

**UNIVERSIDADE DE RIO VERDE (UniRV)  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**EVA CAROLINA NUNES SILVA**

**A CONTABILIDADE DE CUSTOS E A TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DAS  
INDÚSTRIAS DE PAPEL E CELULOSE LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

**RIO VERDE, GO**

**2021**

**EVA CAROLINA NUNES SILVA**

**A CONTABILIDADE DE CUSTOS E A TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DAS  
INDÚSTRIAS DE PAPEL E CELULOSE LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Rio Verde (UniRV) como exigência integral para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. André Henrique Sousa Barros.

**RIO VERDE, GO**

**2021**

APÊNDICE 11 – TERMO DE APROVAÇÃO DA MONOGRAFIA  
EVA CAROLINA NUNES SILVA

A CONTABILIDADE DE CUSTOS E A TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DAS  
INDÚSTRIAS DE PAPEL E CELULOSE LISTADAS NA BM&FBOVESPA

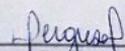
Rio Verde, GO, 02 de Dezembro de 2021

BANCA EXAMINADORA



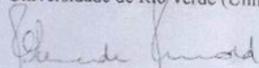
---

Prof<sup>o</sup>. Me. André Henrique Sousa Barros  
Universidade de Rio Verde (UniRV)



---

Prof<sup>a</sup> Me. Débora Ferguson  
Universidade de Rio Verde (UniRV)



---

Prof<sup>a</sup> Esp Anabel Schneider  
Universidade de Rio Verde (UniRV)

## RESUMO

O setor brasileiro de celulose e papel é um ramo da indústria do agronegócio de base florestal que tem mostrado enorme crescimento no país a partir de 1970. Assim, nos dias atuais, a produção de celulose e papel possui grande impacto na economia do Brasil, tanto em sua participação na geração da riqueza nacional, agregando aproximadamente 1,5% ao Produto Interno Bruto (PIB), quanto na geração de divisas fortes por meio da exportação de produtos destinados a mercados externos, cujo saldo comercial foi de US\$ 5,3 bilhões em 2013 (CGEE, 2019). Em frente a um novo cenário tecnológico diverso, indústrias brasileiras de capital aberto listadas na Bm&FBovespa do setor papel e celulose vêm trabalhando no método “produza mais com menos”, com isso, tais empresas começaram a estudar estratégias para aperfeiçoar sua produtividade com objetivo de se manterem competitivos no mercado (SOUZA; PIRES; SILVEIRA, 2011). Diante dessas reflexões, o tema a ser abordado no respectivo trabalho versa estudar e discutir os impactos da terceirização aplicada ao processo produtivo das indústrias de papel e celulose listadas na Bm&fBovespa, também considerando como essa estratégia pode influenciar nos resultados das empresas no âmbito econômico e gerencial. Para a realização desse estudo, elegeu-se a pesquisa bibliográfica e documental, partindo-se de uma revisão literária executada em pesquisas na internet, artigos científicos, dissertações e teses, relatórios destinados a investidores e livros. Sendo a natureza da pesquisa caracterizada como qualitativa. Assim, o respectivo estudo se caracteriza como exploratório-descritivo, cujo objetivo maior finda em apontar novas informações sobre quais impactos da terceirização aplicada no processo produtivo das indústrias de papel e celulose listadas na Bm&FBovespa. ao longo de 10 anos. Pode-se concluir que a terceirização, tratando-se da madeira no setor de papel e celulose, não apresentou índices favoráveis ao desempenho operacional e econômico, já que a média de margem operacional da Klabin apresentou um resultado 7,7% superior quando comparada à Suzano S.A, mesmo não adotando a terceirização significativa em seu processo produtivo. Além disso, observou-se a existência de participação de madeira terceirizada na Suzano, com intuito de atender a sua demanda de produção, gerando em média 13% de aumento no custo do produto vendido. Assim sendo, pode-se afirmar que, estrategicamente, a terceirização pode constituir ponto forte ou ponto fraco de uma organização, desde que sua participação envolva o planejamento e a execução de ações cabíveis ao processo produtivo relacionado; ou seja, terceirizar, de forma planejada, pode proporcionar desempenho operacional e econômico positivo.

**Palavras-chave:** terceirização; custo; indústria; impacto; resultado.

## ABSTRACT

The Brazilian pulp and paper sector is a branch of the forest-based agribusiness industry that has shown enormous growth in the country since 1970. Thus, nowadays, the production of pulp and paper has a great impact on the Brazilian economy, both in its participation in the generation of national wealth, adding approximately 1.5% to the Gross Domestic Product (GDP), and in the generation of hard currency through the export of products destined for foreign markets, whose trade balance was US\$ 5.3 billion in 2013 (CGEE, 2019). Faced with a new, diverse technological scenario, publicly traded Brazilian industries listed on Bm&FBovespa in the pulp and paper sector have been working on the “produce more with less” method, with this, such companies began to study strategies to improve their productivity with the aim of remain competitive in the market (SOUZA; PIRES; SILVEIRA, 2011). In light of these reflections, the theme to be addressed in the respective work is to study and discuss the impacts of outsourcing applied to the production process of the pulp and paper industries listed on the Bm&fBovespa, also considering how this strategy can influence the results of companies in the economic and managerial scope. To carry out this study, bibliographic and documental research was chosen, starting from a literary review carried out in internet research, scientific articles, dissertations and theses, reports for investors and books. The nature of the research being characterized as qualitative. Thus, the respective study is characterized as exploratory-descriptive, whose main objective ends up pointing out new information about the impacts of outsourcing applied in the production process of the pulp and paper industries listed on the Bm&FBovespa. over 10 years. It can be concluded that outsourcing, in the case of wood in the pulp and paper sector, did not present rates favorable to operational and economic performance, since Klabin’s average operating margin presented a result 7.7% higher when compared to Suzano SA, even not adopting significant outsourcing in its production process. In addition, there was a participation of outsourced wood at Suzano, with the intention of meeting its production demand, generating an average 13% increase in the cost of goods sold. Therefore, it can be said that, strategically, outsourcing can constitute a strong or weak point of an organization, as long as its participation involves the planning and execution of actions applicable to the related production process; that is, outsourcing, in a planned manner, can provide positive operational and economic performance.

**Keywords:** outsourcing; cost; industry; impact; result.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

<b>Figura 1</b> – Grupos e relatórios que serão analisados das empresas Klabin S.A. e Suzano S.A. .....	20
<b>Gráfico 1</b> – Hectares de terras plantadas, 2010-2020 .....	24
<b>Gráfico 2</b> – Volume vendido (em ton) da Klabin S.A e da Suzano S.A., 2010-2020 .....	25

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1</b> – Principais características das empresas do ramo de papel e celulose Klabin S.A. e Suzano S.A., listadas na Bm&FBovespa.....	19
<b>Tabela 1</b> – Custo dos produtos vendidos da Suzano S.A., 2010-2020 .....	22
<b>Tabela 2</b> – Custo de produto vendido da Klabin S.A., 2010-2020 .....	23
<b>Tabela 3</b> – Margem operacional da Klabin S.A. e da Suzano S.A., 2010-2020.....	27
<b>Tabela 4</b> – Margem líquida da Klabin S.A. e da Suzano S.A., 2010-2020 .....	28

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	8
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.3 OBJETIVOS .....	10
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	10
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	10
1.4 JUSTIFICATIVA .....	10
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 A RAZÃO DO CUSTO NO PROCESSO PRODUTIVO .....	11
2.2 O SETOR DE PAPEL E CELULOSE NA BM&FBOVESPA.....	13
2.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE.....	15
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>16</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	17
3.2 TÉCNICA DE PESQUISA .....	17
3.3 TIPO DE PESQUISA.....	18
3.4 POPULAÇÃO DA PESQUISA .....	18
3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS .....	19
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>21</b>
4.1 A TERCEIRIZAÇÃO APLICADA AO SETOR DE PAPEL E CELULOSE ....	21
4.1.1 <i>Custo do produto vendido</i> .....	21
4.1.2 <i>Quantidade de área plantada</i> .....	24
4.1.3 <i>Volume de venda</i> .....	25
4.2 O DESEMPENHO OPERACIONAL DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE .	26
4.2.1 <i>Margem operacional</i> .....	26
4.2.2 <i>Margem líquida</i> .....	28
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E RELEASES DE</b>	
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão abordados a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa da relevância da pesquisa sobre contabilidade de custos e terceirização, bem como a delimitação do escopo do trabalho aqui apresentado.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A contabilidade de custos é uma área derivada das Ciências Contábeis que, com o passar dos anos, evoluiu de forma gradual, acompanhando as mudanças e tendências de mercado no âmbito industrial. Sua finalidade é fornecer relevantes informações confiáveis e eficazes para vários níveis gerenciais de uma empresa, sendo capaz de auxiliar os gestores a tomarem as melhores decisões (MAUSS *et al.*, 2006).

