



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA – UFRA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM AGRONOMIA**

CARLA MARIA CUNHA DA SILVA

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS MADEIREIRAS
CERTIFICADAS NO ESTADO DO PARÁ**

BELÉM

2009



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA – UFRA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM AGRONOMIA**

CARLA MARIA CUNHA DA SILVA

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS MADEIREIRAS
CERTIFICADAS NO ESTADO DO PARÁ**

**Dissertação apresentada à
coordenação do Curso de Mestrado em
Ciências Florestais da Universidade
Rural Federal da Amazônia – UFRA,
como requisito para obtenção do título
de Mestre em Ciências Florestais.**

**Orientador: Prof^o Dr. Antônio
Cordeiro De Santana**

BELÉM

2009

Catálogo da Fonte

Silva, Carla Maria Cunha da

Análise da competitividade das empresas madeireiras certificadas no estado do Pará/ Carla Maria Cunha da Silva. – Belém, 2011.

89 f.:il.

Dissertação (Mestrado em Ciências Florestais) – Universidade Federal Rural da Amazônia, 2011.

1. Empresa madeireira – Pará - competitividade 2. Certificação Florestal 3. Empresas madeireiras - Pará. I. Título.

CDD – 674.028098115

CARLA MARIA CUNHA DA SILVA

**ANÁLISE DAS EMPRESAS MADEIREIRAS CERTIFICADAS NO ESTADO
DO PARÁ**

Dissertação apresentada à coordenação do Curso de Mestrado em Ciências Florestais da Universidade Rural Federal da Amazônia – UFRA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Florestais.

Aprovada em : 18/09/2009

Banca Examinadora



Profº Drº. Antônio Cordeiro de Santana
Lopez

(Orientador- UFRA)



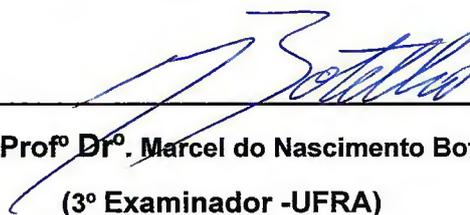
Profº Drª. Maria Lucia Bahia

(1º Examinador- UNAMA)



Profº Drº. Fernando Cristovam da S. Jardim

(2º Examinador - UFRA)



Profº Drº. Marcel do Nascimento Botelho

(3º Examinador -UFRA)

Ao meu marido George Gomes, todo meu amor, admiração, respeito e agradecimento.

Ao meu filho, Thyago Gomes, luz da minha vida essência e motivação do meu viver.

E à minha família que com todo carinho e compreensão me apoiaram mesmo de longe em mais esta etapa da vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força espiritual;

Ao meu marido George Gomes, sinônimo de amor, força, incentivo e compreensão;

Ao meu filho Thyago Gomes, por compreender minha ausência;

Aos professores Drº Paulo Contente, Drº Fernando Jardim e Drª Izildinha, pelo incentivo e força;

Ao coordenador do curso Profº Dr. Assis, pelo incentivo e paciência demonstrada para com os alunos do mestrado;

Especialmente ao Profº Drº. Antonio Cordeiro de Santana por se disponibilizar prontamente a ser meu orientador e pelos conselhos e dedicação para a realização deste trabalho. Minha gratidão, admiração e carinho e, particularmente, pelo exemplo de que a ética, é busca constante de aperfeiçoamento e de qualidade são atributos essenciais do pesquisador científico;

A profesora Drª. Leonildes, pela grande contribuição em minha vida acadêmica, minha gratidão;

Aos amigos do curso, pelos esclarecimentos e contribuições de informações;

E a todas as empresas, empresários e pessoas que colaboraram por meios de entrevistas que de forma direta ou indireta contribuíram na elaboração deste trabalho.

A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para o desenvolvimento do trabalho e concretização de um sonho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	O problema da pesquisa	14
2	OBJETIVO	15
2.1	Objetivo Geral	15
2.2	Objetivos Específicos	15
3	HIPÓTESE	15
4	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CERTIFICAÇÃO NO BRASIL E NO ESTADO DO PARÁ	16
4.1	A Certificação no Brasil	16
4.2	A Certificação no Pará	20
4.2.1	As empresas madeireiras certificadas no estado do Pará	21
4.2.2	As Empresas	23
4.2.2.1	Cikel Brasil Verde S/A	23
4.2.2.3	IBL – Izabel Madeiras Do Brasil LTDA	25
4.2.2.4	Orsa Florestal	25
5	REFERENCIAL TEÓRICO	27
5.1	As cinco forças competitivas de Porter	31
5.2	Barreiras de entrada (contra novos entrantes)	33
5.3	Determinantes do Poder do Comprador	38
5.4	Determinantes do Poder dos Fornecedores	39
5.5	Ameaça de Produtos Substitutos	40
5.6	Vantagem competitiva	41
5.7	Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva	42
5.8	A Cadeia de Valores	43
5.9	Definição da Cadeia de Valores	43
5.10	Elo Dentro da Cadeia de Valores	45
5.11	Síntese da Análise Teórica	45
6	MATERIAL E MÉTODO	46
6.1	A Definição do Setor Madeireiro Certificado	46
a.	Área de Estudo	47
6.3	Dados	49
6.4	Modelo de Análise	50
6.4.1	Índice representativo das principais estratégias	50
6.4.2	Avaliação das estratégias	52
7	RESULTADOS	55
7.1	Análise das Estratégias Competitivas das Empresas Madeireiras Certificadas no Estado do Pará	55
7.1.2	Ameaça de novos entrantes	55
7.1.2.1	Economia de escala	56
7.1.2.2	Diferenciação do produto	57
7.1.2.3	Exigência de capital	58
7.1.2.4	Desvantagem de custo independente do tamanho	60
7.1.2.5	Custo de mudanças	60
7.1.2.6	Política governamental	61
7.1.2.7	Acesso a insumos necessários	63
7.1.3	Poder de negociação dos compradores	63

7.1.4 Ameaça de produtos substitutos	63
7.1.5 Rivalidade entre empresas existentes	64
7.2 Análise Swot das Empresas Madeireiras Certificadas no Estado Do Pará.....	65
7.3 Características das Empresas Madeireiras Certificadas no Estado Do Pará.....	70
7.4 O Ambiente de Competitividade Do Mercado	70
7.4.1 O ambiente interno das empresas	75
7.4.1.1 O emprego da tecnologia	75
7.4.1.2 A mão-de-obra das empresas madeireiras certificadas do Estado do Pará	76
7.4.1.3 Parcela de mercado dos produtos florestais certificados oriundos do Estado do Pará	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	84

RESUMO

Atualmente, torna-se imprescindível avaliar o comportamento das organizações em relação às forças competitivas do mercado, identificando a posição competitiva no setor em que atua. Especificamente, pretende-se mostrar a efetividade das estratégias utilizadas pelas quatro empresas certificadas operando no Estado do Pará e o impacto no desempenho por meio da criação de vantagens competitivas sustentáveis. Foram utilizados dados fornecidos pela Associação das Indústrias Exportadoras de Madeira do Pará e Amapá – AIMEX e os resultados da pesquisa de campo e entrevistas em profundidades com os empresários do setor, dentre os modelos de análise do ambiente competitivo foi utilizado o modelo das cinco forças e cadeias de valor de Porter. Ao efetuar-se esta avaliação recorre-se a instrumentos capazes de perceber as características internas organizacionais e o ambiente externo. O modelo SWOT é um instrumento, que faz a combinação de forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado.

Palavras-chave: Competitividade. Certificação. Estratégia Competitiva, Setor florestal. Diferenciação Ambiental.

ABSTRACT

Currently, it becomes essential to evaluate the behavior of the organizations in relation to the competitive forces of the market, being identified the competitive position in the sector where it acts. Specifically, it is intended to show the effectiveness of the strategies used for the four certified companies operating in the State of Pará and the impact in the performance by means of the creation of sustainable competitive advantages. It has been used data supplied by the Association of the Wood Exporting Industries of Pará and Amapá - AIMEX and the results of the field research and interviews in depths with the entrepreneurs of the sector, amongst the models of analyzes for the competitive environment, it was used the model of the five forces and chains of value by Porter. When effecting itself this evaluation appeals instruments capable to perceive the organizations internal characteristics and the external environment. The model SWOT is an instrument, that makes the combination of forces and weaknesses of an organization with the chances and threats proceeding from the market.

Keywords: Competitiveness. Certification. Competitive strategy. Forest sector. Ambient differentiation.

LISTA DE SIGLAS

AIMEX (Associação das Indústrias Exportadoras de Madeira do Estado do Pará)

CERFLOR (Certificado Florestal)

CoC (Cadeia de Custódia)

EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária)

FFT (Fundação Floresta Tropical)

FSC (Forest Stewardship Council)

IMAFLORA (Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola)

Imazon (Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia)

Inpa (Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia)

INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais)

Ipam (Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia)

ITTO (International Tropical Timber Organization)

SBS (Sociedade Brasileira de Silvicultura)

1 INTRODUÇÃO

A crescente destruição das florestas tropicais e a forte reação de ambientalistas foi a força que desencadeou o processo de certificação de florestas nos anos de 1990. Consumidores alertados sobre o uso predatório de florestas tropicais aumentaram a pressão sobre as empresas do setor madeireiro para que estas adotassem uma política mais conservacionista e humanista.

O início do movimento ambiental na década de 1970, e seu apogeu a partir da década de 1990, provocou mudanças na demanda da sociedade: o consumidor passa a querer traduzir sua consciência ambiental em poder adquirir e escolher, de forma crescente, produtos que gerem menor impacto ao meio ambiente. Assim aparece uma nova tendência batizada de “consumerismo ambiental” (Ottman, 1994).

A globalização dos mercados e a demanda por madeira produzida de forma ecologicamente aceitável, sobretudo no exterior, levaram primeiramente as indústrias de painéis reconstituídos do Brasil a estabelecerem uma imagem de empresas ambiental e socialmente responsáveis, a fim de não perderem a competitividade nesses mercados emergentes. Adicionalmente, o desvio da procura de madeira tropical da Ásia para a América do Sul aumentou a necessidade de se adotar uma política conservacionista de exploração da floresta Amazônica (Spathelf, Mattos, Botosso, 2004).

Uma estratégia incorporando essa nova preocupação, visando ganhar a confiança do consumidor e da opinião pública, deve buscar um diferencial de mercado: a certificação do manejo sustentável de florestas e da origem do produto. Com as informações sobre a sustentabilidade da produção e a garantia de origem dos produtos à disposição dos consumidores, ganha-se parcela nos mercados, difundindo-se entre os produtores a importância e as vantagens de se adotar práticas de manejo de baixo impacto.

Em decorrência das exigências dos consumidores, as empresas passaram a agir, em alguns casos, antecipando-se a legislação e adotando táticas de estratégia de mercado ambiental, apontando a criação de novos produtos e de ações voltadas a proteção do meio ambiente (SOUZA, 1993).

A certificação é um instrumento que atesta determinadas características de um produto ou de um processo produtivo. A certificação florestal visa atestar que determinada empresa ou comunidade obtém seus produtos manejando sua área florestal, segundo determinados princípios e critérios técnicos. O certificado é entregue à empresa e serve de garantia para o comprador de que o produto vem de uma área manejada de forma ambientalmente adequada, socialmente justa e economicamente viável.

O FSC (*Forest Stewardship Council*) é uma organização independente, não governamental, sem fins lucrativos e que representa o FSC Internacional no Brasil. A instituição tem como objetivo principal promover o manejo e a certificação florestal no Brasil e é a principal certificadora florestal do mundo. Aqui no Brasil existe também o CERFLOR, que é de origem nacional.

De acordo com o Imaflora (2002), existem duas modalidades de certificação praticadas pelos órgãos habilitados pelo FSC: a certificação do manejo florestal, a qual certifica operações de manejo florestal que exercem os Princípios e Critérios do FSC, e a certificação de cadeia de custódia (CoC), a qual certifica as indústrias que processam e vendem produtos florestais, rastreando a matéria-prima desde a floresta até o consumidor. Nos dois casos, a certificação não se aplica ao proprietário ou à empresa, e, sim, à unidade de manejo florestal ou ao produto determinado.

Existe no Brasil o grupo de compradores de produtos florestais certificados, o qual reúne empresas comprometidas em dar preferência ao consumo de produtos provenientes de florestas certificadas. Este grupo estimula a oferta de produtos certificado através da interação com o grupo de compradores certificados. Também orienta a demanda e o consumo de produtos certificados.

Em diversos países já existem grupos de compradores interessados em produtos certificados pelo FSC. Tais empresas têm a intenção de comercializar ou utilizar produtos de madeira certificada em seus processos produtivos. Dependendo da disponibilidade da oferta, as empresas compradoras assumem compromissos para adquirir, no médio ou longo prazo, apenas produtos com selo do FSC.

No atual momento, na Região do Estado do Pará, existem apenas quatro (4) empresas madeireiras certificadas¹. Varias pesquisas² mostram que a certificação florestal agrega maior valor aos produtos madeireiros, aumenta a competitividade da empresa promovendo a abertura de novos mercados para a mesma além de beneficiar a imagem da empresa, pois a certificação florestal atesta que determinada empresa ou comunidade obtém seus produtos manejando sua área florestal de forma ambientalmente adequada, socialmente justa e economicamente viável, segundo os princípios e critérios do FSC, Conselho de Manejo Florestal ou *Forest Stewardship Council*.

Esta pesquisa pretende contribuir para a compreensão da competitividade das empresas madeireiras certificadas no Estado do Pará. Diante desse quadro apresentado indaga-se:

1.1 O problema da pesquisa

- Qual a vantagem competitiva da madeira certificada em relação a não certificado no mercado consumidor local?

¹ De acordo com dados fornecidos pela AIMEX

² Imaflora, Imazon, Inpa, Ipam, FSC etc.

2 OBJETIVO

2.1 Objetivo Geral

Analisar as vantagens competitivas das empresas madeireiras certificadas no Estado do Pará, no âmbito das exigências dos mercados nacional e internacional.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores limitantes da certificação florestal das empresas paraenses com certificação.
- Analisar as estratégias e o desempenho competitivo das empresas certificadas no Estado do Pará.

3 HIPÓTESE

- A madeira certificada apresenta maior competitividade no mercado internacional e nacional por agregar valor ambiental ao produto.

4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CERTIFICAÇÃO NO BRASIL E NO ESTADO DO PARÁ

4.1 A Certificação no Brasil

Agrupando a maior parcela de floresta Amazônica, e o mais extensivo remanescente de bioma florestal tropical, o Brasil é, concomitantemente, o maior produtor e consumidor mundial de madeira tropical. Estima-se que 86% dos 26,5 milhões de m³ de diferentes madeiras extraídas, anualmente, da região amazônica, são consumidas internamente (Smeraldi & Verissimo, 1999). O populoso estado industrial de São Paulo, sozinho, consome 5,6 milhões de m³/ano, ultrapassando o volume de madeira tropical consumido pela França, Grã-Bretanha e Espanha juntas (Ibid). A maior parte da demanda por madeira está no setor da construção que, apesar de ser um consumidor ávido pelo produto, coloca pouca ênfase na qualidade ou no fornecimento sustentável.

A floresta amazônica é uma plataforma para inovações na gestão comunitária dos recursos naturais e da proteção florestal pública, mas a extração ilegal de madeira em grande volume atua como um impedimento significativo na adoção de práticas apropriadas de corte, deflacionando, ainda mais, os seus preços e a qualidade. Grande parte da madeira tropical brasileira é proveniente de desmatamento. Um levantamento realizado pelo INPE mostra cerca de 24.932 Km² florestas degradadas em 2008 na região amazônica, só no Estado do Pará são cerca de 7.708 Km² (INPE, 2009).

A certificação no Brasil começou a emergir no final dos anos 90 em resposta a uma série de questionamentos do mercado. Primeiro, a preocupação do consumidor em relação aos impactos ambientais da fabricação de celulose e papel incitou as transformações técnicas na indústria global (IIED, 1996). Essas inquietações agiram no segmento de plantação industrial brasileira, quando os ambientalistas chamaram a atenção para os problemas de impactos da plantação de eucaliptos nos mananciais e na biodiversidade, para o trabalho infantil e escravo nas

plantações e carvoarias (Ibid). A saída de madeira proveniente do desmatamento na Amazônia também foi um alerta para o consumidor.

As respostas corporativas às demandas da sociedade, para um desenvolvimento sustentável, fizeram com que aumentasse a percepção de que este representa uma convenção do mercado, influenciando os parâmetros da concorrência em um contexto cada vez mais global. Para ter uma participação efetiva no mercado, nesse conjunto globalizado, as indústrias precisam procurar alternativas tecnológicas mais aprazíveis, assim como buscar meios para robustecer relações de benefício recíproco com as comunidades vizinhas (Vinha, 2000).

