

IMPORTAR PAPEL NO BRASIL: ESTUDO DE CASO DA GCE PAPÉIS

Caio Cesar De Prá
Camila Osler Seriacopi
Fernanda Menna Barreto Fóz Nassim
Gabriel Ferreira de Freitas
Victor Araújo Sousa
Orientador: Petronio De Tilio Neto

RESUMO

Este artigo objetiva identificar como a importação de papel ecológico tornou-se uma opção vantajosa para a empresa GCE Comércio Internacional de Papéis na distribuição para o mercado brasileiro e quais elementos constituíram a criação do empreendimento. O embasamento teórico aborda os seguintes aspectos: identificação de oportunidades, criação de vantagem competitiva, visão empreendedora e liderança. Procurou-se avaliar toda a peculiaridade estratégica marcada pela inovação e pela própria condição do produto. Três entrevistas de profundidade foram realizadas como suporte, guiadas por roteiro de perguntas, para identificar os fatores-chave para a criação do negócio e a percepção dos clientes sobre este produto. A análise dos resultados revelou a conectividade e antecipação da organização em ofertar um produto alinhado ao conceito de sustentabilidade dos negócios. A ênfase dada ao apelo ecológico mostrou-se como a principal vantagem competitiva da empresa, que vêm obtendo bons resultados em um setor concentrado por grandes organizações.

Palavras-chave: papel ecológico; empreendedorismo; oportunidade; vantagem competitiva; sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário globalizado e altamente competitivo exige que as organizações contemporâneas busquem formas inovadoras para sobrevivência no mercado, liderança entre seus concorrentes e oferta de diferenciais para os consumidores.

No Brasil, após a abertura da economia iniciada em 1990, com o governo Collor, o Comércio Exterior intensificou a competitividade ao expandir os negócios para além das fronteiras nacionais.

A nova realidade ocasiona intensas e constantes modificações no cenário comercial, a necessidade de adaptação conduz a necessidade de novas idéias que levem as empresas interessadas em se destacar no mercado a buscarem continuamente novas oportunidades de mercado e novos diferenciais competitivos. O movimento de construir negócios sustentáveis ganha força à medida que crescem as preocupações sócio-ambientais.

A GCE Comércio Internacional de Papéis foi escolhida como a empresa objeto de estudo. Fundada em 2006 pelos sócios Guilherme De Prá Neto e Luiz Alberto Machado, a empresa concentra sua atividade na importação de papel ecológico da Argentina e posterior revenda para o mercado brasileiro. O conceito produto ecológico, de acordo com Dias (2007) refere-se àqueles que cumprem as mesmas funções dos produtos equivalentes e causam menos danos ao meio

ambiente, durante seu ciclo de vida. Tendo um produto ecologicamente correto a um preço competitivo a importação deste produto para o Brasil veio a se tornar uma opção vantajosa para a empresa.

A abordagem de negócio da empresa torna-se interessante e peculiar, visto que é contrária às características do setor de papel no país, onde a demanda no mercado interno é atendida pela indústria nacional que também destina grande volume de sua produção para a exportação.

Através do presente trabalho pretendeu-se, portanto, compreender em quais vertentes está estruturado o planejamento comercial da GCE Comércio Internacional de Papéis e quais elementos contribuíram para a definição, processo de criação e desenvolvimento do empreendimento.

O embasamento teórico visou demonstrar como a identificação de novas oportunidades aliada a atitudes inovadoras podem tornar-se fonte de vantagem competitiva. Para isso o estudo visou também analisar a contribuição de competências como liderança na criação de um novo negócio com vistas às características de empreendedorismo e às tendências e oportunidades na atual conjuntura econômica e social caracterizadas pelas constantes mudanças, sejam elas ocasionadas por descobertas tecnológicas, mudanças demográficas, mudanças de estilos de vida e de gostos, deslocamentos econômicos, calamidades, mudança nas regras governamentais ou descobertas de novos recursos.

Buscou-se demonstrar as principais características e estratégias de negócio da empresa GCE Comércio Internacional de Papéis para competir no mercado interno brasileiro a partir do desenvolvimento de um novo negócio focado em uma atitude inovadora.

2. CONTEXTO DO PAPEL

Antes da invenção do papel o homem utilizava-se de sua criatividade para se expressar, folhas de palmeiras eram utilizadas na Índia, conchas e cascos eram utilizados pelos chineses, por exemplo (HISTPAPEL, s/d).

A invenção do papel foi anunciada oficialmente, no ano 105 d.C. e teria sido T'sai Lun seu inventor, um oficial da corte chinesa, comunicando sua descoberta ao imperador. Apesar da importante descoberta, a técnica foi mantida em segredo pelos chineses durante quase 600 anos (HISTPAPEL, s/d).

No início dos anos 1960, a pasta de celulose derivada do eucalipto surgiu pela primeira vez em escala industrial. Atualmente, a madeira de eucalipto é a matéria-prima mais utilizada na produção nacional de papel e celulose (HISTPAPEL, s/d).

A indústria brasileira de celulose e papel é formada por cerca de 220 empresas espalhadas por 450 municípios de 17 das 27 unidades da Federação (BRACELPA, s/d).

