

**ANDRÉ GERMANO VASQUES**

**APLICAÇÃO DA TEORIA DE PORTER PARA A IDENTIFICAÇÃO DA  
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA FLORESTAL NO BRASIL**

**Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação  
em Engenharia Florestal, área de concentração  
Economia e Política Florestal, Setor de Ciências  
Agrárias, Universidade Federal do Paraná,  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Doutor em Ciências Florestais.**

**Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel  
Leodoro da Silva**

**CURITIBA  
2006**

**ANDRÉ GERMANO VASQUES**

**APLICAÇÃO DA TEORIA DE PORTER PARA A IDENTIFICAÇÃO DA  
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA FLORESTAL NO BRASIL**

**Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação  
em Engenharia Florestal, área de concentração  
Economia e Política Florestal, Setor de Ciências  
Agrárias, Universidade Federal do Paraná,  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Doutor em Ciências Florestais.**

**Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel  
Leodoro da Silva**

**CURITIBA  
2006**

À memória de meu pai, Prof. José Germano Vasques, meu maior mestre...

...Dedico.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização de um trabalho de pesquisa, muitas vezes, é a transformação de idéias e conhecimentos em sabedoria, porém requer perseverança, concentração e dedicação. Entretanto, não há sequer possibilidade de que, tal empreitada, seja feita de forma isolada. Todos nós, pesquisadores ou não, quando imbuídos em uma tarefa, sem perceber envolvemos outras pessoas, as quais não podem ser esquecidas, quando da divisão do prêmio dessa conquista, por simples, humilde ou fantástica que seja. Assim, cabe a este autor reconhecer:

O companheirismo veemente e a tolerância confortante de Myrian, André, Gabriel e Felipe, minha família, que em todas as horas esteve ao meu lado, dividindo as aflições e as alegrias desta jornada;

A paciência e apoio incondicional, a disponibilização do conhecimento, o exercício de sabedoria, a amizade e compreensão, assim como a verdadeira orientação realizada pelo Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva;

O apoio insistente na busca do conhecimento, o incentivo à pesquisa e a ajuda valorosa no rompimento das dificuldades emergentes, a amizade e compreensão do Prof. Dr. Flávio Felipe Kirchner, co-orientador desta pesquisa;

O provocador do despertar do interesse pelo tema estudado, assim como, a demonstração da valorização do mesmo, o incentivo ao estudo e o exemplo de conhecimento do Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobin Castor;

O funcionário da UFPR, Sr. Reinaldo Mendes de Souza, que no exercício de suas funções junto à Secretaria do Curso de Pós-Graduação, nunca mediu

esforços para atender às necessidades deste autor, ajudar e apoiar, incentivando este trabalho de pesquisa;

Os amigos e colegas de labuta, os engenheiros florestais Jason Gonçalves de Oliveira, Teddy Raysel da Cruz e Mário Carlos Machado Wanzuita, os quais, além de apoiarem, incentivaram e colaboraram pra a composição deste trabalho, concedendo tempo e dedicação a esta empreitada;

O engenheiro florestal Alex Sandro Nogueira, mestrando nesta entidade, que colaborou de forma significativa com seu esforço e tempo, na busca de informações e na composição de documentos de apoio a esta pesquisa;

Os colegas de profissão, que em seus postos de trabalho atenderam as consultas realizadas pelo autor e cederam os dados necessários para a composição desta pesquisa;

A SBS - Sociedade Brasileira de Silvicultura, a APRE - Associação Paranaense de Empresas Florestais, a ACR - Associação Catarinense de Empresas Florestais e demais entidades que apoiaram de forma relevante esta pesquisa;

Os colegas do Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, em especial a pesquisadora e professora Sônia Aparecida Gütten Ribaski e o pesquisador Benício Melo Filho, pelo apoio incondicional e constante incentivo para a execução desta pesquisa.

A todos, que de forma direta ou indireta contribuíram para apoiar este trabalho de pesquisa, o autor expressa, de forma sincera e incomensurável, o seu agradecimento. Muito obrigado!

## BIOGRAFIA DO AUTOR

André Germano Vasques, filho de José Germano Vasques e Noêmia Abdalla Vasques, é natural de Curitiba, Paraná, nascido em 10 de novembro de 1958.

Profissional formado em Engenharia Florestal pela Universidade Federal do Paraná em 1980 e obteve o título de Mestre em Manejo Florestal pela Universidade Federal do Paraná em 1988.

Especialista em estratégia de mercado pelo Training Seminar Executive Development Leading a 21th Century International Organization, Baldwin-Wallace College, Ohio - USA em 1998 e especialista em Planejamento e Gestão Estratégica de Negócios pela FAE Business School, CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial em 1999.

Foi membro técnico da equipe de Inventário Florestal do contrato FAO/UNESCO e FUPEF - Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná na execução do Projeto de Desenvolvimento da Província do Niassa/República Popular de Moçambique (1980).

Foi Coordenador Técnico do Primeiro Inventário Florestal Nacional das Matas Latifoliadas do Paraná e Santa Catarina (1981/82) junto ao IBDF e UFPR.

Como principais experiências profissionais exerceu funções de suporte operacional na atividade florestal e funções executivas, destacando-se a Coordenação de Projetos de Consultoria como engenheiro da STCP Engenharia de Projetos Ltda., a Gerência Geral da Cia. de Fósforos Irati, a Gerência Industrial, a Gerência de Planejamento de Produção (PCP) da Indústria Trevo Ltda., e também a Gerência Florestal da Comfloresta – Cia Catarinense de Empreendimentos Florestais.

Atua no magistério superior, área de administração de empresas desde 1999, nas disciplinas de Planejamento Estratégico, Economia Brasileira e Análise de

Projetos e Investimentos junto a Faculdade OPET de Administração e as disciplinas de Economia Ambiental e Análise de Impactos Ambientais e Poluição junto a FAMEC – Faculdade Metropolitana de Curitiba.

Atualmente é consultor de empresas junto a Incubadora ISAE/FGV – PR, é Sócio Diretor da HOLTZ Consultoria Ltda. e Diretor Técnico do IET - Instituto de Ecologia Terrestre, OSCIP com atuação na área ambiental.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	1
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	2
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	3
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	4
<b>RESUMO</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 A NATUREZA E A IMPLICAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.1.1 Axioma de Whitehead.....	11
1.1.2 Axioma de Machiavelli.....	11
1.1.3 Axioma de J. V. Thompson.....	12
1.1.4 O Axioma de Emery-Trist.....	12
1.1.5 O Axioma de Chandler.....	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	17
2.1 COMPETITIVIDADE ENTRE AS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	30
2.2.1 O Processo Estratégico Conceitual.....	30
2.2.2 As Escolas do Planejamento Estratégico.....	40
2.3 FUNDAMENTOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	49
2.3.1 ANÁLISE AMBIENTAL (DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO).....	51
2.3.1.1 MACROAMBIENTE (AMBIENTE GERAL).....	52
2.3.1.2 Ambiente Operacional.....	53
2.3.1.3 Ambiente Interno.....	56
2.3.2 O Estabelecimento das Diretrizes Organizacionais.....	59
2.3.2.1 A Missão da Organização.....	59
2.3.2.2 A Visão da Organização.....	60
2.3.2.3 Os Objetivos Estratégicos da Organização.....	60
2.3.3 A Formulação da Estratégia na Organização.....	63
2.3.3.1 Estratégias Gerais.....	64
2.3.3.2 Estratégias Funcionais ou Específicas.....	67
2.3.3.3 Seleção e Restrições na Formulação das Estratégias.....	68
2.3.4 A Implantação do Plano Estratégico em uma Organização.....	69
2.3.5 O Controle Estratégico.....	72
2.3.5.1 Controle Estratégico e Tático.....	73
2.3.5.2 Controle Operacional.....	74
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR FLORESTAL BRASILEIRO.....	75
2.4.1 Caracterização da Atividade Florestal no Brasil.....	77
2.4.2 A Caracterização da Empresa Florestal Brasileira.....	83
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	88
3.1 O PROCESSO DE PESQUISA APLICADO.....	88
3.1.1 As Formas de Pesquisa Qualitativa.....	92
3.1.2 Universo da Abordagem.....	93



3.1.3 Definição das Variáveis de Interesse .....	94
3.1.4 Instrumentação da Pesquisa .....	97
3.1.5 Coleta dos Dados .....	100
3.2 O PROCESSO ANALÍTICO DA PESQUISA .....	101
3.2.1 Tratamento dos Dados .....	103
3.2.2 Análise Fatorial.....	104
3.2.3 Análise de Cluster .....	106
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	110
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS DE EMPRESAS FLORESTAIS .....	110
4.2 A ESTRUTURAÇÃO DO CONSTRUCTO PRINCIPAL DE ANÁLISE .....	111
4.3 RESULTADOS OBTIDOS .....	112
4.3.1 Perfil dos Grupos de Empresas Participantes .....	112
4.3.2 Classificação dos Grupos de Empresas Participantes .....	117
4.3.3 Identificação da Orientação Estratégica por Análise Multivariada dos Dados	121
4.3.3.1 Análise Fatorial.....	121
4.3.3.2 Análise de Agrupamentos .....	126
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	128
5.1 CONCLUSÕES PERTINENTES A ANÁLISE DO PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	128
5.2 CONCLUSÕES PERTINENTES A DETERMINAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS FLORESTAIS .....	129
5.3 CONCLUSÕES PERTINENTES AS CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE EMPRESARIAL FLORESTAL SOB A ÓTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	1295
5.4 RECOMENDAÇÕES .....	131
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	135
<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO 1</b> .....	141
<b>ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO 2</b> .....	143
<b>ANEXO 3 – CONSTRUCTO PRINCIPAL</b> .....	145
<b>ANEXO 4 – MATRIZ CORRELAÇÃO</b> .....	146

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMPONENTES DA ESTRATÉGIA .....	20
FIGURA 2 – A RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	24
FIGURA 3 – CURVAS DE DEMANDA SEGUNDO A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO .....	28
FIGURA 4 – FATORES DESLOCADORES DA DEMANDA E O IMPACTO SOBRE O PREÇO E A QUANTIDADE DE EQUILÍBRIO .....	29
FIGURA 5 - COMPARATIVO ENTRE ESTRATÉGIAS .....	37
FIGURA 6 – ESTRATÉGIAS.....	38
FIGURA 7 – A INTERAÇÃO DAS ESCOLAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	42
FIGURA 8 – AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....	48
FIGURA 9 – A CADEIA DE VALOR DELINEADA POR PORTER .....	49
FIGURA 10 – PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	50
FIGURA 11 – NÍVEIS AMBIENTAIS DE AVANÇO DE UMA ORGANIZAÇÃO .....	51
FIGURA 12 – REAPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO MODELO DE PORTER...54	
FIGURA 13 – RELAÇÃO DO NÍVEL ADMINISTRATIVO E OBJETIVOS .....	60
FIGURA 14 – ESQUEMA SEQUENCIAL PARA A DEFINIÇÃO DAS METAS.....	61
FIGURA 15 – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO.....	70
FIGURA 16 – FLUXOGRAMA BÁSICO PARA A REALIZAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	72
FIGURA 17 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CONTROLE ESTRATÉGICO...73	
FIGURA 18 – DIAGRAMA DEMONSTRATIVO DOS AGRUPAMENTOS “CLUSTERS” .....	127

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - VANTAGEM COMPETITIVA .....	23
QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS MERCADOS.....	27
QUADRO 3 - ESTRATÉGIA: VANTAGENS E DESVANTAGENS .....	40
QUADRO 4 – VARIÁVEIS PARA ANÁLISE DO MACROAMBIENTE .....	52
QUADRO 5 – FUNÇÕES E PONTOS DE ANÁLISE.....	57
QUADRO 6 – EXEMPLO DE PLANILHA AUXILIAR DE ORDENAÇÃO DOS OBJETIVOS .....	63
QUADRO 7 - TIPOS DE ESTRATÉGIAS GERAIS .....	66
QUADRO 8 - VARIÁVEIS UTILIZADAS PARA MENSURAR O NÍVEL DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	95
QUADRO 9 – VINCULAÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALISADAS COM AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER (1980).....	96
QUADRO 10 – AGRUPAMENTO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES EM FUNÇÃO DE CRITÉRIOS DE TAMANHO DO NEGÓCIO FLORESTAL E ÂMBITO DE ATUAÇÃO.....	118
QUADRO 11 – ANÁLISE PROPORCIONAL DAS VARIÁVEIS CONSIDERADAS E SUAS FREQUÊNCIAS POR TIPO DE RESPOSTA .....	119
QUADRO 12 – COMUNALIDADES DETERMINADAS PARA A MATRIZ PRINCIPAL DE DADOS .....	123
QUADRO 13 – TESTES DE ESCALA DE VALIDAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE FATORIAL .....	124
QUADRO 14 – AUTOVALORES (EINGENVALUES) DETERMINADOS E SEUS ÍNDICES ACUMULATIVOS .....	124
QUADRO 15 – MATRIZ COM A ORDENAÇÃO DA EXTRAÇÃO DOS FATORES .	125

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – RANKING DE PAÍSES EM ÁREAS DE FLORESTAS PLANTADAS....	76
TABELA 2 – PLANTIO DE FLORESTAS DE PRODUÇÃO NO BRASIL.....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PROPORÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS POR SETOR ATUANTE NO SEGMENTO FLORESTAL.....	113
GRÁFICO 2 – PROPORÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS POR TAMANHO DO NEGÓCIO FLORESTAL.....	114
GRÁFICO 3 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS PARTICIPANTES POR ÁREA EFETIVA PLANTADA.....	115
GRÁFICO 4 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS PARTICIPANTES POR ATENDIMENTO AO MERCADO CONSUMIDOR.....	116
GRÁFICO 5 – ANÁLISE DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO PARA AS VARIÁVEIS CONSIDERADAS.....	120

## RESUMO

As empresas florestais, na particularidade de suas atividades, estão vinculadas a inúmeros outros setores da economia e têm a necessidade de um alinhamento estratégico que aфирa um posicionamento competitivo tempo a tempo de forma a estabelecer o sucesso frente às turbulências do ambiente. Não obstante, o ciclo produtivo de longo prazo, na atividade florestal, determina a necessidade de preparo para enfrentar as intempéries do ambiente de negócios, o que exige a decisão orientada por estratégia bem definida para garantir a competitividade. O desenvolvimento desta pesquisa objetivou a análise da orientação estratégica das empresas florestais, com base nas estratégias genéricas de Porter (1980). Para tanto, foi aplicado o método de pesquisa qualitativa exploratória com a complementação por métodos analíticos com a análise multivariada, através da análise fatorial e análise de agrupamentos, "Cluster". No contexto aplicativo a pesquisa contou com a estruturação de questionário fechados e com as variáveis para análises, determinadas a partir da metodologia de Dess e Davis (1984) adaptada para a atividade florestal. O processo de análise de resultados considerou a classificação das empresas participantes da pesquisa, as quais compreenderam 35,7% da abordagem, ou seja, 40 empresas em um universo de 112. Isto caracterizou o setor florestal brasileiro, pois a representatividade em termos de segmentos por tamanho de negócio, área plantada e vinculação a processos verticalizados contou com 34% das empresas participantes sendo do setor de papel e celulose, 30% do setor de plantadores de florestas e comercialização de produtos florestais e, 28% de empresas florestais do setor de produção de madeira sólida. A análise fatorial aplicada, através do método de rotação do "Varimax" para extração dos fatores de relação das variáveis analisadas, teve a confirmação da normalidade da distribuição e da homogeneidade dos dados, pelo teste de esfericidade de "Bartlett". Também foi determinado o alfa de "Cronbach", confirmando a confiabilidade da escala analisada. Os resultados indicaram que o alinhamento estratégico identificado, para o grupamento de empresas participantes, representativas do setor florestal, é em uma estratégia híbrida composta pela estratégia genérica da diferenciação com uma tênue combinação com a estratégia genérica do foco. Tal combinação sugere claramente o foco nos clientes, no mercado, pois caracteriza uma leve especialização. Esta constatação demonstra uma maturação em termos de linha de gestão, pois tal alinhamento estratégico indica uma percepção da dinâmica do ambiente onde para as empresas florestais os negócios acontecem.

**Palavras-chave:** competitividade, estratégias genéricas, orientação estratégica, negócio florestal.

## THE IDENTIFICATION OF THE STRATEGICAL ORIENTATION OF THE FOREST COMPANY IN BRAZIL - AN APPLICATION OF THE THEORY OF PORTER

### ABSTRACT

The Forest companies, in the particularity of their activities, are entailed to several other economy sectors and need a strategic alignment that gives a competitive positioning time on time to establish a successful result due to environment turbulences. Nevertheless, the long term productive cycle, in Forest activity, determines the need to be prepared for facing the business environment difficulties, which demands the oriented decision for a well-defined strategy to guarantee the competitiveness. The development of this research objectified the analysis of the strategic orientation of Forest companies, based on Porter (1980) generic strategies. For so much, it was applied the method of exploratory quantitative research complemented by analytic methods with the multi-variable analysis, through the factorial analysis and cluster analysis. In the applicative context, the research relied on closed questionnaires structuring and variables for analysis, determined by Dess and Davis (1984) adjusted for by forest activity. The results analysis process considered the classification of participants companies in the research, which ones comprehended 35,7% of the approach, meaning, 40 companies in a universe of 112. This characterized the Brazilian Forest sector, because the representativity in terms of segments by business size, planted area and connected to vertical processes relied on 34% of participants companies being of paper and cellulose sector, 30% of planting forests and forest products commercialization segment, and 28% of forest companies of solid wooden production sector. The applied factorial analysis, through the "Varimax" rotation method to extract the relation factors of analyzed variables, had the confirmation of distribution normality and homogeneity data, by the Bartlett's sphericity test. It was also determined Cronbach's alpha, confirming the reliability of the analyzed scale. The results indicated the identified strategic alignment, for the participant companies grouping, representatives companies for Forest sector, being a hybrid strategy composed by the differentiation in generic strategy with a tenuous combination with the focus generic strategy. This combination suggests clearly the focus in customers, in market, because it characterizes a light specialization. This verification demonstrates maturation in terms of management line, because such strategic alignment indicates a perception of the environment dynamic where for the forest companies their business happen.

**Key words:** competitiveness, generic strategies, strategical orientation, forest business.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de uma organização é uma atividade estratégica, pois desde o início da sociedade industrial, gerenciar sempre significou manusear informações sobre o ambiente, avaliar oportunidades, estabelecer objetivos, descobrir formas para atingir tais objetivos, defrontar-se com a concorrência, coordenar esforços de grupos de pessoas, buscar adesão, enfim, tomar decisões.

No decorrer da história, especialmente no século XX, a administração tomou feições diferentes em resposta às condições ambientais.

No início do século XX o empenho maior dos administradores estava na produção e organização, haja vista *Taylor* e seus estudos voltados a racionalização do trabalho e ao estabelecimento de métodos na produção. E no mesmo contexto *Fayol* analisava as tarefas do administrador e postulava sobre o planejamento operacional, organização, o controle e direção do negócio. Tudo isso considerando um enfoque fechado para a empresa. Complementarmente, *Max Weber* defendia a supremacia em eficácia da organização burocrática. Em seqüência surgiram os estudos de *Mayo*, descobrindo o “fator humano”, e a gestão de pessoal passou a ter um enfoque privilegiado.