Essa combinação de mercado emergente não ficou despercebida pela indústria brasileira de produtos madeireiros, a qual se esforça, para recuperar uma imagem de responsabilidade ambiental e social. Isso é, individualmente, evidente nos segmentos de celulose, papel e carvão industrial, os quais foram os primeiros a adotar as normas de certificação do FSC (*Forest Stewardship Council*) (Ibid). Empresas desse grupo expuseram interesse na certificação de suas florestas com intuito de promover com maior facilidade a comercialização de madeira serrada para diversificar a produção.

Por fim, o setor de produtos madeireiros aceita que deve se avigorar para que sua imagem de sustentabilidade seja refletida em modificações palpáveis da tecnologia de produção e, particularmente, do manejo florestal sustentável, e que o único caminho para divulgar tal transformação, promovendo a confiança do consumidor, é através de auditorias e certificações externas e autônomas. Em resposta às ansiedades do consumidor e pressões do comprador, as indústrias de papel e celulose e de compensados, assumiram, primeiramente, o comando em adotar as normas de gestão ambiental do ISO 14.000. Em seguida, ligeiramente adotaram os modelos de certificação de manejo de plantações florestais e da cadeia de custódia do FSC, após os líderes de mercado adotarem a iniciativa em alçar os modelos.

Na amazônica, as inquietações do consumidor no mercado importador foram menos atuantes como condutores de mercado com referência à certificação de

manejo florestal, embora a iminência de boicotes contra madeiras tropicais raras, como mogno, tenha impulsionado o interesse em aceitar a certificação. Durante os anos 90, o comércio global em produtos madeireiros tropicais ainda foi sobrepujado pelo sudeste da Ásia. Como as anteriormente consideráveis florestas da Indonésia e Malásia diminuíram, devido à exploração acentuada e a expansão dos assentamentos, os compradores começaram a buscar fornecedores da Amazônia. Várias empresas asiáticas procuraram parcerias ou adquiriram o domínio total destas fontes.

Alardes no Brasil, sobre as conseqüências ao meio ambiente originário dessa alteração do mercado global, induziu o Congresso a constituir uma comissão de inquérito sobre a pretendida "internacionalização" do uso e controle da floresta amazônica (Viana, 1998). O processo de elaboração dos padrões foi coordenado inicialmente pelo Grupo de Trabalho do FSC-Brasil (GTFSC). Em 1996, um Grupo de Trabalho tricameral (ambientalistas, movimentos sociais e empresas florestais) foi formalizado, sob a coordenação do WWF-Brasil. Em setembro de 2001 foi fundado em Brasília o Conselho Brasileiro de Manejo Florestal – FSC Brasil, que tem o aval do FSC Internacional (Leite, 2007).

Essas organizações sócio-ambientais uniram suas forças e em 1997, criaram o Grupo de Trabalho do FSC, em nível nacional, com a intenção de definir os critérios, adequados às condições brasileiras, para as plantações florestais e o manejo da floresta nativa. Com o envolvimento intenso de grupos de interesse por parte dos representantes da indústria, dos setores acadêmicos e das ONGs, o grupo publicou suas primeiras normas operacionais para as plantações florestais em 1997 e para as florestas de terra firme em 2000 (Imaflora, 1997).

Ao mesmo tempo, com a preparação dos critérios nacionais, vários certificadores florestais credenciados pelo FSC começaram suas atividades no Brasil. Imaflora, uma ONG brasileira sediada em São Paulo, liderou o campo através de associação com o programa *SmartWood* da ONG norteamericana *Rainforest Alliance*, com sede na cidade de Nova York. Próximos a entrarem, lista-se a afiliada brasileira da *Scientific Conservation Systems* (SCS), com sede em Oakland,

Califórnia e da *Société Generale de Surveillance* (SGS), cujo programa “Qualifor” para certificação florestal tem escritório na África do Sul. Todos os três certificadores prestam serviços tanto ao segmento de floresta nativa, como ao de plantações e certificam tanto o manejo florestal quanto a cadeia de custódia de produtos florestais (May & Veiga, 2000).

Existem algumas críticas colocadas a respeito dos custos da certificação que podem surgir oriundos da concentração indevida nesse setor de serviços. A experiência mostra, no entanto, que os custos com o processo de certificação são normalmente muito mais baixos do que aqueles associados com o melhoramento dos procedimentos de corte e os compromissos legais, necessários a atender os padrões de certificação (May & Veiga, 2000).

Com pouco mais de uma década, as áreas certificadas somam 3.601.166 ha, correspondentes a um total de 70 empreendimentos certificados no Brasil, conforme os critérios do FSC, correspondendo às operações compreendem aproximadamente 20% do total da área estimada plantada em pinheiros, eucaliptos e teca (www.fsc.org.br).

As convergências na certificação, pelos critérios do FSC, da cadeia de custódia dos produtos florestais indicam crescimento exponencial, desde o início das atividades do FSC no Brasil em 1997. As 109 empresas certificadas nestes termos, fabricam produtos utilizando-se de espécies florestais nativas que incluem compensados, painéis, móveis especiais, cabos de utensílios, instrumentos musicais, produtos florestais não madeireiros (plantas medicinais, palmitos, por exemplo) e fibras para redes. Os produtos de plantações não são menos diversos, variando do carvão vegetal sustentável a portas, janelas, móveis, cabos para instrumentos e utensílios, blocos e painéis (Fatos Florestais da Amazônia, 2003).

No entanto, um bônus de preço não tem se consolidado com presença, de maneira especial nos mercados de madeira originária da Amazônia. A grande maioria dessas madeiras se originou de atividades de desmatamento, legalmente permitidas, em pequenas propriedades, no processo de expansão de fronteira

agrícola (Smeraldi, 2002). Embora alguns compradores se ofereçam a pagar mais por produtos certificados de fontes confiáveis, o resultado geral da madeira facilmente disponível do desmatamento legal e a contínua exploração ilegal em parques e áreas indígenas e de comunidades, dessa forma pressionar os preços para baixo (Imaflora, 1997).

4.2 A Certificação no Pará

A região Norte possui expressiva importância na produção de madeira certificada proveniente de reflorestamentos. As florestas certificadas no Pará totalizam 427.736 ha, enquanto as regiões Sul e Sudeste possuem aproximadamente 751 mil ha e 817 mil ha., respectivamente (Sober, 2007).

Hoje existe uma grande discussão em torno da função que a extração sustentável de madeira pode representar para a conservação dos ecossistemas florestais, debate este firmado em Pearce *et al* (1999), Bowles *et al* (1998), Vincent (1992), Kishor e Constantino (1993), e Howard *et al* (1996) entre outros. Rice *et al* (1997) defendem que a conservação estaria melhor encaminhada através de uma extração sustentada de madeira. Whitmore (1999) argumenta que a proteção total da área tem uma chance limitada de sucesso graças aos altos custos desta opção frente às necessidades de uso econômico das florestas. Em muitos lugares do planeta, o manejo sustentável oferece a única chance de manutenção das florestas e da biodiversidade.

A exploração de madeira tem estimulado os pecuaristas, principalmente no estado do Pará, a abrir mais florestas para a formação de novas pastagens. A exploração de madeira considerada nobre e outras espécies de maior valor econômico tem sido um dos principais responsáveis pela abertura de estradas, que acabam permitindo que novos colonizadores e garimpeiros de ouro avancem floresta adentro. Outra consequência imediata da abertura dessas áreas e da exploração desordenada da madeira é o aumento da vulnerabilidade ao fogo (Viana *et al*, 1995). Para a *International Tropical Timber Organization* (ITTO), citada em Elliot and Donovan in Viana *et al* (1995), o comércio internacional de madeira não tem sido a

individualmente os alusivos à mão-de-obra, foram bem absorvidos pela empresa. Os custos com a força de trabalho teriam se elevado em 12%, mas, em contrapartida, a produtividade dos trabalhadores teria crescido 30%, contrabalançando o referido acréscimo. Dessa forma, com a admissão da exploração de impacto reduzido – um requerimento da certificação – a empresa obteve ganhos na redução do desperdício da extração da madeira e nos gastos com a manutenção dos equipamentos.

4.2.2.2 Juruá Florestal LTDA.

A primeira empresa de capital inteiramente nacional a obter certificação do FSC foi a Juruá Florestal Ltda, a empresa teve sua trajetória atrelada aos empreendimentos da família Peracchi na indústria madeireira do Pará. A constituição da empresa deu-se no ano de 1992 com o nome de Juruá Madeiras Ltda., com sede no município de Tucumã (PA), tendo como fundadores Idemar Peracchi (detentor de 80% das quotas-partes), também sócio majoritário da Exportadora Peracchi Ltda., e Ana Valéria J. Peracchi, esposa de Idacir Peracchi (CARNEIRO, 2007).

No ano de 1999, Idacir Peracchi, assumiu o comando da empresa e a partir desse momento, passou a desenvolver ações, no sentido de orientar a Juruá para a obtenção da etiqueta do FSC. O aspecto interessante do acompanhamento dessa transferência patrimonial interna na família Peracchi está no fato de que a Exportadora Peracchi – uma das maiores firmas exportadoras de madeira serrada do Brasil nos anos 90 (Macedo *et al.*, 1997, p. 164) – tem seu nome associado às práticas de extração ilegal de madeira, enquanto que a Juruá Florestal se encaminhou, a partir da referida mudança patrimonial, para a exploração florestal certificada. Esse processo teria ocorrido em meio a conflitos no interior da família Peracchi (SCS, 2001, p. 12).

De forma similar ao ocorrido com a Cikel Brasil Verde, a Juruá também contou com o apoio importante de instituições de pesquisa e de transferência de tecnologia na passagem para a exploração florestal certificada, no caso do aporte técnico-financeiro do Projeto PD 7/94 do Sindimade/ITTO e da colaboração estabelecida

com a Embrapa-Cifor, através do projeto "Bom manejo: Manejo sustentável de florestas na Amazônia brasileira" (Carneiro, 2007).

A presteza do projeto "Bom Manejo" apontaram para as empresas as técnicas de exploração de impacto reduzido. Contudo, na perspectiva da Juruá, a participação no projeto esteve diretamente relacionada com a meta da obtenção da certificação florestal, como bem destacou estudo realizado por Pokorny e Sousa, 2000, p.68.

Em junho de 2003, por ocasião do Seminário "Certificação Florestal na Amazônia: avanços e oportunidades", a Juruá tornou-se a primeira companhia a obter recursos do Profloresta, uma linha de crédito criada pela mobilização das entidades envolvidas na promoção da certificação junto ao Banco da Amazônia S/A (Carneiro, 2007).

4.2.2.3 IBL – Izabel Madeiras Do Brasil LTDA

A empresa IBL – Izabel Madeiras do Brasil Ltda é originária do Espírito Santo e estabelecida em Breu Branco desde 1989. A IBL atua na área madeireira e de transportes. A empresa possui uma base florestal de 20.000ha no município de Breu Branco. O sistema de Manejo Florestal aplicado pela IBL utiliza as recomendações técnicas da Embrapa, resultado de mais de 20 anos de estudo³.

4.2.2.4 Orsa Florestal

Localizada no pólo industrial de Munguba, no Vale do Jari, a Orsa Florestal desenvolve, desde 2003, o Manejo Florestal Sustentável com espécies nativas da Floresta Amazônica, cerca de 90% da produção da empresa é exportado para países da Europa, da América do Norte e da Ásia. Para tanto, utiliza o sistema de "Colheita de Baixo Impacto", que tem como característica principal o planejamento detalhado das atividades de colheita florestal⁴.

³ Fonte: Associação dos Produtores Florestais Certificados na Amazônia - PFCA

⁴ Fonte: TV1 Comunicação e Marketing – Grupo Orsa.

A área de manejo totaliza 545 mil hectares, dos quais 92 mil hectares são destinados à preservação absoluta: um terreno constituído por sete reservas genéticas e pela área do entorno da Estação Ecológica do Jari. Com ciclo de colheita de 30 anos, a área bruta de produção anual é de, aproximadamente, 15 mil hectares. Em 2008 a empresa chegou a produzir cerca de 30 mil m³ de madeira serrada bruta seca ao ar ao ano⁵.

Divulgado em seu site, a Orsa tem previsão de, em 2009, subir sua produção para aproximadamente 50 mil m³ em razão do aumento do número de serra-fitas instaladas – a empresa contará com quatro delas no próximo ano – e da duplicação do seu quadro de colaboradores, para cerca de 500 no mesmo período.

⁵ Fonte: Revista Fator Brasil, 26/03/2009.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um referencial teórico harmonizar um entendimento da estruturação da estratégia competitiva adotada pelas empresas madeireiras certificadas no Estado do Pará, é necessário o intercâmbio de múltiplos conjuntos de princípios teóricos e metodológicos que se integram para gerar uma análise consistente e confiável. Conseqüentemente, é significativa a análise dos ambientes externos e internos onde as empresas estão operando, pois nesse panorama pode-se constatar o ambiente competitivo, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, bem como o *portfolio* de ferramentas estratégicas que poderão ser empregadas pelas empresas.

Produzir e elevar ao máximo a possibilidade de produção são aspectos importantes no universo das empresas, em particular quando a produção tem grande significado econômico. Nos padrões como ocorre em qualquer organização, qualquer princípio produtivo, do mais simples ao mais complexo em termos de estruturas e metas, tem a finalidade de produzir e buscar rentabilidade acima da média.

A competitividade pode ser vista como a capacidade de uma organização em obter rentabilidade acima da média do seu setor, e assim, reinvestir no seu negócio, garantindo o seu desenvolvimento e continuidade.

Segundo Santana (2002, p.21), a nova ordem econômica global que se apresenta, está imprimindo um processo de transformação que atinge todos os segmentos produtivos da economia brasileira de forma rápida e contínua. Nesta onda, a competitividade dinâmica tornou-se o vetor principal da reestruturação produtiva em todas as cadeias de negócios, que agora tem como foco manter e/ou ampliar sua participação no mercado global.

Para Barkin (1998) e Layrargues (1998), a inserção do setor empresarial no ambientalismo não é resultado de sua conscientização ambiental, mas sim de uma motivação econômica, por ganhar vantagem competitiva no mercado mundial.

Segundo Midinger (2001, apud Engema, 2007, p.7) as certificações têm aumentado a consciência da importância do setor florestal no mundo, principalmente em relação às pressões econômicas e sociais. Mesmo em situações que as certificações representam-se como instrumento voluntário, pode na realidade transformar-se em uma exigência.

Para Engema, (2007 p. 13) o resultado do uso das certificações evidencia que existe uma convergência entre os aspectos econômicos e ambientais, pois à medida que se elevam os usos de certificação, ocorre abertura de mercado, proporcionando maior rentabilidade gerando vantagens competitivas para as organizações. Uma vez que a certificação traduz ao mercado, os fatores de proteção ambiental esperado, abri-se uma lacuna de oportunidades que garante as organizações uma expectativa estratégica no longo prazo.

Por outro lado, Rametsteiner e Simula (2002,apud Hoff p.127) enfatizam que a certificação consegue gerar estabilidade de mercados para os produtores e possibilitar acesso a mercados onde o manejo sustentável é requisito de entrada.

Desta afirmativa retira-se uma questão importante: as empresas precisam conhecer os mercados onde concorrem e a forma como os competidores atuam no mercado. Isso significa que as estratégias tendem a ser semelhantes entre as empresas que atuam em um determinado mercado. Coutinho e Ferraz (1997, p. 18) vão corroborar com esta argumentação apontando que “o sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais (...)”.

Completando a idéia Azevedo (2000, p. 63) insere a terminologia da sustentabilidade. Para este autor, “competitividade pode ser entendida como a capacidade de uma empresa crescer e sobreviver de modo sustentável” – o enfoque de sustentabilidade refere-se a sustentabilidade econômica do empreendimento ao longo do tempo. Ou seja, observada a conjuntura de inserção, e as competências possuídas pela empresa, ser competitivo é encontrar formas de articular os recursos

e competências internas das firmas, com os disponibilizados pelo meio sistêmico e estrutural no qual estão inseridas a fim de conquistar espaço no mercado, junto aos consumidores, em uma posição melhor do que a dos concorrentes.

Em termos amplos se pode observar que as noções brevemente apresentadas sob o enfoque da competitividade não são antagônicas entre si, mas apresentam determinada complementaridade, sendo esta caracterizada pela necessidade de conhecer tanto o mercado como os participantes para se balizar as ações das empresas.

Neste sentido buscando uma revisão bibliográfica mais ampla, busca-se a seguir uma visão sobre as varias visões sobre o assunto aqui pertinente, na visão de vários autores.

Com o título: Desenvolvimento sustentável, manejo florestal e uso dos recursos madeireiros na Amazônia Brasileira: desafios, possibilidades e limites. André Luiz Lopes de Souza expõe em sua tese de doutorado do NAEA (2002), uma investigação onde o manejo florestal madeireiro, baseado na administração pública pode vir a ser um instrumento eficaz para superar o atual padrão de exploração dos recursos florestais. Ele aponta o desenvolvimento sustentável como uma meta a ser seguida independente da nitidez do conceito e sua fragilidade teórica, mostrando que o manejo florestal transformou-se de conservacionista a uma técnica viável de desenvolvimento sustentável. A experiência analisada pelo autor feita em Paragominas mostra que em terras privadas o manejo não é rentável comparado a exploração ilegal.