Em 2007 o Brasil aparecia no sexto lugar do ranking mundial dos maiores produtores de celulose com uma produção de 12 milhões de toneladas, crescimento de 7,3% em relação ao montante produzido em 2006. A meta é atingir, em cinco anos, a liderança do ranking mundial de produção de celulose (BRACELPA, s/d).

2.1 PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL

A taxa de recuperação de papéis recicláveis passou de 30% em 1995 para 45% em 2007, deixando o Brasil na oitava posição do ranking mundial de recuperação de papéis recicláveis (BRACELPA, s/d). Devido à preocupação com o meio ambiente, por usar menos produtos químicos na fabricação do papel e poupar as árvores de derrubadas, a produção de papel através do bagaço de cana-de-açúcar vem ganhando força.

No Brasil o bagaço de cana-de-açúcar tem outro destino. “A Lei 10.438, de 26 de Abril de 2002, denominada “Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica”, estimula os investimentos de usinas sucroalcooleiras na co-geração de energia elétrica a partir do bagaço” (ANEEL, s/d). Com os avanços tecnológicos a cana-de-açúcar se torna cada vez mais a planta perfeita, da cana se produz açúcar e álcool, o vinhoto é utilizado como fertilizante e o bagaço serve como alimento para gado, para produção de energia e com os últimos avanços tecnológicos serve também para produção de papel ecológico.

A maior área produtora de cana-de-açúcar concentra-se no Estado de São Paulo. A produção chegou a 295 milhões de tonelada na safra de 2006/2007, em contra partida, na Argentina, país com aproximadamente uma produção 15 vezes menor de cana-de-açúcar do que o Brasil foram produzidos 20,5 milhões de toneladas. Na Argentina o destino do bagaço é voltado para produção de energia, mas com certa parcela da produção voltada para a fabricação de papel (PRODARG, s/d).

O quadro a seguir mostra a evolução da preocupação ambiental, ressaltando as principais diferenças da consciência ambiental dos anos 70 em comparação com as identificadas durante a década de 1990.

Quadro 1 – A evolução da preocupação ambiental

Fator	Ambientalismo - década de 1970	Ambientalismo - década de 1990
Ênfase	Em problemas ambientais	Em problemas subjacentes dos nossos sistemas sociais, econômicos, técnicos e legais
Foco geográfico	Em problemas locais (por exemplo, poluição)	Em questões globais (por exemplo, aquecimento global)
Identidade	Estreitamente ligado a outras causas contra os sistemas vigentes	Um movimento separado abraçado por muitos elementos do sistema vigente
Fonte de suporte	Uma elite intelectual e os que estavam à margem da sociedade	Uma base ampla
Base de campanha	Usava previsões de crescimento exponencial para prever futuros problemas ambientais	Usava evidências da degradação ambiental corrente (por exemplo, o buraco na camada de ozônio)
Atitudes em relação às empresas	A empresa é o problema. Geralmente adversária.	Empresas vistas como parte da solução. Parcerias formadas
Atitude em relação ao crescimento	Desejava crescimento zero	Desejava crescimento sustentável
Visão da interação ambiente/empresa	Focalizada nos efeitos negativos da atividade empresarial sobre o meio ambiente	Focalizava as inter-relações dinâmicas entre empresas, sociedade e meio ambiente

Fonte: PEATTIE E CHARTER, 2005, apud DIAS, 2007, p.12.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de vantagem competitiva é baseado no desenvolvimento de estratégias pelas empresas com o objetivo de se destacar sobre seus concorrentes ao apresentar um diferencial. Este conceito foi mencionado pela primeira vez na literatura estratégica por Ansoff (1965). Segundo o autor, a vantagem competitiva pode ser compreendida pela busca de oportunidades únicas que darão à empresa uma posição competitiva forte. Segundo Gilbert A. Churchill, Jr. e J. Paul Peter (2000) a capacidade de possuir um desempenho superior aos dos concorrentes em uma oferta de produtos ou serviços e que o mercado reconheça e valorize consiste em uma vantagem competitiva.

De acordo com Lambin (2000) a concepção de uma vantagem competitiva advém de um conjunto de atributos os quais são inerentes a um produto ou marca, estas características conferem um diferencial superior sobre os concorrentes. Elas podem estar relacionadas ao produto propriamente dito (produto básico), aos serviços que são agregados a ele, ou a fatores de produção, de distribuição ou de venda, específicas do produto ou da empresa.

De acordo com a teoria desenvolvida por Porter (1985) a qual descreve uma análise dos padrões de concorrência empresarial como também as estratégias adotadas pelas empresas para atuação no mercado e para obtenção de vantagem competitiva, a estrutura industrial é regulada por cinco forças competitivas, as quais são constituídas por: ameaça dos fornecedores, ameaças dos compradores, grau de rivalidade dos concorrentes existentes, ameaças dos concorrentes potenciais e dos produtos substitutos. Para lidar com essas cinco forças competitivas, uma empresa pode escolher entre três estratégias genéricas propostas pelo autor as quais são: liderança em custo, de diferenciação e enfoque. Vale ressaltar que inicialmente a estratégia de liderança em custo foi considerada a estratégia adotada pela empresa G.C.E. Com. Internacional de Papéis a fim de obter sucesso perante seus concorrentes, no entanto o levantamento realizado a partir das entrevistas em profundidade junto ao sócio proprietário revelou que a empresa utiliza-se de uma estratégia de liderança em diferenciação por oferecer um produto associado ao seu conceito e imagem. A estratégia de liderança de custos propõe que a empresa se torne produtor de menor custo em seu setor. Já a estratégia de diferenciação consiste na busca da empresa por uma posição de destaque em seu setor através de atributos que os clientes valorizem e pela disposição desses mesmos clientes assim dispostos a pagar um preço *premium* pelo produto ou serviço oferecido.

