedores (incluindo agricultura familiar), seleção e acompanhamento de fornecedores sustentáveis (auditoria, <i>vistoria in loco</i>, etc.), prática de sustentabilidade ao longo da cadeia - Alinhamento de visão em relação à sustentabilidade (Pactos, Visão 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de novos produtos (mais sustentáveis ou não) em conjunto com seus fornecedores. - Pesquisa de comportamento de consumo
Fabricante de <i>tissues</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Brasil passa a ser um mercado prioritário para as indústrias do setor - Investimentos em <i>marketing</i> e publicidade para alavancar vendas - Projeto da KC com o Pão de Açúcar para entrega de produtos por carreta movida a etanol, que reduz em 75% as emissões de gás 	<ul style="list-style-type: none"> -Fornecedores: prioridade para fornecedores que atendam ao maior nível de exigências sustentáveis, com certificados que atestem as práticas (FSC, principalmente); Controles e auditorias regulares; políticas para aquisição de celulose (P&G) - Clientes: 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de diferenciação dos seus produtos (maior absorção, mais ecológico[,] etc.)

	carbônico.	desenvolvimento de produtos (ex: Neve Naturali para o Walmart e o Scott Compacto para o Pão de Açúcar – KC) e serviços (transporte com caminhões a biocombustível) específicos para clientes -Sustentabilidade: demanda por posicionamentos sustentáveis dos seus fornecedores -Metas de longo prazo: FSC (KC)	
Fabricantes de celulose	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocínio/acordos/ apoios a projetos de ONGs - Anúncio de adiamento de investimentos faz ações caírem - Acusação por formação de cartel na Finlândia - Investimentos em países emergentes (China, Indonésia, Moçambique, Chile, Brasil, Uruguai) - Empresas de outros setores (Vale, Tintas Coral) investindo em fábricas de celulose - Ampliações e modernização de fábricas no Brasil - Fechamento de fábricas (Finlândia, EUA, África do Sul, Suécia) - Investimento em centro de inovações (Canadá) - Modelo de logística integrado: integração da operação à cadeia de produção do cliente - Qualificação de empregados - Parada geral com contratação de 1.600 profissionais - Educação ambiental para comunidades - Mensuração da pegada de carbono - Indústria florestal brasileira é parte da solução para mudanças climáticas - Produção de mel nas florestas de eucalipto - Apoio a programas sociais e culturais nas comunidades - Patrocínios e apoios a veículos de comunicação locais - Construção, administração e conservação de aeroporto - Limitação de terra para produção de celulose faz fabrica voltarem-se para o Brasil (Portugal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos de crescimento: atendimento sustentável da demanda do mercado - Créditos de carbono: liderar a cadeia produtiva nessa direção - Relacionamento com as comunidades; educação socioambiental, investimentos socioambientais (educação, cultura, esporte etc.) - Tecnologia: contínua inovação tecnológica, pesquisa e desenvolvimento, aumento de produtividade - Crédito de carbono: absorção de carbono pelas florestas (saldo positivo – emissões: teria como se utilizar o cálculo pela cadeia inteira?); liderar a cadeia de produção nessa direção; oportunidade para geração de créditos no mercado financeiro - Certificações florestais: benefícios para a cadeia inteira, ganhos compartilhados; parceria com WWF para desenvolvimento de critérios para certificação de pequenos produtores. - Mercado de ações: transparência, governança, eventos dirigidos (no exterior) - Fornecedores: programa de desenvolvimento e qualificação de fornecedores - ONGs: participação em fóruns e diálogos dedicados à sustentabilidade, tanto no Brasil como no exterior. - Compromissos voluntários: participação e adesão a diversos pactos e programas no Brasil e no exterior - Governo: contribuições para campanhas políticas; ação por meio de entidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia: uso de veículos de comunicação para informar as comunidades vizinhas sobre impactos da operação (exigência para certificação). - Diferenciação pelo valor gerado e compartilhado com a sociedade. - Identificação de fundos de investimento com perfil sustentável - Roadshow e apresentações de resultados para analistas e corretoras de valores - Financiamento de campanhas - Início da “capitalização simbólica” que vai passar por toda a cadeia até chegar no consumo - Geração de emprego, renda, impostos, desenvolvimento. - Com seus impostos sustentam programas sociais do governo (como o Bolsa Família). - Difundir o conceito de que as florestas plantadas protegem as florestas naturais, garantindo a preservação da biodiversidade (Bracelpa) - Representar o setor na discussão de temas de interesse, como o Novo Código Florestal, os créditos de carbono etc. (Bracelpa)