Nair Brito Gonzalez Sember afirma em sua Dissertação de mestrado do NAEA (2002), que há uma política de delegação de responsabilidades entre o Estado e o Empresariado do setor madeireiro que resulta em um aumento nas irregularidades. Mostra em sua conclusão que os empresários madeireiros estão notando aos poucos que a sustentabilidade de sua atividade requer uma sustentabilidade ambiental, com isso já passaram a fazer parcerias com órgãos do Estado, no sentido de pesquisas com diversas espécies florestais através do

laboratório da AIMEX, para utilização em reflorestamentos e nos planos de manejo das empresas, apontando, portanto para melhoria do setor através da promoção do manejo florestal.

Outra importante contribuição vem do estudo de Barreto et al (1998), denominado: Custos e Benefícios do Manejo Florestal para Produção de Madeira na Amazônia Oriental. Suas pesquisas apontam, que a exploração de madeira feita através do manejo, pode ser mais lucrativa que a extração convencional, estimando que há um aumento de cerca de 35% na rentabilidade, quando a retirada é feita de forma manejada, através da redução do desperdício e aumento na produtividade do trabalho, mesmo nas regiões onde o rendimento da exploração é pequeno, pelo baixo volume extraído de madeira, a rentabilidade é maior. Nas análises de curto e médio prazos, o manejo se mostra mais lucrativo, pois o uso de tratamentos silviculturais junto a redução dos danos, aumentam o número de madeira para corte futuro. Em sua estimativa, o VPL de duas colheitas de madeira manejada com ciclos de corte de 30 anos, seria de 38% a 45% maior do que sem manejo, com taxas de desconto entre 20% e 6% respectivamente. Conclui ainda que apesar da viabilidade, o manejo não é adotado na região, pela lucratividade imediata da extração tradicional, desrespeito a legislação florestal e o tamanho da área de floresta utilizado para atender a demanda de uma madeireira, já que a compra de áreas grandes é vista como investimento de alto risco, pelas freqüentes disputas de posse de terra.

Barreto, P.; Johns, J & Uhl, C.(1998), com o título: Os Danos da Exploração de Madeira Com e Sem Planejamento na Amazônia Oriental, registraram que é possível reduzir os danos da exploração de madeira tropical, seus estudos citam o planejamento da exploração, como a queda direcional da árvore e o corte de cipós como elementos-chave para diminuir os danos causados durante a derrubada da árvore, manobra da máquina e araste da toras. Demonstram uma redução de 32% no número total de árvores danificadas por árvore extraída apesar das forças economicistas levarem a liquidação rápida da floresta, este trabalho evidencia que o planejamento da exploração é viável sendo bom para a floresta e para a economia.

A ONG Fundação Floresta Tropical (FFT) implantou o modelo de manejo no município de Paragominas na Amazônia em 1996, de propriedade da empresa Cikel Brasil Verde cujo relatório de estudo foi publicado em julho de 1999, comparando os custos e benefícios da exploração de impacto reduzido (EIR) com aqueles da exploração convencional (EC), na Amazônia Oriental, onde concluiu que a EIR minimizou em mais de 50% o número de árvores danificadas na floresta remanescente. Para cada 100 árvores cortadas na EC, 38 remanescentes, comerciais e potencialmente comerciais, sadias e com DAP igual ou superior a 35 cm foram fatalmente danificadas, enquanto na EIR apenas 17 foram fatalmente danificadas. Os danos ao solo da floresta com a operação de máquinas no talhão EC representam o dobro das geradas no talhão EIR. O custo total das atividades de corte, traçamento, arraste e operações no pátio da EIR foi 30% menor do que da EC, o custo por m³ de madeira explorada na EIR mostrou-se 12% inferior ao da madeira explorada na EC. O estudo mostra que a EC pode gerar retorno econômico superior ao da EIR quando a legislação florestal e do trabalho é violada, mas os riscos de multa e outras penalidades tendem a fazer desaparecer as vantagens de exploração ilegal motivando a adoção de EIR.

5.1 As cinco forças competitivas de Porter

Em um ambiente moderno e competitivo surge, não apenas adversários tradicionais em mercados clássicos, mas também desintegração de barreiras de entrada a mercados antes tidos como monopolistas.

A abertura dos mercados mundiais provoca expressivas mudanças para inúmeras organizações, levando os seus gestores a reestruturarem todos os setores econômicos. A concorrência em uma empresa tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além da atuação dos concorrentes. O maior objetivo de qualquer empresa é ter uma forte posição competitiva, elevar barreiras à entrada de novos competidores, ter um perfil maior e melhor do que seus concorrentes; aumentar o poder de transação em relação aos fornecedores e intermediários e ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, as empresas buscam

criar para os seus produtos ou serviços vantagens que possam ser observadas pelos consumidores.

Segundo Porter (1999), o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças básicas que devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente (Figura 1). O autor refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macro ambiente. Utilizam dessas forças em uma empresa que afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para reavaliar o mercado. Ibid avalia que, a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade da mesma.

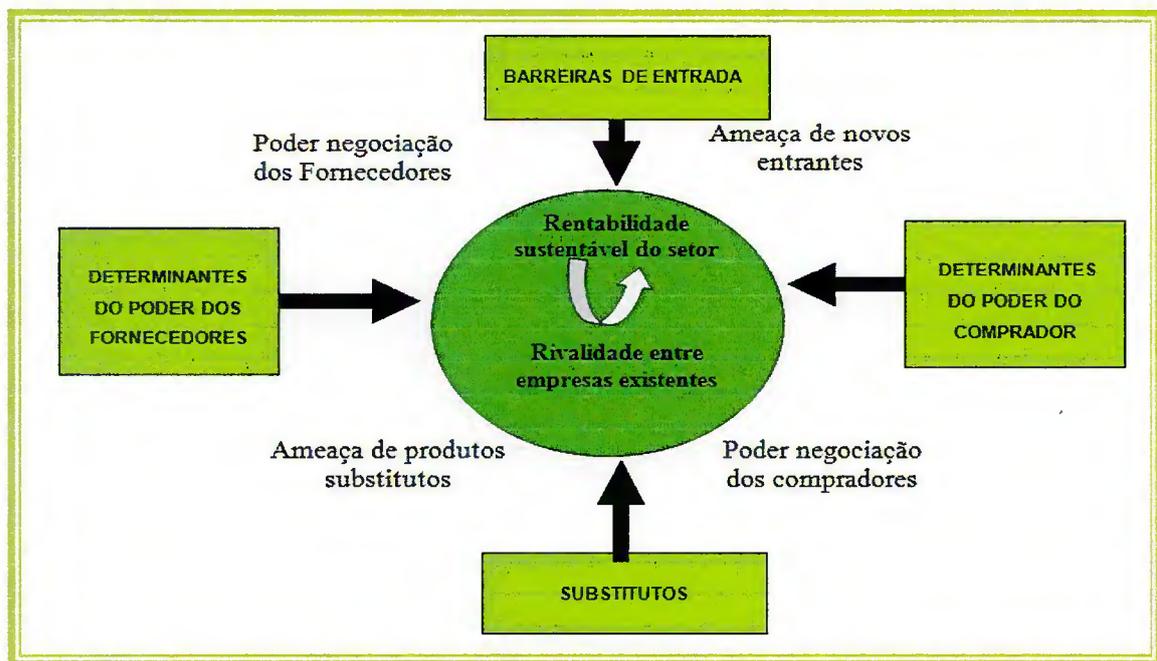


Figura 1: Representação gráfica das Cinco Forças de Porter.

“As cinco forças que causam impacto sobre a lucratividade em um setor industrial, determinam a intensidade da concorrência nesse setor, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Portanto, é importante que cada uma dessas forças seja avaliada, em um nível de detalhamento considerável, para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes” (KITABAYASHI, 2005,p.36).

As cinco forças vem motivar o rendimento da empresa porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários em uma empresa - os elementos de retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que uma indústria pode cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores importantes exigem serviços onerosos.

A seguir analisar-se-á as cinco forças que se faz referência, mostrando os principais fatores que podem acarretar influências no setor competitivo das empresas certificadas do Estado do Pará.

5.2 Barreiras de entrada (contra novos entrantes)

Esta força refere-se à entrada de novas empresas concorrentes num setor conduzindo ao aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar quota de mercado e à aplicação de recursos, por vezes substanciais, no setor. Se as barreiras forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa a ameaça de entrada é reduzida, no caso contrário ela é elevada.

Para Porter (1989), as aquisições de uma empresa já existente numa indústria por empresas de outras indústrias, caracterizando em processo de diversificação devem ser consideradas como entrantes, pois geralmente quem está adquirindo traz novos recursos para provocar mudanças na tentativa de novas posições no mercado. Ibid uma das formas de impedir a chegada do novo entrante são as barreiras de entrada, as quais podem ser feitas através da (Figura 2):

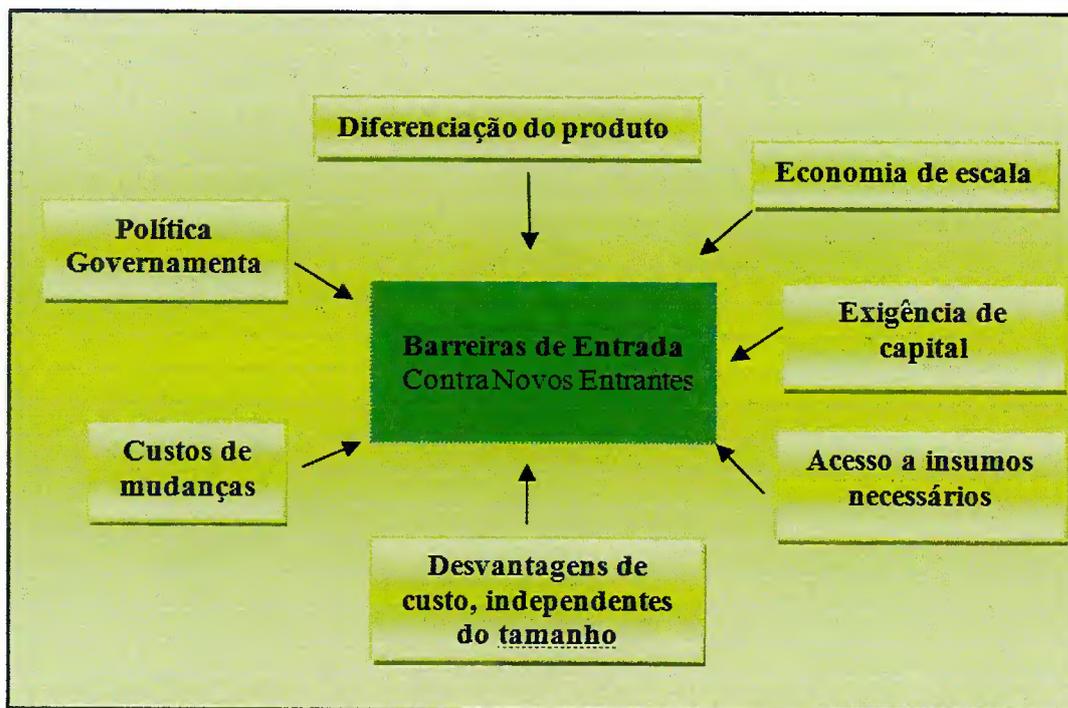


Figura 02: Barreiras de Entrada (Contra Novos Entrantes)

Uma empresa possui economia de escala quando seu processo produtivo está organizado de maneira que se alcance a máxima utilização dos fatores produtivos envolvidos no processo, buscando como resultado baixos custos de produção e o incremento de bens e serviços.

Ela ocorre quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa ou indústria provoca um aumento na quantidade total produzida sem um aumento proporcional no custo de produção. Como resultado, o custo médio do produto tende a ser menor com o aumento da produção. Porter (1999) afirma que essas economias de escala bloqueiam a entrada, forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custos.

Na indústria madeireira certificada as principais barreiras de escala seriam a conversão dos sistemas convencionais, os custos da certificação, os direitos de propriedade e sustentação da certificação.

As estratégias de crescimento adotadas pelas empresas madeireiras certificadas interagem com quatro tipos de oportunidades:

- 1) O marketing verde - empresas com áreas certificadas passam a preconizar o aspecto diferenciado de suas atividades, adotando o marketing verde como estratégia comunicacional na busca pela construção de uma imagem sustentável e, paralelamente, pela agregação de um novo mercado consumidor. Para Ottman (1994), o marketing ambiental pode ser definido como o marketing convencional acrescido das novas estratégias que abordem os desafios relacionados com a maneira de se definir verde, de desenvolver produtos verdes, que os consumidores apreciarão, comunicando com credibilidade e impacto os empenhos e iniciativas. Além disso, marketing ambiental deve envolver todas as atividades e operações da empresa, enfatizar o impacto do ciclo de vida de um produto e cuidar da imagem corporativa da empresa. Deve estar envolvido na definição de critérios ecológicos quando do desenvolvimento de um novo produto ou de uma nova embalagem (WELFORD, 1995);
- 2) Desenvolvimento de métodos mais modernos de exploração com menor impacto – com incremento de sistemas de colheita e transporte de madeira, incluindo modelos de corte e seleção de máquinas de acordo com as condições do ambiente, considerando-se a viabilidade econômica das operações e a manutenção da "saúde" da fauna e da flora existente;
- 3) Diversificação – uma oportunidade de diversificação envolvendo um número de espécies a serem exploradas através do inventário florestal, espécies consideradas secundárias e que através da agregação de conhecimento já existente pode ser explorada economicamente e estas empresas por serem detentoras do marketing Verde, tem a facilidade de introduzir essa espécies no mercado;
- 4) O mercado externo – A certificação é uma exigência do mercado. Por isso um ponto relevante a se considerar é que tanto as normas nacionais como as internacionais são voluntárias porém, se tornam praticamente obrigatórias, pois a empresa que visa um produto diferenciado e competitivo no mercado

internacional estará em franca vantagem em relação aos demais concorrentes.

a) Diferenciação do produto

De acordo com Porter (1991, p. 52), determinada organização pode adotar uma estratégia de diferenciação, criando algo que seja considerado único na indústria e isolando-se dos competidores rivais devido à lealdade dos consumidores. A empresa, ao incorporar fatores de diferenciação aos seus produtos, pode adquirir capacidade de competição mesmo que pratique preços superiores aos dos seus concorrentes. A diferenciação dos produtos pode ocorrer através de características intrínsecas ou extrínsecas ao produto, como tempo e confiabilidade de entrega. A diferenciação cria uma barreira à entrada, forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

No setor florestal a diferenciação de produto é baixa, porém o entrante precisará ter investimentos significativos em P&D (pesquisa e desenvolvimento) ou ainda induzir os consumidores a optarem por um produto com características e atributos únicos e diferenciados dos demais já existentes.

A diferenciação de produto inclui critérios que vão além das propriedades físicas dele. Empresas que possuem forte identificação de marca e lealdade do consumidor, seja por estratégias anteriores de marketing, seja por serem pioneiras no mercado, criam uma diferenciação que independe das características e atributos físicos do produto.

Essa diferenciação cria uma barreira à entrada do novo concorrente, pois o força a gastos pesados para atrair os consumidores. Este esforço, normalmente, envolve perdas iniciais e, geralmente, demanda um bom período de tempo. Tais investimentos em construir uma marca são particularmente arriscados se a empresa entrante não puder recuperar os valores investidos, caso sua tentativa de entrada no mercado falhar.

b) Exigências de capital

Segundo Porter (1999), a necessidade de investir vultosos recursos financeiros como requisito para competição também representa uma barreira de entrada. As exigências de capital são impostas não apenas pelas instalações físicas, mas também pelo crédito ao cliente, pelos estoques e pela absorção dos prejuízos iniciais.

Quando o mercado requerer tecnologias especializadas ou instalações e equipamentos especiais, pode haver relutância por parte dos novos concorrentes em adquirir ativos muito específicos que não poderão ser vendidos ou convertidos em novos usos se a tentativa de entrada falhar.

Quando as empresas já possuem ativos especializados, elas não medem esforços para que outras empresas não roubem sua parcela de mercado. Os novos concorrentes podem prever essa reação agressiva das empresas atuantes.

c) Acesso a insumos necessários

Para Porter (1989) “uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser individual em alguma coisa valiosa para os compradores”. O acesso a insumos necessários poderá constituir importante barreira á entrada, antes de tomar decisões estratégicas a administração de topo deve conhecer bem não só as circunstâncias do meio ambiente em que atua, como também as características dos recursos necessários e disponíveis para seguir as diversas estratégias

No setor florestal o acesso às matérias-primas chave pelas empresas que atuam no mercado é pequeno, o acesso e o fornecimento desses recursos aos novos concorrentes principalmente a madeira certificada torna-se difícil.

d) Desvantagens de custo, independentes do tamanho

Empresas estabelecidas podem obter vantagens, além de tamanho e de economia de escala, de efeito de curva de aprendizagem, tecnologia exclusiva, acesso às melhores fontes materiais, ativos comprados a preços melhores.

e) Política governamental

Segundo Porter (1999) “os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor, inclusive excesso de caixa e crédito financeiro não explorado, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e clientes”.