Essa ferramenta é de suma importância para as indústrias, uma vez que auxilia no controle de custeio, sendo ela um dos métodos gerenciais que possibilita a demonstração de gastos do início até o fim na produção de determinado produto. Dessa forma, com esse instrumento contábil, a gestão pode criar estratégias de como produzir de forma econômica para a empresa, gerando bons resultados, bem como no planejamento de aumento ou redução da produção de determinado produto (MARION, 1998).

Tais reflexos da exigência de estratégias podem ser estudados de forma mais analítica quando são observadas as empresas de capital aberto, como as que constam listadas na Bm&FBovespa do setor de papel de celulose, visto que essas indústrias têm como prioridade a busca pela redução de custos fixos e o alcance de maior produtividade, podendo utilizar de estratégias como a terceirização dos processos operacionais ou das funções de apoio para as empresas especializadas na atividade (SOUZA; PIRES; SILVEIRA, 2011).

Segundo o Sousa e colaboradores (2018), esses recursos de terceirização possuem por finalidade maior a promoção do aumento da produtividade, buscando meios de valorização do produto, com base na habilidade de desenvolver benefícios que proporcionem um bom resultado final. Nesse sentido, saber contratar a empresa certa pode ser uma ferramenta de grande valia na redução dos custos operacionais, dessa forma, proporcionando maior competitividade no mercado.

O setor brasileiro de celulose e papel é um ramo da indústria do agronegócio de base florestal que tem mostrado enorme crescimento no país a partir de 1970. Assim, nos dias atuais, a produção de celulose e papel possui grande impacto na economia do Brasil, tanto em sua participação na geração da riqueza nacional, agregando aproximadamente 1,5% ao Produto Interno Bruto (PIB), quanto na geração de divisas fortes por meio da exportação de

produtos destinados a mercados externos, cujo saldo comercial foi de US\$ 5,3 bilhões em 2013 (CGEE, 2019).

De acordo com Sousa e colaboradores (2018), o Brasil tornou-se o quarto produtor mundial de papel e celulose, tendo alcançado esse patamar devido aos grandes investimentos em sua produção, com destaque ao abastecimento dos mercados interno e externo com expressivos volumes de papel e embalagem, papéis de imprimir e escrever e papel-cartão, gerando aproximadamente 3,8 milhões de empregos diretos e indiretos.

Esse setor produziu, em 2013, um total de 15,1 milhões de toneladas de celulose e 10,4 milhões de toneladas de papel, sendo que, dessas produções, foram exportadas 9,4 milhões de toneladas de celulose de mercado e 1,87 milhões de toneladas de papel, o equivalente a aproximadamente 62% e 19%, respectivamente, da produção nacional total. O valor econômico das vendas externas atingiu US\$ 7,1 bilhões em 2013. Além disso, tal setor agrega significativo desempenho social, gerando 128 mil empregos diretos e 640 mil empregos indiretos, e também é considerado importante pagador de tributos e impostos, que, em 2013, totalizaram R\$ 3,5 bilhões (CGEE, 2019).

Diante dessas reflexões, o tema a ser abordado no respectivo trabalho versa estudar e discutir os impactos da terceirização aplicada ao processo produtivo das indústrias de papel e celulose listadas na Bm&FBovespa, também considerando como essa estratégia pode influenciar nos resultados das empresas no âmbito econômico e gerencial.

Por fim, este estudo também pretende apresentar os principais resultados levantados durante o estudo, analisando as informações coletadas por meio dos custos dos produtos vendidos e o resultado operacional obtido. Com isso, pode-se apontar subsídio suficiente para as indústrias pesquisadas e neste trabalho referenciadas, buscando-se assim contribuir para a melhoria no seu desempenho e no controle da sua produção, considerando os cálculos comparativos acerca dos custos operacionais.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho tem como questão o seguinte problema de pesquisa: “quais os impactos da terceirização aplicada no processo produtivo das indústrias de papel e celulose listadas na Bm&FBovespa?”.

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam este trabalho.

#### 1.3.1 *Objetivo geral*

O objetivo geral deste trabalho é estudar os impactos da terceirização aplicada no processo produtivo das indústrias de papel e celulose listadas na Bm&FBovespa no período de 2010 a 2020.

#### 1.3.2 *Objetivos específicos*

- a) Identificar as principais terceirizações aplicadas nas empresas entre 2010 e 2020;
- b) Evidenciar os impactos da terceirização na formação do custo do produto vendido de 2010 a 2020;
- c) Analisar o desempenho operacional das indústrias de papel e celulose nos últimos 10 anos.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A contabilidade de custo é uma ferramenta de suma importância para demonstrar os gastos com a produção para os gestores, auxiliando a forma mais exata para atribuir esses gastos no preço do produto final. Diante disso, o administrador ficará seguro e confiável acerca do quanto valerá seu produto para atingir o resultado esperado, com preços de maior competitividade no mercado (IUDÍCIBUS, 2000).

No campo acadêmico, esse estudo se soma a uma nova fonte de pesquisa, pois uma das dificuldades encontradas durante a realização deste estudo foi a escassez de fundamentação teórica acerca do tema em questão. Por meio da publicação deste trabalho, o instrumento de pesquisa será disponibilizado para a comunidade acadêmica e poderá ser mais uma referência para os demais trabalhos vindouros.

Dessa forma, justifica-se, nesta pesquisa, a ampliação dos conhecimentos acerca da contabilidade de custos na indústria do setor de papel e celulose, destacando como ela funciona e qual suas funções contábeis, conceituando as estratégias de custos e suas relações. De forma específica ao objeto desse estudo, as indústrias do setor papel e celulose Klabin S.A. e Suzano S.A. listadas na Bovespa serão abordadas, o que pode ser fonte de consultas para outras pesquisas que possuem a mesma finalidade.

Sendo assim, reitera-se que o setor brasileiro de papel e celulose é uma atividade industrial do agronegócio de base florestal que tem apresentado grande expansão no país a partir de 1970. Portanto, a produção de celulose e papel possui grande expectativa na economia do Brasil, apresentando tal intensidade na atuação no desenvolvimento de riqueza nacional ao contrair cerca de 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, o setor atua na formação de divisas fortes por meio da exportação de produtos destinados a mercados externos, que teve saldo comercial de US\$ 5,3 bilhões em 2013 (CGEE, 2019).

### 1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa restringe-se em estudar o setor específico de papel e celulose, tendo como únicas redes de estudo as empresas Klabin S.A. e Suzano S.A. listadas na Bm&FBovespa no segundo semestre de 2020. O estudo se delimita em analisar os *releases* de resultados e as demonstrações contábeis publicadas nos sites oficiais de cada empresa. Assim, elas são o objeto principal deste estudo para avaliar a teoria a respeito da terceirização nesse setor específico, sendo que os achados aqui apresentados talvez não sejam generalizados para outros contextos produtivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão tratados temas como o conhecimento do custo no processo produtivo, a presença do setor de papel e celulose na Bm&FBovespa, bem como as características das empresas de celulose e papel abordadas nesse trabalho.

### 2.1 A RAZÃO DO CUSTO NO PROCESSO PRODUTIVO

O custo é visto como algo de extrema importância para determinação tanto do preço que o produto deve ser comercializado, quanto do retorno financeiro que ele pode trazer. Portanto, para que uma indústria se mantenha estável no mercado, torna-se indispensável o maior controle de seus custos, considerando a avaliação e a precificação dos seus produtos (RICCIO, ROBLES JUNIOR; GOUVEIA, 1997.).

Segundo Garrison e Noreen (2001, p. 38):

Os custos são apropriados aos objetos para uma série de finalidades, incluindo a formação de preço, análise de rentabilidade e controle de gastos. Objeto de custo é qualquer coisa – como, por exemplo, produtos, linha de produtos, clientes, tarefas e subunidades da organização – para a qual se deseja informação de custo.

Assim, compreende-se que a contabilidade de custos é um dos campos da contabilidade que busca coletar, registrar, analisar, bem como evidenciar dados que possuem

relações com os processos produtivos ou de prestação de serviços. Desse modo, é uma prática que visa converter tais dados em informações fundamentais e confiáveis para a gestão organizacional, levando-se em consideração que tais informes são elementos de extrema importância para o controle e a tomada de decisões contábeis de uma determinada organização (GARRISON; NOREEN, 2001; MARTINS, 2010).

O campo industrial vem buscando esse recurso contábil diante das técnicas, dos métodos e dos procedimentos utilizados na avaliação das mutações patrimoniais que ocorrem no ciclo operacional inteiro das empresas, com vista à correta delimitação dos agregados de valores relativos a bens ou serviços produzidos e as funções exercidas na entidade, durante determinado período de tempo (KOLIVER, 2002).

Para Leone (1999), a contabilidade de custos surgiu pela primeira vez como técnica independente e sistemática nos Estados Unidos, envolvendo a produção industrial, sobretudo, estudando os problemas de mão de obra e suas repercussões no custo industrial.

Dessa forma, Martins (2010) ressalva, sobre o surgimento do conhecimento dos custos, que ele foi e é algo vital para saber se dado o preço ou produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzir os custos. Por conseguinte, o campo da contabilidade, muito aplicado ao comércio para identificar os resultados do ano em exercício, passou a ser utilizado também no setor industrial para calcular os custos na formação dos estoques. Nessa perspectiva, compreender o comportamento dos custos é a grande chave para gerenciar a redução destes, cuja redução de fato influencia positivamente no lucro operacional e líquido (MARTINS, 2010).