2.3 OPORTUNIDADES

As oportunidades, em sua concepção, advêm de mudanças, onde alguns exemplos podem ser considerados, tais como: descobertas tecnológicas, mudanças demográficas, mudanças de estilos de vida e de gostos, deslocamentos econômicos, calamidades como guerras e desastres naturais, mudança nas regras governamentais e descobertas de novos recursos. A análise de uma oportunidade inclui a descrição de um produto ou serviço, uma avaliação da oportunidade em questão, uma avaliação do próprio empreendedor e da equipe, a especificação das atividades, a gestão dos recursos necessários para transformar a idéia em um negócio viável e a fonte do capital a ser empregado. (HISRICH E PETERS, 2004).

Dolabela (1999) classifica a oportunidade como uma idéia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação, baseando-se em necessidades insatisfeitas.

Para Kotler (2006) avaliar uma oportunidade significa, além de planejar um novo negócio, reduzir ou extinguir negócios já superados. O autor também classifica a identificação de oportunidades em três segmentos: oportunidades de crescimento intensivo, oportunidades de crescimento integrado e oportunidades de crescimento por diversificação.

De acordo com Kotler (2006) as oportunidades de crescimento intensivo consistem nas estratégias de penetração no mercado (aumentar o *market share* com produtos atuais em seus mercados atualmente existentes); nas estratégias de desenvolvimento de mercados (analisar a possibilidade de oferecer os produtos atuais a novos mercados); nas estratégias de desenvolvimento de novos produtos (criar novos produtos ou serviços para os mercados atuais) e nas estratégias de diversificação (desenvolver novos produtos para novos mercados).

As oportunidades de crescimento integrado por sua vez, segundo Kotler (2006), compreendem a construção ou aquisição de negócios relacionados aos existentes.

Por último, as oportunidades de crescimento por diversificação consistem na incorporação de novos negócios potencialmente atraentes não relacionados com os atuais. “Uma empresa está diante de uma boa oportunidade quando tem a composição de forças necessária para ser bem-sucedida em um setor altamente atraente” (KOTLER, 2006, p.48).

Para Kotler (2006) a análise SWOT (avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) é uma ferramenta muito útil para acompanhar tendências e mudanças significativas, pois envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno, no qual saber identificar as oportunidades e ameaças é fundamental para ser bem-sucedido.

Quadro 2 - Estratégias de crescimento intensivo: a matriz de expansão - mercado de Ansoff

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração no mercado	3. Estratégia de desenvolvimento de produtos
Novos mercados	2. Estratégia de desenvolvimento de mercados	4. Estratégia de diversificação

Fonte: KOTLER, 2006, p. 47

Para Dolabela (1999) o processo visionário descreve a busca de oportunidades, enquanto a compreensão do setor antecede e alimenta a capacidade de identificá-las.

2.4 OPORTUNIDADES ECOLÓGICAS

A revolução Industrial (século XVIII) trouxe progresso e desenvolvimento à nossa sociedade. O consumismo e a produção de massa caracterizam nosso mundo moderno globalizado, mas a

busca pela prosperidade e lucratividade também causou enormes danos ambientais ao nosso planeta.

A mudança de comportamento de diversas empresas, indústrias e da população mundial em geral, frente à forma como os recursos naturais são utilizados e aos danos ambientais que são ou possam ser causados ao nosso planeta, sem dúvida, proporciona um enorme mercado novo: o nicho verde (LAVORATO, 2007).

Segundo Bennett (1992), o crescimento da consciência ecológica na população aliado às pressões governamentais, proporcionado, em sua maior parte, pela mídia crítica e por grupos ligados a movimentos de preservação ambiental, está fazendo com que hábitos de consumo e valores se modifiquem. Seguindo esta mesma concepção, Dias (2007) explica que uma parcela cada vez maior dos consumidores está adotando novas atitudes, novos valores, que aumentam à medida que cresce a conscientização da necessidade de proteção ao meio ambiente. Por consequência, produtos de empresas que não apresentam uma imagem ambientalmente positiva começam a ser evitados.

Michael Polonsky (1995, apud DIAS, 2007) cita cinco possíveis razões pelas quais as empresas e novos empreendimentos estão adotando estratégias de negócios caracterizadas pela responsabilidade sócio-ambiental: as organizações percebem que o marketing ambiental é uma oportunidade que pode tornar-se aliado ou mesmo ponto-chave para realizar seus objetivos; elas acreditam que têm uma obrigação moral de serem mais socialmente responsáveis; as organizações governamentais estão pressionando as empresas a serem mais socialmente responsáveis por meio de novas leis e regulamentações; ações ambientais de concorrentes pressionam as empresas a modificarem suas políticas de marketing ambiental e, por fim, a possibilidade de redução no fator custo associado com a disposição de resíduos ou reduções no material utilizado fazem com que empresas modifiquem seu comportamento.