No setor florestal existem regulamentações do governo, que são capazes de limitar ou até mesmo bloquear as entradas no setor, através de controle como licenciamentos ambientais, inspeções, quotas de exploração, requisitos de licenciamento, restrições de acesso de matérias-primas, controles ambientais e regulamentos de uso dos recursos florestais.

f) Custos de mudança

Os custos com os quais se defronta a indústria quando ocorre mudança tecnológica. Podem incluir aquisição de novos equipamentos, custo de treinamento de empregados, custos com testes e qualificações de nova fonte. Quando são altos constituem uma barreira de entrada.

No atual cenário de significativas inovações tecnológicas no setor florestal, tornou-se fundamental a eficácia no gerenciamento dos custos no setor.

5.3 Determinantes do Poder do Comprador

O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos.

Conforme Porter (1989) “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria”.

A capacidade dos compradores de pressionar as margens da indústria gera fundamental determinante como: concentração dos compradores, representatividade nas vendas da empresa, baixos custos de mudança, ameaça de integração para trás e nível de informação.

A maior ou menor pressão dos compradores no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais.

5.4 Determinantes do Poder dos Fornecedores

Refere-se à capacidade dos fornecedores de pressionar as margens da indústria. Seus principais determinantes são: concentração dos fornecedores, importância do insumo para a indústria, custos de mudança e ameaça de integração para frente.

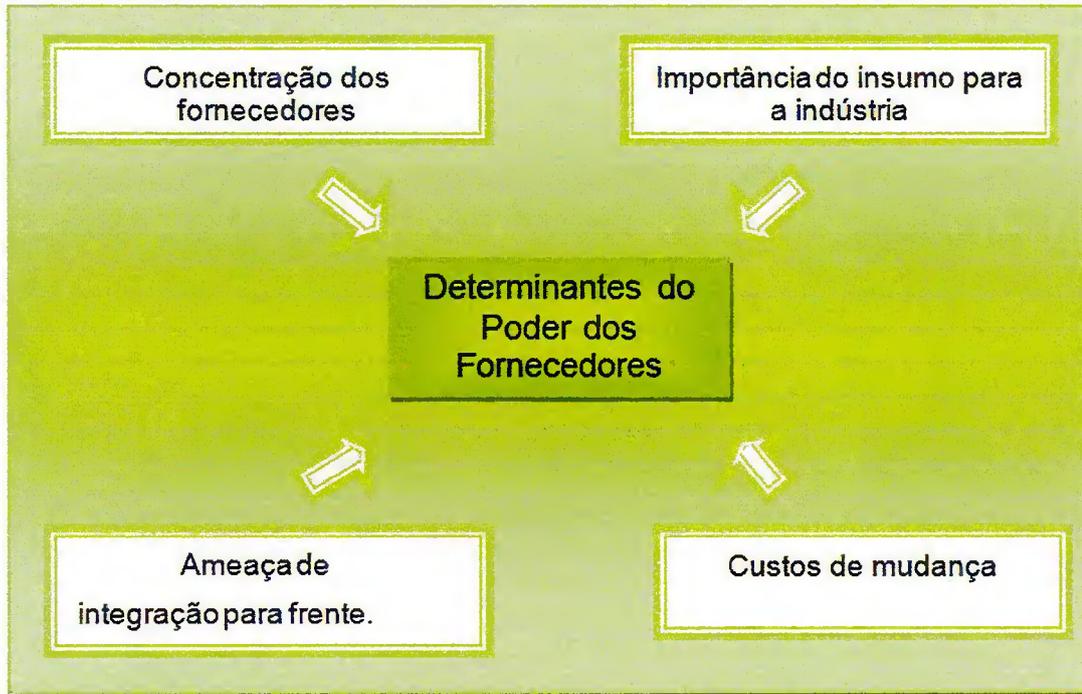


Figura 03: Determinantes do Poder dos Fornecedores.

5.5 Ameaça de Produtos Substitutos

Refere-se à ameaça de produtos ou serviços substitutos presentes em outras indústrias (PORTER, 1985).

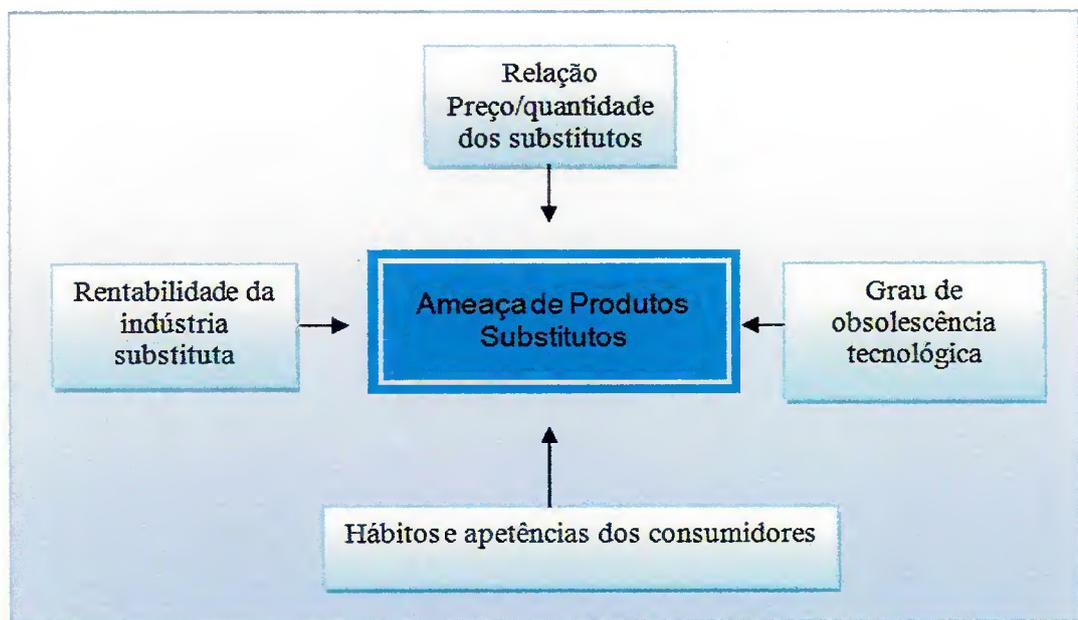


Figura 04: Ameaça de Produtos Substitutos.

Os fatores da maior ou menor pressão de substitutos esta sujeito ao estagio de evolução da indústria produtora de substitutos e do desempenho habitual do consumidor. Os elementos fundamentais de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que conduz a potencialidades de aumento de margens (LOPES, 1990,p.25-53)

5.6 Vantagem competitiva

A inquietação com o processo dinâmico de crescimento é um tema antigo para a economia, desde o trabalho clássico de Adam Smith, em *A riqueza das nações* até a mais contemporânea abordagem de M. Porter, em *Vantagens Competitivas das Nações*. Tais autores têm, como objetivo, buscar as raízes do avanço econômico diferencial do capitalismo.

O movimento do crescimento dual partiu da Europa e logrou, para bem ou mal, a integração global do mundo. A princípio, as diferenças entre nações e regiões não eram significativas. O processo de diferenciação de produção toma lugar com os excedentes orientados para a produção de mercado, e a divisão entre países, produtores de matérias primas e países de produtos elaborados constitui-se uma das principais divisões para o processo de acumulação de riqueza dos países desenvolvidos.

Porter foi autor que ousou incluir mais variáveis e competitividade, diferenciando seu referencial teórico da teoria das vantagens competitivas enunciado por Ricardo. Porter coloca a existência de outras variáveis além dos custos mais baixo de produção quando afirma que:

“Devemos levar em conta as diferentes fontes de vantagens competitiva em diferentes indústrias, em lugar de depender de uma única e ampla fonte, como custo de mão-de-obra ou economias de escala. Como os produtos são diferenciados em muitas indústrias, devemos explicar por que as empresas de certos países são mais capazes de diferenciar do que outras e não nos concentrar, apenas, nas diferenças de custo. os competidores globais, desempenharam com frequência, certas atividades na cadeia de valores fora de seus país sede.” PORTER (1993: 85-86).

Porter (1989) enfatiza alguns conselhos fundamentais para as empresas que buscam um diferencial no mercado e, portanto, procuram destacar-se não como maiores, mas sim como as melhores em seu ramo de atividade. A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar.

Uma empresa ganha vantagem competitiva executando suas atividades estrategicamente de forma mais barata ou melhor, do que a concorrência. E, para diagnosticar a vantagem competitiva, PORTER (1989) criou o conceito de cadeia de valores *“reunião de todas as atividades - principais e de apoio - executadas por uma empresa de forma integrada”*.

“A empresa deve buscar, e não evitar, as pressões e os desafios. Parte da estratégia consiste em se beneficiar do ambiente do próprio país, de modo a criar o ímpeto para a inovação” PORTER (1989).

5.7 Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma diferenciação.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes de potenciais diferenciações. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando essas atividades estratégicas importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

5.8 A Cadeia de Valores

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Criar valor⁶ para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação. A cadeia de valores exhibe o valor total, e consiste em “margem” e “atividades de valor”. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

5.9 Definição da Cadeia de Valores

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em um mercado em particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor são identificadas na empresa particular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas.

O princípio básico é que as atividades deveriam ser isoladas e separadas se:

- 1) Tiverem economias diferentes;
- 2) Tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação ou;
- 3) Representarem uma proporção significativa ou crescente do custo.

Tudo aquilo que uma empresa faz deveria ser classificado em uma atividade primária ou de apoio.

⁶ Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.



Figura 05: A cadeia de valor genérica, PORTER (1990, p. 35)

Adicionar valor a um produto, conseqüentemente, implica realizar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio – a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes. Para alcançar a vantagem competitiva sobre os seus rivais, a empresa tem duas opções (PORTER, 1993):

- Proporcionar, ao oferecer produtos ou serviços, um valor comparável ao comprador, desempenhando as suas atividades com maior eficiência que seus concorrentes. Dessa forma busca alcançar a vantagem competitiva pelo **menor custo**.
- Proporcionar um valor maior para o comprador, que o faça estar disposto a pagar um preço maior pelos produtos ou serviços oferecidos, desempenhando suas atividades de maneira excepcional. Dessa forma busca alcançar a vantagem competitiva pela **diferenciação**.

Todas as atividades contribuem para o valor percebido pelo cliente (PORTER, 1993), sendo divididas em:

- **Atividades primárias**, relacionadas à produção, comercialização, entrega e assistência ao produto ou serviço.

- **Atividades de apoio**, que proporcionam os insumos comprados, tecnologia, recursos humanos e funções de infra estrutura geral que apóiam as outras atividades, inclusive as atividades primárias.

Vale enfatizar que toda atividade, seja ela primária ou de apoio, emprega insumos comprados, recursos humanos e alguma combinação de tecnologias, dependendo, também, da infra-estrutura proporcionada pela empresa, o que envolve, por exemplo, administração geral e finanças. Ou seja, as atividades de apoio "apóiam" todas as atividades (PORTER, 1993).

5.10 Elo Dentro da Cadeia de Valores

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra.

A vantagem competitiva frequentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais. Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: **otimização e coordenação**.

Conforme citado anteriormente na era da concorrência total, existem duas maneiras para se obter vantagem competitiva: **os custos baixos e a diferenciação**. PORTER (1986) "acrescenta que a lucratividade de uma empresa não depende somente do seu posicionamento em relação aos seus concorrentes, mas também da estrutura do setor em que ele atua".

5.11 Síntese da Análise Teórica

A análise teórica das estratégias competitivas das empresas madeireiras certificadas no Estado do Pará, busca através do referencial teórico baseada na cadeia de valor e nas estratégias das empresas na busca por vantagem competitiva sustentável através das cinco forças de Porter, para responder a questão relevante neste trabalho.

No entanto, para que se obtenha melhores resultados nesse estudo é imprescindível que se analise de que forma interatuam as principais forças que conduzem o setor madeireiro certificado no Pará.

Para isso busca-se através de pesquisas empíricas e dados primários, a identificação das principais variáveis que revelam a real estrutura de mercado, as estratégias utilizadas e principalmente, o porque da sustentabilidade competitiva das empresas madeireiras certificadas que atuam no estado do Pará.

6 MATERIAL E MÉTODO

6.1 A Definição do Setor Madeireiro Certificado

O setor madeireiro certificado, foco deste estudo, é a base para análise e classificação da amostra utilizada.

O universo de estudo são os empresários das quatro empresas madeireiras certificadas⁷ do Estado do Pará, procurando identificar as formas de exploração florestal (cadeia produtiva), a origem da madeira comercializada pelas mesmas, a visão geral sobre as práticas de manejo florestal sustentável, entraves à promoção do manejo florestal sustentável, dificuldades relativas à certificação florestal. A seguir vejamos as empresa certificadas de acordo com suas especificidades.

As principais características das empresas são: empresas certificada ambientalmente tem relação comercial com o mercado externo, linha de produção bem similar, áreas florestais com dimensões bem diferenciadas, todas localizadas no Estado porem em municípios diferentes, ambas fazem parte da Associação das Indústrias Exportadoras de Madeiras do Estado do Pará – AIMEX.

⁷ Empresas com exploração própria, possuem floresta certificada.

Tabela 1- Certificadas no Pará.				
EMPRESAS	PRODUTO	VOLUME TORA (M³) / ANO	ANO DE CERTIFICAÇÃO	MERCADOS
Cikel Brasil Verde Madeiras Ltda	Madeira serrada (Sawn Timber), Laminados (Sliced Veneer), Pisos (Flooring), Decking, Compensado (Plywood), Produtos de jardim (garden products).	160000	2001	USA, Holanda, Bélgica, Inglaterra, França, Itália.
Juruá Florestal Ltda	Decking, Pisos (Flooring), Componentes para movies (Furniture components) e Madeira serrada (sawn timber)	40000	2001	USA, Holanda, Bélgica, Inglaterra, França, Itália
Orsa Florestal S.a.	Madeira Serrada (Sawn Timber), Compensado de madeira (plywood)	12000	2004	Brasil, Holanda, Alemanha, Espanha, Dinamarca, Bélgica, Estados Unidos
IBL-Izabel Madeiras do Brasil Ltda	Madeira Serrada (Sawn Timber) e Compensado (Plywood) Pisos (Flooring), Decking, Portas (Doors), Janelas (Windows), Assoalhos, Lambril	30000	2004	Brasil, Holanda Suíça e França

Fonte: Associação das Indústrias Exportadoras de Madeiras do Estado do Pará – AIMEX, 2009.

a. Área de Estudo

A região do Estado do Pará é uma das 27 unidades federativas do Brasil. É o segundo maior estado do país com uma extensão de 1.247.689,515 km², pouco maior que Angola, dividido em 143 municípios, está situado no centro da região norte e tem como limites o Suriname e o Amapá a norte, o oceano Atlântico a nordeste, o Maranhão a leste, Tocantins a sudeste, Mato Grosso a sul, o Amazonas a oeste e Roraima e a Guiana a noroeste (Brasil Republica.com, 2009).



Figura 06: Mapa do Estado do Pará.

As empresas objeto deste estudo estão localizadas geograficamente em municípios diferentes como pode ser observado na figura 7, a Juruá Floresta LTDA tem sua matriz fixada no distrito industrial de Ananindeua localizado na grande Belém é o segundo mais populoso município do estado e o terceiro da Amazônia. Sua população estimada é de 498.095 habitantes, está a uma latitude 01°21'56" sul e a uma longitude 48°22'20" oeste. Possui uma área de 191,42,9 km², suas filiais estão localizadas nos municípios de Moju e Novo Repartimento.

A Orsa Floretal S/A, fica em Almerim a uma latitude 01°31'24" sul e a uma longitude 52°34'54" oeste, estando a uma altitude de 65 metros. Sua população é de 34.230 habitantes. Possui uma área de 73287,8 km² (www.eps-almeirim, 2009).

Cikel Brasil Verde madeiras LTDA, localiza-se em dois municípios seu parque industrial fica em Ananindeua e sua área de manejo fica na fazenda Pacajá no município de Pacajá que pertence à Mesorregião Sudoeste Paraense e à Microrregião Altamira. A sede municipal apresenta as seguintes coordenadas geográficas: 03° 50 30 S e 50° 38 35 W, possui uma área de 11.832,183 km², tem uma população estimada em 41.953 hab (IBGE, 2009)

IBL Isabel Madeiras do Brasil LTDA, está em Breu Branco a uma latitude 04°04'04" sul e a uma longitude 49°38'13" oeste, estando a uma altitude de 111

metros. Sua população estimada é de 42,337 habitantes. Possui uma área de 3989,399 km².