A lucratividade operacional é o resultado das vendas líquidas deduzido dos custos dos produtos vendidos e da prestação de serviços. Mediante a margem bruta, o gestor mensura a eficiência em função de gerar lucro com base em suas vendas, pois, quanto maior é a margem, maior é o lucro bruto (MARQUEZAN *et al.*, 2019). Com base nisso, a margem bruta é composta pela seguinte fórmula:

$$\text{Margem Bruta} = \text{Lucro Bruto} / \text{Receita Líquida de Vendas} * 100$$

Por outro lado, a lucratividade líquida é o resultado após se ponderar todas as ações financeiras ocorridas no desempenho das empresas, e, que, por esse efeito, é mensurada a margem líquida, ela podendo ser positiva ou negativa (MARQUEZAN *et al.*, 2019). Obtém-se este resultado mediante a fórmula:

$$\text{Margem Líquida} = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Líquida de Vendas} * 100$$

Sendo assim, o que se observa nas indústrias é o lema de “fazer mais com menos”; em outras palavras, cortar gastos para oferecer preços mais acessíveis do que os da concorrência, sem prejudicar ou desconsiderar a qualidade de seus produtos. A contabilidade de custos, nesse sentido, deve auxiliar a indústria para que esta possa saber a origem de todos os gastos diretos e indiretos na produção, gerando melhor desempenho econômico para a empresa (MARTINS, 2010).

## 2.2 O SETOR DE PAPEL E CELULOSE NA BM&FBOVESPA

Em frente a um novo cenário tecnológico diverso, indústrias brasileiras de capital aberto listadas na Bm&FBovespa do setor papel e celulose vêm trabalhando no método “produza mais com menos”, estando elas interessadas em empreender no mercado externo. Com isso, tais empresas começaram a estudar estratégias para aperfeiçoar sua produtividade a nível internacional, com objetivo de oferecer produtos de melhores qualidades e com custo acessível para se manterem competitivos no mercado (SOUZA; PIRES; SILVEIRA, 2011).

De acordo com a Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA) (2007 *apud* SILVA; SILVA; ANDREOLI, 2011, p. 143):

No Brasil, o setor de celulose e papel é representado pela Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), [...] esse setor movimentou em 2007 cerca de quatro bilhões de reais e recolhem aproximadamente R\$ 2,1 bilhões em impostos (BRACELPA, 2008). O setor não disputa mercados apenas no âmbito nacional, participando de uma dinâmica competitiva mundial. No ano de 2007, o setor de celulose e papel no Brasil produziu 11,9 milhões de toneladas de celulose e 8,96 milhões de toneladas de papel, registrando um crescimento de 6,6% na produção de celulose e 2,8% na produção de papel, em relação ao ano anterior. As exportações cresceram e o saldo da balança comercial do setor de celulose e papel foi de US\$ 3,4 bilhões em 2007 [...].

. As empresas desse setor aumentam seu domínio sobre os preços e a capacidade de negociação em decorrência da alta economia de escala obtida, obtendo assim grande poder de mercado, bem como reduzindo custos através de transações com fornecedores ou empresas à frente da cadeia produtiva. É de se salientar também que esse ramo propicia a evolução de comunidades no local em que estão inseridas, formando cidades e polos industriais (SILVA; SILVA; ANDREOLI, 2011).

Segundo Coutinho e pesquisadores (1993), as indústrias de celulose, papéis e derivados caracterizam-se pela elevada concentração produtiva, pela importância do investimento, pelas respectivas condições de financiamento e por uma perspectiva de mercados globalizados, com padronização de produtos, difusão de tecnologias de produção e

declínio do custo de transporte. A competição mundial, crescentemente acirrada, reforça a busca de competitividade em preço e qualidade na produção desse setor.

Ainda, segundo Coutinho e colaboradores (1993, p. 8):

Em relação ao mercado, as principais estratégias são a diversificação rumo aos vários segmentos de papel e à integração com a produção de celulose; a integração rumo à distribuição de produtos finais, redes de comercialização e a integração e/ou ampliação mediante fusões e aquisições de empresas, a focalização em segmentos com maior valor adicionado e/ou retorno mais rápido; a orientação para mercados específicos; e melhoria do relacionamento com clientes.

Dessa forma, segundo Silva, Silva e Andreoli (2011), a atividade de celulose e papel, apesar de ser verticalizada, resulta em impactos positivos ao desenvolvimento nas cidades onde estão instaladas, ao estimular outras atividades e a geração de renda, como o desenvolvimento de distritos industriais.

Coutinho e colaboradores (1993) corroboram tal perspectiva ao afirmarem que o setor de celulose e papel envolve a redefinição de alguns parâmetros operacionais, implicando no fortalecimento da cadeia produtiva, na reestruturação patrimonial e industrial, na indução de ações cooperativas nas áreas de comercialização, no fortalecimento da infraestrutura de ciência e tecnologia e na definição de regras para organização espacial da produção.

Dessa maneira, também Silva, Silva e Andreoli (2011) ressaltam que o ramo de celulose e papel influencia o meio social do local no que se refere às classes sociais e ao atendimento das condições de saúde, escolaridade, bem-estar e infraestrutura da região. No entanto, o grande crescimento populacional advindo, na maioria das vezes, da atrativa oferta de emprego (que é algo estrategicamente elaborado pelas empresas desse setor) pode agravar os problemas relacionados a tais aspectos, impactando negativamente no desenvolvimento local.

Mesmo com a insuficiência de capital e até mesmo de disponibilidade de recursos florestais para alavancar um crescimento mais rápido do setor de celulose e papel, o Brasil se classifica como extremamente competitivo no mercado de produção de celulose e de alguns tipos de papéis em função de algumas características, como: altas produtividades florestais; custo da madeira; fábricas modernas; baixos custos operacionais e de produção; patrimônio verde e sustentabilidade comprovada; disponibilidade de terras; qualidade dos produtos; logística e especialização em produtos comoditizados, entre outras (CGEE, 2019).

Ainda de acordo com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE, 2019) as empresas de celulose e papel listadas na Bm&FBovespa, constituem um setor essencialmente exportador, em que a desvalorização da moeda brasileira, o real, deixa o mercado bem

atrativo. Isso ocorre porque as empresas têm seus gastos calculados na moeda local e os dividendos calculados em dólar, tornando esse mercado bem competitivo. Por conseguinte, as empresas consolidadas nesse ramo, como a Klabin S.A. e a Suzano S.A., são exemplos de garantia de possíveis bons investimentos.

Dessa forma, as características dessas empresas de celulose e papel listadas na Bovespa possuem a garantia de identificação objetiva nesse setor de atuação, permitindo assim uma visão do investidor nacional ou estrangeiro sobre elas, agindo de forma semelhante às condições econômicas do setor, segundo critérios do mercado financeiro nacional e internacional, como a classificação e a localização dessas empresas. Tais garantias de identificação objetiva no mercado acabam atraindo e gerando mais receita para as empresas desse ramo (CGEE, 2019).

### 2.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

A terceirização no setor papel e celulose é predominante no âmbito da produção florestal, atuando assim desde o plantio até a colheita da madeira (LEITE, 2002). Porém, mesmo a empresa escolhendo terceirizar produtos ou serviços, é fundamental que sejam criadas por ela ações cabíveis no processo relacionado. De tal forma que, para que esse processo seja bem executado, é necessário delegar funções ou serviços de uma instituição para outra, conforme sua demanda. Nessa perspectiva, terceirizar de forma planejada gera desempenho operacional e econômico positivo, promovendo a obtenção de benefícios competitivos sobre a oposição (LEOCÁDIO; DÁVILA; VARVAKIS, 2008).

De acordo com Sousa e colaboradores (2018, p. 5):

Terceirizar é mais atrativo quando a competição no mercado é alta, o produto ou serviço não é estrategicamente crítico e a incerteza no ambiente torna os investimentos um risco. Diante disso, faz sentido que empresas de alta tecnologia e com produtos de ciclo de vida curto, diante de condições incertas de mercado, terceirizem mais frequentemente que indústrias em mercados estáveis.

Dessa forma, terceirização é um processo que exige controle, estratégias e alta demanda de produção; caso contrário, é viável à indústria ter uma produção própria, o que proporciona um controle mais específico sobre o processo produtivo e um acesso direto aos custos. Da mesma forma, a terceirização pode gerar resultado positivo dentro de uma indústria; porém, se for mal administrada, pode gerar impactos relevantes no processo produtivo e econômico (SOUSA *et al.*, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O termo *metodologia* significa o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. A produção científica não é uma verdade escrita por cientistas que produzem conhecimento perfeito; ao contrário disso, o conhecimento científico produzido é um mister a partir de uma demarcação científica é colocada numa discussão inacabável (DEMO, 1995).

Para a realização desse estudo, elegeu-se a pesquisa bibliográfica, partindo-se de uma considerável e importante revisão literária executada em pesquisas na internet, artigos científicos, dissertações e teses, além de livros e revistas da área.