A consideração dos aspectos ambientais é um novo desafio para o marketing atual, Dias (2007) considera que técnicas e objetivos devem ser reavaliados para adequá-los a uma nova realidade, é preciso captar a evolução da sensibilidade dos clientes quanto à deterioração do meio ambiente e antever as possíveis influências sobre as motivações, necessidades, hábitos de consumo e novas exigências da demanda.

2.5 VISÃO EMPREENDEDORA

A inovação é a principal ferramenta dos empreendedores. Segundo Drucker (2003), é por meio dela que mudanças podem ser vistas como oportunidades, por isso um empreendedor precisa buscar suas fontes de inovação e compreender as mudanças e seus sintomas transformando-as em oportunidades de negócios.

Segundo Hisrich e Peters (2004) o processo de empreender envolve encontrar, analisar e desenvolver uma oportunidade superando as forças que resistem à criação de algo novo. Os autores afirmam que o empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais, recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Os empreendedores bem sucedidos, segundo Drucker (2003) procuram agregar algum valor ao produto ou serviço oferecido, independentemente de suas motivações (dinheiro, fama, reconhecimento, poder ou curiosidade). A posição de Drucker (2003) é a de que o empreendedor precisa adequar-se à realidade, perceber que os clientes podem estar mudando seus valores, que o mercado ou um uso final está se dividindo e exigindo abordagens diferentes.

De acordo com o maior estudo independente sobre a atividade empreendedora no mundo, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (KRÜGER, 2007), que cobre cerca de 50 países, sua pesquisa realizada em 2007, aponta que as iniciativas empreendedoras no Brasil que mais crescem desde 2003, giram em torno do espírito empreendedor decorrente de oportunidade de negócios. Aproximadamente oito milhões de iniciativas empreendedoras, no Brasil, ou seja, 57% da população de empreendedores iniciais (cujos empreendimentos possuem até 42 meses de vida) abrem seus negócios motivados por oportunidades e não por necessidades. Grande parte desse crescimento deve-se a uma maior estabilidade macroeconômica que o país vem vivenciando.

Filion (1997, apud DOLABELA, 1999) identifica alguns elementos que funcionam como suporte à formação da visão do empreender: conceito de si, energia, liderança, compreensão de um setor e relações interpessoais. Para o autor a liderança exercerá grande impacto sobre o tamanho e a faixa da visão, que definirá o alcance da realidade que o líder irá estabelecer.

2.5.1 LIDERANÇA

Segundo o estudioso de liderança Bennis (1996) liderança é como a beleza já que ambas são difíceis de definir, mas fácil de reconhecer. Pode-se afirmar que devido às inúmeras definições apresentadas por especialistas o termo liderança às vezes entra em conflito. No entanto, mesmo sem ter uma definição concreta sobre o que é liderança, nota-se a facilidade das pessoas ao apontarem personalidades que foram consideradas grandes líderes na história, tais como: Mahatma Gandhi, John F. Kennedy e Napoleão Bonaparte. Nota-se que todas estas personalidades apresentam um ponto em comum: a capacidade para influenciar as outras. Com isso o uso da influência e o carisma adotado são certamente características fundamentais para liderança.

Das teorias sobre liderança existem dois tipos a serem destacadas: a Liderança tradicional que consiste em características de traço, de comportamento e a contingência situacional; e a Nova Liderança que consiste em analisar a posição do líder em relação às mudanças as quais ele pode trazer a organização, bem como a visão e o carisma utilizado. A Teoria das Características defende a idéia de que as características pessoais têm um impacto importante no resultado da liderança. Essas características são geralmente as que o diferenciam para com os demais. Os líderes têm como importante fato o de traço social de dominação, além de sua autoconfiança. A habilidade de comunicação aos seguidores sobre novas visões de uma organização despertam a consciência de seus seguidores para a importância de metas, com isso o carisma está relacionado à eficiência de um líder. Já as teorias comportamentais afirmam que assim como as características do líder têm forte impacto no resultado das organizações; seu comportamento e ações são fundamentais para o desempenho do líder bem como para a manutenção dos recursos humanos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A etapa que segue visou apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa. Possuiu como início a escolha do tema geral e o problema de pesquisa. A partir dessas definições foram desenvolvidos o objetivo geral e seus objetivos específicos. Para finalização foram descritos também os tipos de investigação, métodos e técnicas de pesquisa,

plano amostral e os participantes da pesquisa. Por meio deste trabalho pretendeu-se entender os principais motivos da criação, desenvolvimento e estrutura de negócios da empresa objeto de estudo. Visto que sua atividade de importar papel torna-se curiosa à medida que não há escassez de oferta do produto no país divergindo da característica exportadora do setor.

Depois de definido o tema de pesquisa, faz-se necessário transformá-lo em um problema de pesquisa. Segundo Cervo e Bervian (2002) o problema de pesquisa consiste em uma questão que deve envolver uma dificuldade teórica ou prática, a fim de que seja encontrada uma solução. É válido ressaltar que o problema deve ser formulado em formato de uma pergunta, fato que caracteriza a investigação propriamente dita.