	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de audiências públicas com a participação dos moradores do município 	<p>representativas do setor, como fóruns de elaboração de políticas públicas, em nível federal e estadual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empregados: programas de capacitação e desenvolvimento; preparação de jovens para o mercado de trabalho; preferência por contratação de profissionais de comunidades vizinhas 	
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> - Greve de funcionários em indústria (Finlândia, Espanha, Canadá) 		
Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores buscam expansão de sua presença em mercados emergentes (Uruguai, Brasil...) 		<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a disponibilidade e estabilidade da fábrica, aumentando a competitividade da indústria de celulose - Melhora dos aspectos ambientais - Assumir riscos em conjunto com o cliente (principalmente em momentos de crise)
Poder público	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamento do Governo Federal do Canadá para modernização de parques fabris de celulose, tornando-os mais eficientes em termos de energia e menos poluentes - Financiamento de projetos na Nova Escócia para energia renovável que beneficiam empresas de celulose - Financiamento para fábrica de celulose pelo BNDES com juro abaixo das taxas do mercado. - Concessão de benefício fiscal de 40% da energia que consomem para indústrias de papel e celulose no Paraná. - Promessas de campanha relativas à atração de investimentos de fábricas de celulose - Oferta de programas de qualificação de mão de obra - Lei restritiva para compra de terras por estrangeiros - Dilma assina acordos de cooperação na China - Governo chinês ameaça aplicar medidas antidumping contra celulose produzida no Brasil - Visita de Barak Obama no Brasil busca incrementar relação comercial entre os países - Indústria condenada a pagar multa a trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamento do BNDES para ampliação de instalações e compra de equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Passagem do setor florestal para o Ministério da Agricultura (hoje está no Meio Ambiente) - Subsídio estatal para empresas em países menos competitivos - Modificações na tributação afeta toda a cadeia - Infraestrutura: impacta fortemente na atração de investimentos e na competitividade das empresas - Garantia de estabilidade econômica - Rapidez ou demora na cessão de licenças ambientais - Controle da inflação, taxa de juros, gastos públicos (mercado de ações) - Fiscalização rigorosa de condutas ambientais - Legislação ambiental bastante rigorosa - Plano de atração de empresas, garantindo incentivos, infraestrutura etc. - Proposição de parcerias-público-privadas - Legislação favorável a empreendimentos florestais - O PAC, como projeto desenvolvimentista do governo, se sobrepõe às questões ambientais e sociais. - Uma disfunção do câmbio pode deixar o real

	<p>demitidos ilegalmente (Finlândia)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução da quantidade usada para produção de celulose - Apoio a confisco de terras de quem usa o trabalho escravo - Aprovação no novo código florestal - Defensoria pública de Taubaté, SP, suspende o plantio de eucalipto na região 		<p>sobrevalorizado em relação às outras moedas, nesse caso as empresas brasileiras perdem em competitividade.</p>
ONG	<ul style="list-style-type: none"> - Campanha contra plantio de eucaliptos - Protesto contra instalação de fábrica - Articulação no exterior (<i>sites</i> e imprensa) contra indústria de celulose no Brasil - Promoção de evento/simpósio/debate contra o plantio de eucalipto - Publicação de artigo na imprensa contra o plantio de eucalipto 		<ul style="list-style-type: none"> - Certificações: exigência para que as empresas informem as comunidades vizinhas sobre impactos que a operação pode acarretar; buscam evidências disto. - Campanha do Greenpeace contra a APP: interrupção de contratos - Trabalho junto à imprensa - Pode impedir a instalação de uma empresa; depois de instalada é muito difícil parar uma fábrica; dá para negociar questões que vão trazer mais sustentabilidade ao projeto. - Invasão/ação em eventos - Uma forma de pressão é causar constrangimento internacional
Comunidade vizinha	<ul style="list-style-type: none"> - Roubo de madeira (Brasil e na Espanha) 		<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade: a comunidade pode interferir no funcionamento de uma empresa, através da organização com vizinhos, denúncias no órgão ambiental, queixa nos veículos de comunicação etc. - Aceitação social, licença social de operação - Propõe projetos socioambientais para a indústria
Comunidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Sem-terras invadem a sede do Incra para protestar 		<ul style="list-style-type: none"> - Ocupação, invasão de terras e unidades fabris pelo MST, Via Campesina e outros - Ação forte junto ao governo (“chutar a canela do governo”) - É muito difícil uma ação da comunidade específica ou de vizinhos causar algum dano ao valor da empresa em bolsa de valores
Investidores	<ul style="list-style-type: none"> - Julgamento sobre manipulação de ações - Recomendação de ações 		<ul style="list-style-type: none"> - Fundos de investimento que buscam informações e priorizam ações de empresas sustentáveis - Priorização aos resultados

			econômicos de curto prazo
Clima e ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Terremoto no Chile danifica unidade produtiva de celulose. - Proliferação de inseto na Bolívia está destruindo florestas no Peru - Pragas que atacam o eucalipto (Argentina) 	<ul style="list-style-type: none"> - Em 2010 o mercado de celulose foi impactado por três fatores naturais: o terremoto no Chile, o volume excessivo de chuvas no sul dos Estados Unidos e o rigoroso inverno no hemisfério norte, o que comprometeu a produção das empresas localizadas naquelas regiões. Esses eventos provocaram desequilíbrio global entre oferta e demanda e, conseqüentemente, levaram a um ciclo de elevação de preços ao longo de grande parte do exercício. - Exposição de toda a cadeia a riscos de alterações climáticas, que podem afetar o equilíbrio dos ecossistemas, a produtividade dos plantios, a disponibilidade de água e energia para a indústria. - Terremotos e tsunamis no Japão paralisam fábricas de papel e celulose - Seca no Chile paralisa a produção de celulose 	
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de demanda por combustíveis alternativos pode fazer o preço da fibra de madeira subir, aumentando o preço da celulose. - Votação na Grécia, bolsas em alta 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da demanda global em 2010 aumenta o preço da celulose no Brasil. - Cenário global – A recuperação econômica global acima das projeções deveu-se principalmente ao bom desempenho das economias mais maduras e ao crescimento consistente de alguns mercados emergentes em 2010. Essa conjuntura favoreceu o desempenho do mercado de <i>commodities</i>, incluindo a demanda por celulose e papel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise global: na crise de 2008 muitas ações sociais foram suspensas (“não se roçava nem o mato na beira da estrada”) - Interrupção de contratos - Renegociação de preços - Crise obriga a pensar diferente, pensar novos modelos de negócio, a inovar - Na crise de 2008, surgiram as embalagens com mais rolos de papel higiênico - Em caso de crise, todos os concorrentes sofrem. Sobrevive quem for mais competitivo. - Na crise de 2008, não adiantava fazer promoção (no varejo), pois ninguém tinha dinheiro para comprar.
Ciência	<ul style="list-style-type: none"> - Combustível a partir de celulose – etanol celulósico - Biocombustível a partir de cascas de eucalipto - Uso de biomassa para geração de energia - Embalagens “killer paper” 		<ul style="list-style-type: none"> - Desafio: garantir o bem-estar a todos no futuro de forma mais igualitária, observando os limites do planeta. - Inovações que proporcionem maior competitividade e maiores margens de ganhos para a indústria. - Transgenia(.) - Inovações: química da

			madeira (lignina como liga de carbono, por exemplo) - Nanotecnologia – nanocelulose vai proporcionar diversos novos produtos a partir da fibra
--	--	--	---