Para Gil (2008, p. 44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Com a utilização desse tipo de método de pesquisa, foi possível elaborar um estudo mais profundo sobre o tema abordado. O referencial teórico auxilia na elaboração da pesquisa em que são incluídas as fontes de teorias e as colocações necessárias para sua construção.

Consoante Rodrigues (2007, p. 2), a “metodologia científica pode ser definida como o conjunto de técnicas, abordagens e processo utilizados pela ciência buscando formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

Marconi e Lakatos (2013, p. 7) destacam que a pesquisa pode ser realizada de maneira formal, através de um método de pensamento reflexivo científico, conduzindo a vários caminhos possíveis na realidade; portanto, é muito mais que procurar verdades, consiste em buscar respostas por meio de métodos científicos.

O procedimento metodológico desse trabalho encontra-se disposto em formato de revisão de literatura, sendo uma pesquisa básica de caráter exploratório e de cunho qualitativo, tendo por estrutura teórica obras de renomados autores, como: Mauss e colaboradores (2006); Oliveira Filho (2019); Leone (1999); Martins (*apud* SILVA JÚNIOR, 2015); Souza, Pires e Silveira (2011), entre outros pesquisadores teórico-científicos que abordam com grande conhecimento e coerência a temática supracitada nesse estudo. As metodologias citadas permitem ao pesquisador se aproximar o mais possível do fenômeno a ser pesquisado, que, neste trabalho, objetiva conhecer a influência de estratégias gerenciais na redução dos custos operacionais das empresas do setor de papel celulose, de capital aberto, listadas na Bm&FBovespa.

### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A metodologia científica é constituída por dois tipos de pesquisa – quantitativa e qualitativa. Segundo esclarece Fonseca (2002, p. 20):

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

Ao contrário do citado, a metodologia deste trabalho se relacionou a uma pesquisa de método qualitativo, pois se utilizou de análises qualitativas do fenômeno estudado, além de pesquisas específicas do setor de papel e celulose, tendo por enfoque os temas relacionados ao enunciado na introdução deste trabalho, analisado também os resultados das empresas Klabin S.A. e Suzano S.A. Os dados aqui tratados foram investigados e contextualizados com divulgações que fomentaram e deram base sólida para a estruturação conjectural deste estudo, realizada em livros, artigos científicos, websites, que fundamentaram teoricamente o assunto em questão.

Dessa forma, para Gil (2008), a natureza qualitativa do método científico é uma forma de estudo específica, não se preocupando estritamente com a representação numérica ou estatística, mas sim com aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, entre outros fatores.

### 3.2 TÉCNICA DE PESQUISA

As técnicas de pesquisa utilizadas foi divididas em duas: a primeira sendo bibliográfica, a qual, de acordo com Gil (2008), permite ao investigador um conhecimento mais amplo do que poderia ser adquirido em uma pesquisa direta. Já a segunda técnica utilizada para a estrutura concreta desse estudo foi a análise documental. Esse tipo de pesquisa se embasa em seis etapas: determinação do objetivo; identificação da fonte; utilização da fonte e obtenção do material; tratamento dos dados; análise dos dados obtidos e construção lógica; e a redação do trabalho em si (GIL, 2008).

Dessa forma, esta pesquisa é bibliográfica e documental, pois se baseou em dados publicados em livros, artigos científicos e, principalmente, em demonstrações contábeis consolidadas, em releases de resultados já divulgados pela Bovespa e publicados nos sites oficiais de cada empresa ano a ano.

### 3.3 TIPO DE PESQUISA

Assim, o respectivo estudo se caracteriza como exploratório-descritivo, cujo objetivo maior finda em apontar novas informações sobre quais impactos da terceirização aplicada no processo produtivo das indústrias de papel e celulose listadas na Bm&FBovespa (Bolsa de Valores de São Paulo).

Segundo Selltiz e colaboradores (1974, p. 60) “utilizam-se estudos exploratórios com a finalidade de oferecer uma visão aproximada, preliminar, sobre determinado fenômeno, quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada”. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como finalidade promover a descrição de um grupo ou evento ocorrido em determinada população ou amostra.

No entanto, este estudo consiste em uma pesquisa exploratória em função de expandir o conhecimento em relação a um setor de grande relevância para economia brasileira, porém ainda com pouco estudo sobre ele. A presente pesquisa caracteriza-se descritiva devido à necessidade de descrever o comportamento e as variáveis dos custos dos produtos vendidos e divulgados nas demonstrações dos resultados de exercício e nos releases de resultados das referidas empresas do setor de papel e celulose.

### 3.4 POPULAÇÃO DA PESQUISA

Com a intenção de analisar quais são as principais características das empresas do ramo de papel e celulose Klabin S.A. e Suzano S.A., as populações dessa pesquisa foram somente as entidades desse segmento listadas na Bovespa, já que as outras não são empresas de capital aberto, conforme pode ser verificado no Quadro 1:

**Quadro 1** – Principais características das empresas do ramo de papel e celulose Klabin S.A. e Suzano S.A., listadas na Bm&FBovespa

<b>Atributo</b>	<b>Klabin S.A.</b>	<b>Suzano S.A.</b>
Setores	Materiais básicos; madeira e papel; papel e celulose.	Materiais básicos; madeira e papel; papel e celulose.
Atividade principal	Empresa brasileira de base florestal. Produtora de papéis e cartões para embalagens. Embalagens de papelão ondulado e sacos industriais. Recicladora e produtora de toras para serrarias.	Indústria brasileira e comércio de papel e celulose.
Nível de governança	Nível 2	Nível 1
Código de identificação	KLBN11, KLBN4	SUZB3
Produtos	Papel, celulose, embalagem e florestal.	Papel e celulose.

**Fonte:** consulta à B3, adaptação feita pela autora, 2020.

Partindo da população da pesquisa, exposta no Quadro 1, observam-se as características das companhias Suzano S.A. e Klabin S.A., empresas de papel e celulose do Brasil, onde crescem constantemente e conquistam grandes lucros com a valorização de suas ações.

Assim, a respectiva população foi selecionada de forma intencional e não probabilística, uma vez que foi uma escolha deliberada dos elementos que a compõem, havendo, portanto, forte interferência dos critérios e do julgamento do pesquisador (FONTANELLA *et al.*, 2011).

### 3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

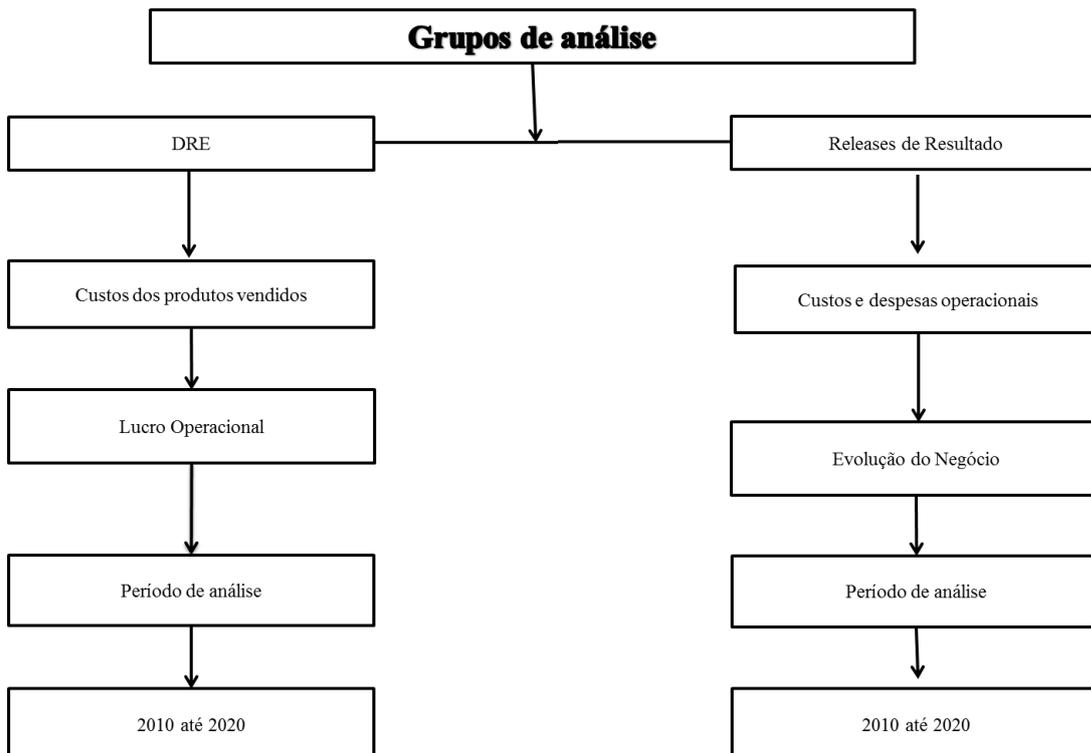
Para a análise de dados, foi-se extraídos dos relatórios para investidores releases e demonstrações contábeis, atentando-se aos impactos que a terceirização apresentou nos custos

dos produtos vendidos no período de 2010 até 2020, e se tais impactos foram positivos ou negativos. Também estudou quais estratégias as empresas desenvolveram para melhorar seu resultado operacional. Após a análise, destinou-se as demonstrados em gráficos e tabelas a quantidade de área florestada, o volume vendido e o desempenho operacional econômico que o setor atingiu por cada ano no período de pesquisa selecionado.