Em meados do século XX, anos 50, as empresas descobriram a existência e importância do consumidor. Assim, surgiram os primeiros trabalhos significativos e extensivos de marketing, voltando-se a atenção ao ambiente externo da organização, o cliente e o mercado. O consumidor passou a ser o orientador da ação empresarial. Finalmente na década de 70, o conceito de planejamento estratégico começou a ser configurado e a captar a atenção dos dirigentes de empresas, os quais, perceberam que a ótica do marketing não bastava para enfrentar os novos desafios, e tornou-se necessário conviver com alterações abruptas no ambiente de negócios.

A evolução observada e retratada no espaço de quase um século,



apresentou fatos que caracterizaram para cada variação de situação no ambiente, um determinado padrão de reação das organizações, buscando tipos diferentes de soluções a cada tempo.

A palavra-chave para os diversos tipos de comportamentos das organizações, segundo *Charles E. St. Thomas*, é a competitividade.

A batalha competitiva faz parte da dinâmica do mundo capitalista e é ela que impele os administradores e empreendedores à busca da máxima eficiência. Entre 1950 e 1970, em geral, havia mais estabilidade política, os EUA lideravam política - economicamente, a energia era farta e barata, o acesso a matérias-primas era mais fácil, os governos se envolviam menos na economia, as empresas atuavam com liberdade total de ação em um mercado ainda em expansão. Após a década de 70 as perspectivas foram mudando, e rapidamente, a partir dos anos 80, o panorama mundial alterou-se com o rompimento de velhas alianças entre nações e o estabelecimento de blocos econômicos. Assim, questionou-se a liderança americana, a energia ficou mais cara e mais escassa, o suprimento de matérias-primas tornou-se incerto e os governos passaram a participar mais nas atividades de planejamento e gestão econômica. Em decorrência disso, também as pessoas passaram a assumir atividades diferenciadas, e novos paradigmas foram disseminados e instituídos como a preocupação com o meio ambiente, qualidade de vida, a exigência de resposta aos apelos do consumidor com direitos claros, como ser atendidos na íntegra quando solicitado um produto ou serviço.

A nova ordem que vem sendo configurada estabeleceu a atual globalização pela integração comunicativa através dos sistemas eletrônicos e meios de transporte, rompendo a barreira de espaço físico e integrando culturas. Este processo dinâmico que marca a virada do século XX para o século XXI apresenta um ambiente extremamente instável para as organizações. É isso que levou Emery e Trist (1965) a dizerem que “o chão está movediço”. Nesse sentido, Castor (2000) coloca que os últimos anos presenciaram um aumento notável dessa turbulência, devido,

principalmente, à velocidade dos processos pelos quais as economias nacionais estão se integrando e unificando, enquanto cresce em maior velocidade ainda o processo de geração e disponibilização de informações, afetando os padrões socioculturais de diferentes países. As empresas não têm outra alternativa, a não ser a de tornarem-se mais eficientes na análise ambiental, nas técnicas de previsão e na formulação de estratégias.

Silva (1996) cita que interesse por planejamento (estratégias dentro das organizações), segundo Rossi (1988), excede às propostas representadas pelo objetivo quantitativo de metas ou pelo fiel cumprimento de projeções orçamentárias. Ainda Silva (1996), complementa colocando claramente que enfrentar o fator incerteza está entre as funções fundamentais do planejamento empresarial. O mesmo autor, complementa com a consideração de Kotler (1993) que o sistema pelo qual as empresas conciliam recursos com seus objetivos e suas oportunidades em um ambiente mutante, configura-se como o instrumento de ação por excelência para orientar a tomada de decisão na empresa em todos os níveis.

Ackoff (1976) considera que o planejamento estratégico realizado pela administração central lida com decisões de efeito duradouro e, Silva (1996), complementa colocando que o planejamento operacional deve ser empreendido com a participação de todas as áreas funcionais.

Portanto, o sucesso das organizações, independente do tamanho ou do setor atuante, está calcado na flexibilidade e no potencial de respostas aos problemas de ordem interna ou externa, advindo da rotina do negócio.

Para a empresa florestal, o negócio florestal, os efeitos do momento econômico, a competitividade é um fator impulsivo à necessidade de planejamento em diversos níveis, ou melhor, horizontes de prazo.

Silva (1996), considerando aspectos de marketing para as indústrias florestais, afirma que mudanças ocorridas nos mercados e nos consumidores estão levando várias empresas a questionar a filosofia orientadora da administração do

negócio. Este autor considera, então, que em síntese podem ser citados alguns fatores que levaram a essa situação: o processo recessivo que diminuiu a demanda por serviços e/ou produtos; o aumento do número de concorrentes, dificultando a manutenção da participação no segmento escolhido; o aparecimento de produtos substitutos em grande quantidade; e, o aparecimento de grupos diferentes de consumidores com novas e distintas necessidades e desejos.

Assim sendo, empresa de base florestal tem na sua rotina problemas de ordens variadas, notadamente questões pertinentes a necessidade da elaboração de um planejamento consistente dadas as características de longo prazo na maturação do empreendimento florestal, o novo enfoque da madeira em toras como produto em um mercado crescente em demanda e notadamente ser uma atividade que compreende múltiplas áreas de desenvolvimento operacional como a silvicultura, o manejo florestal, a colheita e o transporte da madeira roliça.

### 1.1 A NATUREZA E A IMPLICAÇÃO DO PROBLEMA

A compreensão do ambiente de negócios e a interpretação das variáveis que permitam alinhar o comportamento de uma organização para empreender prontidão às turbulências e reagir na medida necessária, combinando recursos e maximizando resultados, é a grande questão frente à realidade competitiva do mercado no século XXI. Inúmeros autores têm realizado trabalhos no sentido de formalizar o conhecimento para a aplicação em processos de planejamentos que envolvem horizontes significativos em tempo, variáveis diversas que comprometem a estrutura organizacional, promovendo a dúvida conseqüente: o planejamento estabelecido promoverá o sucesso do negócio no prazo esperado?

Ansoff (1983) concentrou seus estudos em axiomas, os quais se referem ao comportamento das organizações que dependem do ambiente e das que servem ao ambiente, num ambiente complexo e turbulento. O mesmo autor alinhou alguns

axiomas estabelecidos por estudiosos do processo de influência do ambiente em indivíduos e organizações e, especificamente, os indivíduos influenciando as organizações. Esses axiomas são estruturais e compreendem os postulados que imperam na fundamentação do conhecimento sobre relações de comportamento dos elementos que se relacionam em uma organização, e esta com o ambiente em que atua.

#### 1.1.1 Axioma de Whitehead

O “Axioma de Whitehead” trata da influência direta dos indivíduos sobre as organizações e tem as seguintes afirmativas:

- a) O comportamento de cada indivíduo é motivado por uma aspiração de segurança (sobrevivência) e uma aspiração de realização. Desde que a realização envolve risco, cada indivíduo faz um intercâmbio individual e diferente entre as duas aspirações;
- b) Os indivíduos associam-se e utilizam as organizações para satisfazer as suas respectivas aspirações de segurança/realização;
- c) O vigor com que um indivíduo persegue suas aspirações é determinado pela intensidade de seu ímpeto de realização e o poder à sua disposição.

#### 1.1.2 Axioma de Machiavelli

O “Axioma de Machiavelli” trata da relação do indivíduo no uso do poder, e alinha as seguintes afirmativas:

- a) Os indivíduos e os grupos procuram atingir suas aspirações

influenciando outras pessoas a se comportarem de acordo com as suas preferências;

- b) Sua influência depende do grau de controle que possuem no sentido de permitir ou impedir as outras pessoas a realizar suas aspirações.

### 1.1.3 Axioma de J. V. Thompson

O “Axioma de J. V. Thompson” compreende os aspectos relativos à dinâmica organizacional, pressupondo:

- a) As organizações apresentam tendências de comportamento que são independentes das, freqüentemente contrárias, preferências de participantes poderosos;
- b) As organizações apresentam aspirações coletivas reconhecíveis que não são, necessariamente, aquelas dos participantes poderosos;
- c) As organizações resistem aos esforços de mudar seu comportamento anterior;
- d) O comportamento das organizações num ambiente pode variar entre os extremos de modificação ambiental caracterizada pela relutância e pela adaptação passiva, até a modificação ambiental de natureza agressiva e criativa.

### 1.1.4 O Axioma de Emery-Trist

O “Axioma de Emery-Trist” que trata da influência do ambiente sobre as organizações, indica que:

- a) O ambiente determina os modos e as condições de comportamentos necessários para a sobrevivência e/ou para a realização da aspiração organizacional.

#### 1.1.5 O Axioma de Chandler

O “Axioma de Chandler” relaciona as causas para o sucesso e para a sobrevivência organizacional. A interpretação básica é de que o sucesso ou a sobrevivência de uma organização depende de um alinhamento bidirecional:

- a) Entre o seu comportamento no ambiente e as condições de sucesso ou sobrevivência definidas pelo ambiente;
- b) Entre o seu comportamento e a configuração interna.

Portanto, em seu modelo de pensamento estratégico, Ansoff (1983) considera os axiomas a estrutura para a construção da teoria interpretativa, tanto de ordem indutiva, quanto dedutiva.

A proposta para o desenvolvimento deste estudo teve origem na observação da realidade do setor florestal, as empresas de base florestal, e a necessidade do desenvolvimento do conhecimento a respeito das formas de gestão em relação ao comportamento do mercado consumidor de madeira em toras e de produtos florestais, ou seja a ótica do planejamento estratégico, o direcionamento estratégico adotado. Pelas características do “negócio florestal”, ciclo de longo prazo, os delineamentos das estratégias são fundamentais ao desenvolvimento, implementação e permanência do negócio no mercado.

Diante de um novo cenário econômico, onde as relações de mercado estão bastante transformadas e a competitividade em preço e qualidade de produtos

florestais é acirrada e crescente, a natureza deste trabalho de pesquisa está embasada na necessidade de ser desenvolvida uma nova visão geral e do conceito de como gerir estrategicamente o “negócio florestal” em função da busca de melhor posicionamento frente às condições instáveis de um mercado altamente competitivo.

De forma específica, Silva (1986), faz uma referência à empresa florestal, mencionando que, embora os especialistas tenham conseguido tecnologia para maximizar a produção de tora, de cada linha de produção, “a falta de atenção ao que acontece no mercado atual ou à necessidade futura pode ser desastroso, por mais eficiente que uma empresa possa ser”.

Assim como Ansoff (1983) tem em seus axiomas uma base que indica a necessidade de interpretação, ou seja, do conhecimento das relações de comportamento da organização e dos indivíduos que a administram, frente às turbulências do ambiente em que atuam, também Porter (1980) elaborou em sua concepção de modelos de interpretação do comportamento reativo das empresas ao ambiente, ou seja, o fundamento e o conceito das estratégias genéricas, sendo essas: a liderança em custo; a diferenciação; e, o foco no cliente. Isto proporciona uma interpretação referencial de como o negócio, a empresa, ou até grupos de empresas e setores, posicionam-se quando o ambiente dinâmico, desafiador e turbulento os cerca.

O tema “estratégia”, objeto desta pesquisa, é inovador quando visualizado objetivamente para a atividade florestal. As empresas florestais e seus administradores não têm por hábito a discussão temática aberta sobre os processos de gestão ou qualquer comportamento da empresa ou negócio.

Portanto, o contexto desta pesquisa tratou de uma visão científica e técnica, voltada a estabelecer critérios na forma de identificar e interpretar o modelo de orientação da estratégia que conduz o “negócio florestal”.

Para o embasamento deste trabalho científico com foco na empresa florestal, devem ser consideradas como justificativas as seguintes evidências de

interesse:

- a) Pelas características do “negócio florestal”, principalmente o ciclo de longo prazo, a orientação estratégica é fundamental ao desenvolvimento, implementação e permanência do negócio no mercado;
- b) Uma nova visão da floresta como unidade de negócio e participante de um mercado específico e consolidado de produtos florestais;
- c) O enfoque da orientação estratégica do “negócio florestal” deverá estar voltado para um mercado extremamente competitivo, cujo “mix” de produtos é variável, tempo a tempo, em decorrência das dinâmicas ambientais dos setores interdependentes dos produtos florestais, permitindo respostas seguras que garantam o sucesso do negócio.

Em função das evidências de interesses pertinentes ao comportamento das organizações sob a conduta das estratégias genéricas enunciadas por Porter (1980), há necessidade de serem enfocados e conhecidos os padrões de alinhamento estratégico, para as empresas de base florestal a fim de serem atingidos os objetivos enunciados para este trabalho de pesquisa.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Em virtude de um cenário extremamente dinâmico e competitivo e que considera a matéria-prima florestal como produto, e não mais como insumo vinculado a um processo produtivo vertical, e com vistas à necessidade de um novo enfoque do conceito de gestão para a empresa de base florestal, o objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar a orientação estratégica competitiva da empresa florestal no Brasil, embasado nas estratégias genéricas de Porter (1980).



### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma complementar cabe considerar os seguintes objetivos específicos:

- a) Promover a análise para a estruturação dos agrupamentos das organizações do setor florestal, definindo o perfil para os grupos, em função das características do negócio florestal considerando o tamanho do negócio, o tamanho da base plantada e a amplitude de atendimento da cadeia produtiva da madeira ou o grau de verticalização;
- b) Analisar o grau de importância das variáveis representativas dos fatores de competitividade configurados por Porter (1980) e que determinam o alinhamento estratégico do negócio florestal;
- c) Identificar e determinar nos agrupamentos das organizações do setor florestal, por métodos analíticos, a orientação estratégica dos referidos grupos;
- d) Analisar os posicionamentos estratégicos identificados pelo grupo de empresas florestais participantes e avaliar as interações as organizações florestais a fim de determinar a orientação estratégica do setor florestal no Brasil.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 COMPETITIVIDADE ENTRE AS ORGANIZAÇÕES

O processo de globalização provocou transformações econômicas, políticas, sociais e culturais causando intensas modificações pertinentes às competências das organizações como agentes sociais e como promotores do processo produtivo de bens e serviços. Assim, tal dinâmica impõe novos valores e novos padrões de conduta. Isto desencadeou a necessidade das organizações desenvolverem novas formas de atuar, ou sejam, ações estratégicas que lhes permitam a otimização de recursos e a manutenção da competitividade.

Para Porter (1989), a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Os mercados eram na maioria deles protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, as rivalidades eram menos intensas.

A concentração de esforços no procedimento de gestão têm sido em torno de quais seriam as principais competências e, quais delas seriam indispensáveis à sobrevivência do negócio diante da intensiva concorrência global.

Um fator de competitividade só se transforma em vantagem competitiva quando os clientes reconhecem que naquele fator, a empresa possui uma posição diferenciada de seus concorrentes. A competitividade de uma empresa depende da sua capacidade de criar produtos que os clientes necessitam, mas ainda não imaginaram.

Porter (1989) continua afirmando que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos demais participantes, mas também, da economia subjacente e de algumas forças competitivas que vão além dos combatentes

estabelecidos.

A abertura de mercados, sem dúvida, alterou a forma de concorrência e expandiu horizontes e possibilidades. Por outro lado, também provocou a discussão em torno da responsabilidade das organizações globalizadas sobre o emprego, qualidade de vida e outros elementos de ordem social, nos países em que aportam. A competitividade passou a ser o elemento chave para a organização existir, sobreviver ou crescer. Entretanto, é importante considerar que o conceito de competitividade é adotado pelas organizações com significado diferente do usualmente empregado.

A competitividade, em nível empresarial, envolve, além de elementos técnicos, elementos institucionais carregados de simbolismo, os quais determinarão as competências exigidas pelo ambiente para o sucesso organizacional.

Segundo Meyer e Rowan (1977), as organizações são obrigadas a adotar práticas e procedimentos expressos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletentes e institucionalizados pela sociedade. As organizações que fazem isso conseguem a legitimação da sociedade em que se inserem e têm nisso a garantia de sobrevivência.

No tocante à competição, Baum (1999) enfoca três temas sobre a criação e o fracasso organizacional:

- a) **processos demográficos:** que englobam dependências da idade e do tamanho;
- b) **processo ecológico:** que engloba dinâmicas e amplitudes do nicho e da população, dependência da densidade e interdependência da comunidade;
- c) **processos ambientais:** que englobam processos institucionais e tecnológicos.

Para as organizações de atividades primárias o cenário global compreende a influência dos três processos supra mencionados, os quais são decisórios e tem influência significativa devido à interação do setor de base florestal com uma cadeia produtiva complexa e diversificada. Entretanto, segundo Parker (1999), o tamanho da organização vem sendo considerado menos importante que a capacidade de adaptação, de flexibilização e de realizar alianças estratégicas para enfrentar as incertezas e a complexidade do ambiente. Tal postulado também é mencionado por Castells (1999), significando que a capacidade de adaptação, flexibilidade e prontidão aos processos de mudanças são vitais para a sobrevivência de uma organização.

A capacidade de mudar e o reflexo para tal é fator importante e reside na capacidade e habilidade de gestão, e conseqüentemente, na capacidade de formular uma estratégia que permita à organização uma dinâmica frente ao ambiente de qualquer natureza. Kanter (1997) faz consideração que a capacidade de transformação provoca mudanças no processo de competição, as quais são valiosas e de grande importância para o desempenho empresarial. Tal autor ainda considera que as mudanças nos conceitos de espaço e distância físicos, nos sistemas de comunicação e tecnologia, contribuem para a redução dos limites impostos às organizações no espaço de competição, e afirma: “as barreiras à inovação, os bloqueios à inspiração e à imaginação estão sendo derrubados um a um”.

Há vinte anos o termo *concorrência* era mais utilizado do que o termo *vantagem competitiva* (ZACCARELLI, 2002). A vantagem competitiva era utilizada ocasionalmente, mas, hoje em dia, entretanto, é muito mais utilizada. *Concorrência* é uma palavra que salienta aspectos negativos, enquanto que a expressão *vantagem competitiva* remete a aspectos positivos.

Serra, Torres e Torres (2003), consideram a vantagem competitiva como sendo o resultado necessário do conjunto de recursos e das qualidades para uma empresa alcançar um desempenho superior ao dos seus concorrentes, e que para

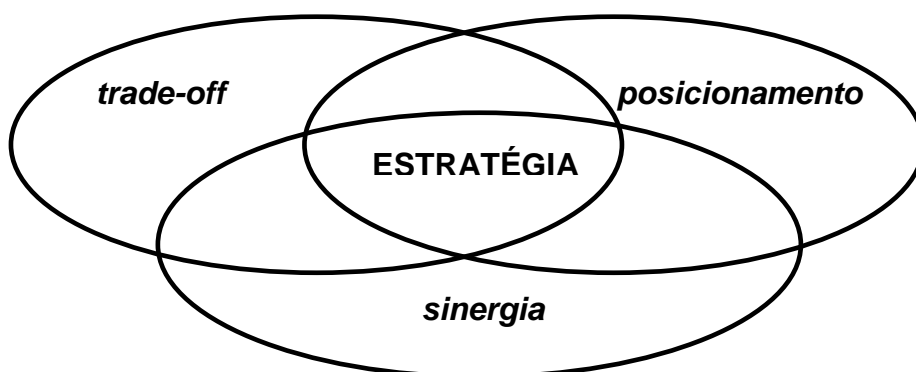
tanto a organização deve estabelecer a estratégia adequada com base em dois pontos distintos: objetivos coerentes e a compreensão do negócio.