Lakatos (2001) segue a mesma definição e ainda afirma que o problema de pesquisa deve consistir em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível, operacional, de acordo com a dificuldade que se pretende resolver.

O problema de pesquisa, portanto, visou compreender de que forma a atitude tomada pela GCE Papéis trouxe vantagens para sua competitividade no mercado interno e foi formulado da seguinte maneira: *Como a importação de papel ecológico se tornou uma opção vantajosa para a GCE Comércio Internacional de Papéis na distribuição para o mercado brasileiro?*

O objetivo geral do trabalho, pois, consistiu em expor as vantagens e os fatores que contribuíram para a empresa GCE Comércio Internacional de Papéis a importar papel ecológico e distribuí-lo no Brasil.

Assim, a proposta metodológica definida para a realização da pesquisa científica do presente trabalho seguiu a definição de uma análise de caráter exploratório, o qual estuda um fenômeno contemporâneo e ainda pouco estudado entre as comunidades.

Para obtenção dos dados primários qualitativos foi utilizado o método de entrevista de profundidade. Os dados primários são definidos como aqueles colhidos diretamente da fonte, segundo Martins (2007). Assim como Malhotra define “Os dados primários são gerados por um pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta” (MALHOTRA, 2006, p.124). As entrevistas em geral as quais são utilizadas para a coleta de dados primários se dividem nos seguintes grupos: não estruturadas, estruturadas e semi-estruturadas.

O método de entrevista de profundidade semi-estruturado foi escolhido a fim de descobrir as percepções das pessoas envolvidas na empresa GCE Comércio Internacional de Papéis Ltda. com foco entre os sócios da empresa e dois de seus clientes os quais possuem a possibilidade de responder o problema de pesquisa deste trabalho, além de responder como a empresa em questão identificou a oportunidade em importar papel ecológico e ganhar vantagens no mercado brasileiro. A coleta dos dados primários foi realizada somente na segunda fase do trabalho, para primeira fase foi pesquisado, após a definição precisa do problema, dados secundários os quais são definidos como dados já coletados anteriormente, que se encontram organizados em arquivos, banco de dados, relatórios, etc. (MARTINS, 2007). Para Malhotra (2006), os dados secundários também são dados que foram anteriormente coletados para objetivos que diferem do problema em pauta, estes possuem condições de serem recolhidos de forma rápida e barata.

A orientação metodológica escolhida, pois, seguiu uma abordagem qualitativa que se revela muito apropriada por lidar com problemas pouco conhecidos de acordo com Godoy (1995)

a concretização dos dados primários com as entrevistas de profundidade baseadas em um roteiro não estruturado teve como foco uma amostra não probabilística por conveniência com um dos sócios da GCE Comércio Internacional de Papéis Ltda., Guilherme De Prá Neto, com realização na sede da empresa localizada na Rua Antônio das Chagas, 1165 – São Paulo – SP, e ocorreu de acordo com as disponibilidades do respondente.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de dados do trabalho foram realizadas três entrevistas que procuraram explorar os conceitos abordados no referencial teórico, identificar novos aspectos relevantes e proporcionar a visão do cliente sobre o produto ofertado pela empresa estudada.

A primeira entrevista foi feita com o sócio-proprietário (APÊNDICE D) da empresa GCE Comércio Internacional de Papéis Ltda., Guilherme De Prá Neto. Com o intuito de confirmar algumas informações ditas durante a primeira entrevista e também de obter informações sobre o último elemento da cadeia de distribuição do produto da GCE, foi decidido que seriam feitas duas entrevistas com clientes da empresa. Através da coleta dos dados de contato dos clientes da GCE a escolha dos próximos entrevistados foi baseada nos seguintes critérios: empresa de grande porte e reconhecida no mercado, data de relacionamento (foi visado uma empresa que tivesse adquirido o produto no começo das vendas e outra que se tornou cliente recentemente). As empresas que melhor se adequaram a estes filtros foram o Banco Itaú e o Carrefour.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados alguns conceitos, dados e análises das entrevistas realizadas, os quais permitiram identificar as principais estratégias empresariais da empresa GCE Papéis e a visão que clientes possuem do produto ofertado pela organização. O quadro a seguir pretende facilitar a visualização dos aspectos de maior relevância identificados.

Quadro 3 – Análise das entrevistas: aspectos relevantes

Aspectos relevantes	Entrevistados		
	Guilherme de Prá Neto (GCE)	Izaque Pereira (Carrefour)	Adriana Costa (Itaú)
Foco do Negócio / Objetivo	Distribuição de papel ecológico importado da Argentina	Compra de materiais de expediente para suprir a demanda interna administrativa alinhado aos novos conceitos ecológicos e de redução de custos	Aquisição de papel de diversas especificações visando atender a demanda interna, tendo como objetivo a busca pela redução dos custos
Percepção do papel ecológico	Conceito fundamental do negócio	Busca pela sustentabilidade em todas as atividades da empresa	Não tem muito destaque. A compra considera somente a presença de papéis com baixo ECF (Elementary Chlorine Free) e FSC (Forest Stewardship Council)
Percepção sobre custos	Importante para manter a competitividade, mas não representa um diferencial competitivo neste negócio	Utilizado como o segundo filtro nas escolhas	Importância fundamental e utilizado como guia nas escolhas, após a verificação dos selos e certificações obrigatórios