ANEXO D – Exemplos de matérias publicadas em jornais e revistas analisadas

Walmart: produto terá nota de impacto ambiental

Empresa aposta em índice de sustentabilidade. Maior varejista do mundo também fecha parcerias com indústria

Fabiana Ribeiro

A partir de 2015, produtos à venda no Walmart Brasil terão no rótulo uma espécie de nota de sustentabilidade. A ação faz parte de uma estratégia global da rede. O objetivo é informar o tamanho do impacto daquele item no meio ambiente. Para isso, a maior varejista do planeta está à frente de um consórcio, coordenado por uma universidade americana, que reúne acadêmicos, fornecedores, varejistas, entidades e autoridades para desenvolver uma base de dados mundial sobre o ciclo de vida de produtos — da matéria-prima até o descarte. Daí, as informações serão traduzidas em uma graduação simples capaz de

mostrar ao consumidor qual o verde ambiental do produto é. É um projeto que envolve mais de 30 grandes empresas, como Unilever e Procter & Gamble — citou Yuri Feres, gerente de Sustentabilidade da companhia, sem revelar números do investimento no projeto ou em ações de sustentabilidade.

No passado, rede enfrentou denúncias trabalhistas

Enquanto o índice não fica pronto, o Walmart apela para que os funcionários tenham uma atitude mais sustentável, com pequenas mudanças no âmbito pessoal, como desligar a luz após o término do ciclo de vida de produtos — da matéria-prima até o descarte. Daí, as informações serão traduzidas em uma graduação simples capaz de

produtiva, o Walmart tem fechado parcerias com fornecedores — grandes ou pequenos — para modificar produtos. Segundo analistas, o novo posicionamento da companhia funciona como fonte de estímulo — de pressão — para que a indústria se adapte às novas diretrizes detando um pouco a retórica ambientalista e partindo para a prática.

—Ninguém quer deixar de ser fornecedor do Walmart. Sem esse apoio, a sustentabilidade está na pauta da dita. Fica claro que não existe uma postura radical da companhia, mas há uma sinalização de que, em algum momento, algumas práticas não serão mais aceitáveis — comentou Cláudio Goldberg, especialista em varejo da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Essas parcerias se transformam em produtos que agredem menos o meio ambiente — ecologicamente mais corretos — do que a revisão da linha Pinho Sol, da Colgate, que passou a ter embalagem e rótulo à base de

material reciclado. Não se trata de produtos com menor consumo energético, mas sim de produtos que não geram resíduos. Há também a preocupação com a redução do uso de água e energia. O Walmart também tem investido em projetos de energia renovável, como painéis solares e turbinas eólicas. A empresa também tem investido em projetos de conservação ambiental, como a criação de reservas naturais e a recuperação de áreas degradadas.

Jornal O Globo, Rio de Janeiro, RJ, 15/1/2011

Ambientalistas também vão às ruas contra mudança no Código Florestal

Um dia após ato de ruralistas, manifestação critica projeto de Aldo Rebelo

POLÊMICA NO CAMPO

Jatton de Carvalho e Letícia Lima

■ BRASIL • REVE. Ambientalistas e agricultores ligados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) e a Federação Nacional dos Agricultores e Trabalhadores em Agricultura Familiar (Fenatraf) fizeram uma marcha ontem na Esplanada dos Ministérios em protesto contra a proposta de reforma do Código Florestal, do deputado Aldo Rebelo (PCdoB-SP). A ideia era mostrar que não só ambientalistas, mas agricultores também estão preocupados com o futuro do Código Florestal, projeto de lei que altera regras de proteção ambiental, prazos e ritmos.

O protesto reuniu cerca de mil pessoas. Antecedendo as manifestações, os ruralistas levantaram 15 mil a Esplanada em defesa da proposta de Rebelo.

— Para fazer mudanças no Código Florestal, é preciso dialogar com a sociedade. Não pode ser feita por pressão de um único grupo. Isso é uma questão que se resolve a toda a sociedade. O que não resolve só a agricultura. Estamos falando da vida, do planeta, de alimentos de qualidade e sem agrotóxicos — disse Eliabigio Araújo, coordenador geral para ambientalismo e agricultura, quando o protesto chegou ao Congresso.

Os manifestantes caminharam do Rodoviário até o Congresso. As discussões sobre o projeto do Código Florestal vêm se arrastando há semanas desde o ano passado. Depois de um projeto que previa a redução das áreas de preservação obrigatória em propriedades particulares, a proposta ainda prevê alterações para agricultores familiares e crimes ambientais.

Para a próxima semana, ambientalistas e trabalhadores da agricultura familiar vão fazer um protesto. Representantes da Associação Brasileira de Produtores de Carne (ABPC) e da Associação Brasileira de Celulosas (ABC) também vão fazer um protesto no dia 20 de janeiro.



AMBIENTALISTAS E representantes de sem-terra, no ato contra as mudanças propostas no Código Florestal (PFR). O coordenador nacional do MST, João Pedro Stedile, critica o conteúdo do projeto do PFR, do ministro do Meio Ambiente, Carlos Tinoco. O deputado também rebateu a proposta de Stedile de que sua versão do novo Código Florestal signifique a apropriação de dinheiro público, ao invés de garantir a proteção ambiental.