Para a estruturação e implementação de uma estratégia que assegure a vantagem competitiva, Porter (1986) em artigo intitulado “O que é estratégia”, enunciou e apresentou os três componentes fundamentais:

- a) Posicionamento: a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades;
- b) Opções excludentes (trade-off): a estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que não deve ser feito;
- c) Sinergia: a estratégia implica em criar uma sinergia entre as atividades da organização.

Em termos de interação, os componentes da estratégia são representados na Figura 1.

FIGURA 1 – COMPONENTES DA ESTRATÉGIA



FONTE: PORTER (1986).

Zaccarelli (2002, p. 91) relata que existem vários tipos de vantagem competitiva, cada qual com uma natureza peculiar, o que as torna muito diferentes

entre si, apesar de todas levarem à mesma consequência - o sucesso da empresa.

Para isso distingue cinco tipos de vantagens competitivas e dois tipos de posições privilegiadas para o sucesso:

- a) **Preferência dos clientes/consumidores:** refere-se simplesmente aos produtos serem da preferência dos clientes, sobre os produtos das empresas concorrentes.
- b) **Custos internos baixos e preços de venda normais:** Se o preço for fixado abaixo do preço dos concorrentes, haverá dupla vantagem competitiva: preferência dos clientes por preço baixo e pelo custo interno baixo. A vantagem competitiva de custos baixos pode ser aparentemente boa para os acionistas, mas não necessariamente para a competitividade da empresa.
- c) **Custos externos baixos e preços de venda normais:** Os custos externos referem-se a preços pagos a outras empresas para: aquisição de matérias-primas, fretes para recebimento ou entrega de mercadorias a distribuidores e armazenagem de matérias-primas e de produtos acabados. À primeira vista, pode parecer que não importa se os custos são externos ou internos, pois o resultado é o mesmo em termos de lucratividade, mas, para efeito de competitividade, há diferenças importantes que devem ser salientadas. A vantagem competitiva decorrente da existência de custos externos baixos e preços de venda normais difere da de custos internos nos seguintes aspectos:
  - Comando das atividades e respectivos custos;
  - Benefícios dos ciclos de mercado;
  - Tendências mundiais.
- d) **Diferenciação no negócio:** verifica-se quando uma empresa obtém vantagem sobre os concorrentes ao mudar a forma de negociar com

fornecedores e/ou distribuidores sem alterar o produto.

- e) **Existência de talentos especiais na empresa:** a existência de pessoas especialmente talentosas na empresa propicia vantagem sobre os concorrentes em razão da maior habilidade que eles têm em criar oportunidades de bons negócios e implementá-los antes dos concorrentes ou para sair de maus negócios antes de cair.
- f) **Posição privilegiada por estar em um bom negócio em si:** existem dois tipos de ações compatíveis para um bom negócio em si: ações conjuntas de todas as empresas no mesmo negócio e ações isoladas de cada negócio. A primeira tem duas finalidades, uma de melhorar a qualidade do negócio, e a outra de proteger a qualidade atual do negócio. A segunda consiste em conseguir mudar alguma coisa dos determinantes da qualidade, para o negócio ficar ainda melhor.
- g) **Posição privilegiada por administrar invenções em monopólio temporário:** administrar invenções com monopólio não é tarefa simples, pois existem muitos paradoxais, de forma que, mesmo possuindo uma patente, o sucesso não é certo.

Para Zaccarelli (2002), cada vantagem competitiva tem suas particularidades quanto ao seu valor e ao seu uso. Para este autor, as generalizações englobando todos os tipos de vantagens competitivas é uma liberalidade da prática de pensamento, que deixa menos preciso o uso das vantagens competitivas, mas facilita o entendimento e os raciocínios subseqüentes. No Quadro 1, a seguir, apresentam-se os benefícios que uma vantagem competitiva proporciona.

## QUADRO 1 - VANTAGEM COMPETITIVA

<b>O QUE UMA VANTAGEM COMPETITIVA POSSIBILITA À EMPRESA</b>
1. CRESCER em volume de vendas.
2. MELHORAR a empresa para aprofundar a vantagem competitiva.
3. LUCRAR MAIS aumentando preços e dividendos.
4. DESPERDIÇAR, deixando surgir desvantagens competitivas só para “facilitar as vidas dos administradores”.

FONTE: ZACCARELLI (2002, p.105).

As empresas necessitam aprender quais são suas vantagens e desvantagens competitivas, evitando assim, o risco de verem sua vantagem competitiva desaparecer por imitação dos concorrentes ou pela transformação do ambiente empresarial.

Para Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Este autor entende que a vantagem competitiva tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto ou serviço. Todas essas atividades podem contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para o diferencial competitivo.

Porter (1989) cita que toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Assim, uma cadeia de valor no nível do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva.

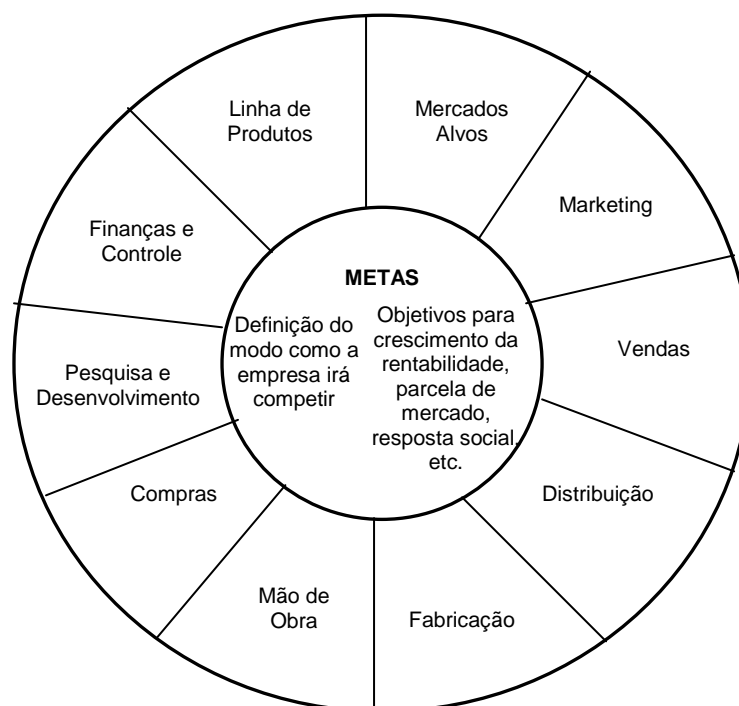
Em virtude da acirrada competição e das incertezas do ambiente em que se inserem, as organizações necessitam constantemente de mudanças, buscando desenvolver estratégias competitivas que respondam às pressões ambientais e lhes



garantam um posicionamento vantajoso em relação aos seus pares. Essas estratégias competitivas, muitas vezes refletem a necessidade de legitimação social e as possíveis defesas de que a organização se vale para sobreviver em meio à complexidade e incerteza do ambiente.

Por fim, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas (PORTER, 1986). Nesse sentido, Porter (1986) apresentou a “roda da estratégia competitiva”, a qual é apresentada na Figura 2, e representa um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa ou negócio.

FIGURA 2 – A RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA



FONTE: PORTER (1986).

Portanto, a competitividade estará implícita no processo de formulação da estratégia competitiva, o que Porter (1986) evidencia na “roda da estratégia competitiva”, onde em seu centro estão as metas, que são os componentes da definição geral do modo como ela deseja competir, e seus objetivos econômicos e não econômicos. Os raios, por sua vez, são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir suas metas.

Ansoff (1990) abordou a turbulência do ambiente no século XX, destacando que os principais eventos no ambiente das OSA (*Environmental Serving Organization*) tornaram-se progressivamente móveis, mais onerosos para serem enfrentados, mais rápidos e difíceis de serem previstos. O mesmo autor destacou que a agressividade estratégica de uma organização estava relacionada com o potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória e inovadora para alcançar o sucesso.

A competitividade, então, é atributo resultante de uma estratégia competitiva, formulada a partir de um planejamento estratégico. Castor (2000) explicita que o exercício do planejamento estratégico nas empresas carrega consigo a promessa de ampliação dos níveis de racionalidade nas decisões empresariais, mediante um adequado conhecimento dos fatores internos e externos (ambientais) que têm influência determinante, ou relevante, no seu funcionamento. Conhecendo tais fatores, os empresários e administradores poderiam reagir adequadamente a eles. Da mesma forma o planejamento estratégico bem executado permitiria às organizações uma permanente capacidade de antecipação: antecipando (prevendo) as modificações relevantes em seus fatores operacionais, a organização seria capaz de antecipar-se a elas (CASTOR; SUGA, 1988).

Sob a ótica da economia de mercado a competitividade deriva das relações da empresa com o ambiente. Assim, o mercado como ambiente econômico é caracterizado pelas formas de relações de competitividade em função do comportamento dos agentes vendedores e compradores, ou as firmas e os

consumidores, através da relação de oferta e demanda. Mendes (1998) considera que a análise da interação da oferta e demanda se fundamenta em três suposições básicas:

- a) Livre mercado;
- b) Maximização do lucro (pelas empresas);
- c) Maximização da satisfação (pelos consumidores).

Segundo Mendes (1998), as principais características de um mercado são os processos de troca e de formação de preço, e os limites de um mercado são definidos pelo grau de interdependência entre compradores e vendedores no tempo. O mesmo autor cita que a interação entre oferta e demanda, que vai resultar na determinação de preço, é relativa às diferentes estruturas de mercado, referindo-se às características organizacionais de um mercado, as quais determinam as relações entre vendedores no mercado, entre compradores no mercado, entre vendedores e compradores e entre vendedores estabelecidos e novos vendedores. Isto caracteriza a estrutura convencional do ambiente operacional e das relações definidas pelo conceito de Porter (1986) para a análise da concorrência.

Conforme a abordagem de Mendes (1998) a estrutura de mercado engloba as características que influenciam no tipo de concorrência e na formação de preço, e tais características são:

- a) Grau de concentração de vendedores e compradores;
- b) Grau de diferenciação de produto;
- c) Grau de dificuldade ou barreiras para a entrada no mercado

Em função dos elementos essenciais da estrutura de mercado, especialmente o número de firmas e a diferenciação de produtos, Mendes (1998)

classifica os mercados como:

- a) Competitivos (concorrência pura, concorrência monopolística e concorrência monopsônica);
- b) Pouco competitivos (oligopólios e oligopsônios);
- c) Sem competição (monopólios e monopsônios).

Assim, os comportamentos das firmas, as empresas, em relação a estrutura de mercado variam conforme a necessidade de manter o grau de competitividade para assegurar a manutenção do “market share” em função da capacidade de manutenção de preço e da quantidade produzida. Para tais condições, Mendes (1998) classificou os mercados, o que está apresentado no Quadro 2.

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS MERCADOS

NÚMERO DE FIRMAS	TIPO DE PRODUTO	ATIVIDADE DA FIRMA	
		VENDA	COMPRA
Muitas	Homogêneo	Competição pura	Competição pura
Muitas	Diferenciado	Competição monopolista	Competição monopsonística
Poucas	Homogêneo ou não	Oligopólio	Oligopsônio
Uma	Único	Monopólio	Monopsônio

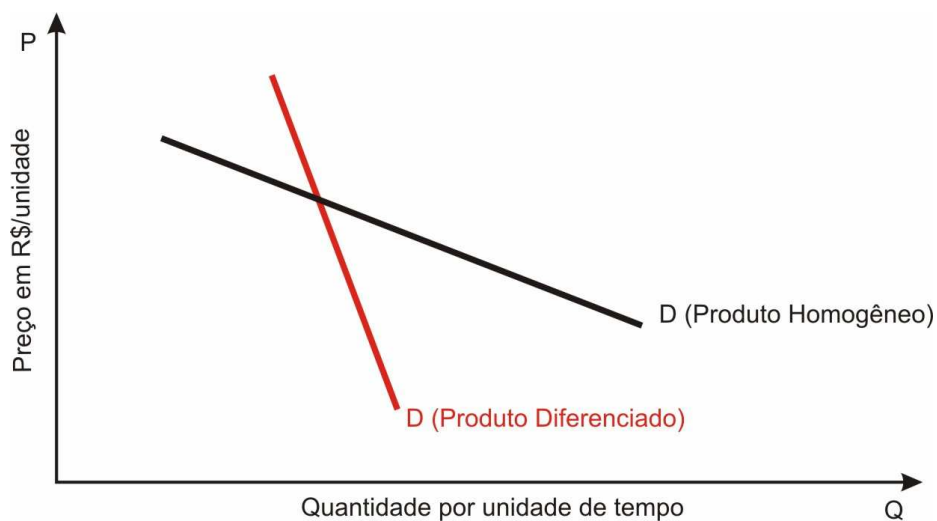
FONTE: MENDES (1998, p. 258).

Tais posições, classificadas no Quadro 2, são referenciais para a análise ambiental e o estabelecimento de condicionantes para a estruturação de posicionamento estratégico, para qualquer atividade econômica, pois há uma combinação de fatores que interferem no desempenho de preço e percepção do consumidor, o cliente, configurando o tipo de comportamento e mercado. (MENDES, 1998).

Em relação à característica do produto e a percepção do mercado, podem ocorrer tipos de produtos em função da quantidade de compradores ou vendedores, implicando em uma formação de curva de demanda com tendências à elasticidade ou à inelasticidade. O produto do tipo homogêneo em um mercado de “competição

pura” terá um comportamento de demanda, tendendo à elasticidade, enquanto que um produto diferenciado, estará inserido em um mercado de “competição monopolista”, terá a tendência à demanda inelástica, conforme está apresentado na Figura 3.

FIGURA 3 – CURVAS DE DEMANDA SEGUNDO A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO



FONTE: MENDES (1998, p. 256).

Conforme afirma Mendes:

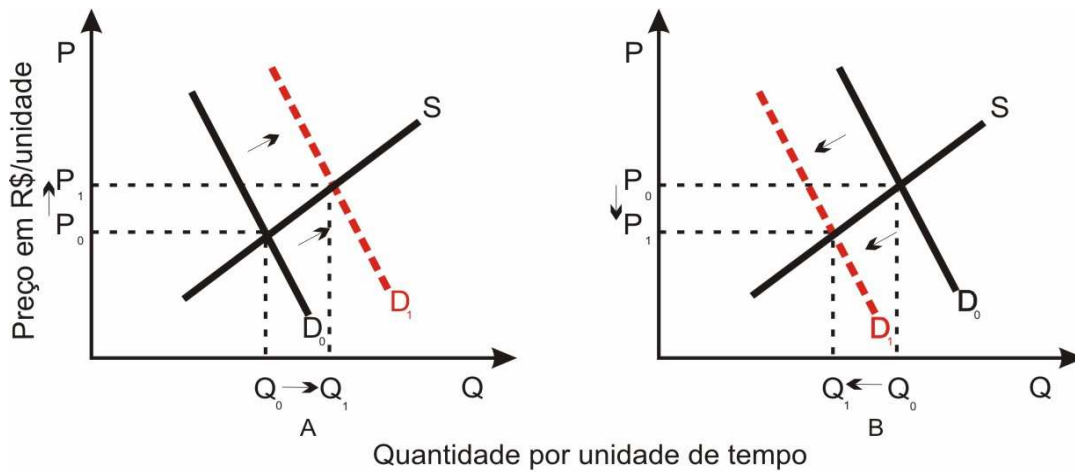
A diferenciação de produtos é uma das mais importantes estratégias das empresas (o lado de estratégias como: diversificação de produtos e de mercado, produtos de maior valor agregado, “joint ventures”, fusões e aquisições, entre outras) principalmente em anos recentes, com o acirramento da competição (1998, p. 255).

Nas relações de mercado em “concorrência pura”, ou “competição pura”, o que é teorizado como o ambiente de maior competitividade, diversos fatores podem deslocar a curva da demanda, o que está representado na Figura 4.

Sob a ótica da competitividade os fatores: aumento de renda, crescimento populacional, preferências de consumo, aumento do preço do produto substituto ou a redução no preço do produto complementar, farão a curva da demanda deslocar-se para a direita, expressando o seu aumento, assim como novo posicionamento do

ponto de equilíbrio de preço, conforme o gráfico “A” da Figura 4.

FIGURA 4 – FATORES DESLOCADORES DA DEMANDA E O IMPACTO SOBRE O PREÇO E A QUANTIDADE DE EQUILÍBRIO



#### Fatores Possíveis

- Aumento da renda
- Crescimento populacional
- Maiores preferências
- Aumento no preço do substituto
- Redução no preço do complementar

#### Fatores Possíveis

- Redução de renda
- Contração do mercado
- Menores preferências
- Redução no preço do substituto
- Aumento no preço do complementar

FONTE : MENDES (1998, p. 267).

Na situação inversa, ocorrerá a redução de demanda e deslocamento da curva de demanda para a esquerda, conforme o gráfico “B” da Figura 4, onde pode ser observada a redução da quantidade e preço no deslocamento do ponto de equilíbrio.

Os deslocamentos da curva de demanda implicarão em novos posicionamentos relativos aos impactos sobre o preço e a quantidade de equilíbrio, ou seja, novo alinhamento estratégico para garantir a competitividade nas novas condições.

## 2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

### 2.2.1 O Processo Estratégico Conceitual

A discussão em torno do conceito sobre o processo estratégico tem sido implementada por Mintzberg (2004) o qual questiona a relação entre planejamento e estratégia e compõe um apanhado sobre o processo de planejamento estratégico ao longo da história da humanidade, onde se refere a *The Art for War* (1971), Sun Tzu, originalmente escrito a 2.400 anos e menciona ainda as obras de Fayol (1949), o qual registrou em uma mineradora francesa as previsões de atividades para dez anos com revisões periódicas a cada cinco anos. Este estudioso complementa com citações que na América dos anos 1950 o planejamento difundiu-se como um exercício orçamentário, instalando-se como procedimento formal nas grandes corporações nos anos 1960 (GILMORE, 1970; CHAMBERLAIN, 1968).

Mintzberg (2004) considera o planejamento de diversas formas, sendo a primeira como “um pensamento no futuro”, e faz referência à obra de Fayol que descreveu a amplitude do termo planejamento, como segue:

A máxima “administrar significa olhar à frente” dá uma idéia da importância dada ao planejamento no mundo dos negócios, e é verdade que, se previsão não é a totalidade da administração, no mínimo constitui uma parte essencial dela (FAYOL, 1949, publicado em francês em 1916).

Também Mintzberg (2004) compreende o planejamento como “controlar o futuro”, não apenas pensar nele, mas agir sobre ele, ou segundo Ackoff (1970), “planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”. Este enfoque é complementado pela citação de Wildavsky (1973):

Como praticamente todas as ações com conseqüências futuras são ações planejadas, o planejamento é tudo, e mal se pode dizer que existe a falta de planejamento. A falta de planejamento só existe quando as pessoas não têm objetivos quando suas ações são aleatórias e não dirigidas para metas. Se todos planejam (bem, quase todos) não é possível distinguir ações planejadas de não-planejadas.

O planejamento visto como “tomada de decisão” é mencionado por Mintzberg (2004) como um enfoque de diversos escritores e coloca que Drucker (1959) discute o “futuro de decisões presentes” e confirma ainda com Ozbekhan (1969), o qual descreve o planejamento como o “processo de decisão dirigido para o futuro”.

Em uma quarta abordagem, Mintzberg (2004) considera o planejamento como “tomada de decisão integrada”, o que observou nos trabalhos de Schwendiman (1973), o qual cita que o planejamento é uma estrutura de decisão integrada, e ainda considera as palavras de Ackoff (1970):

É necessário planejamento quando a condição futura que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, um sistema de decisões...(em que) a principal complexidade do planejamento deriva da inter-relação das decisões em vez das decisões em si...