Figura 07: Mapa de localização geográfica dos municípios onde estão as empresas objeto de estudo.

6.3 Dados

Para o desenvolvimento do trabalho, foram utilizados dados secundários da Associação das Indústrias Exportadoras de Madeiras do Estado do Pará – AIMEX, Associação dos Produtores Florestais Certificados da Amazônia – PFCA, instituições públicas e privadas necessárias no decorrer da elaboração da dissertação e os dados primários foram coletados através da aplicação de questionário com proprietários e/ou gerentes das empresas de forma prática de modo a não gerar desordem de informações.

Os dados coletados foram processados estatisticamente e apresentados na forma de tabelas e gráficos que são usados no processo de análise do estudo.

Construir indicadores para representar desempenho e serviu de base para análise comparativa entre as madeireiras.

6.4 Modelo de Análise

Nesta seção descrevem-se os principais instrumentos empregados na análise da competitividade e estratégia das empresas madeireiras certificadas no Estado do Pará.

6.4.1 Índice representativo das principais estratégias

Para a análise das vantagens competitivas sustentáveis, das empresas madeireiras certificadas do Estado do Pará, com enfoque nas estratégias empresariais, que serão necessárias para a análise deste estudo.

As variáveis são baseadas nas cinco forças de Porter, utilizada como análise teórica deste estudo. Alguns exemplos dessas variáveis são proporcionadas no quadro 1 e representam fatores de forças competitivas que abrangem um setor: Ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, Rivalidade entre empresas existentes e poder de negociação dos fornecedores.

Quadro1- Critério para orientar aplicação das estratégias competitivas das madeireiras certificadas		
Fatores (Forças)	Variável real	Critério
Ameaça de novos entrantes	1- Economia de escala	*
	2 -Produto e serviço diferenciado	
Rivalidade entre empresas existentes	1-Taxa de crescimento do setor	*
	2-Concorrências relativas a preço	
Ameaça de produtos substitutos	1-Diferenciação de produtos e serviços	*
	2-Fidelidade de marcas ou empresas	
Poder de negociação dos fornecedores	1- Diferenciação dos fornecedores	*
	2- Números de fornecedores	
Poder de negociação dos compradores	1- Grau de informação dos compradores	*
	2-Fidelidade de marcas ou empresas	

* O critério é definido por meio de indicadores e por frequências relativas. Um exemplo de indicador é dado no Quadro 2.

Quadro 2 - Critério de análise: construção dos indicadores das variáveis para os fatores de análise das estratégias competitivas das madeireiras certificadas					
VARIÁVEIS	Empresas Madeireiras Certificadas				
	Nula	Baixa	Média	Alta	Índice
Economia de escala					
Taxa de crescimento do setor					
Diferenciação de produtos e serviços					
Diferenciação dos fornecedores					
Grau de informação dos compradores					

$$\text{ÍNDICE} = \frac{(0 \cdot N^{\circ} \text{ Nulo} + 0,3 \cdot N^{\circ} \text{ Baixo} + 0,6 \cdot N^{\circ} \text{ Médio} + 1 \cdot N^{\circ} \text{ Alto})}{N^{\circ} \text{ Total de Empresas}}$$

6.4.2 Avaliação das estratégias

Para uma avaliação estratégica do balanço das forças será construído um quadro de Matriz SWOT⁸ ou matriz FOFA⁹.

O conjunto de recursos alocados dentro da organização, ou seja, os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados pela mesma para alcance de seus objetivos, onde se incluem: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros, definem-se como ambiente interno ou microambiente (PORTER, 2002; SETTE, 1998).

Comumente os propósitos das empresas são definidos estrategicamente a fim de gerar resultados para os acionistas e satisfazer as expectativas dos demais stakeholders. Por outro lado, é imprescindível considerar o comportamento da organização na visão dos grupos de interesse, onde se incluem: fornecedores, distribuidores, clientes e demais envolvidos diretamente com os negócios da empresa. Em razão disso, conduz-se a utilização de uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem, pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a organização. Essa ferramenta é denominada modelo SWOT ou matriz FOFA.

Devido a sua simplicidade de aplicação, tanto para empresas, como para, produtos e serviços, o modelo SWOT, é largamente empregado, como pode ser observado no quadro 03, permite que seja demonstrada a situação atual do negócio de maneira simples e de fácil entendimento.

Uma série de características deve ser observada na análise da matriz SWOT de uma organização, como pode ser visualizado abaixo.

⁸ SWOT é a sigla de *strenght, weaknesses opportunities end threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças).

⁹ FOFA é a sigla de pontos forte, oportunidades, pontos fracos e ameaças.

Quadro 3- Exemplos de Forças, Fraquezas, ameaças e oportunidades numa matriz SWOT	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Economia de escala ◇ Cadeia de Abastecimento Integrada 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Problemas com acesso a matéria prima ◇ linha de produtos muito reduzido
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mudança de hábitos do consumidor ◇ Econômicas (Mercado e preços) 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Entrada de novos concorrentes com habilidades ◇ Falta de estabilidade

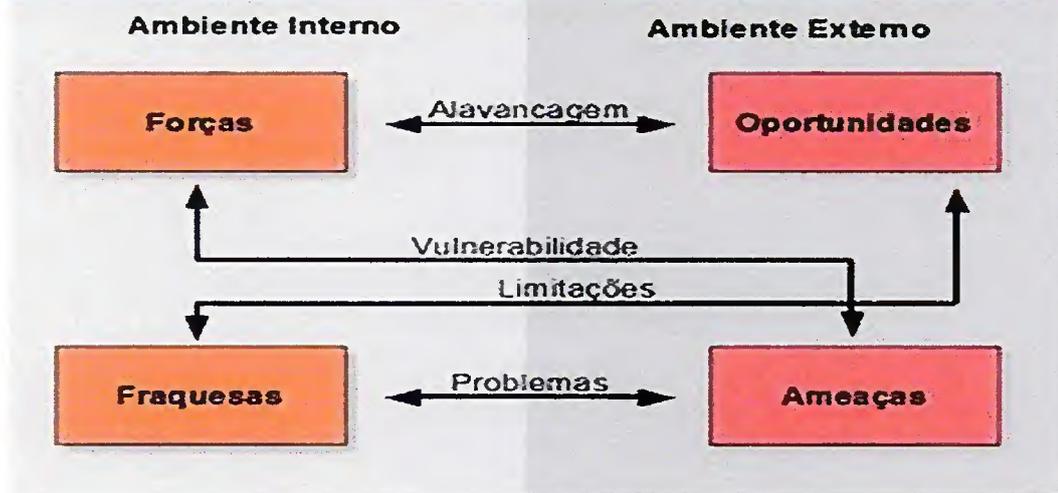
Fonte: Adaptado Thompson (2002:126, citado por Kitabayashi, 2005, p.58)

A análise SWOT fornece segundo Machado (2005), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Após analisar, esses itens ou outros relevantes para a análise de projeto, pode-se analisar a inter-relação de forças e fraquezas, e de oportunidades e ameaças. Estabelecendo as quatro zonas na matriz *SWOT*, como mostra o quadro 4.

Quadro 4 – Ambiente interno e ambiente externo SWOT



Fonte: Adaptado Thompson (2002).

Forças: representam capacidades e recursos internos para a geração de vantagens competitivas;

Fraquezas: representam as vulnerabilidades percebidas frente aos concorrentes de mesmo segmento de mercado;

Oportunidades: (Oliveira, 1991, p. 64) "São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem";

Ameaças: (Oliveira, 1991, p. 64) "São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil".

O cruzamento provê uma forma de elucidar em que pontos a organização pode obter vantagens competitivas pelo cruzamento das Oportunidades com Forças; mostra configurações de como melhorar o ambiente interno pelo cruzamento das Oportunidades com Fraquezas; para melhor aplicação das oportunidades, por transformações muitas vezes de grande proporção, protegendo a organização de possíveis ameaças, pelo cruzamento das Ameaças e Forças; e prováveis mudanças também de grande impacto organizacional para mitigar os efeitos trazidos pelo cruzamento das Ameaças e Fraquezas.

7 RESULTADOS

7.1 Análise das Estratégias Competitivas das Empresas Madeireiras Certificadas no Estado do Pará

Segundo Morais (2000) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. Embora o meio ambiente inclua forças políticas, sociais e econômicas, o aspecto fundamental a ser analisado é a indústria ou as indústrias nas quais a empresa compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, bem como nas estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

As influências governamentais podem ter um impacto importante e real sobre a mudança estrutural, principalmente em indústrias que tem suas matérias prima principal regulada, como é o caso das empresas, madeireiras em que o governo, utilizando o seu arcabouço legal regulatório. As ações do governo também podem aumentar ou diminuir a probabilidade da concorrência no âmbito nacional ou internacional.

A seguir verifica-se os principais fatores das dimensões estratégicas utilizadas pelas empresas que dão competitividade e sustentabilidade para o setor madeireiro certificado no Estado, isto baseadas nas cinco forças de Porter: Ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre empresas existentes e poder de negociação dos fornecedores.

7.1.2 Ameaça de novos entrantes

A gravidade da ameaça de entrada depende das barreiras existentes e da reação dos competidores já estabelecidos que o entrante possa esperar. Se as barreiras de entrada forem altas e a retaliação esperada dos competidores existentes for pesada, a ameaça de entrada será reduzida. Logo conforme Porter (1986) as variáveis pertinentes que influenciam como principais barreiras a entrada

de novos entrantes são: economia de escala, diferenciação do produto, exigência de capital, desvantagem de custo independente do tamanho, custo de mudanças, política governamental, acesso a insumos necessários. Existe variando de indústria para indústria barreiras que impedem a entrada de um novo concorrente. No caso da indústria madeireira certificada as barreiras são as seguintes:

7.1.2.1 Economia de escala

Verificou-se que dentre as variáveis, a mais significativa é a economia de escala para o setor madeireiro certificado, pois o crescimento das empresas locais se pauta, principalmente, por três tipos de oportunidades: penetração de mercado; expansão de mercado; demanda por madeira certificada. Construindo, desta forma, vantagens competitivas em relação às empresas entrantes.

As oportunidades de mercado podem ser resumidas da seguinte maneira:

- a) **Penetração de mercado:** As empresas trabalham com investimento em diferenciação através do *marketing verde*, de modo geral, o produtos centrado na ênfase de uma característica benéfica em um produto que seja percebida como valor significativo pelos consumidores e os motive a optar pelo consumo de tal produto. A percepção de valor é baseada na equação entre custos e benefícios associados ao consumo do produto, incluindo-se os custos não-financeiros e os benefícios intangíveis.
- b) **Expansão de mercado e Demanda por madeira certificada:** 75% das empresas entrevistadas têm como principal estratégia a expansão de mercado principalmente o mercado externo onde a demanda por produtos certificados tem garantia de compra, os outros 25% tem visão no mercado interno e visiona uma mercado que cada vez mais esta se expandindo "Existe o mito de que o mercado brasileiro de madeiras amazônicas não tem interesse em adquirir produtos

florestais certificados. Um levantamento realizado em 2001 no Estado de São Paulo, (...), revelou uma situação surpreendente: há uma demanda para madeira certificada de aproximadamente 20% (...) do volume total consumido no Estado" e é exatamente este mercado em expansão que esta sendo visado por 25% das empresas.

7.1.2.2 Diferenciação do produto

A diferenciação de produtos basicamente é visada pelas empresas certificadas a partir da capacidade da empresa em atender critérios como: distinção em relação à concorrência, superioridade em relação a outras formas de obter o mesmo benefício. Fundamentalmente conforme colocado pelos entrevistados a diferenciação de produto é, talvez a principal fonte de vantagens competitivas das empresas. A diferenciação ocorre na empregabilidade de tecnologias não só no pátio industrial, mas também no acesso a matéria prima, como a utilização de praticas mais aperfeiçoadas de manejo e cultivo.

No entendimento de Porter (1993), as empresas criam vantagem competitiva percebendo ou descobrindo maneiras novas e melhores de competir numa indústria, e sendo capazes de levá-las ao mercado. A esta capacidade Porter denomina "inovação", definida como uma maneira nova de fazer as coisas que são comercializadas, pois, no seu modo de ver, o processo de inovação não pode ser separado do contexto estratégico e competitivo de uma empresa. Para ele, a inovação inclui tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos de fazer as coisas, ela pode estar presente em modificações de produtos, mudanças de processo, novas formas de comercialização e de distribuição, e novas concepções de âmbito, ou seja do alcance dos objetivos da empresa dentro da indústria.

A concorrência no setor madeireiro certificado provoca mudanças nas estruturas de mercado, fazendo com que as empresas se adaptem ao novo sistema, para poderem permanecer nele, buscando através de diferenciação de produtos, já que existe um mercado desleal através da exploração convencional, tornando os

produtos certificados bem mais encarecidos do que os que não levam o selo verde. Conforme coloca o empresário e justamente neste nicho de mercado que busca o consumo de produtos que levam o selo verde que o setor busca alavancar seu mercado mostrando sua qualidade e diferenciação de produto. Levando as empresas certificadas a concorrerem entre si em busca de inovações tecnológicas que visem o uso mais racional da matéria prima e produtos bem acabados. Esta exigência vem principalmente do mercado externo uma vez que os compradores esperam um produto bom e de boa qualidade que não tenha imperfeições e que seja uniforme, pois conforme relatado pelos empresários o mercado externo e muito exigente não aceita falhas no produto.

Outro ponto revelado pelos entrevistados foi com relação à diferenciação ou igualação em relação ao processo pelo qual os produtores já estabelecidos no mercado tentam se aproximar dos que estão à frente, para se manterem em evidência e tentar alcançar uma melhor fatia do mercado.

Este objetivo, segundo os empresários pode ser colocado na prática através da livre mobilidade de capitais, incluindo a possibilidade de empresas que estejam já no setor certificado entrarem em um novo ramo ou processo de produção ou se mudarem de um para outro, com o intuito de obterem maiores ganhos, incluindo a possibilidade de imitação dentro de um mesmo ramo. Porém a vantagem competitiva de um produto só se mantém até o momento em que ele é superado ou igualado pelo seu concorrente. Não basta apenas criar uma diferença favorável, é preciso buscar constantemente novas fontes de ganhos extraordinários.

7.1.2.3 Exigência de capital

Segundo os empresários entrevistados a exigência financeira é um dos fatores mais relevantes para impedir o surgimento de novas empresas no setor, pois a necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a implementação do processo de certificação (com índice 0,4) que inicialmente torna-se elevado porém no decorrer do processo a exigências de capital torna-se necessária para o investimento em novas tecnologias que visa o melhor

aproveitamento da matéria prima também em investimentos voltados para pesquisa e desenvolvimento de novas técnicas para o setor que propenda a melhoria dos processos exploratórios, até mesmo para superar a necessidade de diferenciação de seus produtos.

Tabela 2: Fatores determinantes de influencia na exigência de capital

Itens de resposta	Não Influencia	Paramente	Ocasionalme nte	Regulamente	Índice
	0	0	2	1	0,73
Custo de matéria-prima (a certificação)	-	-	50%	25%	75%
Custo de mão-de-obra	0	0	1	2	0,86
	-	-	25%	50%	75%
Despesas administrativas	0	1	1	1	0,63
	-	25%	25%	25%	75%
Despesas financeiras	0	2	0	1	0,53
	-	50%	-	25%	75%
Impostos e taxas	0	0	1	2	0,86
	-	-	25%	50%	75%
Custo de embalagem especial	0	3	0	0	0,3
	-	75%	-	-	75%
Despesas portuárias	0	2	1	0	0,4
	-	50%	25%	-	75%
Seguro	1	2	0	0	0,2
	25%	50%	-	-	75%
Corretagem de câmbio dos despachantes	2	1	0	0	0,1
	75%	25%	-	-	75%
Implantação da certificação	1	0	2	0	0,4
	25%	-	50%	-	75%
Manutenção do processo de certificação	0	1	2	0	0,5
	-	25%	50%	-	75%
ISO 9000	0	3	0	0-	0,3
	-	75%	-	-	75%
ISO 14000	0	3	0	0	0,3
	-	75%	-	-	75%
Manejo florestal	0	0	1	3	1,2
	-	-	25%	75%	100%

Fonte: Pesquisa de campo

O capital necessário para comprar as instalações e os equipamentos para fazer e manter os estoques, e para os prováveis prejuízos iniciais torna-se uma barreira aos pretendentes à entrada no setor, constituindo-se em vantagem para as empresas já existentes no mercado.

Os resultados da Tabela 2 mostram os índices de influência revelados pelos entrevistados sob a exigência de capital para o setor florestal certificado especificando cada um dos fatores determinantes de exigência de capital. Os índice mostrado pelos empresários que demonstram um grau regular de influencia sob as

exigências de capital foram os custos de matéria prima (índice 0,73), custos com mão de obra (índice 0,86) e impostos e taxas (índice 0,86).