Vantagem percebida	Crescimento da visão de negócios sustentáveis; produto ecologicamente correto; conhecimento do mercado	Alinhamento com a nova política da empresa.	Baixo custo
Prospecção da empresa	Ferramenta de busca do Google, webpage institucional	Identificação da empresa distribuidora do papel por meio da internet, reportagens sobre a fábrica e o papel ecológico.	Identificação da empresa distribuidora do papel por meio da internet
Identificação de Oportunidades	Aumento da demanda, maior consciência ecológica, clientes potenciais	Identificação do papel ecológico como uma nova categoria de papel, alternativa ao reciclado e que atende a nova política de compras.	Busca por produtos com baixo custo, baixo EFC, selo FSC e sem restrições administrativas.
Estratégia de entrada	Aumentar o <i>market share</i> no mercado de papel ecológico e reciclado	-	-
Visão Empreendedora	Independência, experiência/ conhecimento no ramo; sociedade:	-	-
Processo de criação do negócio	Capital próprio, influência de parentes, amigos e colegas de trabalho, identificação e estudo da oportunidade, planejamento	-	-
Inovação	Produto inovador, fruto de alta tecnologia empregada nos processos; estratégia de comercialização inovadora, posicionando o produto de uma forma diferente no mercado.	Não reflete no foco do negócio da empresa, mas está envolvida na manutenção da imagem da empresa como uma organização sustentável	Não reflete diferencial no momento da escolha
Características pessoais	Relacionamento, ousadia com risco calculado, idealizador	-	-

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas realizadas.

Foco do Negócio / Objetivo

O foco do negócio da empresa GCE está intimamente associado ao conceito de vantagem competitiva que é caracterizada por Ansoff (1965) como o desenvolvimento de estratégias pelas empresas com o objetivo de se destacar sobre seus concorrentes ao apresentar um diferencial baseado na oferta de um produto ecológico de acordo com a definição de Dias (2007, p.34) os quais são classificados como aqueles “que cumprem as mesmas funções dos produtos equivalentes e causam danos ao meio ambiente inferior, durante todo o seu ciclo de vida”. O objetivo de negócio da área de compras de materiais de suprimento para serviço da central e das lojas do Carrefour é comprar materiais de expediente para suprir a demanda interna administrativa alinhada aos novos conceitos ecológicos e secundariamente aos de redução de custos. Já o objetivo de negócio da Gerência de Suprimentos do Banco Itaú, no qual o

departamento de compras de Papel e Celulose está inserido é a aquisição de papel de diversas especificações visando atender a demanda interna, tendo como objetivo a busca pela minimização dos custos.

Percepção do papel ecológico

A mudança de comportamento de diversas empresas, indústrias e da população sobre a forma como são utilizados os recursos naturais e os danos ambientais que são causados ou gerados ao planeta, sem dúvida, proporciona um enorme mercado novo: o nicho verde (LAVORATO, 2007). Focado nessa mudança de comportamento e nesse novo mercado nota-se que a GCE Papéis vinculou sua estratégia de mercado a percepção do papel ecológico como o conceito fundamental do negócio. ecoempreendimentos, assim como sugere Bennett (1992).

Pode-se dizer que estratégia de percepção do produto adotada pela GCE atualmente atrai, principalmente, novos consumidores, podendo estes ser chamado de consumidor ecológico de acordo com o apontamento de Dias (2007): aquele que manifesta suas preocupações ambientais no seu comportamento de compra, valorizando e escolhendo produtos e serviços que considera menos prejudiciais ao meio ambiente. Nesse mesmo conceito a empresa Carrefour insere-se ao buscar um produto ecologicamente correto com o objetivo de alinhar-se às novas políticas de sustentabilidade aplicadas na empresa e como consequência na compra de suprimentos.

A política de compras do Banco Itaú, de acordo com a entrevistada, adota o conceito anteriormente exposto por Paiva (2004 p.124): "entre as possibilidades que a empresa pode utilizar para se manter competitiva mercadologicamente está o gerenciamento de custos por meio de análise da cadeia de valores, de seu posicionamento estratégico e do estudo dos direcionadores de custos".

Percepção sobre custos

A percepção sobre custos nota-se presente nas três entrevistas envolvendo patamares de importância diferentes. Assim como Hansen e Mowen (2001, p. 423) propõem que “a estratégia em custos tem o objetivo de desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva”, os entrevistados da empresa estudada, GCE, e dos clientes Carrefour e Banco Itaú, também acreditam que a diferenciação em custo é uma característica fundamental para ganho, conquista e manutenção de mercado.