Essa visão de planejamento implica a condução para a esfera da elaboração da estratégia, pois a mesma, como processo, trata das inter-relações entre as decisões em uma organização. Ansoff (1977) também promove o enfoque do planejamento como processo decisório integrado, ao considerar que a seleção de estratégia e a formulação de política, sobretudo como um processo de decisão: primeiro, são fixadas metas, após o que (usando uma série de técnicas analíticas) são desenvolvidas alternativas e (ainda usando técnicas analíticas) é feita uma escolha entre elas, talvez após alguns ajustes nas metas originais.

Por fim, com uma ótica mais estruturada, Mintzberg (2004) compreende o planejamento como “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

Jelinek (1979) no tocante ao conceito do planejamento, contribuiu significativamente, e constatou nos trabalhos de Taylor que o estabelecimento de rotinas do trabalho manual não foi tão somente para melhorar os procedimentos, mas para iniciar uma verdadeira revolução na maneira de organizar o trabalho, o que tornou possível pela primeira vez a coordenação de detalhes em larga escala,



configurando uma política de planejamento fundamentando o trabalho no desempenho da tarefa e na sua coordenação. Sobre os trabalhos de Jelinek, Mintzberg (2004) confirma que foram ressaltadas algumas premissas centrais que sustentam a prática do planejamento estratégico: a administração da estratégia pode ser nitidamente separada da gerência de operações e do próprio processo de elaboração de estratégia pode ser programado pelo uso de sistemas formais.

A despeito da estratégia, Serra, Torres e Torres (2003) formalizaram algumas definições, uma vez que a palavra *stratego* significa liderar como um general, e *strategia* (στρατηγία), em grego antigo, significa *a qualidade e a habilidade do general*; ou seja, a capacidade do comandante organizar e conduzir uma campanha militar. Neste estudo específico a observação será sobre o contexto empresarial, o que não deixa de manter conceitualmente o aspecto focado historicamente da estratégia como ação militar frente aos inimigos. Serra, Torres e Torres (2003), para conceituar e definir estratégia, observaram e citaram alguns autores e suas abordagens conforme segue:

A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas. Alfred Chandler Jr.

A estratégia corporativa é ..., em duas palavras, a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação aos seus concorrentes da maneira mais eficaz. Kenichi Ohmae.

Padrão de objetivos e principais políticas para alcançá-los, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser. Kenneth Andrews.

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. James Brian Quinn.

A estratégia de uma corporação é o plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará a sua missão e os seus objetivos. J. David Hunger & Thomas L. Wheelen.

Das diversas observações e estudos de Serra, Torres e Torres (2003), os autores concluíram que: estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos e tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Para entender fundamentalmente o conceito de planejamento estratégico, ou da aplicação da estratégia ao planejamento de um negócio, Serra, Torres e Torres (2003) mencionam a necessidade de responder a questão: o que uma organização deve fazer para alcançar o sucesso? E os autores respondem: para alcançar o sucesso as organizações precisam ser capazes de otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que as permita superar os rivais (a concorrência).

O conceito de estratégia tem sido amplamente discutido por vários autores, no sentido de auxiliar no entendimento de qual estratégia poderá ser utilizada para determinada empresa, frente a uma economia globalizada, num mercado altamente competitivo, dinâmico e instável. Segundo Zaccarelli (2002), para responder à pergunta “O que é estratégia?”, as pessoas podem recorrer a dicionários ou livros que possuem as consagradas frases definidoras de estratégia. Este autor pontua que fica difícil obter uma definição rápida e boa de estratégia, devido à amplitude deste conceito e acrescenta que a característica básica dos problemas de estratégia é a existência de oponentes com reações imprevisíveis.

Em continuidade, observando as colocações de Zaccarelli (2002), o mesmo define três origens para a estratégia:

- a) **Origem emergente:** como o próprio nome sugere, ela surge na vida do executivo, sem que nem mesmo se tivesse proposto a pensar no problema da estratégia. Ou seja, em uma situação que ele não sabe ou não pode recorrer a lógica para decidir, ele recorre a sua memória,

procurando lembrar-se de situações e decisões similares no passado.

- b) **Regras aprendidas em livros:** um exemplo de regra retirada de livro é: “se a liderança é altamente recompensadora, o líder deve copiar a estratégia do seu mais importante oponente”. O risco das regras aprendidas em livros é de o aprendizado ser incompleto e o executivo decidir aplicar regras de maneira inadequada por não ter entendido completamente.
- c) **Estratégia decidida após estudo:** é baseada em *empreender tanto esforço quanto possível para definir a estratégia da empresa*. Ela pode ser tanto formalizada (escrita) ou decidida continuamente.

Em termos gerais, Zaccarelli (2002) faz menção direta a relação da orientação estratégica para o mercado, como as mais eficientes para qualquer negócio, mas subdivide conceitualmente a formalização prática, de várias estratégias, como segue:

- a) **Estratégia de Intento:** caracteriza-se pelo estabelecimento de uma meta para longo ou curto prazo, atendendo às seguintes condições:
  - O intento deve ser ambicioso;
  - Deve constituir um “motor motivacional”, catalisador das ações da empresa;
  - Deve permanecer imutável e ser de longo prazo;
  - Precisa ser apoiado por um plano de ações, realizado ocasionalmente.
- b) **Estratégia de Preempção:** considera que existe uma melhor posição competitiva para quem preenche todo o mercado com o seu produto em uma região, e, assim cria dificuldades para o concorrente.
- c) **Estratégia de Oportunidades:** a empresa vive disputando e conseguindo, eventualmente, condições especialmente favoráveis em

certos períodos, mas, fora desses períodos, baixa sua atividade ao mínimo possível no aguardo de melhores tempos.

- d) **Estratégia de Pró-proteção:** visa conseguir protetores externos à empresa. O preferido é o governo, cujas ações podem ser influenciadas por “lobistas” que defendem os interesses de certos grupos empresariais.
- e) **Estratégia de Reação:** consiste em agir em função de ações ou planos de ação dos competidores, existindo até mesmo uma pré-decisão de agir em função do que os competidores realizaram. As empresas que utilizam se colocam como vigilantes dos movimentos estratégicos dos concorrentes, de forma que podem reagir rapidamente, anulando ou compensando os efeitos.
- f) **Estratégia de Sinalização:** toda a empresa emite sinais que são percebidos pelos competidores como indicadores dos próximos lances do jogo competitivo. Até mesmo a ausência de sinais pode ser interpretada como algum significado para o jogo competitivo.
- g) **Estratégia de Cooperação:** é quando a empresa age para ajudar outras empresas, sem preocupar-se com o retorno financeiro que sua ação pode lhe trazer, mas com algum outro ganho provável e não mensurável. A ação é totalmente altruísta e ilógica para quem raciocina apenas com lucros imediatos.
- h) **Alianças Estratégicas:** São muito importantes para incrementar as vantagens competitivas das empresas aliadas. Mesmo assim, ela deve ser colocada como uma estratégia complementar, visto que é normal haver formação de alianças entre empresas que já possuem vantagens competitivas e que desejam complementá-las.
- i) **Estratégia de Agressão:** é utilizada por meios ilícitos para prejudicar outros competidores ou para extrair algum benefício. Evidentemente a

empresa agressora não reconhece a autoria da agressão, o que dificulta a seleção de exemplos reais.

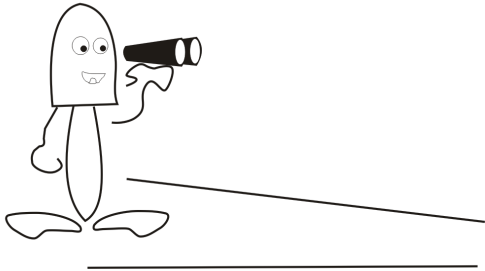
- j) **Estratégia de Desinvestimento:** requer o encerramento de certas atividades da empresa, com o intuito de facilitar o uso das atuais vantagens competitivas ou gerar novas vantagens competitivas. Nem todos os desinvestimentos são decididos por razões estratégicas, mas sim por razões lógicas, não vindo a alterar as interações com o exterior da empresa, tais como concorrentes, clientes e consumidores.
- k) **Estratégia de Investimentos:** esta estratégia exige aplicação de recursos financeiros, sendo o complemento de outras estratégias.
- l) **Estratégia de Imitação:** é impossível uma empresa ser inventora de tudo o que faz (produtos, processos e serviços). Por isso, o importante é inventar apenas o que garante ou complementa a base do sucesso da empresa, o restante deve ser imitado.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), definem o conceito de estratégia dos 5 P's, como sendo: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Esta definição, apesar de não contemplar todas as possibilidades de utilização do conceito de estratégia, permite a compreensão de como a maior parte das organizações enxerga e faz uso do termo.

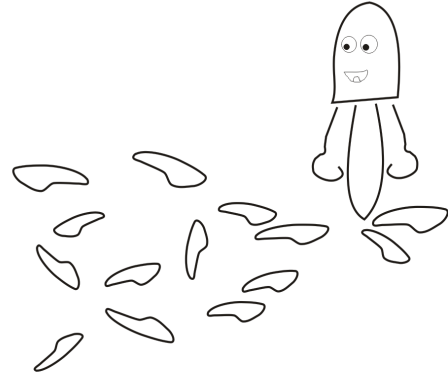
Como plano, a estratégia representa uma direção ou curso de ação para o futuro, um caminho para se atingir um objetivo. Como padrão, a estratégia é consistência ao longo do tempo. A Figura 5 compara a estratégia como um plano, o olhar para o futuro; e a estratégia como padrão, o olhar para o passado.

## FIGURA 5 - COMPARATIVO ENTRE ESTRATÉGIAS

Estratégia como plano (pretendida)



Estratégia como padrão (realizada)

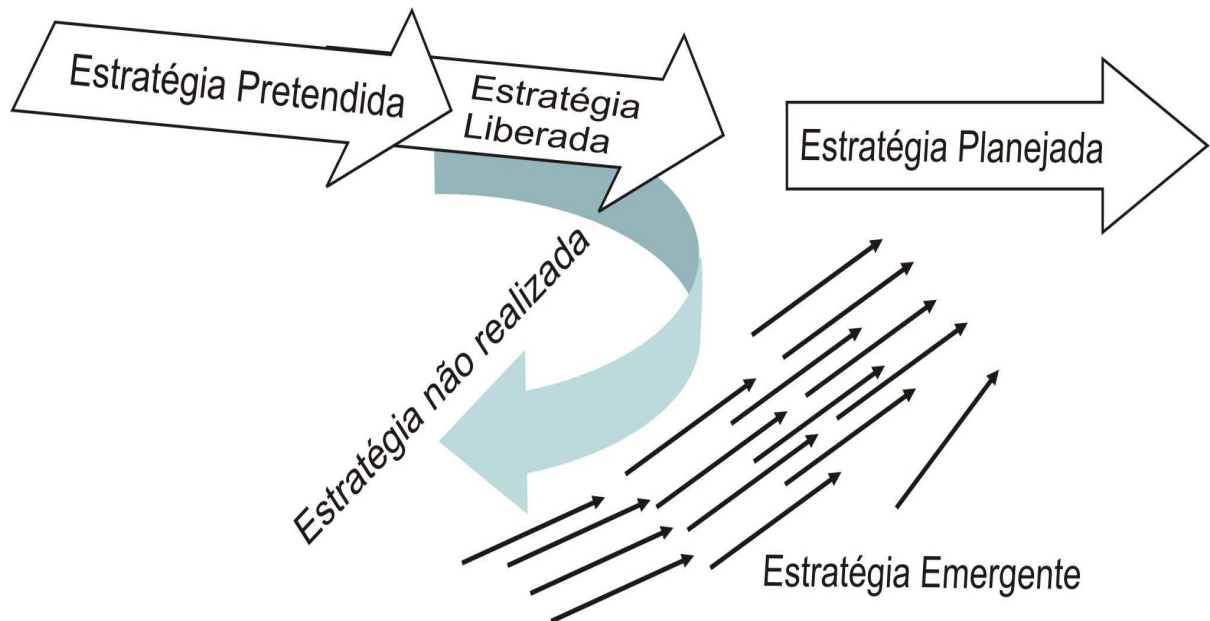


FONTE: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000).

Ambas as definições são válidas, as empresas desenvolvem planos para seu futuro, e também extraem padrões de seu passado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chamam uma de estratégia pretendida, e a outra, de estratégia realizada.

O conceito de estratégia geralmente utilizado é a do plano (estratégia pretendida), porém, muitas das estratégias pretendidas não são realizadas, enquanto que as estratégias realizadas podem ter sido originadas pelas pretendidas, ou por estratégias que tenham surgido ao longo do processo (estratégia emergente), conforme demonstra a Figura 6.

FIGURA 6 – ESTRATÉGIAS



FONTE: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000).

Qualquer organização possui objetivos a longo prazo, e outros, a mais curto prazo. Para alcançar um objetivo de longo prazo, é necessário se realizar primeiro, uma vasta série de objetivos de curto prazo. Mas, há que se ter muito cuidado para não investir tempo e recursos em objetivos de curto prazo, que não levarão a alcançar os objetivos de longo prazo.

Há, portanto, uma certa hierarquia que vai desde uma visão alargada do que a organização deverá ser, passando, depois, por um conjunto de objetivos mais detalhados, descrevendo a missão da organização, e acabando nos chamados objetivos estratégicos, com um grau de especificação mais elevado. Esta hierarquia de objetivos é a base de todo o processo de gestão estratégica.

As estratégias pretendidas deverão funcionar como linhas mestras para a forma como a organização trabalhará para alcançar as suas finalidades. Estas linhas mestras tomam a forma de políticas ou de planos. Basicamente, as políticas são

linhas mestras que indicam limites ou restrições sobre aquilo que se quer conseguir.

Os planos têm a ver com os meios usados para se chegar a certos fins. Como o tempo é crítico, o tempo é freqüentemente explicitado ou implicitamente citado.

Ao contrário das estratégias pretendidas, que se focam nos aspectos futuros, as estratégias realizadas referem-se ao passado. Apesar de se considerar que teoricamente, uma estratégia pretendida é bem sucedida se for implementada e realizada na sua totalidade (estratégia deliberada), podem ser bastante diferentes das que realmente se realizam. Na prática, o que acontece freqüentemente, é que a estratégia original é alterada muitas vezes durante a sua implementação, quer devido a inesperados obstáculos, quer devido a oportunidades não previstas no momento da definição da estratégia. Ou seja, raramente se vê uma estratégia sobreviver na sua forma original. As partes (planos) que não chegam a ser realizadas chamam-se *Elementos Não-Realizados* e, os novos elementos que surgem durante a realização, são chamados de *Estratégias Emergentes*, produzindo um produto final, que é a combinação das estratégias deliberadas com as estratégias emergentes.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sempre que se falar em estratégia, para cada vantagem associada haverá também uma desvantagem associada, como retrata o Quadro 3.

Quando é possível a concepção de conceitos sobre o certo ou o errado, aquilo que levará ao sucesso ou ao insucesso, o desenvolvimento do processo é melhorado. Este é o principal papel das estratégias nas organizações. Por essa definição, as estratégias são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam, sendo desenvolvidas consciente e deliberadamente para desorientar os concorrentes e superar as expectativas dos clientes, de forma a garantir o posicionamento e/ou a liderança no setor.



QUADRO 3 - ESTRATÉGIA: VANTAGENS E DESVANTAGENS

	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>FIXA A DIREÇÃO</b>	Mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.	Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas; pode levar a colisão com um <i>iceberg</i> .
<b>FOCALIZA O ESFORÇO</b>	Promove a coordenação das atividades, ou seja, faz com que as pessoas focalizem os esforços para a mesma direção.	Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades, levando uma determinada estratégia a tornar-se embutida na organização.
<b>DEFINE A ORGANIZAÇÃO</b>	Proporciona às pessoas uma taquigrafia para entender sua organização e distingui-la das outras.	Defina com o excesso de exatidão, também pode significar defini-la com excesso de simplicidade.
<b>PROVÊ CONSISTÊNCIA</b>	Faz-se necessário para reduzir a ambigüidade e prover a ordem. É como uma teoria e, para explicar ao mundo e com isso facilitar a ação.	Estratégias e teoria não são realidades. São apenas representações da realizada nas mentes das pessoas. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção.

FONTE: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000, p. 22).

### 2.2.2 As Escolas do Planejamento Estratégico

Para uma análise comparativa dos processos de planejamento estratégico e seus fundamentos, ou premissas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) após revisão de um grande volume de literatura, e a princípio expurgaram a cognição entre modelos e consideraram dez pontos distintos, a maioria dos quais reflete a prática gerencial. A classificação realizada pelos autores apresenta as escolas de

planejamento estratégico, cada uma, a partir de sua perspectiva limitada, as quais seguem:

**A Escola do Design:** considera a formulação da estratégia como um processo de concepção;

**A Escola do Planejamento:** considera a formulação da estratégia como um processo formal;

**A Escola do Posicionamento:** considera a formulação da estratégia como um processo analítico;

**A Escola Empreendedora:** considera a formulação da estratégia como um processo visionário;

**A Escola Cognitiva:** considera a formulação da estratégia como um processo mental;

**A Escola de Aprendizado:** considera a formulação da estratégia como um processo emergente;

**A Escola do Poder:** considera a formulação da estratégia como um processo negociação;

**A Escola Cultural:** considera a formação da estratégia como um processo coletivo;

**A Escola Ambiental:** considera a formulação da estratégia como um processo reativo;

**A Escola de Configuração:** considera a formulação da estratégia como um processo de transformação.

Considerando as observações dos autores, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há um agrupamento onde ficam configurados três grupos de escolas distintos.

O primeiro grupo compreende as três primeiras escolas da estratégia

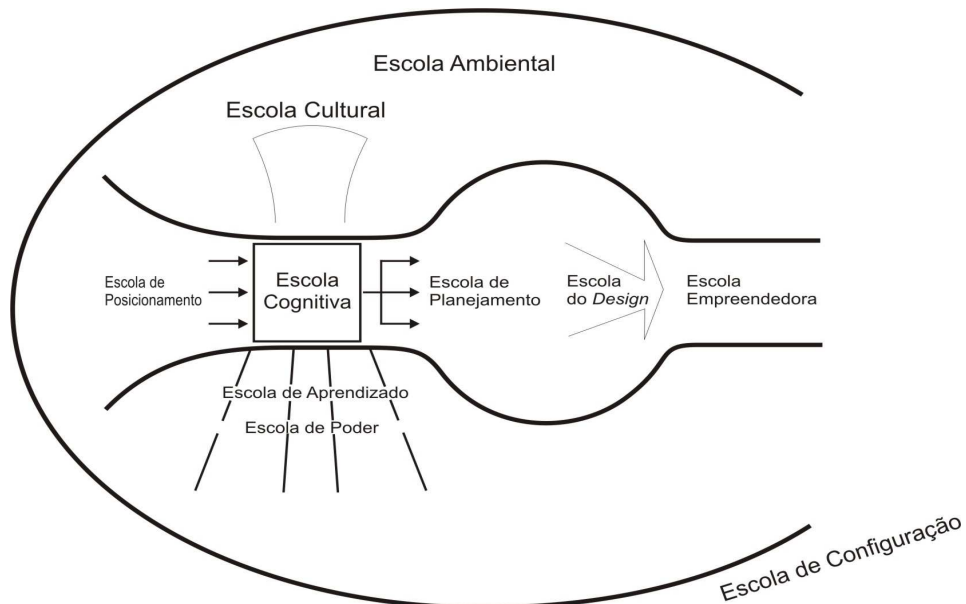
alinhas e são definidas como de natureza prescritiva, cujo enfoque e preocupação é como as estratégias devem ser formuladas e não como elas são de fato formuladas.