— O coordenador nacional do MST, João Pedro Stedile, critica o conteúdo do projeto do PFR, do ministro do Meio Ambiente, Carlos Tinoco. O deputado também rebateu a proposta de Stedile de que sua versão do novo Código Florestal signifique a apropriação de dinheiro público, ao invés de garantir a proteção ambiental. Stedile afirma que a proposta do PFR é uma tentativa de desmontar o Código Florestal, o que seria uma perda para os agricultores brasileiros, e talvez não fosse interessante ao ambiente. Stedile, que sempre foi conhecido por ser forte ambientalista, também critica a proposta de Rebelo, que prevê a redução das áreas de preservação obrigatória em propriedades particulares. Stedile também critica a proposta de Rebelo, que prevê a redução das áreas de preservação obrigatória em propriedades particulares.

— O deputado Aldo Rebelo (PCdoB-SP) defendeu a proposta de reforma do Código Florestal, que prevê a redução das áreas de preservação obrigatória em propriedades particulares. Rebelo afirmou que a proposta é necessária para garantir a sustentabilidade da agricultura brasileira e para garantir a segurança alimentar do Brasil.

CELULOSE

Exportações da Fibria apresentam retração

ANDRÉ MAGNABOSSO DA AGÊNCIA ESTADO

As exportações da Fibria apresentaram retração de 7,33% em março passado, em relação a igual período de 2010, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. As vendas totais no intervalo alcançaram US\$ 141,733 milhões (preço FOB), resultado pressionado pela ocorrência do carnaval durante o período — em 2010, a festividade ocorreu em fevereiro.

A concorrente Suzano registrou vendas externas de US\$ 123,999 milhões em março deste ano, leve expansão de 0,18% sobre o igual intervalo de 2010, apesar do menor número de dias úteis do mês passado (20 dias contra 23 dias de março de 2010).

No acumulado do primeiro trimestre, as vendas da Suzano atingiram US\$ 332,330 milhões, expansão de 12,03% sobre o mesmo intervalo de 2010. A Fibria, por sua vez, registrou crescimento de 18,31% em relação ao mesmo período de 2010, com vendas de US\$ 413,946 milhões.

Jornal do Comercio, Rio de Janeiro, RJ, 26/4/2011

IP planeja vender na América Latina 100% do que produz no país

Shelby Fontes Do São Paulo

A International Paper (IP) do Brasil, subsidiária da maior fabricante de papel dos Estados Unidos, pretende comercializar no mercado latino-americano 100% do que produz no país, de acordo com o plano de negócios para o ano de 2011. A empresa planeja vender 100% do que produz no país, de acordo com o plano de negócios para o ano de 2011.

Jornal O Globo, Rio de Janeiro, RJ, 8/4/2011

Jornal Valor Econômico, São Paulo, SP, 9/2/2011

44 POLÍTICA

ARIEL VERIBALDO Líderes dos camponeses acusam a União de repassar de forma desigual recursos para assentamentos

Trabalhadores do campo invadem sede do Incri em Salvador

GRUPO FOTO Durante as manifestações do Arel Veribaldo, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) pretende ocupar 50 propriedades

Trabalhadores rurais invadem a sede do Incri em Salvador. Os camponeses acusam a União de repassar de forma desigual recursos para assentamentos. Durante as manifestações do Arel Veribaldo, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) pretende ocupar 50 propriedades.

manifestação realizada na sede do Incri em Salvador. Os camponeses acusam a União de repassar de forma desigual recursos para assentamentos. Durante as manifestações do Arel Veribaldo, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) pretende ocupar 50 propriedades.



Trabalhadores rurais invadem a sede do Incri em Salvador. Os camponeses acusam a União de repassar de forma desigual recursos para assentamentos. Durante as manifestações do Arel Veribaldo, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) pretende ocupar 50 propriedades.

Jornal A Tarde, Salvador, BA, 6/4/2011

Química Grupo investirá € 90 milhões em um complexo dentro da Eldorado Brasil para produzir matéria-prima

AkzoNobel quer avançar em papel e celulose

Eduardo Luzena, Mônica Sacramento e Sheila Fontes Do São Paulo

O grupo químico holandês AkzoNobel está refinando sua posição em papel e celulose no Brasil, com investimentos da ordem de € 90 milhões para a construção de uma fábrica para atender esse mercado. A planta será construída em Eldorado, no Estado de Mato Grosso do Sul, e terá capacidade para produzir 1,5 milhão de toneladas de fibra por ano. A planta também será construída em Eldorado, no Estado de Mato Grosso do Sul, e terá capacidade para produzir 1,5 milhão de toneladas de fibra por ano.

Os investimentos em papel e celulose que estão em andamento para que a companhia possa fazer fortes investimentos nesse segmento. Até agora, além do projeto da Eldorado, já foram confirmados projetos de Suzano Papel e Celulose nos Estados do Maranhão e Piauí, em duas novas fábricas com capacidade cada uma para 1,5 milhão de toneladas de fibra por ano. Fibra, resultado da união entre Anacard e Vitoriano (Celulose e Papel) (VCP) e Suzano, Klabin, Sora Leste e CMPC, também estão expandindo capacidade produtiva. Assim, entre 2012 e 2015, o Brasil deverá ganhar uma nova fábrica de celulose de fibra curta a cada ano.