Vale ressaltar os índices que demonstram a influência de capital para a manutenção do processo de certificação (índice 0,5) e implementação dos ISO 14000 (índice 0,3) e ISO 9000 (índice 0,3), demonstrando que a manutenção do processo e a implantação dos ISO's influenciam ocasionalmente na exigência de capital, ou seja, os custos não são tão acentuados para a empresa no decorrer do desenvolvimento da atividade.

Finalmente pode-se observar que o índice que demonstra os custos operacionais, custos de extração (manejo Florestal índice 1,2), determina que este fator tem um grau de influência considerado constante, ou seja, exigência constante de capital para manutenção.

7.1.2.4 Desvantagem de custo independente do tamanho

Independente do tamanho, este fator proporciona benefícios para as empresas estabelecidas no setor madeireiro certificado, através das diferenciadas vantagens de custo das empresas que afirmam ser dificilmente igualadas pelos prováveis entrantes em potencial, tais como acesso favorável às matérias-primas, tecnologia de produtos, curvas de aprendizagem e de experiência o que não podem ser conseguidas pelos entrantes qualquer que seja o seu tamanho e a sua escala.

7.1.2.5 Custo de mudanças

As empresas já estabelecidas desfrutam de vantagens de custos com relação as empresa não estabelecidas no setor certificado, como o próprio acesso a certificação, este processo inicial demanda um investimento muito alto com retorno de médio e longo prazo, estes são os custos iniciais com os quais se defronta os novos entrantes neste mercado a empresa quando muda do processo convencional para o processo de certificação tem a necessidade de fazer altos investimentos.

As empresas já existente no mercado certificado relatam que os custos de mudança de um processo produtivo para outro, dentro do próprio setor, incluir aquisição de novos equipamentos, custo de treinamento de mão de obra, custos com testes e qualificações de nova fonte, e até mesmo custos psíquicos de esta introduzindo um novo processo, quando são altos estes custos somados constituem uma barreira de entrada.

Os entrevistados revelam que mudar de um segmento para outro, ou a entrada neste ramo de negócio constitui-se em custos que descartam a possibilidade de novos entrantes no setor, revelando uma vantagem para quem está inserido no mercado e uma barreira para novos entrantes.

7.1.2.6 Política governamental

As políticas governamentais e um dos grandes gargalos segundo os entrevistados que o madeira certificada.

Segundo os empresários a não aprovação dos planos de manejo ou até mesmo a aprovação quando isso setor madeireiro tem que enfrenta, tornando-se um grande barreira de entrada para novos participante no setor, esta barreira torna-se tão grande que chegou até a retirar do mercado empresas de grandes porte que já vinha trabalhando e conquistando mercado a alguns anos no setor de acontece, não são emitidas as autorizações para transporte de produtos florestais, o que impossibilita a exploração florestal e a comercialização da safra, gerando falta de matéria-prima e comprometendo o abastecimento do parque levando os empresários ao não cumprimento dos contratos estabelecidos com seus clientes. Some-se a isto, um sistema ineficiente de monitoramento e controle, burocracia em excesso expressa em normas e regulamentos governamentais e políticas públicas que privilegiam a conversão de florestas primárias em áreas para agricultura e o avanço da fronteira agropecuária.

A Aimex¹⁰ relatou que o setor madeireiro já sente os reflexos da crise mundial, com a redução dos investimentos e critica a falta de uma política firme no setor florestal paraense. *"Temos uma demora enorme na regulamentação fundiária e principalmente nas licenças ambientais, seja do ponto de vista do manejo no campo ou das licenças operacionais das empresas"*, alega o presidente da AIMEX. Se não houvesse esse problema primário, certamente poderiam estar mais preparados para a crise.

Ainda coloca AIMEX, o setor madeireiro paraenses já conseguiram recuperar os milhares de empregos perdidos em 2008, principalmente em municípios como Tailândia, Paragominas e Altamira, onde houve operações de combate aos desmatamentos comandadas pelo governo federal e estadual. Mais infelizmente o setor ainda precisa de solução, de regras claras e ágeis para continuar tendo suas atividades reconhecidas, mas uma vez a questão se volta para a regulamentação fundiária. Existem empresas hoje que plantaram muito, estão com a floresta no ponto de corte e não podem colher por exigências burocráticas que os próprios órgãos não viabilizam sua operação.

Os entrevistados colocam também que para o manejo florestal certificado na Amazônia, ainda se faz necessário o desenvolvimento de políticas pública voltadas para estratégias que dissemine o Manejo florestal com Impacto Reduzido e incentive empresas a se certificarem, lembrando que a Certificação florestal vai além das exigências legais ambientais existentes.

Outro ponto ainda associado à política governamental, uma das grandes queixas dos empresários são os encargos e impostos existente no setor, acreditam que isto gera um desestímulo para que outras venham competir no setor, construindo-se em uma barreira de entrada e principalmente uma barreira para o crescimento do setor.

¹⁰ Associação das Indústrias Exportadoras de Madeira do Pará e Amapá

7.1.2.7 Acesso a insumos necessários

Segundo Porter (1992), a estratégia de uma empresa, que queira oferecer um preço melhor no mercado, começa com um bom produto, que deve ter qualidade aceitável e características que supram as necessidades básicas do cliente/consumidor. O competidor que busca a liderança em custo deve, essencialmente, oferecer um bom produto básico, isto é, com bons valores de uso e estima, para se pôr em posição privilegiada e criar um espaço no mercado para oferecer o melhor preço. Ao conseguir isso, o líder em custo estará conseguindo uma margem maior de lucro no mercado, fixando um preço mínimo.

Dentro desta estratégia há um posicionamento que determina a habilidade da empresa em ter um desempenho superior. Este posicionamento surge da comparação do preço da empresa com o de seus concorrentes e de sua posição de custo com a de seus concorrentes.

7.1.3 Poder de negociação dos compradores

Para Porter (1986), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria. Dependendo da sua situação no mercado os grupos de compradores podem exercer pressão em relação à redução dos preços, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais.

7.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Quando a indústria possui produtos substitutos os mesmos podem reduzir as taxas de retorno dos investimentos, na medida em que forçam um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Neste sentido, quando há produtos substitutos, todas as empresas de uma indústria estão competindo com as indústrias de seus produtos substitutos, assim aquele que apresentar uma maior vantagem em

termos de preço-desempenho será mais atrativo e forçará os lucros da indústria. Neste aspecto, os produtos substitutos como força competitiva representa uma ameaça para as empresas estabelecidas na indústria.

Através de investigação é possível identificar os produtos que venham desempenhar a mesma função na indústria. A pesquisa de campo realizada mostrou que existem alguns produtos substitutos no setor em questão, sendo que estes produtos estão intrinsecamente ligados ao grupo de compradores da mesma. Como por exemplo, produtos como: cimento, concreto e ferro, podem ser substitutos da madeira para clientes da construção civil. Produtos como: material sintético, fibras e ferro, podem ser substitutos da madeira principalmente para fabricantes de móveis, piso e brinquedos.

Com relação a ameaça de produtos substitutos os empresários acreditam não haver substitutos para os seus produtos, estes sempre terão o seu lugar no mercado. Apenas 1 (25%) acham que o seu produto vem encontrando um substituto próximo, que seria a alvenaria e o ferro, isto porque seus produtos estão voltados ao abastecimento da construção civil no mercado interno, com produtos como portas, janelas, lambril.

7.1.5 Rivalidade entre empresas existentes

Para Porter (1986), a competitividade entre os concorrentes de um setor pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.

O mercado de produtos florestais certificados do Estado do Pará, caracteriza-se por um número pequeno empresas certificadas que respondem hoje a 100% da produção certificada do Estado. Isto comparado ao numero de empresa madeireira atuantes no Estado, torna-se um numero muito imperceptível. Estas empresas estão

hoje bem equilibradas em termos de tamanho e produção, o que cria uma certa vantagem competitiva entre elas, pois elas podem estar inclinadas a lutar por uma parcela maior do mercado, aliado a isso temos praticamente uma ausência de diferenciação de seus produtos.

A rivalidade existente no setor madeireiro certificado no Pará pode ser caracterizada pelo uso de tática como: concorrência de preços e estratégia de mercado. Vale ressaltar que a grande concorrência na indústria é por menores preços na tentativa de conseguir um maior número de clientes, uma vez que fica difícil diferenciar o produto madeira ou fornecer algum tipo de serviço ao cliente.

No geral não existe no setor um grande aumento na capacidade de produção, pois a matéria-prima madeira depende dos fatores como novas áreas para implantação do manejo, temporalidade para o corte, neste sentido não ocorrem desequilíbrios crônicos entre a oferta e a procura.

7.2 Análise Swot das Empresas Madeireiras Certificadas no Estado Do Pará

Através desta metodologia poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do meio envolvente; e do grau de adequação entre elas.

As Informações obtidas para análise SWOT neste trabalho foram através da aplicação de questionário, aplicados em campo nas quatro empresas certificadas hoje no Estado do Pará, o qual foi conduzido em profundidade com os empresários do setor, de dezembro a fevereiro de 2009, nos quais foram considerados pontos como: *Rivalidade de mercado, competidores, mão-de-obra, preços, processo produtivo, produtos substitutos, desempenho do setor, entre outros.*

Para avaliar a matriz SWOT, foram classificados os itens assinalados para cada âmbito analisado - pontos forte e oportunidades são ativos competitivos e os pontos fracos e ameaças são passivos competitivos. O resultado é uma visão dos

principais fatores que impactam a capacidade de ação da organização e as principais pressões do ambiente externo (quadro 5).

De acordo com Rossi e Luce (2002, p.3) a “*análise SWOT proposta originalmente por Andrews em 1971 é a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna*”. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procuramos enfatizar dois níveis de impacto e conseqüente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade.

Pode-se notar no quadro 5, os ativos em pontos fortes e oportunidades ultrapassam adequadamente os passivos em pontos fracos e ameaças. Esses resultados são expressivos porque eles formam a composição para a base ganhar vantagem competitiva.

As empresas madeireiras certificadas do Estado do Pará agrupam em suas estratégias, os fundamentais pontos fortes imprescindíveis para uma vantagem competitiva sustentável e por outro lado estão atentos as oportunidades de mercado. Isso mostra que os pontos fortes ultrapassam os pontos fracos e que as oportunidades sobrepujam as ameaças.

Fischmann e Almeida (1991, p.25) definem o planejamento estratégico como uma “...*técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças*”. Compreende-se que a necessidade de se estudar o ambiente interno e externo se torna evidente para compreender e se ganhar competitividade em uma empresa.

Quadro 05- Resultado da matriz SWOT: para a análise das empresas certificadas no Estado do Pará		
Ambiente	Pontos Positivos	Pontos Negativos
INTERNO	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> *Liderança/Imagem de mercado *Economia de escala *Máquinas e equipamentos de ponta * Know how * Cadeia de Abastecimento Integrada *Qualidade do produto *custos mais baixo * Diferenciação do produto 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Problemas com acesso a matéria prima *Instalações obsoletas * Conflitos com a legislação ambiental * Fraco desempenho do sistema *mão-de-obra desqualificada *linha de produtos muito reduzido
EXTERNO	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mudança de hábitos do consumidor * Econômicas (Mercado e preços) *Expansão e Inovação *Perspectiva de crescimento *Necessidade de mercado que a concorrência não ta atendendo *Integração vertical 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> *Entrada de novos concorrentes com habilidades *Falta de estabilidade *situação econômica *Políticas governamental que restringirá atividade econômica

Fonte: Elaboração da autora.

Com o cruzamento dos pontos observa-se as seguintes implicações:

Quanto aos pontos positivos uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade) podemos observar que o setor madeireiro certificado possui no âmbito interno um crescimento substancial

apesar de varias crises a qual o setor busca superaçaõ, evoluindo em termos estratégicos, reforçando os pontos fortes com ações positivas como: Liderança/Imagem de mercado, Economia de escala, Máquinas e equipamentos de ponta, *Know how*, Cadeia de Abastecimento Integrada onde a busca para garantir valor para o cliente e rentabilidade em longo prazo para a empresa, garanti sustentabilidade nos negócios. Neste âmbito as empresas buscam o necessário desenvolvimento uma nova visão onde a palavra de ordem passa a ser integração e colaboração entre os participantes do processo e que efetivamente deixam de ser coadjuvantes e precisam compartilhar suas funções e processos em um grande sistema que leva o nome de cadeia de abastecimento integrada ou *Supply Chain management*.

Um ponto forte com relação qualidade do produto que e resultado do processo de criação de produtos de qualidade garantindo competitividade no mercado e conseqüentemente levando a custos mais baixos e por fim diferenciação do produto com base na qualidade ambiental e em seu processo de transformação pode ser refletida pelo diferencial no posicionamento relativo no mercado internacional e, por conseguinte por sua valorização no mercado interno.

O *Know how* conquistado pelas empresas certificada torna-se um ponto forte conquistado pelo setor isto torna-se garantia de mercado, pois conhecimento processual é resultado de anos de desenvolvimento em pesquisa, desenvolvimento e experiencia, ou seja, é o conhecimento de como executar alguma tarefa que para os entrantes torna-se uma barreira.

Se pelo lado interno as empresas destacam-se positivamente, pelo externo elas buscam cada vez mais oportunidade, um ponto forte da situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade o setor florestal certificado nos últimos anos apesar das crises, ampliou as oportunidades de negócios para as empresas madeireiras certificadas, especialmente no mercado europeu e norte-americano. O Brasil é um dos países onde a certificação obteve maiores avanços, com isso oferecendo oportunidades de uma economia florestal legal e potencialmente

competitiva.

Também pode-se identificar os pontos negativos onde se destaca as fraquezas. Essa é uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos. O que se verifica no setor, como ponto fraco, são problemas com acesso às matérias primas, instalações obsoletas, conflitos com a legislação ambiental, fraco desempenho do sistema e mão-de-obra desqualificada conseqüentemente linha de produto muito reduzido.

Ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou reduções de rentabilidade dentro do setor e têm como principais evidências a ameaça de entrada de novos concorrentes com habilidades, a falta de estabilidade, a situação econômica e principalmente, políticas governamentais que restringem a atividade econômica. Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre comprometem de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área e num mesmo mercado e, dessa forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

O cruzamento entre os quatro quadrantes da análise provê uma moldura onde a empresa pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas “casando” Oportunidades e Forças, para desenvolver planos estratégicos para enfrentar ameaças e adotar barreiras de entrada para novos entrantes. Co-relação entre ameaças e forças pode representar a possibilidade de se investir na modificação do ambiente, de modo a torná-lo favorável à empresa. Isso não é uma tarefa fácil, mas um bom competidor tende a reverter esses pontos de modo a favorecê-lo. O que pode ser observado neste mercado é que os quadrantes estão bem identificados, proporcionando uma boa base estratégica.

7.3 Características das Empresas Madeireiras Certificadas no Estado Do Pará

Os resultados de campo mostram que 50% das empresas entrevistadas estão no mercado funcionando como empresa certificada há mais de oito anos, já os outros 50% estão atuando no mercado a mais de cinco anos, com tipo de sociedade empresarial predominante sociedade limitada (75%), e apenas uma empresa é do tipo anônima (Tabela 3).

Conforme tabela 3, pode-se observar que não existe diferenciação por categoria, mas há uma diferenciação por volume de produção. Também se pode notar que, no ano de iniciação da certificação, 75% das empresas tinham um numero relativamente pequeno de funcionários relacionado com o atual quadro.

Tabela 3- Características das Empresas certificadas no Estado do Pará						
EMPRESAS	TEMPO DE FUNCIONAMENTO (ANOS)	TIPO DE SOCIEDADE EMPRESARIAL	N. DE FUNCIONARIOS	n. funcionários hoje	FATURAMENTO BRUTO ANUAL (R\$) milhões /2008	AREA CERTIFICADA em
CIKEL BRASIL VERDE MADEIRAS LTDA	+ 8	LIMITADA	15	700	170.000.000,00	248899
IBL IZABEL MADEIRAS DO BRASIL LTDA	+ 5	LIMITADA	68	109	6.649.113,34	20000
JURUÁ FLORESTA LTDA	+ 8	LIMITADA	510	250	29.055.171,65	40000
ORSA FLORESTAL S/A	+5	ANONIMA	120	600	29.000.000,00	545335

Fonte: Pesquisa de campo

7.4 O Ambiente de Competitividade Do Mercado

Esse ambiente de concorrência, tanto em nível nacional quanto local, exige uma postura cada vez mais arrojada dos tomadores de decisão para criar estratégias que as empresas possam transformá-las em vantagens competitivas sustentáveis. Exige-se maior conhecimento e informações dos concorrentes, fornecedores, consumidores e instituições correlatas, assim como maior habilidade

do capital humano da empresa, bem como o seu poder de conhecer o mercado, para manter e/ou ampliar sua participação. Essa avaliação da concorrência está apoiada na identificação de seus pontos fortes e fracos, significando uma maior capacidade em satisfazer aos clientes ou uma estrutura de custo mais baixa do que o concorrente, e assim contribuir para uma melhoria na fatia de mercado e no lucro.