O segundo grupo comporta as seis escolas seguintes, as quais consideram os aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm foco na descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

O terceiro e último grupo de escolas da estratégia, é na verdade composto por uma única escola, a da configuração, a qual pode ser interpretada como uma combinação das múltiplas escolas já consideradas.

Em síntese, pode ser composta uma análise combinada das escolas do planejamento estratégico, porém é fato que as dez escolas delineadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), focam o mesmo processo, porém cada uma à sua maneira. Na Figura 7 está representada a interação complementar entre as escolas do planejamento estratégico estruturadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

FIGURA 7 – A INTERAÇÃO DAS ESCOLAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000).

Algumas considerações importantes devem ser feitas no tocante à concordância de sentido da estratégia, e Chaffee (1985) citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), explicita:

***A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente.*** “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente... A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes”.

***A essência da estratégia é complexa.*** “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva...”

***A estratégia afeta o bem estar geral da organização.*** “...decisões estratégicas ...são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem estar geral da organização...”

***A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.*** “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas”.

***As estratégias não são puramente deliberadas.*** “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si”.

***As estratégias existem em níveis diferentes.*** “...as empresas têm... estratégia corporativa (em que negócio devemos estar?) e estratégia de negócios (como iremos competir em cada negócio?)”.

**A estratégia envolve vários processos de pensamento.** “...a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem alusão às considerações de Inkpen e Choudhury (1995) no tocante a ausência da estratégia como virtude, o que compreende o entendimento que as estratégias ou o processo de administração estratégica, podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença. Sob esta ótica é referendado:

... A ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional... A criação deliberada da ausência de estratégia pode promover flexibilidade em uma organização...Organizações como controles rígidos, altamente dependente de procedimentos formalizados e uma paixão pela consistência, podem perder a capacidade para experimentar e inovar.

A administração da empresa pode usar a ausência de estratégia para enviar sinais inequívocos, aos interessados internos e externos, da sua preferência por não se engajar em cerimônias que consomem recursos...

A ausência de um padrão rígido de tomada de decisão estratégica pode garantir que o “ruído” é retido nos sistemas organizacionais, sem o qual a estratégia pode tornar-se uma receita especializada que reduz a flexibilidade e bloqueia o aprendizado e a adaptação.

Em termos conceituais, as escolas do planejamento estratégico possuem características e peculiaridades, assim como limitações e falácias, mas para o enfoque prático as corporações têm trabalhado, na sua maioria e no mundo todo, com base no primeiro grupo classificado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ou seja, àquelas de natureza prescritiva. Como Michael E. Porter tem sido considerado o divisor dos processos de planejamento estratégico, o que ficou definido em função da publicação de sua obra “*Competitive Strategy*” em 1980, o que aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores. Portanto,

a escola do posicionamento é a figura representativa das práticas atuais de planejamento estratégico. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como premissas de tal escola do planejamento estratégico, são alinhadas as seguintes condicionantes:

- a) Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- b) O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- c) O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- d) Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- e) Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionadas deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Com base nas condicionantes acima, fica evidente a formalização do modelo de Porter de análise competitiva. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tecem considerações sobre a obra de Porter e fazem referência ao trabalho específico do livro "*Competitive Strategy*", publicado em 1980, como "uma abordagem sistemática e relativamente rigorosa à análise de indústrias, apoiada por testes empíricos", o que foi reformulado para entender as suas implicações para o estrategista corporativo. E na visão de Porter, então, a estratégia deveria ser baseada na estrutura do mercado onde as empresas operam.

A partir da soma dos conhecimentos articulados e combinados da obra "*Competitive Strategy*" de 1980 e outra intitulada "*Competitive Advantage*", publicada

em 1985, Porter consolidou a base e os conceitos de uma estrutura de análise das relações da empresa com seu ambiente operacional e fundamentou o modelo de análise da competitividade da indústria, o conjunto de estratégias genéricas, as disciplinas estratégicas e a cadeia de valor por consequência. O modelo de análise da competitividade, delineado por Porter, relaciona cinco forças que interagem e influenciam no comportamento da organização, assim como esta pode exercer alguma influência sobre tais forças. As cinco forças componentes do modelo de análise da concorrência de Porter são:

- a) **Ameaça de novos entrantes:** uma indústria, ou setor, é como um clube no qual empresas ganham acesso por superarem certas “barreiras à entrada”, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. Barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante, no qual a concorrência é amigável; barreiras baixas levam um grupo altamente competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas;
- b) **Poder de barganha dos fornecedores da empresa:** como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções, assim como menos a perder como o término da relação;
- c) **Poder de barganha dos clientes da empresa:** os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a quantidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram, de até que ponto, estão bem informados sobre a disposição para experimentar alternativas e assim por diante;
- d) **Ameaça de produtos substitutos:** a concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por

produtos de outra. Quando uma indústria, ou setor inova, outro pode perder;

- e) **Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes:** todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistar posições. Elas podem-se atacar umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir através de alianças.

As relações entre as forças é que determinam o caminho a ser tomado pela organização, ou empresa, para seu posicionamento frente às condições observadas. Neste sentido, tal caminho, ou direcionamento, é embasado na vantagem competitiva obtida a partir de um alinhamento estratégico. Porter (1985) afirma que há apenas dois “tipos básicos de vantagem competitividade que uma empresa pode possuir: o baixo custo ou a diferenciação”. A partir desta premissa, e com a possível combinação delas em função dos segmentos abordados no mercado, Porter (1985) classifica três estratégias genéricas:

- a) **Liderança em custo:** esta estratégia visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia da liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais;
- b) **Diferenciação:** esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas de produto ou serviços, qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos;



- c) **Foco:** Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode “focalizar” determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isto permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

As denominações das estratégias genéricas de Porter variam e alguns autores denominam a “liderança em custo” como “eficiência operacional”, a estratégia “foco” como “especialização”, “ênfase” ou “intimidade com o cliente”. Em linhas gerais a Figura 8 representa a relação das três estratégias genéricas de Porter.

FIGURA 8 – AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS  
Vantagem Competitiva

		Baixo Custo	Diferenciação
		Escopo Competitivo	Alvo Amplo
Alvo Estreito	3A. Foco em Custo		3B. Foco na Diferenciação

FONTE: PORTER (1985).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em análise da “Escola do Posicionamento: a formação da estratégia como um processo analítico”, fazem

menção específica sobre os trabalhos de Porter e colocam que a estrutura denominada “cadeia de valor”, compreende o fato de que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. As atividades denominadas “primárias” estão diretamente envolvidas com o fluxo do negócio, do produto ao cliente, incluindo a logística de entrada de insumos, as operações de transformação, a logística de saída, a distribuição, marketing e vendas. As atividades denominadas de “suporte” existem para apoiar as atividades “primárias”. O gerenciamento da cadeia de valor segundo Porter (1985), provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem. Na interpretação do modelo de Porter, para o delineamento estratégico, a cadeia de valor em sua totalidade deve ser observada, pois a garantia de êxito, o que será expresso pela margem obtida, estará formalizada pela estruturação de ações estratégicas, promovidas pelo alinhamento da estratégia genérica assumida. A cadeia de valor especificada por Porter (1985) está representada na Figura 9.

FIGURA 9 – A CADEIA DE VALOR DELINEADA POR PORTER



FONTE: PORTER (1985).

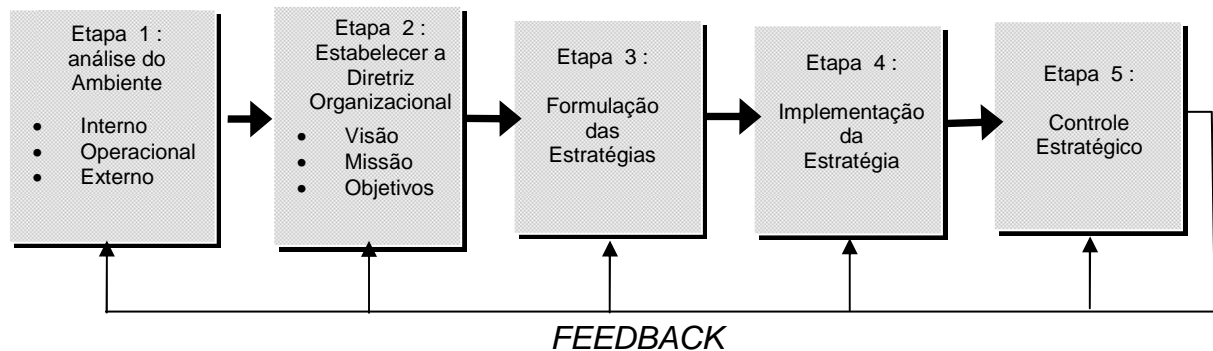
### 2.3 FUNDAMENTOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As metodologias de Planejamento Estratégico variam de autor para autor,

porém, todas mantêm a mesma espinha dorsal, com cada autor dando seu toque pessoal e criando uma certa personalização.

O processo de planejamento estratégico segue uma série de etapas bem definidas que adaptando o modelo de Samuel Certo e J. Paul Peters, (1993) pode ser representado por um fluxo conforme está apresentado na Figura 10.

FIGURA 10 – PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: CERTO; PETERS (1993).

De acordo com o fluxo da Figura 10, o processo de planejamento estratégico tem início com a análise dos ambientes externo, operacional e interno à organização, onde são identificadas as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos.

Após a análise ambiental, a organização já tem dados e informações necessárias para estabelecer a Diretriz Organizacional, ou a Meta Organizacional, mediante a formulação da Visão, da Missão e dos Objetivos da Organização.

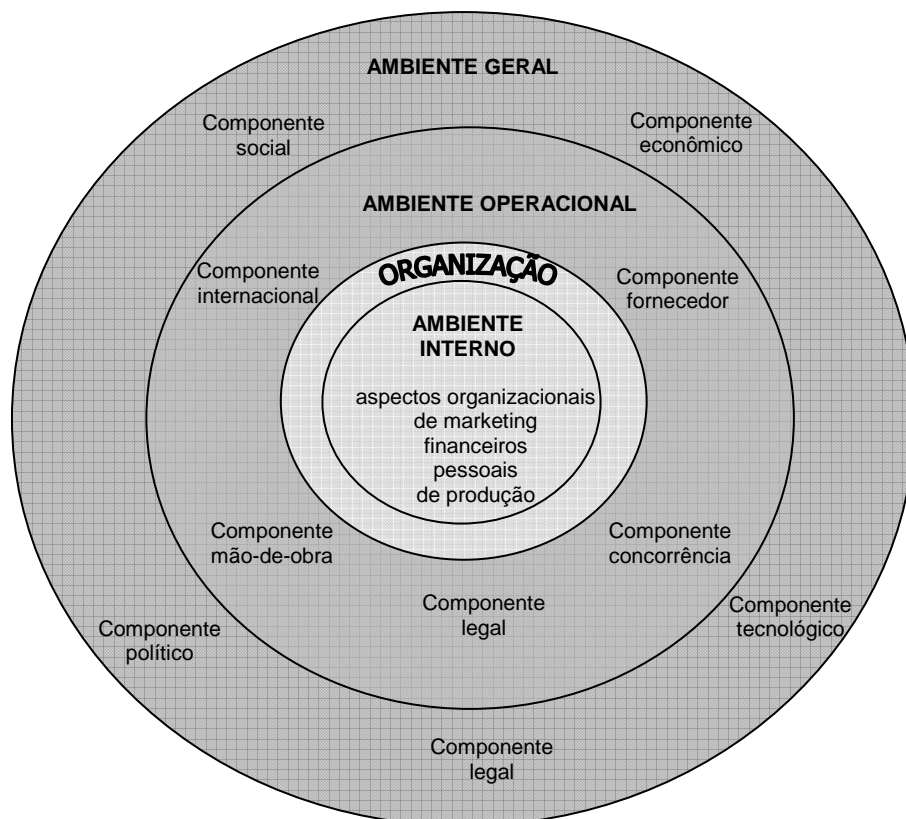
A próxima etapa é o estabelecimento de estratégias para que os objetivos da organização sejam atingidos. Após esta etapa a organização já está apta para efetivar o planejamento estratégico, com a implementação das estratégias e com os controles, que visam calibrar o processo medindo desvios que eventualmente venham a ocorrer no transcorrer do processo (OLIVEIRA, 2001).

### 2.3.1 Análise Ambiental (Diagnóstico Estratégico)

A análise ambiental, ou diagnóstico estratégico, corresponde a primeira etapa do processo de planejamento estratégico e visa situar a organização quanto a seus aspectos internos e externos, identificando o que está bom, regular ou ruim nos processos da organização, de modo a permitir uma adequada reação (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

O ambiente de uma organização é dividido geralmente em três níveis: o macroambiente ou ambiente geral, o ambiente operacional e o operacional interno. O ambiente geral e o ambiente operacional são definidos como ambientes externo, conforme ilustra a Figura 9.

FIGURA 11 – NÍVEIS AMBIENTAIS DE AVANÇO DE UMA ORGANIZAÇÃO



### 2.3.1.1 Macroambiente (Ambiente Geral)

O ambiente externo e o nível da organização composto por componentes (variáveis) sobre os quais a organização não tem controle (PORTER, 1991).

A análise do ambiente externo consiste em identificar os componentes relevantes deste ambiente e em seguida avaliar quanto às situações representam oportunidades ou ameaças para a organização. A análise deve levar em conta o histórico destes componentes, assim como, as tendências futuras.

Para o caso das “Empresas de Base Florestal” são recomendadas as variáveis constantes no Quadro 4.

QUADRO 4 – VARIÁVEIS PARA ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

VARIÁVEIS	ABRANGÊNCIA
ECONÔMICAS	Taxa de Juros Política Monetária Política cambial PIB Relações com o exterior; Balança comercial Inflação Tributação distribuição de renda Nível de emprego
LEGAIS	Legislação Federal Legislação Estadual Legislação Municipal
DEMOGRÁFICAS	População Densidade demográfica Mobilidade da população Índice de natalidade Crescimento populacional Composição da população
SOCIAIS E CULTURAIS	Estrutura Socioeconômica Tendências de estilo de vida Estrutura de consumo Crenças e valores
ESTRUTURA SINDICAL	Tipos de organização Tipo de conflito Grau de participação Características ideológicas
POLÍTICAS	Características ideológicas Características organizacionais Modos e grau de participação
ECOLÓGICAS	Relação da atividade com a natureza Níveis de impactos ambientais Sustentabilidade de processos
TECNOLÓGICAS	Estado da arte dos processos Novos materiais e suas aplicações Implementação operativa e técnica

### 2.3.1.2 Ambiente Operacional

O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização, o qual é composto por variáveis que normalmente tem implicações específicas e mais imediatas na administração da organização, e sobre as quais a organização tem relação de influência.

As principais variáveis segundo Michael Porter (1991) são:

- a) Fornecedores;
- b) Clientes;
- c) Concorrentes;
- d) Produtos Substitutos;
- e) Novos Entrantes.

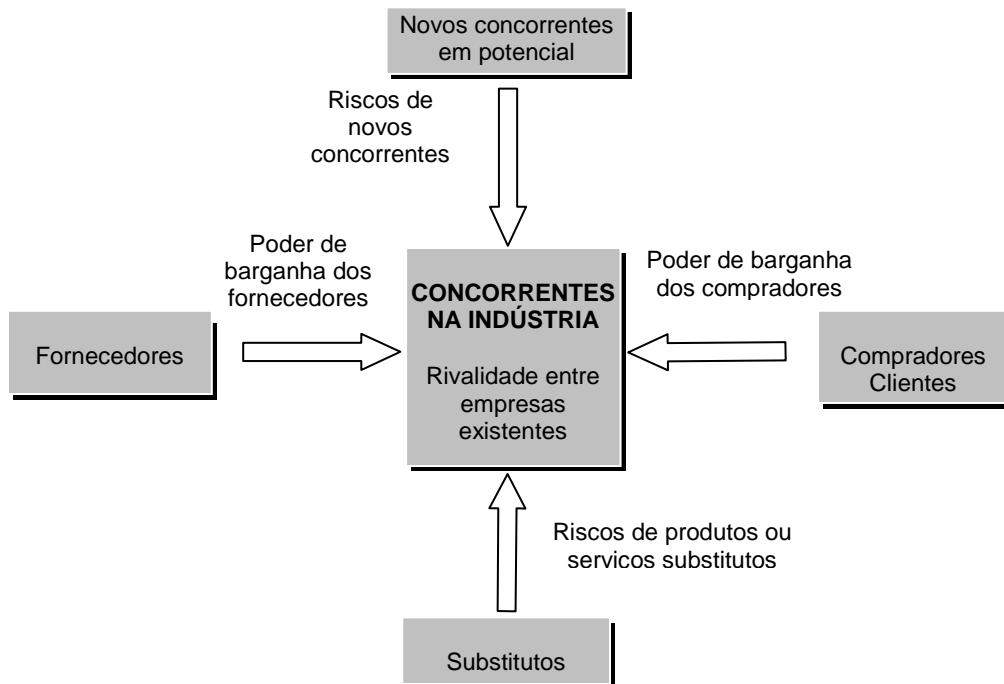
A análise do ambiente operacional identifica as características estruturais básicas da indústria que determinam o conjunto de forças competitivas que agem sobre a organização (PORTER, 1980).

A análise do ambiente operacional é realizada segundo o Modelo de Porter (1991), levantando a situação da organização frente às forças que dirigem a concorrência na indústria, a saber:

- a) Poder de Negociação dos Fornecedores;
- b) Poder de Negociação dos Compradores;
- c) Rivalidade entre as Empresas Existentes;
- d) Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos;
- e) Ameaça de Novos Entrantes.

Esse modelo é representado pela Figura 12.

FIGURA 12 – REAPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO MODELO DE PORTER



FONTE: PORTER (1980).

A análise pode ser feita através da avaliação das proposições para cada força e estabelecendo ou atribuindo valores que mensuram o impacto ou grau de importância. Na prática as forças devem ser mensuradas e interpretadas para proporcionar o entendimento das ações sinérgicas das mesmas sobre o negócio e do negócio sobre as mesmas.

Ao avaliar as cinco forças competitivas, Porter (1980), sugere três abordagens estratégicas potencialmente bem sucedidas para superar a concorrência nas adversidades de mercado, as posições estratégicas genéricas, quais sejam:

**a) Liderança de custo total:**

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente:

- uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência;

- um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e
- a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas,

Na maioria das vezes, para atingir uma posição de custo total baixo, também exigirá:

- alta parcela de mercado relativa a outras posições vantajosas, como acesso;
- favorável às matérias-primas;
- projeto de produtos para simplificar a fabricação;
- manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos; e
- atendimento de todos os principais clientes de modo a expandir o volume.

A colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressivo e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.

**b) Diferenciação:**

A estratégia é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

É uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensível para enfrentar as cinco forças competitivas.

Para atingir a diferenciação normalmente implicará uma exclusão de opção de ação (trade-off) com a posição de custo, se as atividades



necessárias para criá-las são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, aplicação de materiais de alta qualidade ou apoio intenso ao consumidor.