Os investimentos de € 90 milhões em uma nova fábrica no Brasil são os maiores já realizados pela companhia na América Latina. Essa nova unidade vai fornecer, entre outros, material para a produção de papel e celulose. Francisco afirmou que o investimento em papel e celulose é uma prioridade para a AkzoNobel, pois é um mercado que oferece grandes oportunidades de crescimento. O investimento em papel e celulose é uma prioridade para a AkzoNobel, pois é um mercado que oferece grandes oportunidades de crescimento.

Jornal Valor Econômico, São Paulo, SP, 25/11/2011

MST testa Dilma com janeiro de invasões

• Num movimento batizado de "janeiro quente", o MST iniciou uma onda de invasões a fazendas de São Paulo e a sedes de prefeituras da Bahia. O objetivo é forçar o governo Dilma Rousseff a abrir um canal de negociações com o movimento. "O

Jornal O Globo, Rio de Janeiro, RJ, 11, 11, 2011



NA AMERICA Latina, especializada na operação de terminais portuários de armazenamento de produtos líquidos a granel, planeja um investimento de R\$ 25 milhões em Aracruz.

Estado anuncia 107 novas empresas que vão abrir vagas

A previsão é de que sejam criadas nos próximos 12 meses 100.400 empregos para a operação de novos empreendimentos. O secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico (Sede), a previsão é de que sejam criados nos próximos 12 meses 100.400 empregos para a operação de novos empreendimentos. Em janeiro, o governo anunciou a criação de 107 novas empresas, que vão abrir vagas para 100.400 empregos nos próximos 12 meses. O secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico (Sede), a previsão é de que sejam criados nos próximos 12 meses 100.400 empregos para a operação de novos empreendimentos. Em janeiro, o governo anunciou a criação de 107 novas empresas, que vão abrir vagas para 100.400 empregos nos próximos 12 meses.

SABIA MAIS
Investimentos
O Estado anunciou a criação de 107 novas empresas, que vão abrir vagas para 100.400 empregos nos próximos 12 meses. O secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico (Sede), a previsão é de que sejam criados nos próximos 12 meses 100.400 empregos para a operação de novos empreendimentos. Em janeiro, o governo anunciou a criação de 107 novas empresas, que vão abrir vagas para 100.400 empregos nos próximos 12 meses.

APP questiona governo sobre certificado de origem para asiáticos

Papel
Stella Fontes
De São Paulo
Dois representantes da direção mundial da Asia Pulp & Paper (APP) estão em Brasília, desde ontem, reunião com técnicos do governo brasileiro, para pedir explicações acerca da adoção da obrigatoriedade do certificado de origem para o papel produzido na Ásia e exportado para o país. A medida, já em vigor, de acordo com a companhia, pode levar à falta de produtos no mercado interno e ao aumento dos preços domésticos dos itens que estão na lista dogerentes.



Arivaldo Gupta, diretor corporativo de empresas que praticam dumping no Brasil

Uma das cinco maiores produtoras integradas de papel e celulose do mundo, a APP viu suas encomendas no Brasil recuarem 30% em junho, na esteira do cancelamento de pedidos, e a previsão é de que esse índice alcance 60% em julho, em razão do fim da licença automática para a importação de papel reciclado, associada à exigência do certificado de origem antes da produção da mercadoria. "Queremos entender quais razões levaram o governo brasileiro a exigir o certificado de origem apenas dos produtos asiáticos", afirmou ao Valor o diretor executivo da APP, Rui Zheng. Em maio, o governo extinguiu a licença automática para importação de 17 produtos, que estão sob investigação do Departamento de Defesa Comercial (DDCOM). A regra acabou atingindo a indústria papelaria por conta de dois processos investigativos que estão em andamento, relativos ao papel de tipo IWC (couché leve) e super-couché. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), quando se abre investigação de dumping, não se abre investigação de dumping natureza.

Negociação

Kimberly-Clark estuda instalação no Nordeste

Crescer 60% numa região em um período de apenas três anos é notável. Tão notável que a Kimberly-Clark Brasil, empresa que fabrica produtos de higiene e bem-estar, está estudando a abertura de uma fábrica e um centro de distribuição no Nordeste, onde desde o ano passado foi registrado um incremento de 30% em vendas. De acordo com Cláudio Vilaro, diretor Norte/Nordeste da empresa, a intenção está em fase de negociação com os governos dos estados nordestinos. "Precisamos de algumas características específicas para a produção e também para a distribuição", explica. Ainda segundo Vilaro, o Nordeste é a "China brasileira" e todos as empresas gostariam de se instalar aqui. "O Ceará, por exemplo, é um exemplo para o País. Além das vendas crescerem na Capital, temos um crescimento significativo nas lojas nas periferias do Estado", justifica completando que o Estado tem a maior participação de mercado da Região. Além da fábrica e centro de distribuição, a Kimberly-Clark ainda pretende investir no desenvolvimento de produtos específicos para o público classe C e D. "Estamos realizando testes bem focados em produtos mais regionalizados", afirma Vilaro. Ele explica que em alguns locais do Nordeste são vendidos de forma avulsa e isso mostra um diferencial de consumo. "Temos, também, em alguns locais do Ceará, uma forma de distribuição diferenciada com entrega porta a porta em uma Kombi", acrescenta. Entre os motivos de tamanho desempenho em terras cearenses, está a parceria com a Pague Menos. O diretor revela que a empresa compra os produtos da Kimberly-Clark que são produzidos em plantas no Sul e Sudeste, traz para Fortaleza e daqui distribui para as lojas da rede espalhadas pelo Brasil.