As ações competitivas exercitadas pelas empresas madeireiras certificadas foram mostradas na pesquisa, ou seja, as empresas buscam realizar pesquisas sobre preço, consumidores e novas tendências através da participação em feiras e eventos do setor destinadas ao setor madeireiro no âmbito interno e externo do País (Tabela 4).

Tabela: 04 Informações que as empresas madeireiras certificadas dispõem sistematicamente e regularmente sobre o mercado

Itens de resposta	Frequência	Percentual
Preços praticados pela concorrência	4	30,8
Investigar e observar empresas concorrentes	4	7,7
Frequentar feiras e eventos do setor dentro e fora do país	3	23,1
Buscar orientação junto a entidades públicas e privadas	2	7,7
Pesquisa sobre consumidores	3	23,1
Índice econômico global e setorial	1	7,7
TOTAL	17	100

Fonte: Pesquisa de campo

Os resultados indicam que há uma grande preocupação com a movimentação da concorrência através do monitoramento dos preços praticados, investigação e observação do setor concorrente. Somando esses dois itens tem-se um percentual em torno de 38,5% das respostas, um cuidado imprescindível em qualquer mercado competitivo. Em relação ao consumidor e, portanto, a compreensão das exigências e comportamento, é fundamental as empresas disporem de informações sistêmicas e regular 23,1% das respostas. Outro processo relevante é a informação de novas

tecnologias e as tendências do setor madeireiro. Para isso, as empresas paraenses certificadas investem nas participações de feiras e eventos do setor dentro e fora do país (23,1% das respostas). Já as orientações junto a entidades públicas ou privadas e os índices globais e setoriais somados compreende 15,4% das respostas, mostrando um percentual muito baixo das empresas que buscam apoio e orientação de outras entidades.

Outras informações cruciais para o setor madeireiro certificado no Estado do Pará é em relação a ameaças de novos competidores, pois é um fator constante de preocupação dos empresários como pode ser verificado nos resultados da pesquisa. Dessa forma, a formulação de estratégias pelas empresas, constituindo barreiras à entrada, é um fator decisivo para obter um ganho de competitividade do mercado. O resultado da pesquisa mostra a preocupação com as principais ameaças que pode ou poderão influenciar no rendimento e posição das empresas certificadas no Estado.

Conforme tabela a 5, a principal ameaça no mercado local é a presença das empresas de formato diferente que atuam no mercado, ou seja, são aquelas empresas que trabalham com madeira ilegal (33,3% das respostas ou as quatro empresas). Outra preocupação é a presença das empresas concorrente, ou seja, aquelas empresas que atuam no mercado ofertando os mesmos produtos, que pouco mostra diferenciação (33,3% das respostas). Durante a aplicação dos questionário os empresários mostraram também preocupação com a concorrência das empresas certificadas que atuam no restante do país.

Pode-se destacar ainda a preocupação com relação às empresas do mesmo formato e porte que já atuam no mercado (25,0% das respostas), que são aquelas empresas que hoje possuem o mesmo porte e possuem praticamente a mesma linha de produção como madeira serrada, pisos e deching e que atuam no mercado externo.

As estratégias como a chegada de empresas nacionais e/ou internacionais no Estado (8,3% das respostas ou apenas uma empresa) demonstra preocupação com este fator.

Tabela 5: As principais ameaças de competidores no mercado onde atuam as empresas madeireiras certificadas

Itens de resposta	Frequência	Percentual
Empresas do mesmo formato e porte que já atuam no mercado	3	25,0%
Empresas de formato diferente que atuam no mercado (empresa não certificada)	4	33,3%
Empresas que atuam no setor com o mesmo produto	4	33,3%
Chegada de empresas nacionais e/ou internacionais no Estado	1	8,3%
Fusões e aquisição entre empresas	0	0,0%
TOTAL	12	100

Fonte: Pesquisa de campo

Por outro lado, o resultado da pesquisa mostrou que 75% das empresas afirmam que a posição de sua empresa com relação aos concorrentes ao longo dos anos melhorou (Tabela 6). Isto demonstra que a concorrência entre eles é sadia e apenas uma empresa demonstrou que manteve sua posição no setor (25,0% das respostas). O que foi observado é que esse pessimismo foi em decorrência da crise no setor madeireiro nos últimos anos.

O setor possui apenas um grupo com características de produto como: madeira serrada, componentes para móveis, pisos, decking, compensado, produtos de jardim, janelas, portas, assoalhos, lambril. O número de concorrentes certificados é baixo, porém bem equilibrado, portanto evitam lutarem entre si para não incorrerem em retaliações.

Tabela 6: A posição das empresas com relação aos concorrentes ao longo dos últimos anos.

Ítems de resposta	Freqüência	Percentual
Melhorou	3	75,0
Manteve-se	1	25,0
Piorou	-	-
TOTAL	4	100

Fonte: Pesquisa de campo

Afirmam, ainda que existe um bom relacionamento entre as empresas, pois cada uma possui uma estratégia forte voltada para cada objetivo específico. Por exemplo:

- a) Orsa Florestal S/A busca sua competitividade através de fatores de maior relevância para a competitividade da empresa tais como: o prazo de execução do projeto, a inovação de produto/processo, a capacitação em gestão e, principalmente, a confiabilidade com relação à segurança da informação e a transparência nas relações, o que requer antes de tudo, *expertise* na elaboração de contratos. Dessa forma, a estratégia competitiva da empresa se caracteriza especialmente pelo oferecimento de serviços diferenciados e inovadores, pela melhoria contínua na qualidade dos serviços e da assistência aos clientes, pela capacitação em formação e gestão de redes de P&D.
- b) Cikel Brasil Verde Madeiras LTDA possui um diferencial competitivo dos produtos e serviços oferecidos, a inovação de produtos e processos, a capacitação tecnológica e a sustentabilidade ambiental. Além disso, o grupo, aponta como seu principal objetivo, " Produzir madeira de forma sustentável visando ao abastecimento contínuo de unidades industriais da CIKEL BRASIL VERDE S/A, em consonância com as normas vigentes e os princípios de sustentabilidade da atividade florestal".
- c) Juruá Florestal LTDA possui uma estratégia concentrada, na elaboração de produtos que possuem um alto valor agregado, além de ter praticamente 90% da produção voltada ao mercado externo como França, EUA, China, Bélgica e Holanda.

- d) I B L Isabel Madeiras do Brasil S/A busca vantagem competitiva através do mercado interno; continuar firmada no mercado certificado, objetivando apenas o mercado interno. A empresa oferece hoje ao mercado produtos com qualidade e competitividade. O sistema de manejo florestal aplicado pela IBL utiliza as recomendações técnicas da Embrapa, resultado de mais de 20 anos de estudo. A empresa fornece madeira serrada bruta em diversas bitolas, pisos e *decks* de madeiras tropicais (angelim, cupiúba, ipê, jatobá, maçaranduba, tatajuba) e compensados de madeira tropicais com certificação FSC.

Os empresários afirmaram que a melhoria no setor florestal ocorreu apesar da crise que o mesmo vivenciou. A certificação contribuiu significativamente para a melhoria das práticas de manejo florestal. Além disso, a certificação catalisou mudanças positivas na relação entre o setor privado madeireiro, o segmento ambientalista e as organizações sociais. Por outro lado, a certificação ampliou as oportunidades de negócios para as empresas madeireiras e comunidades certificadas, especialmente no mercado europeu e norte-americano.

7.4.1 O ambiente interno das empresas

7.4.1.1 O emprego da tecnologia

O emprego da tecnologia é, sem dúvida, um avanço para as empresas em busca de ganhos em eficiência, melhor rentabilidade e desenvolvimento de tecnologia de exploração de impacto reduzido. Os empresários entrevistados demonstraram preocupação, embora o setor possa atualmente, contar com expressiva capacidade instalada de ensino e pesquisa no Estado e no país, já demonstrada pela existência de alguns grupos de pesquisas, de instituições, ONGs e também o setor Público, o que no conjunto permite concluir pela existência de um potencial de P&D significativo. É preciso, todavia, salientar alguns entraves culturais e institucionais que podem dificultar o desenvolvimento científico e tecnológico do setor florestal, principalmente os seguintes:

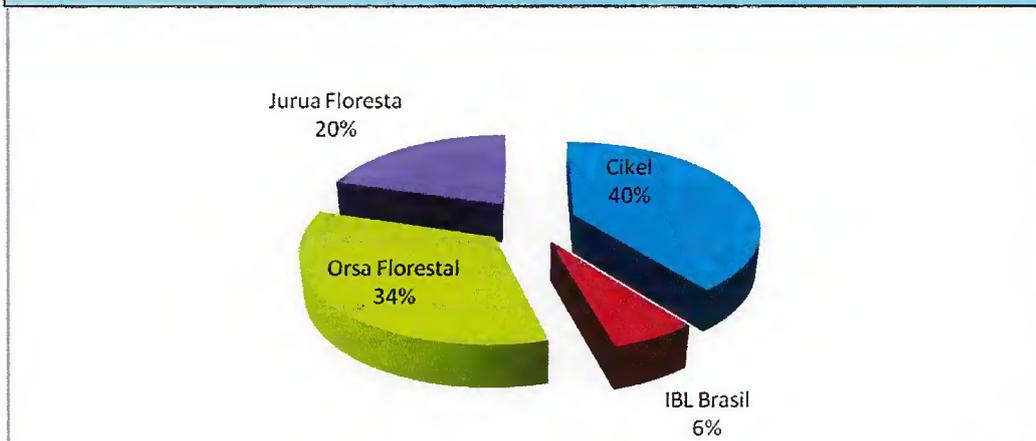
- Carência de um plano gerenciador de P&D nas várias instituições, dificultando a efetivação das suas respectivas missões institucionais, e fazendo com que grande parte dos projetos de P&D tenham baixa ou mediana consonância com as necessidades do setor florestal;
- Pouca conexão entre pesquisa, difusão tecnológica e o setor produtivo, tanto de pequena como grande escala, gerando grande desperdício de capacidade, recursos e tempo;

7.4.1.2 A mão-de-obra das empresas madeireiras certificadas do Estado do Pará

O setor madeireiro certificado contribui expressivamente para a geração de emprego e renda para o Estado, como podemos observar no gráfico 1. Hoje o setor gera em torno de 1764 empregos diretos. As empresa que mais originam empregos, justamente por terem um porte maior e ter ganhos de escala, juntas somam um percentual de 94% dos empregos gerados no setor madeireiro certificado. Como se pode observar os números gerados ainda são significativos para um setor que vem passando dificuldades.

Outro ponto importante colocado pelos entrevistados é a falta de mão-de-obra qualificada que atenda o seto,r tanto nas florestas como nas indústrias. Eles argumentam não só a falta de conhecimento escolar mas também a falta de conhecimento em relação à certificação.

Gráfico 1 : Percentual de empregabilidade do setor florestal certificado do Pará



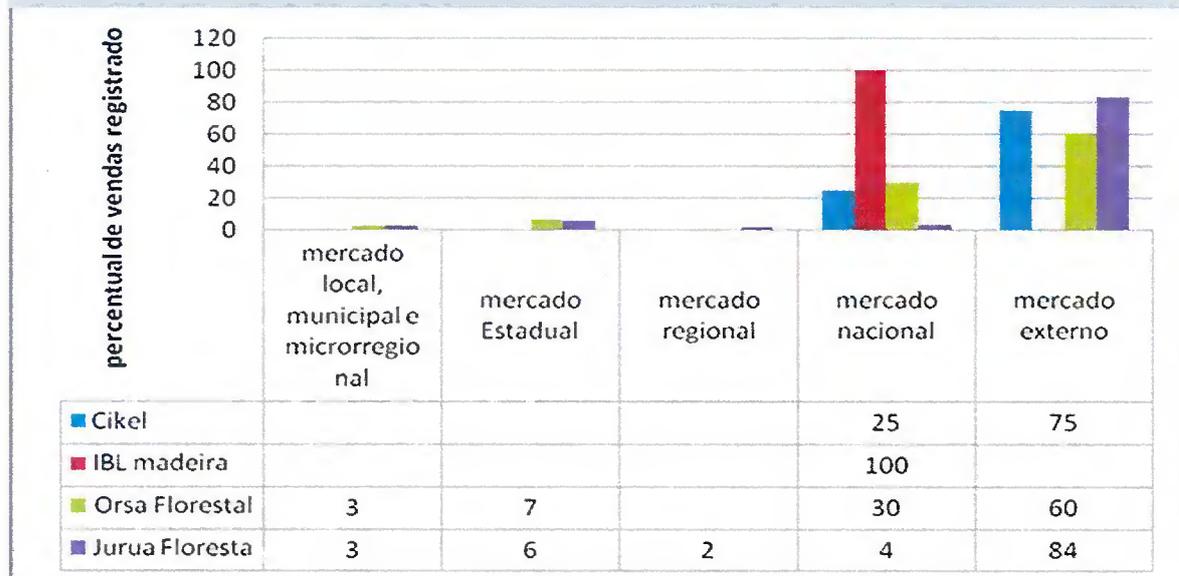
Fonte: Pesquisa de campo

7.4.1.3 Parcela de mercado dos produtos florestais certificados oriundos do Estado do Pará

O mercado de produtos florestais certificados ainda é incipiente no Brasil, mas aumenta como uma bem-vinda reação à crescente devastação dos principais ecossistemas do país e do mundo. Hoje no Estado existem apenas quatro empresas certificadas que tem seus produtos voltados principalmente para o mercado externo. Como pode ser observado no gráfico 2, as três maiores empresas Cikel, Orsa e Juruá, têm seus produtos voltados para o atendimento do mercado externo (75%,60% e 84% respectivamente). A IBL madeira tem hoje sua produção totalmente voltada para o atendimento do mercado interno.

O atendimento ao mercado local e Estadual de produtos certificados ainda é incipiente com média de 3% e 6,5% respectivamente. Isso mostra que o mercado ainda tende a aceitação dos produtos oriundos da exploração convencional e/ou clandestina, demonstrando a falta de conhecimento conforme afirmam em entrevista os empresários do ramo certificado.

Gráfico 2: Destino da produção das empresas certificadas do Estado do Pará



Fonte: Pesquisa de campo

Outro fator importante a ser destacado diz respeito aos índices representativos em relação às exigências do mercado para exportação 75% mostra a grande exigência com relação às normas técnicas do processo de certificação, demonstrando que o processo ainda é oneroso para a empresa. Outro ponto de suma importância para o setor, e que na maioria das vezes travam o mesmo, são as exigências de proteção ambiental, que tem um índice de 75%. Esse por consequência gera paralisação da linha de produção por falta de matéria prima, chegando até retirar empresar do mercado como aconteceu com Precious Woods Belém, que fechou suas portas no Estado após passar por longo período de crise do setor.

Tabela 7 – Fatores determinantes de exigência do mercado (nacional/internacional) para exportação que incidem nos produtos

Itens de resposta	Não determina (%)	Raramente (%)	Ocasionalmente (%)	Regularmente (%)	Índice (%)
Normas técnicas do processo de certificação	0	1	1	1	0,63
	-	25%	25%	25%	75%
Exigências de proteção ambiental	0	0	0	3	1
	-	-	-	75	75%
Padrão de embalagem	0	1	2	0	0,5
	-	25%	50%	-	75%
Normas técnicas para produto	0	2	1	0	0,4
	-	50%	25%	-	75%
Exigências fitossanitárias/toxicológicas	1	1	1	0	0,3
	25%	25%	25%	-	75%
Impostos elevados	2	0	0	1	0,33
	50%	-	-	25%	75%

Fonte: Pesquisa de campo

Fatores como padrão de embalagens com índice de 0,5 indica que ainda há uma preocupação com a forma de acondicionamento dos produtos para exportação. Essa preocupação advém das exigências técnicas como tratamento térmico a temperatura mínima de 56°C durante um período mínimo de 30 (trinta) minutos, fumigação com Brometo de Metila, que submete o produto a temperatura 10°C o mínimo para realização da fumigação, e também as sinalizações que devem conter todas as embalagens. Essas exigências não são só do consumidor mas também do empresário pois tem que atender com rapidez mas também com qualidade. As exigências fitossanitária/toxicológicas demonstra um indicador de 0.3, mostrando que o índice não é um fator limitante para a exportação, porém o objetivo é evitar a introdução e a disseminação de pragas florestais, estabelecendo diretrizes para embalagens. Outro ponto muito importante para a exportação são os impostos de índice 0,33 demonstrando que ainda é um ponto limitante para a expansão do mercado, tanto no âmbito do mercado interno como também no mercado externo, porém não é um fator determinante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados da pesquisa, confirma-se a hipótese de que a madeira certificada apresenta maior competitividade no mercado internacional e nacional, por agregar valor ambiental ao produto, atende a legislação e as exigências dos consumidores.