Na análise, orientou – se também de elementos como demonstração do resultado do ano em exercício, custos dos produtos vendidos e lucros operacionais obtidos. Por meio desses elementos, foi elaborado estatisticamente a média e o desvio-padrão da margem operacional e líquida, com objetivo de apresentar o resultado que as empresas do setor papel e celulose listada na Bovespa conquistaram nesse período.

Dessa forma, buscou analisar a demonstração do resultado do exercício e as relações com investidores, dados estes publicados nos sites oficiais de cada empresa, de acordo com a Figura 1.

**Figura 1** – Grupos e relatórios que serão analisados das empresas Klabin S.A. e Suzano S.A.



Fonte: elaboração da autora.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, serão apresentadas as análises referentes aos efeitos da terceirização aplicada às empresas Klabin S.A. e Suzano S.A. (considerando o custo do produto vendido, a quantidade de área plantada e o volume das vendas) e o desempenho operacional das citadas empresas do setor de papel e celulose, abrangendo a margem operacional e a margem líquida.

### 4.1 A TERCEIRIZAÇÃO APLICADA AO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

Para fins de análise, foram estudadas as empresas Klabin S.A. e Suzano S.A. listada na Bm&FBovespa, sendo o principal objeto de estudo do setor de Papel e Celulose. A presente análise buscou compreender inicialmente quais os principais itens terceirizados no ambiente produtivo ao longo de 10 anos. Sendo assim, esses itens ficaram restrito à produção de madeiras e aos insumos básicos nas operações dessas entidades.

Numa visão geral, o setor de papel e celulose tem como foco principal o setor florestal. Segundo a Demonstração Contábil Anual da Suzano S.A. (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020), a plantação de eucalipto é sua principal fonte de produção e também sua principal fonte de competitividade. (mediante este ativo biológico que as empresas industrializam e comercializam papel, celulose e madeira).

Dessa forma, para melhor compreensão esse tópico, serão abordados separadamente o que cada empresa representa de custo dos produtos vendidos, a quantidade de área plantada e o volume vendido.

#### 4.1.1 *Custo do produto vendido*

Diante da terceirização, o estudo buscou identificar a participação no custo do produto vendido de ambas empresas, considerando o quanto ele aumentou ou diminuiu e Destacam-se, na análise, os períodos em que um dos motivos do custo ter aumentado foi em decorrência da participação de madeira terceirizada. Com isso, as Tabelas 1 e 2 demonstrarão o custo dos produtos vendidos da Suzano S.A. e da Klabin S.A., respectivamente, do período de 2010 até 2020.

**Tabela 1 – Custo dos produtos vendidos da Suzano S.A., 2010-2020**

Ano	Custo dos produtos vendidos	Aumento/redução
2010	R\$ 3.148.502,00	Aumento de 2,3%
2011	R\$ 3.771.937,00	Aumento de 19,80%
2012	R\$ 4.036.276,00	Aumento de 7%
2013	R\$ 4.190.315,00	Aumento de 4%
2014	R\$ 5.355.664,00	Aumento de 27,8%
2015	R\$ 6.184.246,00	Aumento de 15,5%
2016	R\$ 6.571.622,00	Aumento de 6,3%
2017	R\$ 6.449.468,00	Redução de 1,9%
2018	R\$ 6.918.336,00	Aumento de 7,3%
2019	R\$ 20.743.482,00	Aumento de 33%
2020	R\$ 18.966.331,00	Redução de 9%

Fonte: relatórios para investidores da Suzano S.A.; adaptação feita pela autora.

Constata-se que a Suzano S.A. tem uma média de aproximadamente 13% entre a variação dos custos no decorrer dos anos. A empresa declara que um dos motivos para tal variação é a presença de madeira terceirizada. Com o objetivo de complementar as informações da Tabela 1, em seguida, serão apresentados os períodos nos quais se ampliou gradativamente o custo dos produtos vendidos em favor da terceirização.

Segundo os relatórios para investidores da Suzano S.A., tem-se que:

- 2010 – Aumentos dos preços dos principais insumos, tais como óleo combustível, soda cáustica e clorato de sódio, e ao aumento da participação de madeira de terceiros na matriz de abastecimento de 2010. (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2010, p. 13).
- 2011 – Ao acréscimo do custo da madeira, explicado parcialmente pela maior participação de madeira de terceiros no mix de abastecimento; ao aumento de preço de insumos; ao aumento do consumo de cal virgem; ao aumento dos custos com paradas de manutenção ocorridas ao longo do ano com a integração da unidade Limeira; e maiores custos logísticos no Brasil. (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2011, p. 10).
- 2012 – Ao incremento do: (i) custo da madeira, explicado pela maior participação de madeira de terceiros no mix de abastecimento e aumento do preço unitário; (ii) à depreciação do Real em 16,7%; (iii) ao aumento dos custos com paradas de manutenção ocorridas ao longo do ano; e (iv) ao maior volume de vendas (+1,6%), parcialmente compensado (v) pelo benefício do Reintegra do papel. (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2012, p. 8).
- 2013 – Principalmente: (i) do aumento de custo da madeira, explicado pela maior participação de madeira de terceiros no mix de abastecimento e aumento do raio médio; (ii) do menor consumo de insumos, resultado do ganho de eficiência industrial nas fábricas; e (iii) do menor custo fixo, reflexo do maior volume produzido. (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2013, p. 7).
- 2015 – Este acréscimo reflete ao: (i) aumento do custo com madeira, em função da maior participação da madeira de terceiros e da maior distância média no mix de abastecimento; (ii) redução da receita com a venda de energia em função do menor preço spot; (iii) impacto da desvalorização cambial nos insumos atrelados ao dólar, e (iv) maior consumo de insumos e menor diluição de custo fixo com as paradas para manutenção. (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2015, p. 5).
- 2017 – Reflete a redução de R\$24/ton no custo caixa devido a menor participação de madeira de terceiros. (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2017, p. 5).
- 2019 – Este aumento justifica principalmente em função do maior custo caixa de produção com parada (+8%), parcialmente compensado pelo menor volume de vendas (-

5%) e pelo efeito de R\$ 343 milhões de alocação contábil principalmente de despesas comerciais para CPV. Os principais fatores para o maior custo caixa de produção foram custo da madeira (maior participação de terceiros e maior raio médio) e custo fixo (redução de produção). (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2019, p. 137).

Percebe-se que a empresa, no decorrer dos anos, demonstrou aumento do custo, sendo parte provocada pela participação de madeira terceirizada. Além do custo da madeira terceirizada, também foram impactantes durante esse período alguns outros elementos, como os insumos de produção, as paradas de manutenção e os custos com logísticas no Brasil, sendo estes os fatores que oscilaram em níveis de importância na composição do custo de produto vendido durante o período.

No ano de 2016, a Suzano S.A. apresentou, em seus destaques, a redução do custo com madeira. Segundo o release de resultado (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2016), tal resultado foi benefício proveniente dos investimentos na modernização das fábricas, uma vez ter sido, àquela época, um objetivo a ser alcançado em 2018. Essa redução também é evidenciada na apresentação do custo caixa de celulose, que apresentou redução de R\$136/ton em comparação com a demonstração contábil de 2015, devido à redução do custo da madeira em razão da menor presença de madeira de terceiros.

A tabela a seguir demonstra os custos dos produtos vendidos da Klabin S.A., apresentando a evolução do custo e se também há existência de terceirização no custo dos produtos.

**Tabela 2 – Custo de produto vendido da Klabin S.A., 2010-2020**

<b>Ano</b>	<b>Custo do produto vendido</b>	<b>Aumento/redução</b>
2010	R\$ 2.741.000,00	Aumento de 10%
2011	R\$ 2.827.000,00	Aumento de 3%
2012	R\$ 2.823.000,00	Estável
2013	R\$ 3.206.920,00	Aumento de 17%
2014	R\$ 3.573.610,00	Aumento de 8%
2015	R\$ 3.981.500,00	Aumento de 10%
2016	R\$ 5.227.020,00	Redução de 9%
2017	R\$ 6.427.490,00	Aumento de 6%
2018	R\$ 6.342.410,00	Aumento de 12 %
2019	R\$ 7.241.230,00	Aumento de 14%
2020	R\$ 7.885.300,00	Aumento de 9%

Fonte: demonstrações anuais completas da Klabin S.A.; adaptação feita pela autora.