Aracruz e Anchieta lideram negócios

Os municípios de Aracruz, Anchieta e Santa Cruz lideraram as áreas que receberam investimentos nos primeiros meses de 2011. Segundo o Aracruz, são 10 novos empreendimentos previstos para serem realizados entre os meses de janeiro e março. O município de Aracruz, de acordo com o relatório, desenvolveu a construção de uma usina de produção de papel e celulose de 100 mil toneladas por ano. A expectativa é de que sejam criados 100 empregos. Em Anchieta, os investimentos incluem a construção de uma fábrica de produtos de higiene e bem-estar. O município de Santa Cruz também recebeu investimentos para a construção de uma fábrica de produtos de higiene e bem-estar. O município de Santa Cruz também recebeu investimentos para a construção de uma fábrica de produtos de higiene e bem-estar.

ANÁLISE
Mercado
O município de Aracruz, Anchieta e Santa Cruz lideraram as áreas que receberam investimentos nos primeiros meses de 2011. Segundo o Aracruz, são 10 novos empreendimentos previstos para serem realizados entre os meses de janeiro e março. O município de Aracruz, de acordo com o relatório, desenvolveu a construção de uma usina de produção de papel e celulose de 100 mil toneladas por ano. A expectativa é de que sejam criados 100 empregos. Em Anchieta, os investimentos incluem a construção de uma fábrica de produtos de higiene e bem-estar. O município de Santa Cruz também recebeu investimentos para a construção de uma fábrica de produtos de higiene e bem-estar.

Jornal Valor Econômico, São Paulo, SP, 16/6/2011

Jornal A Tribuna, Vitória, ES, 27/4/2011

Jornal O Povo, Fortaleza, Ceará, 1/6/2011

Mulheres invadem propriedades em 3 Estados

MST e Via Campesina depredam sede do Incri em Recife e ocupam terras em RS, BA e SE

DE RECIFE
DE SÃO PAULO
Mulheres ligadas ao MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra) e à Via Campesina fizeram protestos e invadiram empresas e prédios públicos pelo país ontem e anteontem. As ações, feitas em quatro Estados, ocorreram em uma semana da Mulher, celebrado em 8 de março, quando estão previstos mais protestos. Anteontem, 70 mulheres ligadas aos movimentos invadiram e depredaram a sede da Superintendência do Incri (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) em Recife (PE). Com pedações de pau e foices, elas quebraram vidros e fechaduras de seis salas. Ninguém se feriu. A Polícia Federal realizou perícia e abriu inquérito para apurar a responsabilidade. O coordenador do MST Jaime Amorim classificou as depredações como fatos "normais do conflito" e disse que "é preciso ver com o Incri quem tratou essas pessoas". No RS, manifestantes ligados à Via Campesina e a outros movimentos invadiram ontem unidade da Braskem em Triunfo (97 km de Porto Alegre). A invasão durou cerca de três horas e, segundo a Brigada Militar, foi feita por 350 pessoas. Um documento divulgado pelos manifestantes afirma que o objetivo da invasão era "denunciar" o plástico verde — o polímero verde —, um produto da Braskem produzido à base de cana. Na BA, manifestantes invadiram uma fazenda destinada à plantação de eucaliptos em Eunápolis (671 km de Salvador). Em Aracaju (SE), segundo a Via Campesina, mil mulheres permanecem acampadas numa praça. (RÁBIO GILBUZ E JEAN-PHILIP STRUCK)

De acordo com o relatório, desenvolveu a construção de uma usina de produção de papel e celulose de 100 mil toneladas por ano. A expectativa é de que sejam criados 100 empregos. Em Anchieta, os investimentos incluem a construção de uma fábrica de produtos de higiene e bem-estar. O município de Santa Cruz também recebeu investimentos para a construção de uma fábrica de produtos de higiene e bem-estar.



Mulheres do MST bloqueiam estrada em Eunápolis (BA)

Jornal Folha de São Paulo, São Paulo, SP, 2/3/2011



PORTO. Único do país especializado no embarque de celulose

Celulose: Portocel atinge 60 milhões de toneladas

Número reflete as operações do terminal desde 1978, ano de início do movimento do porto

■ A Portocel encerrou 2010 com a marca de 60 milhões de toneladas de celulose embarcadas. Este número reflete as operações do terminal desde 1978, ano de início das movimentações do porto. Outra marca de destaque é do embarque anual, que em 2001 somou 56.020,282 toneladas de celulose em 281 embarcações, incluindo produtos siderúrgicos. Para o diretor superintendente do terminal, Wellington Giacomini, a marca representa os resultados dos investimentos no porto e o grande comprometimento dos acionistas na formação da balança econômica brasileira. "Os investi-

mentos estão trazendo grandes resultados como esta marca, o que reflete também no aumento da geração de emprego", ressaltou. O Terminal Especializado de Barra do Riacho (Portocel) é o único porto do Brasil especializado no embarque de celulose. Está preparado para receber navios continuamente, com capacidade de embarque anual de 75 milhões de toneladas de celulose. O porto é de propriedade conjunta da Fibria (69%) e da Cemibra (69%), duas das maiores empresas produtoras de celulose no Brasil. Portocel exporta toda a celulose produzida por essas duas empresas, além de embarcar parte da celulose produzida pela Suzano na Bahia (100%) da celulose que chega por barcaças produzida pela Veracel (84%), joint venture entre a Fibria e a Sora Enso.

Empresas mantêm aeroporto e hospital

Jari Celulose gasta até com coleta de lixo no Pará; Usiminas quer reformar aeroporto construído por ela em 1977

Concentração da aviação em menos locais leva empresas a construir suas próprias pistas de pouso

MARIANA BARROSA DE SÃO PAULO

Não é só construindo estradas que as empresas do agronegócio vêm ocupando o papel do Estado. Em Montes Dourados, distrito de Almirante, no norte do Pará, a Jari Celulose é a responsável por administrar e conservar o aeroporto construído por ela. "Além dos investimentos realizados, a infraestrutura tem um custo alto e não nós podemos cobrir impostos", diz Amoroso. A Jari, segundo o executivo, gasta cerca de R\$ 2 milhões por ano para manter o aeroporto. Já a Usiminas, que também mantém o aeroporto, gasta cerca de R\$ 500 mil por ano para manter o aeroporto.

habitantes, dos quais 700 são funcionários da empresa.