**c) Enfoque:**

A estratégia consiste em focar um determinado grupo consumidor (comprador), um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico e a mesma repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito, mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

A estratégia de enfoque sempre implica em algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente uma exclusão de opção de ação (trade-off) entre a rentabilidade e o volume de vendas.

As três estratégias genéricas diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais. Sua colocação em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário e geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido.

### 2.3.1.3 Ambiente Interno

O ambiente interno é o nível do ambiente que está dentro da organização e tem implicação imediata e específica na administração.

A análise é feita levantando-se os pontos fortes e os pontos fracos da

organização, considerando-se as grandes funções da empresa.

Para o projeto em questão foram consideradas as seguintes funções e pontos de análise, conforme Quadro 5.

**QUADRO 5 – FUNÇÕES E PONTOS DE ANÁLISE**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>PONTOS DE ANÁLISE</b>
ORGANIZACIONAL	Rede de comunicação Estrutura da organização Registro dos sucessos Hierarquia de objetivos Política, normas e procedimentos Habilidade de equipe administrativa Delegação de competência
PRODUÇÃO	Layout das instalações Pesquisa e Desenvolvimento Uso de Tecnologia Aquisição de matéria-prima Controle de estoques Qualidade do produto Uso de subcontratação
VENDA/MARKETING	Segmentação do Mercado Estratégia do produto Estratégia do preço Estratégia de promoção Estratégia de distribuição
RECURSOS HUMANOS	Segurança no trabalho Manutenção das Instalações prediais OSM Informática Aplicada à administração Relações trabalhistas Programa de treinamento Sistema de Avaliação e desempenho Sistema de incentivos Rotatividade e absenteísmo
CONTABILIDADE E FINANÇAS	Informações contábeis Terceirização parcial da contabilidade Faturamento Resultados do negócio Recursos financeiros Liquidez Lucratividade Oportunidade de investimentos

Entretanto, alguns aspectos intangíveis, os quais também são componentes do ambiente interno da organização e exercem significativa influência nos processos de decisão, deverão ser considerados e devidamente analisados.

As organizações compreendem no ambiente interno duas subdivisões distintas, cujas características normalmente são opostas, porém, interagem e coexistem de forma intensa e constante.

A organização visível, ou seja, observável e estruturada sob a forma racional e aquela voltada para as tarefas e rotinas das relações administrativas e produtivas ao nível técnico e operacional, o que já foi supramencionado.

Complementarmente à organização visível há a organização invisível ou intangível e pouco observável fisicamente. Neste ambiente, as ações são criadas e orientadas emocionalmente em função do clima e do processo psicossocial interno. Neste ambiente é que emergem as formas implícitas contidas em cada indivíduo, as quais caracterizam o ambiente organizacional em função de:

- a) Padrões de poder e influência;
- b) Visão pessoal das competências organizacionais e individuais;
- c) Padrões de relações inter-pessoais;
- d) Sentimentos dos grupos de trabalho;
- e) Percepção dos sistemas de valores e crenças;
- f) Percepção dos papéis individuais;
- g) Sentimentos, necessidades, desejos e critérios.

A configuração genérica do ambiente interno se dá pela ponderação de partes entre a forma mencionada como visível e a forma invisível. Assim, a caracterização do ambiente interno soma a forma estruturada aos processos decorrentes dos aspectos comportamentais dos indivíduos ou dos grupos de

indivíduos em função da percepção relativa ao fato ou momento vivido.

## 2.3.2 O Estabelecimento das Diretrizes Organizacionais

### 2.3.2.1 A Missão da Organização

A missão de uma organização pode ser sintetizada como a razão da existência da mesma (PORTER, 1991). O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a interpretação das questões:

- a) Qual é o negócio da organização?
- b) Quem são os clientes da organização?
- c) Qual o valor esperado pelos clientes?
- d) Qual o estágio de uso de tecnologia?
- e) Como é a imagem pública da empresa?

A missão pode ser abrangente ou mais restrita. O estabelecimento criterioso de uma missão deve conter quesitos tais como:

- a) Ajudar a concentrar o esforço dos colaboradores para uma direção comum;
- b) Ajudar a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- c) Servir como base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- d) Estabelecer as áreas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- e) Atuar como base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

### 2.3.2.2 A Visão da Organização

A visão de uma organização estabelece onde se deseja chegar, pode-se dizer que a visão é o grande objetivo da empresa (PORTER, 1991).

A visão pode ainda ser definida como sendo a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelo qual uma organização pode satisfazê-las (PORRAS; COLLINS, 1996).

### 2.3.2.3 Os Objetivos Estratégicos da Organização

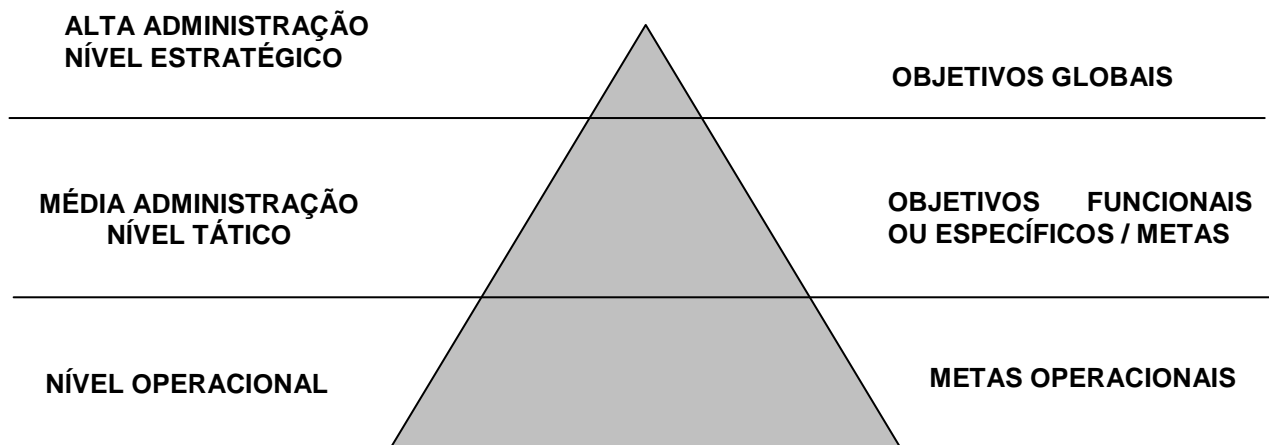
Com base na análise ambiental, na missão e na visão da organização, parte-se para o estabelecimento dos objetivos da organização. Por objetivo entenda-se o “alvo ou ponto que se pretende atingir” (PORTER, 1980).

Os objetivos são agrupados em dois níveis:

- a) Nível Estratégico - Objetivos Gerais ou Empresariais;
- b) Nível Tático - Objetivos Funcionais e Metas.

A divisão dos objetivos e a relação entre os níveis da administração estão representados na Figura 13.

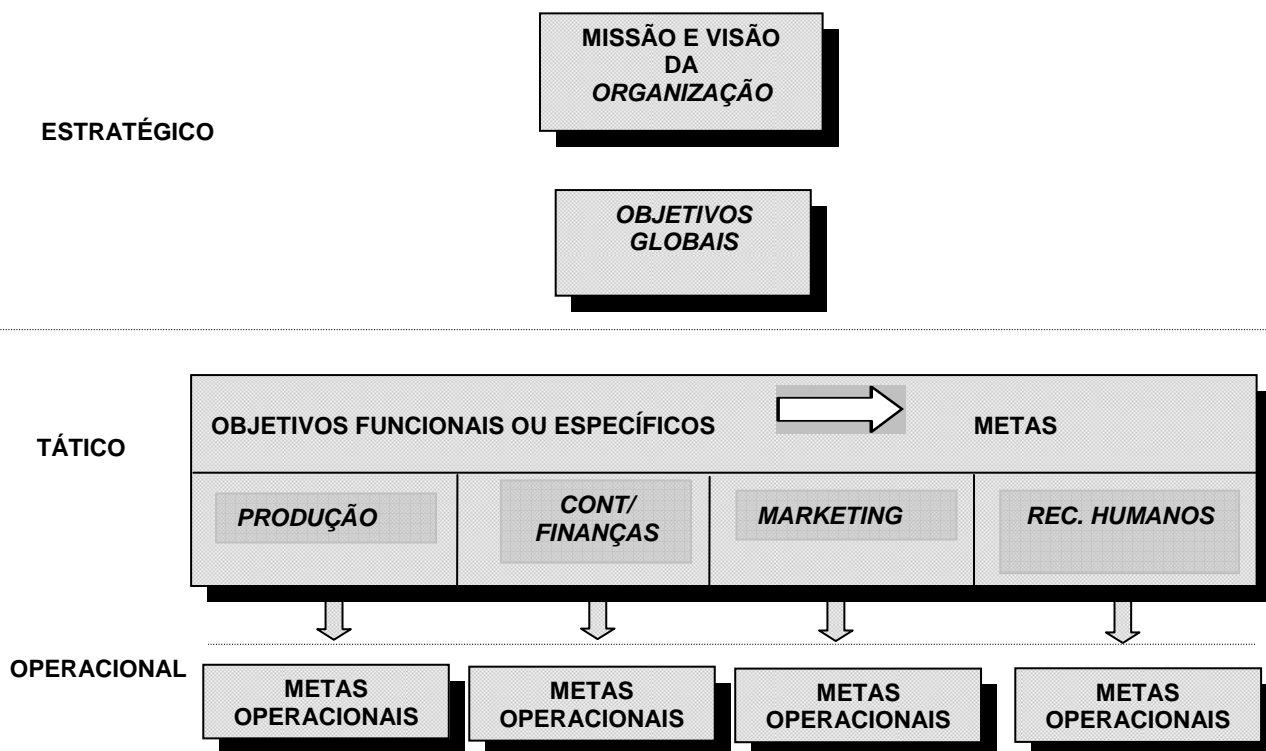
FIGURA 13 – RELAÇÃO DO NÍVEL ADMINISTRATIVO E OBJETIVOS



Os objetivos globais da organização são estabelecidos pela alta administração, trabalhando-se de maneira mais ordenada os aspectos não quantificáveis, mediante a identificação e qualificação das expectativas.

A partir dos objetivos globais é estabelecida uma hierarquia de objetivos correlacionando os objetivos globais as áreas funcionais, estabelecendo os objetivos funcionais ou específicos. Os objetivos específicos são detalhados em função da relação que mantém com as áreas funcionais, considerando neste nível a situação atual e a situação futura desejada definida como meta. A meta pode e deve ser quantificável ou qualificável, e será avaliada em função de itens de controle os quais representam a unidade que será medida a meta; exemplos: índice de participação no mercado, índice de rentabilidade, etc. Nesta fase também definido o período de tempo para a realização dos objetivos, os prazos. A Figura 14 representa o esquema seqüencial para a definição das metas.

FIGURA 14 – ESQUEMA SEQUENCIAL PARA A DEFINIÇÃO DAS METAS



Normalmente os objetivos globais têm como foco os itens a seguir relacionados:

- Posição no mercado;
- Inovação;
- Produtividade;
- Níveis de recursos;
- Lucratividade;
- Desempenho e desenvolvimento do administrador;
- Desempenho e atitude do empregado;
- Responsabilidade social;
- Responsabilidade com o meio ambiente.

Os objetivos de qualidade se caracterizam por:

- Serem específicos;
- Devem exigir um nível de esforço desejável;
- Devem ser atingíveis;
- Devem ser flexíveis;
- Devem ser mensuráveis;
- Devem ser consistentes a longo e a curto prazo.

Para a execução desta etapa, pode ser utilizada uma planilha auxiliar que permitirá ordenar de modo mais uniforme as informações, conforme a Quadro 6, ou ainda instrumentos e recursos de informática que compreendam o armazenamento de informações e o estabelecimento de relações e análises estáticas e dinâmicas dos índices de desempenho.

## QUADRO 6 – EXEMPLO DE PLANILHA AUXILIAR DE ORDENAÇÃO DOS OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL:				
OBJETIVO ESPECÍFICO:				
<b>Ações estratégicas</b>	<b>Área funcional responsável</b>	<b>Indicador de desempenho</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Situação desejada</b>

### 2.3.3 A Formulação da Estratégia na Organização

A formulação da estratégia envolve determinar cursos de ações apropriados para alcançar os objetivos definidos pela organização. O estabelecimento das estratégias é feito tomando como base à missão, a visão e os objetivos da organização, e efetuando uma criteriosa observação dos dados e informações coletadas na análise ambiental.

O processo de estabelecimento de estratégias inicia com uma análise das chamadas questões críticas:

- a) Quais são os propósitos e os objetivos da organização?
- b) Para onde a organização está indo no momento?
- c) Que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando no momento?
- d) O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?

Somado ao questionamento acima, a análise ambiental dos fatores internos e externos à organização, deve levar a uma abordagem que vise equilibrar os pontos fortes e fracos internos com as oportunidades e riscos que o ambiente externo



apresenta.

As estratégias podem, então, ser formuladas em dois níveis distintos:

- a) O nível global chamada de estratégias gerais, projetadas para atender os objetivos globais;
- b) O nível funcional chamada de estratégias funcionais ou específicas, projetadas para atender os objetivos funcionais ou específicos.

As estratégias funcionais deverão ser consistentes e vinculadas com as estratégias globais.

#### 2.3.3.1 Estratégias Gerais

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da organização, pode estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento (CERTO; PETERS, 1993).

- a) Estratégia de sobrevivência:

É adotada quando não existe outra alternativa quando o ambiente e a empresa apresentam altos índices de ameaças e pontos fracos. A sobrevivência pode ser uma situação adequada para um momento da empresa, uma condição mínima para atingir outros objetivos no futuro, como lucratividade, maiores vendas e participação no mercado.

Ações estratégicas:

- redução de custos;
- desinvestimento.

b) Estratégia de manutenção:

É identificado um ambiente com predominância de ameaças, porém a organização possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.).

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera enfrentar dificuldades, e toma uma atitude defensiva frente às ameaças.

Ações estratégicas:

- estratégia de estabilidade: manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado;
- estratégia de nicho: a organização se dedica a um único produto, ou único;
- mercado, ou única tecnologia;
- estratégia da especialização.

c) Estratégia de crescimento:

Embora as organizações possam ter pontos fracos, o ambiente poderá propiciar situações favoráveis, as quais podem transformar-se em oportunidades.

Ações estratégicas:

- estratégia de inovação;
- estratégia de internacionalização;
- estratégia de "joint venture";
- estratégia de expansão.

d) Estratégia de desenvolvimento:

Predominância de pontos fortes e oportunidades.

Ações estratégicas:

- desenvolvimento de mercado;
- desenvolvimento de produtos ou serviços;
- desenvolvimento financeiro;
- desenvolvimento de capacidades;
- desenvolvimento de estabilidade;
- diversificação horizontal;
- diversificação vertical;
- diversificação concêntrica;
- diversificação conglomerativa;
- diversificação interna.

No Quadro 7 estão apresentados de forma objetiva os tipos de estratégias gerais (PORTER, 1991).

QUADRO 7 - TIPOS DE ESTRATÉGIAS GERAIS

DIAGNÓSTICO		I N T E R N O	
		Predominância de Pontos Fracos	Predominância de Pontos Fortes
E X T E R N O	Predominância de Ameaças	Estratégia de Sobrevivência - redução de custos - desinvestimento	Estratégia de Manutenção - estabilidade - nicho - especialização
	Predominância de Oportunidades	Estratégia de Crescimento - inovação - internacionalização - "joint venture"	Estratégia de Desenvolvimento - de mercado - de produção - financeiro - de capacidades - de estabilidade - diversificação horizontal - diversificação vertical - diversificação concêntrica - diversificação conglomerativa - diversificação interna

FONTE: PORTER (1991).

### 2.3.3.2 Estratégias Funcionais ou Específicas

As estratégias funcionais são estabelecidas visando o cumprimento dos objetivos funcionais e também a atingir as estratégias gerais. A seguir são listadas algumas estratégias funcionais.

#### a) Estratégias de Produção:

- logística industrial;
- custos industriais;
- engenharia de produto;
- engenharia de processo;
- “lay-out”;
- “minuteman”;
- controle de qualidade;
- estoques intermediários e finais;
- expedição de produto;
- pesquisa e desenvolvimento.

#### b) Estratégia de Vendas ou de Mercado:

- natureza da linha de produto;
- desenvolvimento de novo produto;
- qualidade, desempenho e obsolescência;
- eliminação de antigos produtos;
- distribuição de produtos;
- canais de distribuição;
- serviços aos clientes;
- pesquisa de mercado;
- venda;

- propaganda/promoção;
- embalagem;
- marca.

c) Estratégia de Recursos Humanos:

- quadro de pessoal e capacitação interna;
- transferências e promoções;
- desenvolvimento e treinamento;
- remuneração e benefícios.

d) Estratégia de Finanças:

- desinvestimento ou investimento;
- obtenção de fundos;
- extensão do crédito ao consumidor;
- financiamento,
- para cada objetivo pode-se ter uma ou mais estratégias.

### 2.3.3.3 Seleção e Restrições na Formulação das Estratégias

De forma prática, as alternativas estratégicas devem ser acolhidas na medida em que atendam a seis critérios:

- a) Devem corresponder ao ambiente externo;
- b) Devem envolver alguma vantagem competitiva;
- c) Devem ser consistentes com outras estratégias da organização;
- d) Devem fornecer flexibilidade adequada para a empresa e para a organização;
- e) Devem conciliar-se com a missão, visão e objetivos da organização;
- f) Devem ser organizacionalmente factíveis.

Para o planejamento das estratégias devem ser levadas em consideração as seguintes situações:

- a) disponibilidade de recursos financeiros;
- b) atitudes frente a riscos;
- c) capacidades organizacionais;
- d) relações entre canais (fornecedores, distribuição);
- e) retaliação da concorrência.

#### 2.3.4 A Implantação do Plano Estratégico em uma Organização

Os modelos de gestão são fundamentados no desejo do sucesso pela organização. Entretanto, para o delineamento e implantação do plano estratégico poderá haver combinações de processos e métodos para que os objetivos estratégicos sejam plenamente atendidos e que promova a correlação íntima entre a missão e a visão corporativas.