A Klabin S.A. apresentou uma variação de custo médio de aproximadamente 9,8%. Como ilustrado acima, o ano que mais apresentou aumento foi o de 2013. Segundo o release da empresa (CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN, 2013, p. 6), tal aumento foi

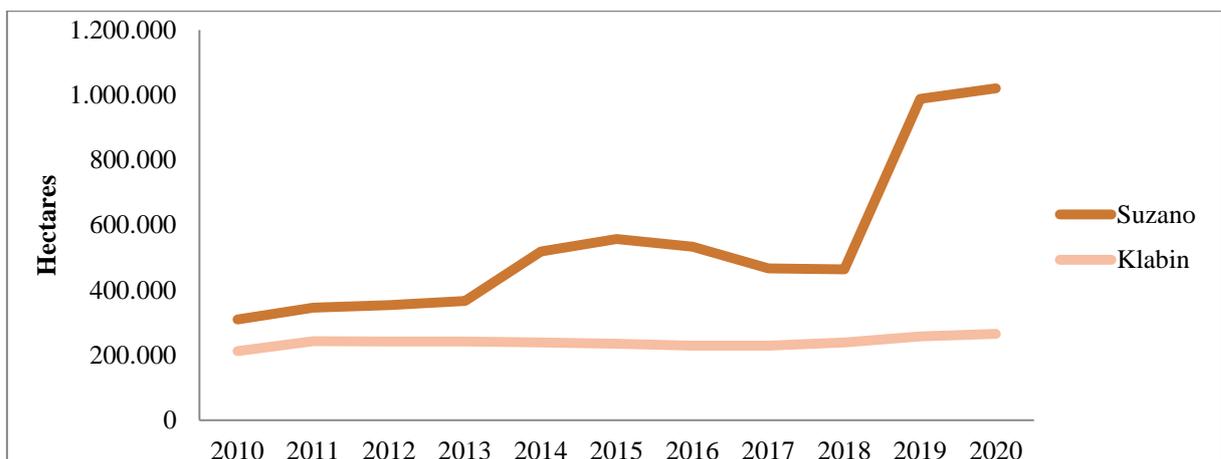
proveniente do maior volume de vendas e do impacto no custo unitário decorrente da elevação da depreciação e da exaustão do valor justo. Em relação à terceirização, a empresa não declara participação no custo do produto vendido; dessa forma, não há que se falar de terceirização em seu processo produtivo.

A empresa, porém, possui um projeto de fomento junto aos produtores rurais de propriedades próximas a suas indústrias com a finalidade de incentivar o plantio de florestas e a produção de madeiras, de tal forma que auxilia na ampliação de renda, no desempenho econômico da comunidade local ali envolvida e também na geração de redução de custos, tanto de madeira, quanto de frete e logística (SANTOS *et al.*, 2013).

#### 4.1.2 Quantidade de área plantada

A Suzano S.A. e a Klabin S.A. apresentam alta demanda em sua produção, o que acaba exigindo uma grande capacidade de área para plantação. Todavia, em alguns casos, essas áreas não são suficientes para suprir a demanda por seus produtos. Esse problema se refletiu na necessidade por parte da Suzano S.A. de adquirir madeira terceirizada na matriz de abastecimento para atender sua capacidade de produção. O Gráfico 1 apresenta a quantidade de hectares plantados nos períodos de 2010 até 2020 das duas empresas.

**Gráfico 1 – Hectares de terras plantadas, 2010-2020**



Fonte: demonstrações anuais completas da Klabin S.A. e da Suzano S.A., de 2010 até 2020; adaptação feita pela autora.

Percebe-se que a Klabin S.A. manteve sua plantação na faixa de 200 mil hectares, apresentando um pequeno aumento no ano de 2011, em virtude da aquisição de mais de 31 mil hectares com a compra de 51% da empresa Vale do Corisco (CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN, 2011). A Klabin S.A., em 1984, também criou o Projeto Fomento,

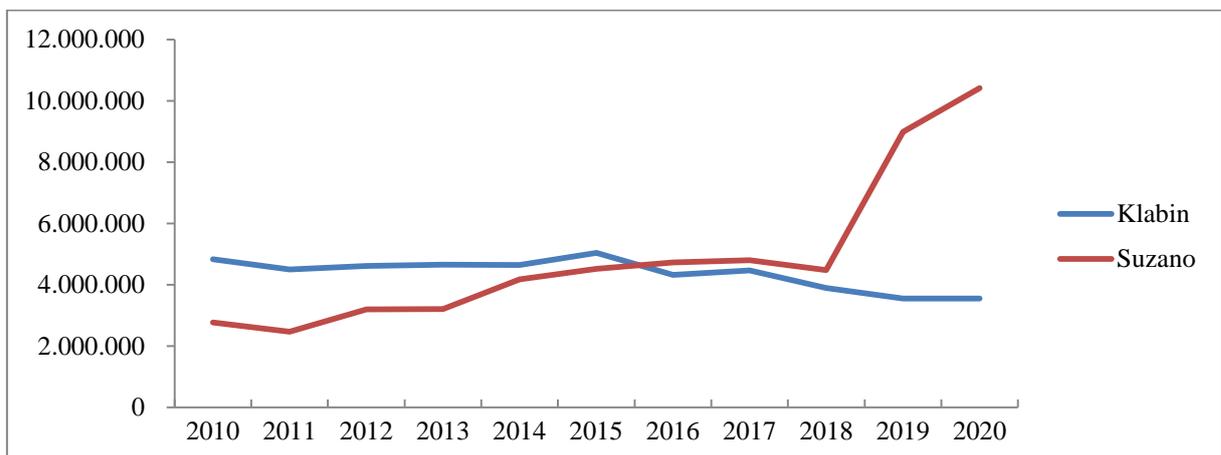
que tem como finalidade o plantio de florestas e a produção de madeiras em áreas pertinentes a produtores rurais próximos às suas unidades de fabricação, de maneira a auxiliar na ampliação de renda e no desempenho econômico local (SANTOS *et al.*, 2013).

Por outro lado, a Suzano S.A. evidenciou crescimento em sua plantação de aproximadamente 600 mil hectares até 2018. Segundo o release de resultados (CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO, 2016), um dos fatores que também somou na evolução de área plantada foi a aquisição de 75 mil hectares, dos quais 40 mil já estavam plantados. Outro fator do aumento também foi em virtude da fusão entre a Suzano S.A. e a empresa Fibria que ocorreu em 2019, atingindo-se então a faixa de mil hectares plantados.

#### 4.1.3 Volume de venda

Para concluir, a última variável a ser analisada refere-se ao volume vendido pelas empresas, tendo como finalidade demonstrar a produção vendida de cada empresa e objetivando verificar o resultado que cada uma apresenta no decorrer dos 11 anos. Dessa forma, o Gráfico 2 apresenta a quantidade e a evolução da produção vendida no ano de 2010 até 2020.

**Gráfico 2** – Volume vendido (em ton) da Klabin S.A e da Suzano S.A., 2010-2020



Fonte: demonstrações anuais completas da Klabin S.A. e da Suzano S.A., de 2010 até 2020; adaptação feita pela autora.

Mediante os números apresentados no gráfico acima, observou-se que Klabin não ultrapassou a faixa de 6 milhões de toneladas, mantendo sua produção estável até o exercício de 2015; nota-se que, a partir de 2016, seu volume de venda apresenta queda devido à redução no volume vendido de madeira, pois a empresa apresentava influência de uma média aproximadamente de 40% no volume total do período estudado. Por outro lado, a Suzano

S.A., até meados de 2015, apresentava um volume vendido de aproximadamente 4 milhões de toneladas; só após ano de 2016 a empresa evoluiu sua produção, atingindo um raio superior ao da Klabin.

Vale ressaltar que a Klabin S.A. industrializa um mix a mais de produtos se comparada à Suzano S.A.: aquela produz papel, celulose, embalagens e toras de madeiras para serragem; já esta industrializa papel e celulose. Dessa forma, o volume vendido influencia no processo produtivo e na geração de custo.

## 4.2 O DESEMPENHO OPERACIONAL DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

Este tópico tem como finalidade analisar o desempenho operacional do setor de papel e celulose, visto que esse desempenho abrange vários setores dessa indústria, sendo um deles o custo dos produtos vendidos. Este setor exige controle, planejamento e estratégias para se obter o menor custo possível, pois participa da geração de preços dos produtos.

Dessa forma, como fonte de análise descritiva, estatisticamente serão apresentados a média e o desvio-padrão da margem operacional e da margem líquida, de tal forma que, através dos resultados descritos, poderão ser avaliados qual desempenho operacional é mais eficiente e qual resultado líquido encontra um cenário econômico positivo para o setor de papel e celulose.

### 4.2.1 *Margem operacional*

A margem operacional é calculada com base na divisão dos custos dos produtos vendidos pela receita líquida obtida. Mediante a esse indicador, é analisada a margem operacional, se ela está sendo eficiente o bastante atender a necessidade financeira da empresa. Para melhor comparação, a Tabela 3 a seguir apresenta a margem operacional bruta das empresas do setor de papel e celulose, dos anos de 2010 até 2020.