Vantagem percebida

A vantagem percebida consiste nas oportunidades que o negócio impactou para os entrevistados, em suas respectivas empresas. Os autores Hisrich e Peters (2004) afirmam que o processo de avaliação de uma oportunidade envolve atenção à criação e ao alcance da oportunidade, seu valor real e o valor percebido pelo público, riscos e possibilidades de retorno, adequação às habilidades pessoais e a vantagem diferencial em seu ambiente competitivo. Com o crescimento da visão de negócios sustentáveis a GCE Papéis observou uma grande oportunidade para distribuição de papéis ecológicos. Devido ao surgimento de clientes corporativos cada vez mais preocupados em posicionarem uma imagem de preocupação com o meio ambiente, estes adotaram novas atitudes, novos valores, que aumentam à medida que cresce a conscientização da

necessidade de proteção ambiental pelo público em geral. Por consequência, produtos de empresas que não apresentam uma imagem ambientalmente positiva começam a ser evitados, com isso a CGE aumenta seu valor.

Identificação de Oportunidades

A empresa GCE constatou, por meio de análises e da experiência profissional dos sócios que o setor de papel e celulose está sofrendo o aumento de uma demanda caracterizada pelo apelo ao conceito de ecologicamente correto, o chamado marketing verde. Com o crescimento da economia nacional, a empresa aproveitou o momento e consolidou-se no ramo de papéis ecologicamente corretos: Não só preocupada com o crescimento econômico, mas também com o forte apelo ecológico, disseminado fortemente pela mídia e parte integrante de estratégias empresárias de diversas organizações atualmente, a GCE concentrou seus esforços nesta janela de oportunidade.

Estratégia de Entrada

A adoção do novo plano de penetração no mercado concentra seus esforços em ampliar o *market share* no segmento de papéis, mais especificamente no âmbito corporativo, em empresas que consomem papel reciclado, que possuem visão pela sustentabilidade dos negócios e desenvolvem suas atividades alinhadas a conceitos ecologicamente corretos e a inovações que possibilitem reduzir impactos ambientais, seja na atividade foco do negócio ou em atividades atuantes paralelamente. A meta para organização é atingir 1% de participação no mercado de papéis dentro de 1 ano.

A estratégia de entrada modificada e utilizada pela empresa condiz, claramente, com as oportunidades de crescimento intensivo, descritas por Kotler (2006), pois considera estratégias de desenvolvimento de novos produtos que seriam a criação de novos produtos ou serviços para os mercados atuais.

Visão Empreendedora

A atitude empreendedora presente na organização é sustentada: pela visão de oferecer o produto ao mercado utilizando-se de uma abordagem nova, que acarreta na agregação de valor e visa explorar ao máximo as oportunidades do mercado por meio da identificação de uma necessidade não-atendida; pelo alto grau de conhecimento obtido por meio de experiência profissional dos sócios em uma grande empresa de celulose e papel:

Inovação

O aspecto inovação torna-se componente chave para a empresa GCE Papéis para a competitividade de seu produto no mercado brasileiro. Exaltada pelo entrevistado, a tecnologia no processo de produção aliada à estratégia de comercialização são as ferramentas inovadoras acondicionadas no negócio. O aperfeiçoamento do produto e a maneira de como posicioná-lo no

mercado reagindo às mudanças de consumo com relação à preocupação ecológica alinhada com políticas de redução de custos permitiram a empresa propor uma “inovação” social e econômica.

Características pessoais

De acordo com as definições de Bateman e Snell (2006) pode-se classificar o empreendedorismo do entrevistado como independente, pois se criou uma nova organização por inúmeras motivações, baseadas principalmente na busca por uma melhor qualidade de vida do que poderiam ter se trabalhando em empresas do mercado atual. A busca pelo fator independência também é relevante neste tipo de empreendedor, resultado de um sentimento de bloqueio do próprio progresso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi compreender quais elementos contribuíram para a decisão de estruturar o empreendimento na atividade de importar papel ecológico e distribuí-lo no Brasil. Assim, identificar os fatores envolvidos no processo de criação e estratégia comercial.

A partir da análise das entrevistas emergiram dados que permitiram concluir que a empresa GCE Comércio Internacional de Papéis Ltda. foi construída por uma atitude empreendedora que envolveu a capacidade de identificar novas oportunidades decorrentes de mudanças tecnológicas, comportamentais e mercadológicas relacionadas à postura e decisão de como usufruir os recursos naturais do planeta aliado a condições favoráveis para concepção e concretização da idéia de criar um novo negócio.

O grupo identificou a capacidade inovadora dos proprietários como fundamental para estruturação do posicionamento dado ao produto oferecido. A empresa ao perceber que o papel era feito utilizando como insumo o bagaço da cana-de-açúcar e que o processo produtivo era conduzido com cuidados especiais como o tratamento da água através de efluentes de última geração, isenção de cloro elementar no produto e um baixo teor de alvejante óptico, desenvolveu uma estratégia focada no conceito de um produto ecologicamente correto. Colocado como fator determinante para a decisão do planejamento de divulgação e comercialização, a preocupação ambiental é discutida por autoridades, governos, organizações e entidades, o que reflete na utilização do termo sustentabilidade, que apesar de sua crescente popularização, ainda enfrenta diversas dificuldades quanto à implantação e conscientização e mobilização, de fato, de todos.

A viabilidade para o desenvolvimento e concretização do empreendimento foi possível, principalmente, graças a fatores como disponibilidade de capital para investimento inicial e também ao vasto conhecimento de ambos empreendedores no mercado papelero e de transações no mercado internacional.