Um modelo comumente utilizado é a adaptação da metodologia do prof. H. Igor Ansoff para um modelo dual de gestão, que separará a responsabilidade pela geração de lucros correntes para as unidades organizacionais e a responsabilidade do desenvolvimento de potencial de lucros futuros para as unidades estratégicas de negócio. Desta forma a dualidade se fará presente na abordagem do Planejamento Estratégico com dois direcionamentos, o Planejamento Operacional que envolve a geração de lucros correntes e esta a cargo da Administração Operacional e o Planejamento de Inovação ou de “Desenvolvimento” que trata do desenvolvimento de potencial de lucros futuros, que no modelo de Ansoff (1983) estaria a cargo da “Administração de Desenvolvimento Estratégico” em “Unidades Estratégicas de Negócios”. Na Figura 15 a seguir está apresentado o modelo dual proposto por

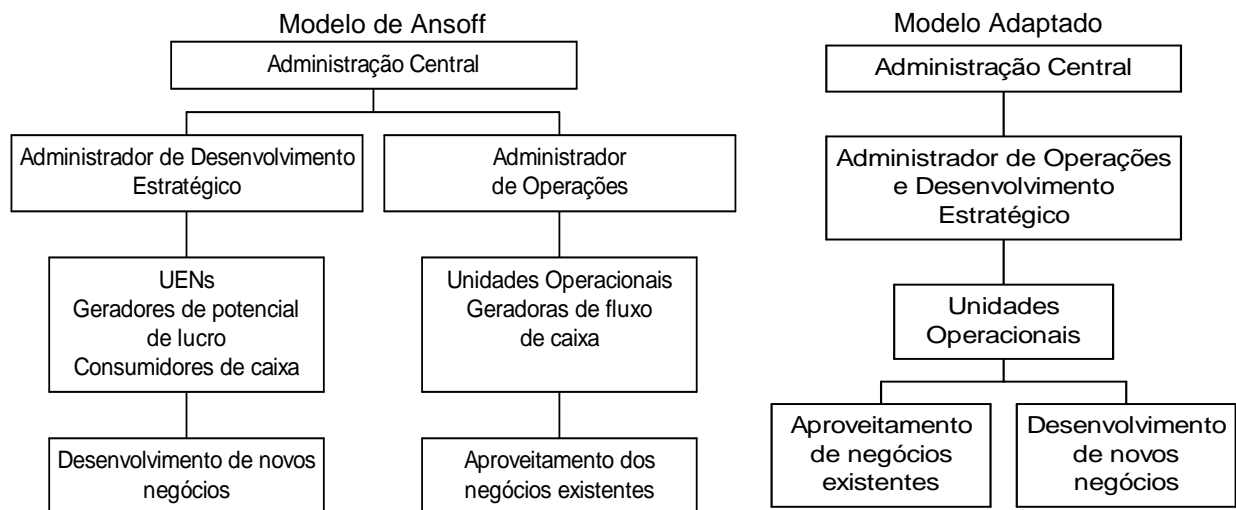
Ansoff (1983).

O processo de Planejamento estratégico produz dois conjuntos de metas:

- a) Operacionais - para a geração de lucros a curto prazo;
- b) Estratégicas - para o desenvolvimento de potencial de futuros lucros.

No sistema dual, os objetivos, metas e estratégias geram dois conjuntos de planos de ação e seus respectivos orçamentos. As metas de lucro são convertidas em planos de operação e as metas de potencial de lucro são traduzidas em planos de inovação ou desenvolvimento.

FIGURA 15 – COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO



O Plano de Operações é um conjunto de programas e orçamentos operacionais preparados para cada área funcional, marketing, produção, finanças, recursos humanos e que orientam a organização em suas atividades cotidianas de geração de resultados. Estes programas e orçamentos possuem o mesmo horizonte, geralmente são detalhados para o primeiro ano e menos detalhados para os três ou cinco anos restantes.

O Plano de Desenvolvimento contém projetos que são responsáveis pelo potencial de lucros futuros, e que diferem dos programas operacionais de cinco maneiras:

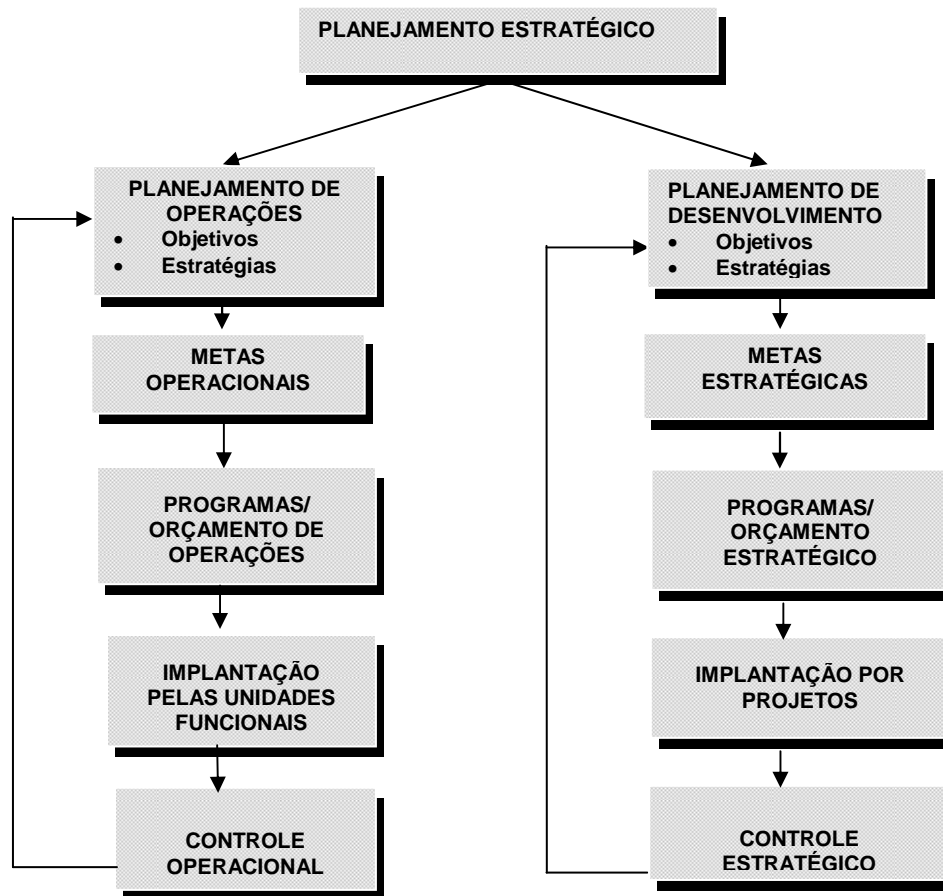
- a) Possuem horizontes e durações diferentes;
- b) Não são lançados ao mesmo tempo, mas distribuídos ao longo do período;
- c) São organizados por problemas e não por unidade funcional;
- d) Ao contrário das unidades operacionais, os projetos não são permanentes;
- e) São lançados quando é necessário e, desmobilizados quando sua meta estratégica é atingida.

Os projetos também são detalhados em cronogramas com a alocação de recursos e equipes de desenvolvimento. Para cada projeto é feita uma análise de viabilidade econômica onde se analisam alguns índices como: Período de retorno do investimento (*payback*); Taxa interna de retorno; Taxa média de retorno de investimento; Valor presente líquido; Índice de lucratividade.

Na Figura 16 é apresentado um fluxograma que ilustra o processo de planejamento estratégico (ANSOFF; DECKLERCK; HAYER, 1990).



FIGURA 16 – FLUXOGRAMA BÁSICO PARA A REALIZAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.



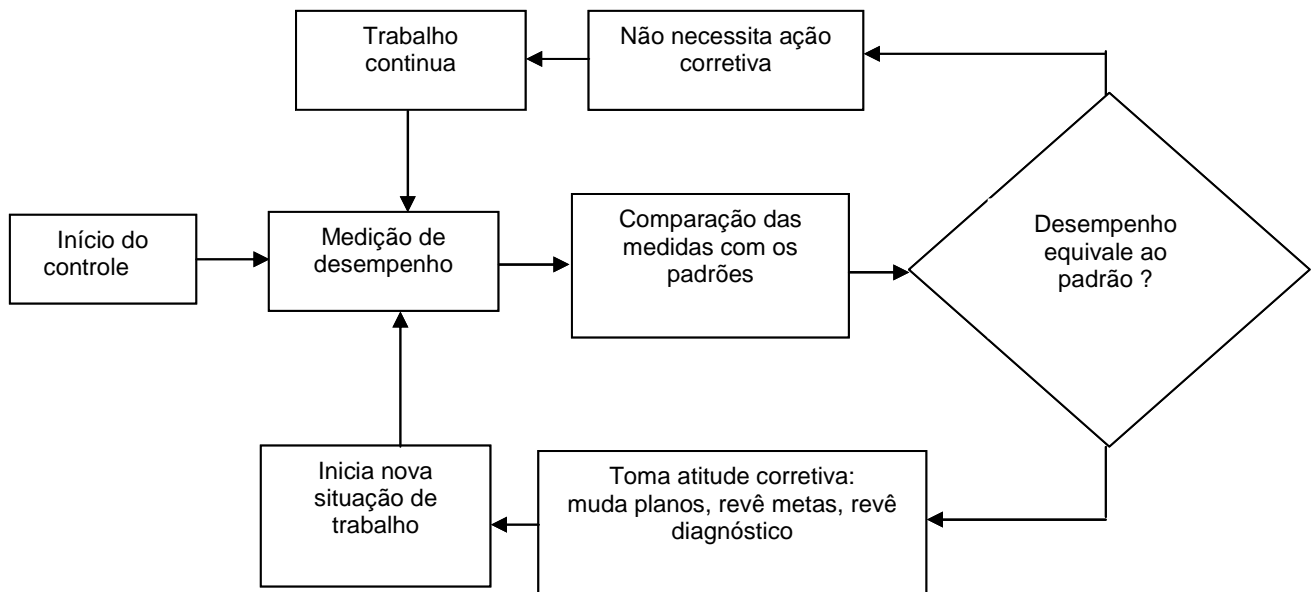
### 2.3.5 O Controle Estratégico

O controle estratégico é um instrumento que tem por função acompanhar e monitorar o desempenho do sistema, comparando as situações alcançadas com as previstas, avaliando a diferença existente entre os padrões estabelecidos na fase de elaboração dos planos e os resultantes da execução destes planos (RASMUSSEN, 1990).

Em síntese, o controle estratégico é empregado para garantir que todos os resultados planejados durante o processo da elaboração dos planos estratégico, tático e operacional sejam alcançados. O controle é exercido seguindo três etapas, quais sejam: medir o desempenho, comparar o desempenho medido com o padrão estabelecido detectando-se ou não desvios e tomar a atitude corretiva necessária

para garantir que eventos planejados se concretizem. Este processo de controle está representado na Figura 17 a seguir.

FIGURA 17 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CONTROLE ESTRATÉGICO



Conforme já citado acima, o controle ocorre em três níveis:

#### 2.3.5.1 Controle Estratégico e Tático

Neste caso, aqui denominado de controle estratégico, avalia alteração dos objetivos e metas, em função de desempenho e alterações ambientais.

Controle mensal, bimestral ou trimestral. Tal controle avalia estratégias através de um diagnóstico periódico, o diagnóstico estratégico.

Controle trimestral a semestral, ou agir quando houver uma mudança ambiental de forte impacto, mensurando a necessidade de respostas, ações às mudanças.

### 2.3.5.2 Controle Operacional

Controle dos projetos e planos de ação, comparação do previsto com o realizado. Controle físico, econômico e financeiro. Frequência quinzenal a mensal.

A função controle, conforme visto acima fornece uma posição da retrospectiva do desempenho da área ou negócio e retro-alimentar o sistema de informações (*feedback*) para todas as etapas do planejamento estratégico, fundamentos e metodologias do processo de planejamento estratégico.

Diante dos mecanismos de planejamento estratégico, Castor (2000) considerando as condições de elevada instabilidade ambiental, afirma que cresce nos administradores o sentimento que o comportamento das variáveis ambientais é cada vez mais volátil e imprevisível, resultando em sua análise mais aprofundada, o que é virtualmente impossível em prazos razoáveis, pois antes de concluída estaria obsoleta. Entretanto, o mesmo autor, em estudo específico sobre “Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidade (2000)”, concluiu que a crescente complexidade do ambiente estratégico e o aumento exponencial dos dados e informações a respeito das variáveis ambientais não determinam a obsolescência dos processos de planejamento estratégico, entendido como processo pelo qual uma organização combina recursos e ações para atingir seus objetivos, e alinha as seguintes qualificações necessárias:

- a) Uma maior ênfase nos processos políticos da empresa, tais como a busca de consenso, o gerenciamento de conflitos e a convergência de agendas e interesses particulares dos dirigentes, acionistas e demais envolvidos com o negócio (*stakeholders*), visando reduzir os níveis de fricção interna, ampliando dessa maneira capacidade de intervenção estratégica da empresa;
- b) A utilização de instrumentos mais expeditos de coleta e interpretação de

dados e informações para reduzir os prazos de análise ambiental e evitar sua obsolescência;

- c) A adoção de estruturas de decisão, que permitam que a análise multidimensional e multidepartamental das informações ambientais coletadas substitua os processos rotineiros de análise seqüencial, propiciando, assim, ganhos de tempo consideráveis e o desenvolvimento de modelos holísticos de interpretação, em oposição aos modelos fragmentários que são a tônica nas estruturas convencionais.

A compreensão do todo, no tocante à prática do planejamento estratégico é que as organizações de qualquer natureza, independente de tamanho, necessitam estar preparadas para as turbulências do ambiente e ao mesmo tempo promover a sua vantagem competitiva para sobrepor a concorrência e estar à frente, ou, no mínimo, garantir o êxito, as margens e o posicionamento que atenda às aspirações dos acionistas e mantenha o negócio com imagem satisfatória junto aos acionistas e aos demais envolvidos com o negócio (*stakeholders*).

## 2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR FLORESTAL BRASILEIRO

O Brasil atualmente destaca-se como uma das principais economias emergentes mundiais. A economia do Brasil é a maior da América Latina e a 11<sup>a</sup> do mundo, com um PIB da ordem de 795 bilhões (milhares de milhões) de dólares em 2005.

O setor de florestas plantadas, atualmente ocupa lugar de destaque entre os diferentes segmentos industriais brasileiros, evidenciado pelos indicadores de geração de renda, arrecadação de tributos, mão-de-obra empregada e geração de

divisas. No que se refere aos indicadores econômicos, foi estimado que em 2004 o PIB do setor de base florestal alcançou USD 25,0 bilhões, o que representou aproximadamente 4,1% do PIB brasileiro neste mesmo ano.

A indústria de madeira processada mecanicamente contribuiu com USD 9,0 bilhões, participando com pouco mais de 1/3 do PIB do setor de base florestal e 1,5% do PIB brasileiro (ABIMCI, 2004). O setor florestal contribui o montante de exportações 4,1 bilhões (17% das exportações do agro-negócio e 8% do total de exportação) e a arrecadação anual, em 60.000 empresas, de 3,0 bilhões de reais em impostos. Segundo ABRAF (2006) o setor emprega por volta de 2,0 milhões de empregos, o que caracteriza uma significativa importância relativa aos benefícios sociais.

No contexto mundial, o Brasil destaca-se como sétimo país em área floresta plantada. Segundo FAO (2006) o Brasil conta com aproximadamente 5,2 milhões de hectares plantados, ficando em sétimo lugar, atrás de países como China, Índia, Rússia, Estados Unidos, Japão e Indonésia. Na Tabela 1 é apresentado o *ranking* mundial de países, classificados por ordem de grandeza em área de florestas plantadas.

TABELA 1 – RANKING DE PAÍSES EM ÁREAS DE FLORESTAS PLANTADAS

Ranking	Países	Área territorial total (1000 ha)	Florestas Plantadas (1000 ha)	%*
1º	China	932.743	45.083	24,1%
2º	Índia	297.319	32.578	17,4%
3º	Rússia	1.688.851	17.340	9,3%
4º	USA	915.895	16.238	8,7%
5º	Japão	37.652	10.682	5,7%
6º	Indonésia	181.157	9.871	5,3%
7º	Brasil	845.651	5.242	2,7%
8º	Tailândia	51.089	4.920	2,6%
9º	Ucrânia	57.935	4.425	2,4%
10º	Irã	162.201	2.284	1,2%
	Outros	7.893.407	38.356	20,5%
	<b>Total</b>	<b>13.063.900</b>	<b>186.727</b>	<b>100,0%</b>

FONTES: FAO (2006) e ABRAF (2006)

NOTA: Inclui somente florestas dos gêneros Pinus e Eucalyptus.

%\* Percentual da área plantada no país em relação à área plantada no mundo.

O consumo mundial de produtos florestais movimenta anualmente aproximadamente de US\$ 130,0 bilhões, e entre os principais produtos comercializados é destacada a participação do segmento produtivo de papel, detentor de uma parcela equivalente a 50% das cifras deste comércio, seguido pelo segmento de madeira serrada (17%), painéis de madeira (15%) e por último, madeira em toras (18%). O Brasil colabora com 3,2% deste do comércio mundial de produtos florestais, o que é uma escala muito pequena quando levado em consideração as vantagens comparativas e competitivas do país no setor florestal mundial (ABRAF, 2006).

#### 2.4.1 Caracterização da Atividade Florestal no Brasil

A exploração florestal no Brasil teve início no ano de 1511, quando da concessão de corte do Pau Brasil (*Caesalpinia echinata Lam*) dada pela coroa portuguesa a Fernando de Noronha. A atividade extrativista da madeira constituiu-se até o século XVII, como principal fonte de divisas da Coroa portuguesa saída de terras brasileiras (ABIMCI, 2006).

A silvicultura de florestas plantadas teve início no Brasil no início do século XX, com o estabelecimento dos plantios florestais com espécies exóticas para substituição da madeira das florestas nativas de difícil reposição pelo nível de exigência de condições e crescimento lento. As principais espécies exóticas foram os eucaliptos, introduzidos pela Companhia Paulista de Estrada de Ferro em 1904, e as coníferas, notadamente do gênero *Pinus*, pela Companhia Melhoramentos de São Paulo em 1922 (ABRAF, 2006).

Até 1965, a silvicultura nacional vivia sua fase inicial e neste período as estimativas indicavam 400 mil hectares plantados com eucaliptos.

A partir de 1966, o governo federal estabeleceu um forte programa de

incentivos fiscais para o reflorestamento, permitindo uma rápida expansão da atividade. No decorrer de 20 anos, nas décadas de 70 e 80, milhões de hectares foram plantados nas Regiões Sul e Sudeste. A expansão da base florestal plantada foi implementada por grandes empresas, interessadas principalmente na madeira como matéria-prima para a fabricação de papel, a partir da extração da celulose, além da siderurgia a carvão vegetal. A partir da constituição de tal base de matéria-prima, foram sendo implantadas também as indústrias de aglomerados, compensados, painéis de madeira, MDF, produtos utilizados em escala pela indústria moveleira e construção civil.

A silvicultura passou a ser uma prática comercial que exigiu a especialidade e impôs a necessidade de separação dos conhecimentos técnicos e científicos que até então eram aglutinados à agronomia. A partir do início dos anos 60, segundo Macedo e Machado (2003), o governo federal, através do Decreto nº 48.247 de 30 de maio de 1960, cria a Escola Nacional de Florestas integrada à Universidade Rural do Estado de Minas Gerais, com sede em Viçosa. A partir de então, surgiram mais faculdades, cursos de Engenharia Florestal, voltados ao saber florestal, potencializando o conhecimento científico e a pesquisa tecnológica. Nos últimos 15 anos, o setor florestal consolidou-se por suas próprias pernas, investindo em capital, terras e tecnologia e, hoje, existem 5,5 milhões de hectares ocupados com florestas plantadas (ABRAF, 2006).

A atividade florestal no Brasil, historicamente, concentrou o plantio de espécies nos gêneros *Pinus* e *Eucalyptus*, porém, nas últimas duas décadas houve uma gradativa inclusão de um número maior de gêneros e espécies, disseminados como promissores ao setor produtivo florestal para substanciar a cadeia produtiva da madeira. Assim, somam à atividade da silvicultura a espécie *Tectona grandis*, *Acacia mearnsii*, híbridos do gênero *Populus* e mais recentemente *Azadirachta indica*.