**Tabela 3 – Margem operacional da Klabin S.A. e da Suzano S.A., 2010-2020**

<b>Período</b>	<b>Klabin S.A.</b>	<b>Suzano S.A.</b>	<b>Total</b>
2010	37,4%	37,7%	75,2%
2011	34,3%	20,3%	54,5%
2012	53,5%	48,5%	102,0%
2013	37,6%	38,7%	76,3%
2014	45,9%	33,5%	79,4%
2015	39,4%	39,5%	78,9%
2016	33,8%	26,3%	60,1%
2017	32,7%	26,3%	59,0%
2018	43,0%	22,4%	65,4%
2019	33,3%	22,2%	55,5%
2020	39,5%	30,2%	69,8%
<b>Total</b>	<b>430,3%</b>	<b>345,7%</b>	<b>776,0%</b>
<b>Média</b>	<b>39,1%</b>	<b>31,4%</b>	<b>70,5%</b>
<b>Desvio-padrão</b>	<b>6,3%</b>	<b>8,9%</b>	<b>13,9%</b>

Fonte: resultado consolidado em Excel; adaptação feita pela autora.

De acordo com as porcentagens apresentadas na tabela, observa-se que o resultado operacional do setor apresentou no decorrer de 11 anos uma média de 70,5%, resultado proveniente das médias das margens operacionais de cada empresa, sendo 39,1% para Klabin S.A. e 31,4% para Suzano S.A. Percebe-se que a Klabin S.A. demonstrou um operacional mais eficiente que o da Suzano S.A., o que de fato significa que a operação de controle e redução de custo da primeira beneficiou seu resultado.

Nota-se que o setor demonstrou oscilações em suas margens devido às diferenças do modo operacional entre as duas empresas, que estrategicamente têm formas distintas de gerir sua produção. Dessa maneira, estatisticamente, o desvio-padrão do setor de 2010 até 2020 apresentou uma instabilidade de 13,9%, isto decorrente da alta oscilação apresentada pela Suzano S.A., de 8,9%, sendo parcialmente provocada devido à fusão entre Fibria e Suzano em 2019.

#### 4.2.2 Margem líquida

Esse indicador tem como finalidade demonstrar a margem que a empresa apresenta de seu lucro líquido sobre sua receita líquida, analisando por inteiro o cenário econômico do setor de papel e celulose. Dessa forma, para se ter uma visão ampla da margem líquida do citado setor, a Tabela 4 demonstra, ano a ano, o que cada empresa contribuiu em seu resultado.

**Tabela 4** – Margem líquida da Klabin S.A. e da Suzano S.A., 2010-2020

<b>Período</b>	<b>Klabin S.A.</b>	<b>Suzano S.A.</b>	<b>Total</b>
2010	15,3%	-35,2%	-19,9%
2011	4,7%	-10,8%	-6,1%
2012	18,1%	2,4%	20,4%
2013	6,3%	17,2%	23,5%
2014	14,9%	17,1%	32,0%
2015	-22,0%	-9,1%	-31,1%
2016	35,0%	-3,6%	31,4%
2017	6,4%	-3,9%	2,5%
2018	1,4%	-3,5%	-2,1%
2019	6,6%	0,6%	7,2%
2020	-20,8%	17,0%	-3,8%
<b>Total</b>	<b>65,7%</b>	<b>-11,7%</b>	<b>54,0%</b>
<b>Média</b>	<b>6,0%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>4,9%</b>
<b>Desvio-padrão</b>	<b>16,4%</b>	<b>15,3%</b>	<b>20,5%</b>

Fonte: resultado consolidado em Excel; adaptação feita pela autora.

Mediante o exposto na Tabela 4, pode-se perceber que houve grandes variações na margem líquida do setor de papel e celulose, sendo elas positivas e negativas. Nota-se que Klabin S.A. apresentou margem negativa em apenas dois anos, resultando em uma média de 6% positiva, e oscilação de desvio-padrão de 16,4%. Por outro lado, Suzano S.A. demonstrou seis anos de margem negativa, sendo que apresentou negativação nos períodos de 2015 até 2018.

Nota-se que o setor de papel e celulose obteve uma margem de lucratividade líquida média de 4,9%, sendo que Klabin S.A. atingiu 6% de média e Suzano S.A. apresentou margem líquida negativa de -1,1%. Devido à desigualdade da margem de lucro líquida entre as empresas pesquisadas, o desvio-padrão desse setor representa 20,5% no período dos 11 anos investigados. Percebe-se que, de fato, a empresa Klabin S.A. representa influência positiva para o desempenho econômico do setor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de papel e celulose apresenta grande impacto na economia brasileira, tanto em sua participação na geração da riqueza nacional, como na geração de divisas fortes pela exportação de produtos destinados a mercados externos. Para que esse setor permaneça em destaque de competitividade no mercado mundial, faz-se necessária a utilização de padrões de alto desempenho de produção e de estratégias de redução de custo (CGEE, 2019).

Mediante a análise de dados, a terceirização é apresentada pela participação da madeira no *mix* de abastecimento da Suzano S.A. em 6 anos, sendo eles 2010, 2011, 2012, 2013 e 2015 e 2019. Tal participação de fato ocasionou aumentos de aproximadamente média de 13% no custo dos produtos vendidos. Dessa forma, o aumento no custo do produto vendido impacta na competitividade da empresa.

No ano de 2017, a Suzano S.A. apresentou redução de 1,9% em decorrência da menor participação de madeira terceirizada nos custos de produtos vendidos, sendo também um ano que se destacou no volume de venda, com aproximadamente 6 milhões de toneladas, refletindo, então, que o aumento ou a redução no custo do produto vendido influencia no desempenho operacional econômico do setor de papel e celulose.

O florestamento do setor de papel e celulose demonstra acumulados no último ano da análise, aproximadamente 1,3 milhões de hectares plantados. A maior área plantada, de aproximadamente 81%, pertence à Suzano S.A. (pelo fato da fusão ocorrida em 2019 entre Suzano e Fibria) e, mesmo assim, em 2019, a empresa apresentou participação parcial de madeira terceirizada. Por sua vez, a Klabin S.A., por apresentar área plantada inferior, não necessitou terceirizar a madeira.

Até 2015, como demonstrado no Gráfico 3, a empresa Klabin S.A. predominava no volume vendido no setor de papel e celulose; porém, em meados de 2015, apresentou queda devido à redução de venda de madeira. A partir desse período, em 2016, a Suzano S.A. apresentou crescimento no volume vendido, ganhando destaque de maior produtora brasileira

do setor de papel e celulose. Também neste período a empresa relatou haver redução de custo devido a menor participação de madeira terceirizada.

Como exposto na análise, Suzano apresentou participação de madeira da terceirizada para abastecer sua matriz. Porém, a Klabin visando planejamento estratégico de redução de custos e aumento na base florestal, criou o projeto fomento com plantações próprias nas áreas de produtores rurais de sua proximidade.

Sendo assim, a terceirização tratando-se da madeira no setor de papel e celulose, não apresentou índices favoráveis ao desempenho operacional e econômico. Visto que, ao analisar as margens operacionais e líquidas de ambas as empresas, nota-se que a Klabin que optou por uma produção própria, mediante projetos e planejamentos estratégicos apresentou média de margem operacional positivamente superior 7,7% do que a da Suzano S.A. Esta, por sua vez, apresentou margem líquida média negativa de 1,1% sobre os 11 anos abordados no estudo.

Pode – se concluir que, ao analisar as empresas do setor de papel e celulose listada na Bm&FBovespa, as florestas são suas principais fontes de competitividades, e exigem alta quantidade de madeira para atender sua produtividade. No entanto, analisando ambas em as empresas, se a indústria puder escolher torna-se mais relevante optar por produção de madeira própria. Porém, para aqueles que não têm escolha e apresenta a necessidade de terceirizar a madeira, vale a pena estudar e planejar meios que atenda sua demanda sem envolver madeira de terceiros. Exemplo disso é o projeto fomento que a Klabin criou.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Claudete Dener. **Contabilidade de custos como instrumento de gestão para micro e pequenas empresas**. 2009. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína, 2009. Disponível em: [https://juina.ajes.edu.br/uploads/monografias/monografia\\_20110802105436.pdf](https://juina.ajes.edu.br/uploads/monografias/monografia_20110802105436.pdf). Acesso em: 13 nov. 2021.

CGEE – Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Centro Tecnológico de Celulose e Papel. 2019. Disponível em: [https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/anexo\\_publicacao\\_centro\\_tecnologico\\_celulose\\_papel\\_CGEE.pdf](https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/anexo_publicacao_centro_tecnologico_celulose_papel_CGEE.pdf). Acesso em: 19 set. 2020.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos; SANTOS, Abílio dos; VEIGA, Pedro da Motta (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: competitividade do complexo celulose, papel e gráfica: nota técnica do complexo. Campinas: IE/Unicamp; IEI/UFRJ; FDC-FUNCEX, 1993. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1999635/mod\\_resource/content/1/COMPETITIVIDADE%20DO%20COMPLEXO%20CELULOSE%20E%20PAPEL%20E%20GR%20C3%81FICA.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1999635/mod_resource/content/1/COMPETITIVIDADE%20DO%20COMPLEXO%20CELULOSE%20E%20PAPEL%20E%20GR%20C3%81FICA.pdf). Acesso em: 13 nov. 2021.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos; LUCHESI, Bruna Moretti; SAIDEL, Maria Giovana Borges; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro; MELO, Débora Gusmão. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, fev. 2011.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOLIVER, Olívio. Contabilidade de custos. Apostila elaborada para o Mestrado em Contabilidade do CEPPEV. 2002. Não publicado.