A tecnologia é um indicador muito importante e avança velozmente no mundo globalizado e cada vez mais competitivo. Dessa forma, existe a consciência do sócio-proprietário no intuito de acompanhar e adaptar-se às constantes alterações e inovações no mercado. Fica claro a busca por soluções inovadoras e otimizações no processo de produção que proporcionem a agregação de valor ao produto.

Colocado pelo sócio-proprietário como um dos fatores motivacionais à criação do empreendimento, a identificação pela oportunidade de negócio a ser potencializado, evidencia e permite a conexão com o estudo sobre a atividade empreendedora no mundo (Global Entrepreneurship Monitor) que aponta que as iniciativas empreendedoras no Brasil que mais

crescem desde 2003, giram em torno do espírito empreendedor decorrente de oportunidade de negócios, representando cerca de 57% da população de empreendedores iniciais.

Nota-se que a diretriz sobre liderança, considerada fator fundamental para o sucesso da criação da empresa GCE Papéis em seu ramo de negócio, torna-se secundária e passa a ser complementar perante as demais vertentes verificadas após as pesquisas e as entrevistas de profundidade realizadas. O sócio entrevistado da GCE Papéis apresenta, entretanto, algumas características que ilustram o perfil de um líder. Um ponto estudado foi a capacidade para influenciar as outras. A notória influência e a motivação para com seus funcionários além do carisma adotado são certamente características fundamentais para liderança. Características também observadas foram aspectos simbólicos tais como o perfil visionário e transformacional. Estes defendem e se correlacionam com a teoria da Nova Liderança descrita por Chiavenato (1987).

Desta forma a GCE Comércio Internacional de Papéis revelou-se como uma atitude empreendedora caracterizada pela conectividade e antecipação de tendências globais ligadas ao conceito de sustentabilidade dos negócios intensificados pela crescente conscientização da sociedade em geral sobre a preservação e uso racional dos recursos naturais do planeta. A ênfase dada ao apelo ecológico combinada a um preço de mercado competitivo mostrou-se como a principal vantagem competitiva da empresa, que tem como foco o segmento corporativo, e vêm obtendo bons resultados em um setor concentrado por grandes organizações que detêm grande parcela do mercado de papel e celulose no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEEL, s/d. **Lei 10.438 Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica.** Homepage da ANEEL. Disponível em: < <http://www.aneel.gov.br/cedoc/lei200210438.pdf> >. Acesso em: 29/05/2008

ANSOFF, I. **Corporate strategy**, Harmondsworth: Penguin Books, 1965.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo.** Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. Revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BENNETT, Steven J. **Ecoempreendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental.** São Paulo: Makron Books, 1992.

BENNIS, Warren: **A formação do líder**. São Paulo, Ed Atlas, 1996.

BRACELPA, s/d. **Dados do Setor de Celulose e Papel 2007.** Homepage da BRACELPA, s/d. Disponível em: < <http://www.bracelpa.org.br/bra/estatisticas/pdf/anual/rel2007.pdf> > Acesso em: 19/11/2008.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** 3. ed., São Paulo: McGraw-Hill, vols. 1 e 2, 1987.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing – Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6ª edição. São Paulo. Editora de Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneria Thomson, 2003.

FILION, Louis Jacques; LAFERTÉ, Sylvie. **Carte routière pour un Québec entrepreneurial** (Mapa rodoviário para um Quebec empresarial). Rapport remis au Gouvernement du Québec (relatório apresentado ao Governo de Quebec) Novembro de 2003. Disponível em: < www.oei.es/etp/roteiro_desenvolver_empreendedorismo_filion.pdf>. Acesso: 24/11/2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, mai./jun. 1995.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.; **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Tradução Lene Belon Ribeiro, 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISTPAPEL, s/d. **História do papel no Brasil e no Mundo**. Homepage da BRACELPA, s/d. Disponível em: < <http://www.bracelpa.org.br/bra/saibamais/historia/index.html> >. Acesso em 02/06/2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

KRÜGER, Carlos Artur. **Empreendedorismo no Brasil : 2007**. Curitiba : IBQP, 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/empreendedorismo-no-brasil-pesquisa-gem/>. Acesso: 23/02/2008

LAMBIN, J.J. **Marketing Estratégico**. McGraw-Hill, Lisboa, 4ª edição, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVORATO, Marilena Lino de Almeida. **Marketing Verde: a oportunidade para atender demandas da atual e futuras gerações**. Homepage do Congresso de Direito e Engenharia Ambiental, 2007. Disponível em: < http://www.congressoambiental.com.br/artigos/PAINEL_7_a.pdf> e WWF - <http://www.wwf.org.br/wwf_brasil/wwf_brasil/wwf/index.cfm>. Acessos em: 30/03/2008

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2006

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 2007

PAIVA, Luis Eduardo. **A evolução da contabilidade**. 2004. Disponível em < www.classecontabil.com.br . Acesso em 15 de mar. 2008.

PORTER, M. E.. **Competitive advantage**. New York , 1985

PRODARG, s/d. **Produção de Cana-de-Açúcar na Argentina em 2005**. Homepage da Secretaria de Agricultura da Argentina. Disponível em: < <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/agricultura/otros/estimaciones/azucar/recana.php> >. Acesso em: 15/05/2008