Entre as estratégias das empresas certificadas, quanto à construção de barreiras a novos entrantes, a mais significativa foi a economia de escala, pois o crescimento das empresas locais se pauta, principalmente, por três tipos de oportunidades: penetração de mercado (via investimentos em *Marketing Verde*, custos e benefícios associados ao consumo e também os benefícios intangíveis que é proporcionado ao meio ambiente), expansão de mercado (via ampliação do mercado externo que hoje é o maior consumidor dos produtos certificados mas também o crescimento da demanda interna) e por último demanda por madeira certificada (via oferta dos produtos e ampliação da diversificação de espécies novas introduzidas hoje no mercado que ainda não tem uma boa aceitação).

O acesso a insumos revelou-se, como a principal fonte de vantagens competitiva das empresas certificadas. A exploração através do manejo florestal sustentável; proporcionou aos empresários do ramo a sustentabilidade da floresta, proporcionado o aumento da produtividade. As empresa que hoje mantiveram-se no mercado foi devido ao desenvolvimento em grande escala de atividades como manejo, plantio de espécies com valor comercial. Vale ressaltar também que as empresa levam vantagem por possuir plantios florestais em áreas próprias e fomentadas, como a CIKEL que dispõe de 340 hectares plantados com 30 mil pés de mogno africano e 210 mil de paricá, espécie nativa de grande potencial para laminados.

A exigência de capital e os custos de mudança são barreiras à entrada que neutralizam as ameaças de novos entrantes, pois as empresas necessitam de capital para realizar os investimentos iniciais para a implementação do processo de certificação, que em seu processo inicial torna-se um investimento muito elevado e,

no decorrer do processo, ou seja, para as empresas que já passaram por esse investimento inicial, a exigência de capital torna-se necessária para o investimento em novas tecnologias que aperfeiçoem o processo, promovendo o melhor aproveitamento da matéria-prima e promovem P&D para o setor.

Por outro lado, os empresários entrevistados do setor madeireiro certificado que hoje se mantêm no mercado reclamam da falta de linha de crédito para o setor, com juros mais acessíveis.

A desvantagem de custo independente do tamanho revelou-se um fator benéfico para as empresas já estabelecidas no setor madeireiro certificado do Estado do Pará, expondo vantagens para aquelas empresas como no caso da IBL Isabel Madeiras do Brasil LTDA, que entre as quatro empresas entrevistada é considerada a de menor economia de escala, pode beneficiar-se por exemplo a acesso favorável a matéria-prima, tecnologia de produtos e curva de aprendizagens e experiências, o que não pode ser conseguido pelos novos entrantes qualquer que seja seu tamanho e sua escala.

A ameaça de produtos substitutos no mercado madeireiro certificado, segundo os entrevistados, não existe. Apenas para o mercado interno, uma empresa informa que o seu produto vem encontrando um substituto próximo, que seria a alvenaria e o ferro.

A rivalidade existente no setor madeireiro certificado no Pará pode ser caracterizada pelo uso de tática como: concorrência de preços e estratégia de mercado. Vale ressaltar que a grande concorrência na indústria é por menores preços, na tentativa de conseguir um maior número de clientes, uma vez que fica difícil diferenciar o produto madeira ou fornecer algum tipo de serviço ao cliente.

Por outro lado tem-se apontado no ambiente externo os pontos positivos, que levam a empresa a ter oportunidade ou buscar oportunidade: a mudança de hábito, expansão e inovação dos consumidores, que cada vez mais conscientizam-se da importância de estar adquirindo um produto ambientalmente correto; necessidade de atendimento do mercado que a concorrência certificada não atendendo promovendo

a concorrência justa para o setor. Já no ambiente interno são apontados como pontos positivos: a promoção de uma imagem positiva para a empresa, know how adquirido ao longo dos anos, ou seja, experiência no setor; custos mais baixos por ter uma economia de escala; diferenciação com relação a alguns produtos com maior valor agregado e conseqüentemente garantia de qualidade do produto.

Uma variável importante que deve-se levar em consideração como um fator de vantagem competitiva dentro do setor florestal certificado no Estado do Para são as áreas certificadas por empresa que influenciam na produtividade da empresa. O tamanho de área certificada de cada empresa (área total em m² por empresa), mostra que há uma diferenciação considerável no tamanho: Cikel Brasil Verde Madeiras LTDA (área certificada 248899 ha); Juruá Florestal Ltda (área certificada 40000 ha); Orsa Florestal S.A., (área certificada 545335 ha); IBL-Izabel Madeiras do Brasil Ltda (área certificada 20000 ha).

Enfim pode-se concluir que a adoção das estratégias competitivas está ligada à capacidade da empresa em se diferenciar da concorrência, ampliando e conservando a sua posição dentro do mercado. Essa busca por uma posição dentro do mercado exige uma reação rápida por parte das organizações, pois o enfrentamento com os concorrentes é acirrado, uma vez que cada organização faz o melhor que pode em relação ao que estão fazendo as suas concorrentes, então, o padrão de concorrência é estabelecido, a concorrência aumenta e novas estratégias têm que ser utilizadas.

Os resultados da análise da estrutura de mercado identificaram os principais entraves limitantes hoje enfrentados, pelas empresas certificadas que são:

- Burocracia na aprovação dos projetos de manejo analisados pelo setor publico competente, que poderia ser mais rápido para as empresas detentoras da certificação e conseqüentemente demoras para a expedir licenças.
- A concorrência desleal com a madeira ilegal hoje ainda permanente no mercado, com um valor baixíssimo, concorrendo com o setor que faz

constantemente investimento em pesquisa e tecnologias para manter-se competitivo no mercado.

- Pouco conhecimento sobre a certificação e as vantagens de se trabalhar com ela, principalmente os atores envolvidos no cenário florestal, que não sabem o que é manejo florestal e certificação e, por este motivo, acabam não dando a importância que a atividade merece;
- Falta de mão-de-obra qualificada tanto na área de manejo quanto no setor industrial;
- E por fim falta de áreas com as documentações legais para os projetos de manejo florestal sustentável.

Os resultados desta pesquisa, portanto, não são absolutos, nem tão pouco os conceitos serão definitivos para o setor madeireiro certificado do Estado do Pará. Ao contrário, fez-se um abordagem inicial com a pretensão de provocar também novas pesquisas que respondam a questões mais abrangentes e tragam à superfície elementos não inseridos neste trabalho, mas que certamente compuseram o conjunto de fatores determinantes para a compreensão da configuração atual e consigam antever os cenários posteriores, pois o trabalho não esgota o tema. Há múltiplas faces que não foram contempladas na pesquisa e nos resultados, como o questionamento a toda cadeia produtiva envolvida no setor. A partir do momento em que governo-empresa-cliente forem questionados, as informações terão maior fidedignidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. R. C. Experiências da Cikel com o projeto e sugestões para futuras ações. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE MADEIRAS TROPICAIS. **Anais...** Belém, 2002. p. 25-28.

AMARAL, P.; AMARAL NETO, M. **Manejo Florestal Comunitário na Amazônia Brasileira: situação atual, desafios e perspectivas.** Brasília DF: Instituto Brasileiro para Educação Internacional, 2000.

AZEVEDO, T. R. de. Catalyzing Changes: an Analysis of the Role of FSC Forest Certification in Brazil. Prepared for "EnviReform Conference - Hard Choices, Soft Law: Voluntary Standards in Global Trade, Environment and Social Governance". Toronto, November 8-9, 2000.

BARKIN, D. Sustainability: the political economy of autonomous development. **Organization & Environment.** v. 11, n. 1, 5-32, 1998.

BARONI, M. **Ambigüidade e deficiência do conceito de desenvolvimento sustentável.** Revista de Administração de Empresas, v. 32. n. 2, abr./jun. 1992.

BARRETO, P. et al. **Custos e benefícios do manejo florestal para a produção de madeira na Amazônia Oriental.** Belém: IMAZON, 1998. 48 p. (Série Amazônia, 10)

_____. **Floresta para sempre: um manual para a produção de madeira na Amazônia.** Belém: IMAZON, 1998. 130 p.

BARRETO, P.; JOHNS, J. ; UHL, C. **Os Danos da Exploração de Madeira Com e Sem Planejamento na Amazônia Oriental.** Belém: IMAZON, 1998. 44 p. (Série Amazônia, 16)

BOWLES, I. A. et al. Logging and tropical forest conservation. **Science,** v. 280, n. 5371, p.1899-1900, 1998.

BRASIL. Decreto-Lei nº 11. 284, de 2 de março de 2006. Dispõe sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável; institui, na estrutura do Ministério do Meio Ambiente, o Serviço Florestal Brasileiro - SFB; cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal - FNDF; altera as Leis nºs 10.683, de 28 de maio de 2003, 5.868, de 12 de dezembro de 1972, 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, 4.771, de 15 de setembro de 1965, 6.938, de 31 de agosto de 1981, e 6.015, de 31 de dezembro

de 1973; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 mar. 2006.

_____. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Comissão externa destinada a averiguar a aquisição de madeiras, serrarias e extensas porções de terras brasileiras por grupos asiáticos. **Relatório da comissão externa destinada a averiguar a aquisição de madeiras, serrarias e extensas porções de terras brasileiras por grupos asiáticos**. Gilney Viana, relator. Brasília: Câmara dos Deputados, 1998.

CARNEIRO, M. S. A construção social do mercado de madeiras certificadas na Amazônia brasileira: a atuação das ONGs ambientalistas e das empresas pioneiras, **Soc. Estado**. vol. 22 n. 3, Brasília set./dez. 2007.

CIKEL. A Evolução do Processo de Certificação Florestal na Cikel Brasil Verde S.A. 2002.

COELHO, M. C. N. Desenvolvimento Sustentável, Economia política do Meio Ambiente e a problemática ecológica da Amazônia. In: D'INCAO, M. A.; SIVEIRA, I. M. (Orgs.) Amazônia e a crise da Modernização. Belém: Museu Paraense Emílio Goeldi, 1994.

COUTINHO, L. G; FERRAZ, J, C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

DELESPINASSE, B. Informação e assistência técnica para a produção e comercialização de madeiras tropicais. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE MADEIRAS TROPICAIS. **Anais...** Belém: 2002. p. 1-18.

ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 11., 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s.n.]. p.13.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1995.

GONZALE SEMBER, N. B. A Indústria madeireira no Pará: estratégias empresariais no uso dos recursos florestais. 1999. Dissertação (Mestrado)-Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 1999.

HOFF, D. N.; BLUME, R.; PEDROZO, E. A. Construindo competitividade a partir da Certificação Florestal, Curitiba: Ed. UFPR, 2008.

HOWARD S. B.; C. K. Black; A. A. H. KHAN. Using sap flow gauges to quantify water uptake by tree roots from beneath the crop rooting zone in agroforestry systems. **Agrofor Syst**, v. 35, n.1, p.15-29, 1997.

INSTITUTO DE MANEJO E CERTIFICAÇÃO FLORESTAL E AGRÍCOLA. **Brasil certificado: a história da certificação florestal no Brasil**, Piracicaba-SP, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. **Levantamento preliminar do sistema DEGRAD revela 24.932 km² de áreas em processo de desmatamento no ano de 2008**. Disponível em:< http://www.inpe.br/noticias/noticia.php?Cod_Noticia=1705>.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. The Sustainable Pulp and Paper Cycle. **Anais...** London, 1996.

KISHOR, N; CONSTANTINO, L. F. Forest management and competing land uses: an economic analysis for Costa Rica. **Documents & Reports**, Washington. v. 1, n. 19821, 1993. (LATEN Dissemination note 7).

KITAMURA, P. C. **Desenvolvimento sustentável: uma abordagem para as questões ambientais da Amazônia**. Campinas, 1994. tese (doutorado) – Programa de Pós- Graduação em Economia, Universidade Estadual de Campinas, 1994.

KITABAYASHI, R. TIE. **Estratégia competitiva do varejo supermercadista da Região Metropolitana de Belém: 1990 a 2004**. 141 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia)-Universidade da Amazônia, Belém, 2005.

LEITE, M. C. S. **A importância da Certificação Florestal para o Comércio Exterior**. 2007, 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – União para o Desenvolvimento da Pós- Graduação, Cáceres, MT, 2007.

LENTILI, M.; VERÍSSIMO, A.; SOBRAL, L. **Fatos Florestais da Amazônia 2003**. Belém: IMAZON, 2003.

LOPES, S. R. M. **Procedimentos Legais Para Exploração das Florestas Naturais da Bacia Amazônica**. Belém: E. F. S., 2000.

OTTOMAN, J. A. **Marketing Verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing**. Tradução Marina Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACEDO, A. R. P.; ROQUE, C. A.; LEITE, E. T. **Produtos sólidos de madeira**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 1997.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MAY, P. H. ; VEIGA NETO, F. C. **Barriers to certification of Forest management in the Brazilian Amazon: the importance of costs**. Rio de Janeiro: Pró-Natura/IIEG/GTZ, 2000. (Relatório Final).

MORE, T. C. Tropical Forest disturbance, disappearance, and species loss. In: LAWRENCE W. F; BIERREGAARD JR, R.O. (ed.). **Tropical forest remnants: ecology, management and conservation of fragmented communities**. Chicago: The University of Chicago Press, 1999. p. 3-12.

PALMA, J. E. M. **Módulo Gestão Empresarial**. In: Fabiana Biazetto et al. Administração. Valinhos: Anhanguera Publicações, 2009. p. 105-113.

PEARCE D.; PUTZ, F. E. P.; Vanclay, J.K. **A sustainable forest future? (CSEGE) WORKING Paper GEC**. Londres, v. 15, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 6. ed. São Paulo: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva entre as Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POKORNY, B.; SOUSA, R. **Diagnóstico sócio-econômico da indústria madeireira Peracchi, no município de Tailândia, Estado do Pará**. Belém: Embrapa, 2000. 105 p. (Documentos, 33)

RICE, R. E. et al. Can sustainable management save tropical? **Scientific American**, v. 276, n. 4, p. 34-39, 1997.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: Encontro Anual da ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

SANTANA, A. C. **A competitividade sistêmica das empresas de madeira da Região Norte**. Belém: FCAP, 2002. 304 p.

_____. A indústria de madeira do Estado do Pará: análise de competitividade. **Novos Cadernos Naea**, v. 4, p. 83-114, 2001.

SARTORI, S. R.; BACHA, C. J. C. A evolução da certificação florestal no Brasil. **Informações verbais**. Londrina, 22 a 25.07. 2007.

SMERALDI, R. **Legalidade predatória: o novo quadro da exploração madeireira na Amazônia**. Amigos da Terra- Amazônia Brasileira, 2002. 22 p. (Texto 33)

SMERALDI, R.; VERÍSSIMO, J. A. de O. (Org.). **Acertando o Alvo: consumo de madeira no mercado interno brasileiro e promoção da certificação florestal**. Piracicaba: IMAFLORA; Belém: AMAZON, 1999.

SOBRAL, L.; VERISSIMO A.; AZEVEDO, T.; SMERALDI, R. **Acertando o alvo 2: consumo de madeira amazônica e certificação florestal no Estado de São Paulo**. Belém: AMAZON, 2002.

SOUZA, A. L. L. de. **Desenvolvimento sustentável, manejo florestal e o uso dos recursos madeireiros na Amazônia: desafios, possibilidades e limites**. 1999. 347 f. Tese (Doutorado)- Curso de Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Núcleo de Altos Estudos da Amazônia, Universidade Federal do Pará, Belém, 1999.

SOUZA, M. T. S. de. Rumo a Prática Empresarial Sustentável. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 40-52, jul./ago. 1993.

SPARTHELF, P.; MATTOS, P. P. de; BOTOSSO, P. C. Certificação florestal no Brasil- uma ferramenta eficaz para a conservação das florestas naturais. **Revista FLORESTA**, Curitiba, v. 34, n. 3, p. 373-379, 2004.

SPELTZ, Rául Mario. **Resumo público do relatório de certificação N. SW-FM/COC-/199**. Piracicaba: IMAFLORA; New York: SmartWood, 2004.

STONE, W. S. **Tendências econômicas da Indústria Madeireira no Estado do Pará**. Série Amazônica nº17. Belém. AMAZON, 2000. 38 p.

VIANA, V. et al. **Certification of Forest Products: issues and perspectives**. Washington: Island Press, 1996.

VICENT, J. R. The tropical timber trade and sustainable development. **Science**, v. 256, n. 5371, p.1899 -1900, 1992.

VINHA, V. **A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas**. 1999. 286p. Tese (Doutorado)- CPDA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 1999.

WEBSTER, C.; CALLEJON, D.P. de. **Precious Woods, Ltd: case study**. Washington, Island Press, 1999.

WELFORD, R. **Environmental strategy and sustainable development: the corporate challenge for the 21 Century**. New York: Routledge, 1995.

WHITMORE, T. C. Tropical forest disturbance, disappearance, and species loss. In: LAWRENCE W. F.; BIERREGAARD JR, R. O. (Ed.). **Tropical forest remnants: ecology, management and conservation of fragmented communities**. Chicago. The University of Chicago Press, 1999. p.3-12.