LEITE, Angelo Marcio Pinto. **Análise da terceirização na colheita florestal no Brasil**. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Floresta, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2002.

LEOCÁDIO, Leonado; DÁVILA, Guillermo Antonio; VARVAKIS, Gregório. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processo. *In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS*, 11., São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SIMPOI, 2008.

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

MARCONI, Marina De Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2013.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira; ROSSATO, Marivane Vestena; ELY, Bernardo Cohen; FOGAÇA, Tiago Ribas. Indicadores de desempenho diferenciam empresas do mesmo segmento? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 129-149, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2019v16n38p129/40180>. Acesso em: 5 out. 2021.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAUSS, César Volnei; BLEIL, Claudecir; BONATTO, Aline; SANTOS, Camila Silva de Oliveira G. Z. dos. **A evolução da contabilidade e seus objetivos**. [S. l.: s. n.], 2006. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1401\\_Artigo%20Seget.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1401_Artigo%20Seget.pdf). Acesso em: 15 ago. 2020.

OLIVEIRA FILHO, Walter de. Empresas listadas na B3 (Bovespa) – lista de ações. **Toro Blog**, [Online], 2019. Disponível em: <https://blog.toroinvestimentos.com.br/empresas-listadas-b3-bovespa>. Acesso em: 19 set. 2020.

RICCIO, Édson Luiz; ROBLES JUNIOR, Antônio; GOUVEIA, Joaquim José Francisco Aguiar. O sistema de custos baseados em atividades nas empresas de serviços. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, 5., 1997, Acapulco. **Anais [...]**. Acapulco: IMCP/INAM/CIC, 1997.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. Paracambi: FAETEC/IST Paracambi, 2007.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2011.

SANTOS, Nilceia Cristina dos; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo; SACOMANO NETO, Mário; PADOVEZE, Clóvis Luís; SPERS, Valéria Rueda Elias. Modelo econômico-contábil-financeiro para diagnóstico organizacional. **Revista de Administração da Unimep**, [Online], v. 11, n. 2, p. 119-142, 2013.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

SILVA, Heloísa de Puppi e; SILVA, Christian Luiz da; ANDREOLI, Cleverson V. Atividade econômica de celulose e papel e desenvolvimento local: a história da Klabin e do município de Telêmaco Borba, PR. **Interações**, Campo Grande, v. 12, n. 2, p. 137-148, jul./dez. 2011.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/DhCv4pgFRmxGgG4myzjQ9vt/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 13 nov. 2021.

SILVA JÚNIOR, Benício Vieira da. Contabilidade de custos: o surgimento e seus conceitos básicos. **WebArtigos**, [Online], 25 maio 2015. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/contabilidade-de-custos-o-surgimento-e-seus-conceitos-basicos/132454>. Acesso em: 29 ago. 2020.

SOUSA, Paulo Renato de; LOPES, Daniel Paulino Teixeira; ANDRADE, Sebastião da Cruz; RESENDE, Paulo Tarso Vilela de. Terceirização das atividades florestais na indústria de celulose e papel. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 2, p. 260-280, jul.-dez. 2018. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/3115/1981>. Acesso em: 13 nov. 2021.

SOUZA, Marco Antonio de; PIRES, Charline Barbosa; SILVEIRA, Fabiana Costa. Análise de custos de prestação de serviços de colheita florestal mecanizada. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [Online], v. 13, n. 2, p. 270-289, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3749/analise-de-custos-de-prestacao-de-servicos-de-colheita-florestal-mecanizada/i/pt-br>. Acesso em: 2 out. 2020.

## REFERÊNCIAS DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E RELEASES DE RESULTADOS

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T10. 2010. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultados/6a2900caa9739013a8313bf7c4b0e4d369e01c26fc41dbd4328efaa8129e331a/dfp\\_2010.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultados/6a2900caa9739013a8313bf7c4b0e4d369e01c26fc41dbd4328efaa8129e331a/dfp_2010.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T11. 2011. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/f27e221136e76e8e919267994c28d8ce5ae432e2148e58ca9a6b90ab3beb4dd1/dfp\\_2011\\_versao\\_1.0.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/f27e221136e76e8e919267994c28d8ce5ae432e2148e58ca9a6b90ab3beb4dd1/dfp_2011_versao_1.0.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T12. 2012. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/fe6cc681da5599dfeefcfa4f4204cca76034d2a04d910768baa8b26bb9ff10d2/dfp\\_2012\\_versao\\_1.0.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/fe6cc681da5599dfeefcfa4f4204cca76034d2a04d910768baa8b26bb9ff10d2/dfp_2012_versao_1.0.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T13. 2013. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/a5b69924f93a81b0a202ebc8984bf954ea90e94be0192979366bc08445cf02e1/dfp\\_2013.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/a5b69924f93a81b0a202ebc8984bf954ea90e94be0192979366bc08445cf02e1/dfp_2013.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T14. 2014. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de>

[downloads/abce84832516b20698808b5059ed5a70c8544f303a9d27f85df8139d9c309722/dfp\\_2014\\_versao\\_1.0.pdf](#). Acesso em: 25 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T15. 2015. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/d39749b608a6f22909260f3bd9a25a3cb44a0793925226c5921bbaa0fd0248f0/itr\\_4t15.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/d39749b608a6f22909260f3bd9a25a3cb44a0793925226c5921bbaa0fd0248f0/itr_4t15.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T16. 2016. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/2d48aaad547149e36ab6f6adba8ea3684cb991f142776037f100fbfbfbedcf4c/dfp\\_2016\\_versao\\_3.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloads/2d48aaad547149e36ab6f6adba8ea3684cb991f142776037f100fbfbfbedcf4c/dfp_2016_versao_3.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T17. 2017. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloadsdestaques/37f82027d7a7f23022f5f96baacd294c32786fd0e8e4f7bbb9339ae467bd9686/dfp\\_2017\\_versao\\_2.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloadsdestaques/37f82027d7a7f23022f5f96baacd294c32786fd0e8e4f7bbb9339ae467bd9686/dfp_2017_versao_2.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T18. 2018. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloadsdestaques/59e20f555f4011e16665846c737d6f708bb75a9fd3a39024070de6a1b736a39d/dfp\\_2018\\_versao\\_1.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloadsdestaques/59e20f555f4011e16665846c737d6f708bb75a9fd3a39024070de6a1b736a39d/dfp_2018_versao_1.pdf). Acesso em: 30 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T19. 2019. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloadsdestaques/a3188499483a4796683d8d9b9a4a4c28057df6e1996b665954ed66dc2c20b6bb/dfp\\_2019.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/central-de-resultadoscentral-de-downloadsdestaques/a3188499483a4796683d8d9b9a4a4c28057df6e1996b665954ed66dc2c20b6bb/dfp_2019.pdf). Acesso em: 30 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Demonstração Financeira Padronizada 4T20. 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/1c41fa99-efe7-4e72-81dd-5b571f5aa376/06d70c1d-68a5-32c0-af80-2d983444971c?origin=1>. Acesso em: 2 out. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS KLABIN. Relatório de Sustentabilidade Klabin. 2019. Disponível em: <https://rs2018.klabin.com.br/abastecimento-de-madeira/>. Acesso em: 30 out. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2010. Disponível em: [https://s1.g4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2010/q4/Demonstra%C3%A7%C3%B5es-Financeiras-2010-Completa.pdf](https://s1.g4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2010/q4/Demonstra%C3%A7%C3%B5es-Financeiras-2010-Completa.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2011. Disponível em: [https://s1.g4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2011/q4/Demonstracoes-Contabeis-Completa-na.pdf](https://s1.g4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2011/q4/Demonstracoes-Contabeis-Completa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2012. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2012/q4/-2012-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2012/q4/-2012-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2013. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2013/q4/13-2013-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2013/q4/13-2013-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2014. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2014/q4/14-2014-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2014/q4/14-2014-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2015. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2015/q4/15-2015-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2015/q4/15-2015-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2016a. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2012/q4/16-2016-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2012/q4/16-2016-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2017. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2017/q4/17-2017-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2017/q4/17-2017-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 6 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2018. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2012/q4/18-2018-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2012/q4/18-2018-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2019. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2019/q4/19-2019-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2019/q4/19-2019-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Demonstrações anuais completas. 2020. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_financials/quarterly/pt/2020/q4/20-2020-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_financials/quarterly/pt/2020/q4/20-2020-Demonstracoes-Contabeis-Cademo-Bovespa-na.pdf). Acesso em: 5 set. 2021.

CENTRAL DE RESULTADOS SUZANO. Release de resultados. 2011. 2016b. Disponível em: <https://ri.suzano.com.br/Portuguese/informacoes-financeiras/central-de-resultados/default.aspx>. Acesso em: 7 set. 2021.