COMPROMISSOS Quando assumiu a Jari, o Grupo Osa manteve os compromissos originais com relação à população.

Mas vem tentando, sem sucesso, dividir a responsabilidade com o governo local. "Além dos investimentos realizados, a infraestrutura tem um custo alto e não nós podemos cobrir impostos", diz Amoroso. A Jari, segundo o executivo, gasta cerca de R\$ 2 milhões por ano para manter o aeroporto. Já a Usiminas, que também mantém o aeroporto, gasta cerca de R\$ 500 mil por ano para manter o aeroporto.

brica", diz Amoroso. Com a empresa, ficam entre o hospital, o aeroporto e demais serviços.

AEROPORTO A concentração da aviação em um número cada vez maior de aeroportos é uma das razões que tem levado em-

anunciou a intenção de melhorar o aeroporto em Santarém do Pará, com investimento de R\$ 7,5 milhões.

Os recursos serão usados para adquirir equipamento de rano e para reformar o piso da pista e a área de acesso ao pátio de aeronaves. Também está prevista a aquisição de

Revista Tecnológica, São Paulo, SP, 1/4/2011

Jornal Folha de São Paulo, SP, 26/6/2011

Suzano tem mais de R\$ 4 bilhões à mão no BNDES

Celulose

Stella Fontes De São Paulo

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) aprovou mais R\$ 1,2 bilhão em crédito à Suzano Papel e Celulose, o que eleva a até R\$ 4,4 bilhões o total de recursos da instituição que estão disponíveis para a companhia, ao longo dos próximos anos, em operações anunciadas desde dezembro. O valor deverá ser aplicado no projeto de expansão da Suzano, que vai construir duas fábricas de celulose, nos Estados do Maranhão e do Piauí, e em demais investimentos previstos entre 2011 e 2015. Somente neste intervalo, a empresa pretende aportar R\$ 2,2 bilhões na operação industrial, em florestas e projetos sociais.

De acordo com nota do BNDES, a linha de R\$ 1,2 bilhão aprovada pela diretoria corresponde a um crédito pré-aprovado, o que possibilita à empresa a contratação de parcelas conforme o cronograma de investimentos, sem necessidade de apresentação da carta consulta. O banco informou ainda que essa é a segunda operação de limite de crédito contratada pela Suzano — em 2009, a companhia obteve R\$ 705 milhões por meio dessa modalidade de empréstimo. Forneceu a assessoria de imprensa, a Suzano ressaltou que não necessariamente utilizará o total do crédito. No fim de dezembro, o conselho de administração da Suzano já havia aprovado a contratação de financiamento de R\$ 2,732 bilhões

junto ao BNDES, com vistas à contratação da Fibria de Imperatriz no Maranhão. O total será dividido em nove subcréditos, que terão valores e condições de pagamento distintos. A concessão do empréstimo pelo banco foi condicionada à emissão de R\$ 1,2 bilhão em debêntures convertíveis, com preço de conversão de R\$ 17,39 e garantia firme de subscritora de até R\$ 562 milhões por parte da BNDESAR — nessa série, as debêntures serão convertíveis em ações preferenciais. O banco de fomento tem, hoje, cerca de 48% de participação na Suzano e pode elevar essa cota para perto de 68 com a liquidação das debêntures e os minorities não acompanham os demais acionistas na operação.

Os recursos referem-se ao "crédito de prateira" anunciado ontem, de acordo com o BNDES, visam à formação de florestas, o suprimento

Suzano em 3 anos como das futuras usinas e Pá aplicada nas (a empresa) co da Suzano trimestre, em os emprestos devedos ao h van em tom A Suzano duas novas fi 2013 e 2014 capacidade de lhaio de tonel te na área in —excluídos, em. Florestas US\$ 4,6 bilhio



Empresa brasileira do setor papelero, a Fibria é uma das pioneiras em estender suas práticas de governança climática ao supply chain, dando início a um círculo virtuoso que tenderá a crescer e se tornar praxe no mundo todo nos próximos anos

Atrás há pouco tempo, a implementação de mudanças na cadeia de suprimentos estava quase que unicamente atrelada a questões econômicas. Era importante tornar os processos mais eficientes, por meio do emprego de novas formas de gestão e tecnologias de ponta, para reduzir custos, aumentar a agilidade e, consequentemente, assegurar a competitividade no mercado e obter melhores ganhos operacionais. Mas hoje as empresas começam a dar conta de que apenas isso não é suficiente. É preciso pensar também na próxima fronteira, batizada

de Green Supply Chain, e em como monitorar todos os elos da cadeia para que se equacionem no escopo de sustentabilidade. Isso significa que, para as companhias se tornarem de fato sustentáveis — uma imposição do modelo econômico do século XXI — não bastará mapear e identificar as emissões de carbono e demais gases do efeito estufa (GEE) apenas nos seus processos de produção internos e adotar ações para reduzi-las. Será preciso, inclusive, redesenhar a logística de recebimento e distribuição de materiais e de produtos, visando reduzir o consumo

de combustíveis, entre outras metas, e, principalmente, optar por trabalhar com fornecedores que também adotem essas condutas e práticas em seus negócios. Tal a preocupação com esse tema que levou a Fibria, empresa fabricante de celulose, criada em 2009 pelo grupo da Marzari com a Volvoce (Celulose e Papel) (VCP), a iniciar, no ano passado, um trabalho com 76 dos seus principais fornecedores, incluindo nesse rol as transportadoras. Para isso, a empresa assinou um termo de compromisso junto ao Carbon Disclosure Project (CDP) — uma organização não governamental, sem fins lucrativos e que detém o maior banco de dados global em impacto climático corporativo do mundo — responsabilizando-se por reatar à realidade não apenas suas próprias práticas de governança climática e inventariar das emissões de carbono equivalentes, como também as dos

USP produz etanol de casca de eucalipto

VENCISLAU BORLINA FILHO DE RIBEIRÃO PRETO

Uma nova pesquisa da USP de Piracicaba apontou a viabilidade da produção de etanol a partir das cascas de eucalipto descartadas pelas fábricas de papel e celulose.

Os experimentos do químico Juliano Bragatto demonstraram que uma tonelada de resíduo gera 200 kg de açúcares, que, por sua vez, produzem cem litros de etanol.

O químico afirmou que a indústria de papel e celulose quase não aproveita as cascas — 5 milhões de toneladas por ano.

O processo de produção é semelhante ao da cana-de-açúcar, com vantagens. "O eucalipto pode entrar em áreas inviáveis para produção da cana", diz Sérgio Torquato, pesquisador do IEA (Instituto de Economia Agrícola).

Jornal Valor Econômico, São Paulo, SP, 6/5/2011

Jornal Folha de São Paulo, SP, 16/2/2011

ARTIGO

Boas perspectivas para os produtores brasileiros de celulose de mercado

As mudanças que têm se desenvolvido na ordem econômica mundial e, consequentemente, na sociedade global têm afetado a indústria de celulose e papel com uma intensidade raramente vista em períodos anteriores. Essa mudança faz clara no dia a dia quando, por exemplo, tropeçamos a cada instante com o "made in China" nas embalagens corriqueiras dos nossos objetos de desejo, com a nossa abundante carga diária de e-mails, ou com a multitude de papéis absorventes, unedecidos, perfumados, estampados e texturados.

No fogo cruzado dos desenvolvimentos dos veículos de comunicação com inspiração americana, da transferência maciça dos meios de produção do ocidente para o oriente, e do neocessismo dos países em desenvolvimento — ditos emergentes, a indústria de celulose e papel brasileira, principalmente a de celulose, tem colhido benefícios relevantes. Boa parte do incremento de consumo de papel situa-se nos países emergentes, na grande maioria na Ásia e especialmente na China. A Ásia apresenta um potencial enorme para o consumo de papel, mas é grandemente deficitária na produção de fibra. Por outro lado, a região que combina atualmente os fatores mais competitivos para a produção de celulose de mercado, especialmente de fibra curta, é sem dúvida a América do Sul, especialmente o Brasil. Considerando diferentes cenários de au-

Jornal Brasil Econômico, São Paulo, SP, 20/6/2011

ANEXO E – Algumas páginas do Relatório de Sustentabilidade analisados



Mensagem da Administração



Kimberly-Clark
Building on Our Vision for a Sustainable Future
2010 SUSTAINABILITY REPORT



Kimberly-Clark
SUSTAINABILITY 2015



Fibria | Relatório de Sustentabilidade



Relatório de Sustentabilidade 2010
SUZANO



Relatório Anual de Sustentabilidade 2010
Grupo Pácelo



Walmart
Sustainability 2011



Recetta Líquida
Composição da Recetta Líquida
EBITDA/Margem
Indicadores ambientais



2011 SUSTAINABILITY REPORT
Commitment to Everyday Life
P&G



Building the Next Generation Walmart... Responsibly
2011 Global Responsibility Report



P&G Report Card 2012 Sustainability G

CO ₂ Emissions	-12% -53%	ENVIRONMENTAL PROGRESS	2.9 billion
Water Disposal	-57% -61%	Clint of Coca-Cola Refreshers	115 million
Waste Usage	-22% -58%	Units Sold	>14,000



Sustainability 360

Walmart sustainability timeline

2005	2006	2007
Walmart Sustainability Report	Walmart Sustainability Report	Walmart Sustainability Report

ANEXO F – Lojas da Renova Paper

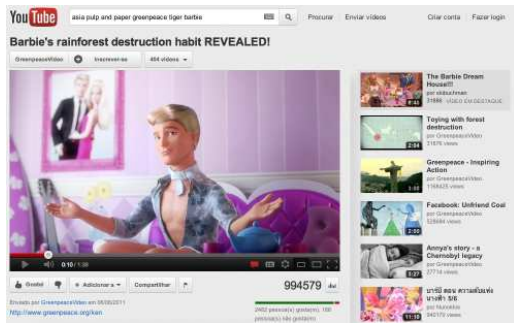


ANEXO G – Campanha do Greenpeace contra a Asia Pulp and Paper



Vídeo produzido pelo Greenpeace mostrando a morte de um tigre da Sumatra em uma área da APP. Disponível em <www.youtube.com/watch?v=m5-2oh-BE-s> . Acesso em 18 de março de 2012.

Ação do Greenpeace no Escritório da Mattel, nos Estados Unidos, em 7 de junho de 2011. Disponível em <www.youtube.com/watch?v=E3MT71Vy8_s&feature=results_main&playnext=1&list=PL1031AB5297EAF4C2>. Acesso em 18 de março de 2012.



Ação do Greenpeace no Escritório da Mattel, em El Dorado, Califórnia, Estados Unidos, em 7 de junho de 2011. Disponível em <www.youtube.com/watch?v=jx5OLulu-dk> Acesso em 18 de março de 2012



Ação do Greenpeace em flores da APP na Indonésia.



Anúncio veiculado em revistas no Canadá.



Ativistas do Greenpeace em ação contra a APP em supermercado em Pequim, China.