O gênero *Eucalyptus*, originário da Austrália, foi introduzido no Brasil por Edmundo Navarro de Andrade, junto à Companhia Paulista de Estradas de Ferro no

estado de São Paulo. O desenvolvimento inicial desta cultura no Brasil foi realizada entre 1904 e 1909, no horto de Jundiaí, onde Navarro de Andrade comparou várias espécies nativas do Brasil como a peroba, a cabriúva, o jequitibá com espécies exóticas e, entre elas sementes de *Eucalyptus globulus* que ele havia trazido do exterior. Nesses ensaios, o gênero *Eucalyptus* sobressaiu em relação às demais espécies, de forma que em 1909 a Companhia Paulista de Estradas de Ferro adquiriu mais terras na região de Rio Claro, iniciando plantios com esta espécie em escala comercial (ABRAF, 2006).

A partir dessa época, Navarro de Andrade começou a importar sementes de várias espécies de eucaliptos, escolhendo-as e regiões ecologicamente semelhantes da Austrália, e por intermédio principalmente de uma empresa francesa, conseguiu reunir um total de 144 diferentes espécies de eucaliptos. Atualmente, o Serviço Florestal da Austrália já identificou 672 espécies do gênero *Eucalyptus*, mas pouco mais de vinte e cinco espécies têm importância comercial e são plantadas extensivamente em todo mundo.

Os plantios em larga escala com espécies do eucalipto no Brasil tiveram impulso a partir da década de 1960. Os plantios se intensificaram principalmente na década de 1970, com o advento do programa de incentivo fiscal aos plantios florestais, associado aos investimentos por parte das indústrias de celulose e papel e siderurgia, e o desenvolvimento do melhoramento genético e da tecnologia clonal de eucalipto, responsável pela elevada produtividade florestal alcançada pelo gênero.

As principais espécies cultivadas atualmente no Brasil são o *Eucalyptus grandis*, *Eucalyptus citriodora*, *Eucalyptus camaldulensis*, *Eucalyptus saligna*, *Eucalyptus urophylla*, entre outras. Para implementação dos aspectos qualitativos e quantitativos das espécies do gênero *Eucalyptus*, foram desenvolvidos cruzamentos derivando as espécies híbridas como é o caso do *Eucalyptus urograndis* (*Eucalyptus urophylla* x *Eucalyptus grandis*).

Atualmente o gênero *Eucalyptus* tem importante participação também como



madeira para desdobra e produção de serrados, lâminas, chapas e madeira sólida em geral.

As espécies do gênero *Pinus*, originárias principalmente do sudeste dos Estados Unidos e de alguns países tropicais, são espécies florestais comumente plantadas no território nacional.

O filósofo alemão, Hermann Bruno Otto Blumenau, fundador da cidade catarinense de mesmo nome, foi quem, em meados do século XX, iniciou o plantio com este gênero no Brasil. Também podem ser destacadas as experiências com espécies do gênero *Pinus*, iniciadas no Estado de São Paulo, em 1959, quando mais de 800 mil mudas foram plantadas, dando início a um plano para a produção e exploração racional de madeira de florestas plantadas.

A partir da década de 1960, um programa de incentivos fiscais fez surgir os primeiros Pomares de Sementes Clonais (PSC) deste gênero no país. Com o objetivo de atender a demanda crescente por semente, melhorada quantitativa e qualitativamente.

Durante o período de vigência do incentivo fiscal aos plantios florestais (1966 a 1986) a taxa de plantio chegou a 400 mil hectares por ano, o que correspondia à produção anual de cerca de 800 milhões de mudas.

Nos anos 70, no contexto da concessão de incentivos fiscais às florestas plantadas, foi chegada à conclusão de que pelas condições edafo-climáticas do país, notadamente na região sul e sudeste, o plantio de espécies produtivas como o *Pinus elliottii* e de *Pinus taeda* seria a melhor opção para obter resultados econômicos rentáveis. Assim, a maioria dos incentivos foi direcionada para o plantio dessas espécies fazendo com que o gênero *Pinus*, na década de 80 e 90, viesse a substituir a Araucária que se tornou escassa na região sul do país (ABRAF, 2006 ).

Em 1990, a área estimada com florestas plantadas no país totalizava cerca de 6,0 milhões de hectares. Durante a década de 90, ocorreu uma redução média de 1,5% ao ano passando para 5,1 milhões de hectares em 2000. A principal razão da

redução da área plantada foi realização da conversão da terra para outros usos, tais como agricultura e pecuária, com o objetivo de obter maior retorno econômico em curto prazo, apoiado em programas de incentivos do governo federal.

Atualmente a silvicultura ocupa aproximadamente de 0,5% do território nacional, com estimados 5,2 milhões de hectares, considerando plantios com os gêneros *Pinus* e *Eucaliptus*. Na Tabela 2 estão os números pertinentes às áreas plantadas por estado no Brasil (ABRAF,2006).

TABELA 2 – PLANTIO DE FLORESTAS DE PRODUÇÃO NO BRASIL

ESTADO	PINUS (ha)	EUCALYPTUS (ha)	ÁREA TOTAL (ha)
Minas Gerais	153.000	1.063.744	1.216.744
São Paulo	148.020	798.522	946.542
Bahia	54.746	527.386	582.132
Espírito Santo	-	204.035	204.035
Rio Grande do Sul	185.080	179.690	364.770
Paraná	677.772	114.996	792.768
Mato Grosso do Sul	38.909	113.432	152.341
Pará	-	106.033	106.033
Santa Catarina	527.079	61.166	588.245
Maranhão	-	60.745	60.745
Amapá	27.841	60.087	87.928
Goiás	-	47.542	47.542
Mato Grosso	-	42.417	42.417
Outros	22.123	27.409	49.532
<b>ÁREA TOTAL (ha)</b>	<b>1.834.570</b>	<b>3.407.204</b>	<b>5.241.774</b>

FONTE: ABRAF, 2006.

Segundo dados apurados pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), a área de plantio florestal realizado no Brasil no ano de 2005 alcançou 553 mil hectares. Neste total estão incluídas as áreas de reforma e expansão de novos plantios para o gênero *Pinus*, *Eucaliptus* e outras espécies. Como estimativa básica há uma indicação de que, desse total, 130 mil hectares (cerca de 24% do total) foram realizados em pequenas e médias propriedades incentivados por programas de fomento florestal do setor privado e em alguns casos financiados por programas como o PRONAF Florestal e PROPFLORA e ainda os programas públicos estaduais de fomento. As reformas e os novos plantios foram realizados, principalmente, nas

regiões Sul e Sudeste, que representaram mais de 70% do total plantado no país. Os estados que mais contribuíram com o plantio foram Minas Gerais (160 mil ha), São Paulo (79,5 mil ha), Bahia (75 mil ha) e Paraná (54 mil ha). Os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Amapá também contribuíram significativamente na área de plantio em 2005.

A demanda elevada e crescente por madeira nas últimas duas décadas superou a oferta de madeira de florestas plantadas no país, gerando constante ameaça de falta de matéria-prima, e caracterizando o chamado “apagão florestal” em algumas regiões. O aumento da demanda por madeira tem ocorrido devido ao crescimento das exportações de produtos florestais, que tem implicado em investimentos expressivos por parte das empresas florestais na expansão da base florestal, própria, arrendada ou terceirizada (fomento florestal).

É importante enfatizar que as florestas plantadas tornaram-se a base para o estabelecimento e expansão da indústria florestal em diferentes regiões do país, principalmente nas regiões sul e sudeste, permitindo ao setor ganhar expressão no cenário sócio-econômico nacional e essas regiões referidas tornaram-se referências na silvicultura do país.

Atualmente as florestas são a principal fonte de matéria-prima florestal e importante fator de competitividade para os segmentos de celulose e papel, painéis de madeira, siderurgia a carvão vegetal, energia industrial, produtos sólidos de madeira, móveis de madeira, entre outros. Os produtos madeireiros envolvem a produção de lenha, carvão vegetal, madeira em tora, produtos de madeira sólida (PMS) e madeira processada como painéis reconstituídos de madeira e compensado. O segmento de painéis reconstituídos envolve a produção de aglomerado, MDF, OSB e chapa de fibra. Os produtos de madeira sólida incluem, entre outros a madeira serrada, madeira imunizada, entre outros. Além dos produtos madeireiros, também deve ser considerado a contribuição de produtos florestais não-madeireiros associados a florestas plantadas que incluem, entre outros, resina, mel e

óleos essenciais, atividades importantes desenvolvidas, em sua maioria, por agricultores familiares.

A posição da relação oferta e demanda impõe às empresas florestais um cenário futuro que requer uma conduta bastante apurada em termos de planejamento estratégico, pois embora a relação seja favorável à valoração da atividade e produto, as condições de competitividade serão acirradas, perturbadoras e conflitantes, dada a disputa pela ocupação da terra, os preços da terra e os custos operacionais e de logística, além dos fatores implícitos no elenco de gêneros e espécies florestais, sua condicionantes técnicas e tecnológicas.

#### 2.4.2 A Caracterização da Empresa Florestal Brasileira

A empresa florestal no Brasil foi estruturada a partir da necessidade de suprimento de indústrias de papel e celulose e por decorrência também do incentivo fiscal entre as décadas de 60 e 80. Isto caracterizou a empresa florestal como um departamento de suprimento de matéria prima ou uma empresa de captação de oportunidades de investimentos através do Fiset – Fundo de Investimento Setorial. Somente ao final da década de 80, com a suspensão do recurso de incentivos, a atividade florestal passou a estruturar-se em forma comercial e a ser executada exclusivamente por empresas verticalizadas de grande porte, sendo que ainda, os pequenos empresários não dispunham de recursos financeiros para assumir o custeio da implantação de florestas de produção.

Portanto, a empresa florestal no Brasil é consequência da evolução de um processo econômico incentivado que vislumbrou o plantio de árvores em escala.

Como negócio o plantio de árvores em escala, é essencialmente um povoamento homogêneo, e Hosokawa, Moura e Cunha (1998) enfatizam a possibilidade de implantação nas áreas onde o risco de deterioração do capital produtivo seja mínimo. Como unidade de produção, o reflorestamento deve estar

alinhado com o mercado que requer os produtos oriundos da floresta de produção. Isto caracteriza o aspecto da função econômica da atividade da silvicultura, e Hosokawa (1986) afirma que a atividade econômica florestal apresenta características *sui generis* quando comparada com outras atividades, pois funciona como uma economia de escala e sua viabilidade está condicionada a grandes investimentos, levando-se sempre em consideração fatores como:

- a) o longo período de maturação do produto florestal;
- b) além do capital terra, existe o capital florestal;
- c) são necessárias grandes imobilizações financeiras.

No tocante aos aspectos de economia, para Hosokawa (1986), o objetivo econômico da Empresa Florestal pode ser resumido em três categorias:

- a) Produto: como os bens materiais, espécies, qualidade e rendimentos e como a infra-estrutura, a água potável, reserva e proteção à erosão;
- b) Renda: como a renda líquida da floresta, renda bruta e a rentabilidade;
- c) Segurança: sobrevivência e continuidade do empreendimento.

O reflorestamento, portanto, como unidade de produção, tem sua importância econômica composta por diversos fatores e a contribuição para o desenvolvimento econômico e social é enfatizada por Westby, citado por Johnston, Grayson e Bradley (1967), o qual coloca que o aumento do rendimento proveniente da atividade silvicultural constituirá uma grande contribuição para o despertar do crescimento econômico através de:

- a) Maior contribuição material para países em desenvolvimento;
- b) Maiores receitas de exportação, proporcionando um aumento de troca

- externa;
- c) Diversificação da economia e conseqüente aumento da estabilidade econômica;
  - d) Melhores compensações para o trabalho e capital, gerando maior procura de outros bens e serviços;
  - e) Utilização mais intensa do capital social fixo na forma de construções e infra-estrutura.

Portanto, a atividade da silvicultura, como qualquer outro empreendimento constituído, a empresa florestal, respeitadas as suas características e peculiaridades, é uma atividade produtiva economicamente importante e por isso deve ser adequadamente planejada.

Segundo, Megginson, Mosley e Pichi (1985) o processo de administrar compreende o ciclo fundamental composto pelas ações de planejar, organizar, dirigir e controlar. O planejamento é uma atividade que integra, de forma fundamental, o ato de administrar, sendo a primeira fase de qualquer processo de gestão embasado no conhecimento, ciência e técnica.

Mattos (1975) considera a administração como a forma de conhecer, dominar e prever ações que conduzam um negócio ao sucesso, o que sugere a necessidade do pleno conhecimento dos aspectos quantitativos e qualitativos das interferências ambientais para a gestão da produção florestal e administração de um negócio florestal. Vasques, Hummes e Tuma (2001) compreendem que tais aspectos são relevantes para o pleno controle do negócio florestal de forma a permitir qualquer decisão para a silvicultura e o manejo florestal.

As empresas florestais, ou os negócios essencialmente florestais, na sua maioria, tão somente são conduzidos sob a ótica da otimização da produção, Nesse sentido Hosokawa (1986), considera que há necessidade de se realizar um planejamento da produção florestal em termos biológicos e econômicos. O mesmo

autor coloca que a técnica consiste em determinar o período de produção para o corte, tanto em termos volumétricos quanto em termos financeiros, para evitar que as árvores sejam cortadas sem terem atingido a plenitude de seu potencial e assim, propõe a execução de etapas por instrumentos técnicos adaptados e desenvolvidos para tanto. Entretanto, com a condição atual da atividade florestal, a empresa florestal, inserida em contexto de extrema competitividade necessita que seus gestores tenham a preocupação e o foco em um negócio, suas relações com o ambiente e não somente a produção florestal.

A manutenção ou o crescimento de um negócio ou serviço depende, por sua vez, do conhecimento da preferência do cliente, do nível de exigência em qualidade e das percepções do cliente, das dinâmicas de mercado, das condições e relações com os concorrentes, em suma, uma visualização do ambiente em que o negócio florestal está situado. Em sendo estes, alguns fatores determinantes do processo de gestão e condução de um negócio florestal, há decididamente a necessidade de um planejamento mais estruturado, complexo e de horizonte razoável, e que se contraponha às condicionantes ambientais posicionando a empresa florestal com vantagem competitiva.

Vasques, Hummes e Tuma (2001) citam que a administração florestal é um processo que conta com a gestão específica de unidades de produção física individuais, as fazendas florestais, distritos ou regiões, o que compreende parte da especificidade do negócio.

Em termos de caracterização da empresa florestal no Brasil, os modelos operativos de negócio, independente do tamanho do negócio, seu faturamento ou área plantada e espécies, segue condicionantes pertinentes ao vínculo com o uso e aplicação dos produtos e a função de atendimento aos investidores, sócios ou participantes. Se o setor florestal brasileiro for classificado sob a ótica da estrutura funcional e foco de atuação operativa, assim como discernimento de orientação estratégica, as empresas florestais brasileiras podem ser enquadradas em três

categorias:

**Empresas florestais vinculadas a processos verticalizados:** àquelas vinculadas a plantas de papel e celulose, àquelas vinculadas à indústria da madeira sólida, àquelas vinculadas aos processos de cocção e consumo energético.

**Empresas florestais fornecedoras de produtos e subprodutos ao mercado:** àquelas que atuam como fornecedoras na cadeia produtiva da madeira, quer seja de forma ampla (com multiprodutos) ou em forma específica (nichos de consumo de madeira roliça especificada).

**Empresas de administração florestal especializada:** modelo de gestão de ativos florestais derivados de investidores de outros setores da economia, mas que atuam como empresa florestal fornecedora de multiprodutos ao mercado ou em contratos de exclusividade.

De uma forma geral e ampla, os modelos de gestão dos negócios florestais e a consolidação de processos administrativos para a empresa florestal no Brasil ainda é dinâmico, o que caracteriza em um horizonte de médio prazo, inúmeras possibilidades de mudanças. O que é notório é que a percepção dos administradores florestais tem identificado a necessidade de visualizar a floresta como negócio estruturado em um ambiente de concorrência e de turbulências de forma a implicar na necessidade de planejamento estratégico como ferramenta de condução e manutenção da competitividade.



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 O PROCESSO DE PESQUISA APLICADO

As atividades de pesquisa em geral têm sido marcadas pelo emprego de métodos quantitativos para descrever e explicar fenômenos diversos. Atualmente as ciências sociais têm considerado como forma investigativa promissora e consistente a pesquisa denominada qualitativa. O método de pesquisa qualitativa surgiu inicialmente nas investigações da Antropologia e da Sociologia, e foi estendida ao longo das últimas quatro décadas para as áreas da Psicologia, Educação, Administração e Economia.

Enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objetos de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para a análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos (NEVES, 1996).

Em função dos objetivos delineados para este trabalho científico, a pesquisa, em curso é do tipo exploratória, descritiva e qualitativa.

O caráter exploratório refere-se aos aspectos da execução de uma pesquisa de forma a averiguar fenômenos e interpretá-los, ou seja, conforme Theodorson e Theodorson (1970) é o estudo preliminar sobre um fenômeno o que pode ser seguido por pesquisas mais aprofundadas. Já, Malhotra (2001), considera que em geral a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação na qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. O mesmo autor, ainda considera a pesquisa exploratória caracterizada

por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são aplicados os protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Tal procedimento de pesquisa envolve a aplicação de perguntas por questionários estruturados ou entrevistas estruturadas.

De forma complementar à pesquisa exploratória os estudos descritivos são realizados fundamentalmente sobre a ótica de questões objetivas e que há um conhecimento prévio, mesmo que elementar, sobre o universo de abordagem e o fenômeno a ser avaliado. McDaniel (2003) cita que o estudo descritivo é aquele que responde as perguntas quem, o quê, quando, onde e como. Já Malhotra (2001), compreende que a pesquisa descritiva é realizada pelas seguintes razões:

- a) Descrever as características de grupos relevantes de, como consumidores, fornecedores, organizações ou áreas de mercado;
- b) Estimar a proporção de um dado fenômeno que ocorre em uma dada população ou grupo;
- c) Determinar as percepções de características de produtos, ou serviços;
- d) Determinar o grau até o qual as variáveis de marketing estão associadas;
- e) Fazer previsões específicas.

Estas premissas valem para a aplicação no contexto deste estudo para a averiguação da orientação estratégica das empresas do setor florestal.

Considerando ainda que este estudo tem foco na observação do comportamento de empresas florestais no tocante a estratégia competitiva, Snow e Hambrick (1980), citados por Bush e Sinclair (1991), afirmam que as percepções e opiniões de um grupo gestor normalmente determina a estratégia de um negócio. Bush e Sinclair (1991) ressaltam ainda que compreendendo o direcionamento estratégico, a estratégia pretendida de um grupo de empresas, é possível prever as mudanças que poderão ocorrer em um setor ou atividade, neste caso aplicado às

empresas do setor florestal no Brasil.

Neves (1996), afirma que a expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais e compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Assim, a pesquisa qualitativa pode ser interpretada como uma abordagem que tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, a fim de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979).

A aplicação da pesquisa qualitativa é realizada de forma direta, junto ao grupo de elementos avaliados, na origem dos dados, e Neves (1996) ainda considera que tal fato não impede o pesquisador de empregar a lógica do empirismo científico (adequada para fenômenos claramente definidos), mas partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambigüidade. Este enfoque é clássico para a abordagem junto às empresas florestais no sentido de compreender os caminhos, ou melhor, o direcionamento estratégico do negócio. Também é importante considerar que o desenvolvimento de um estudo aplicando a pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno focado pelo pesquisador. Isto compreende um prazo de realização, em que tal fenômeno é analisado e avaliado, e também uma área de ocorrência, território ou ainda agrupamento característico de alvos.

No processo da pesquisa qualitativa aplicada o trabalho de descrição, ou seja, o caráter descritivo é fundamental e Manning (1979) ressalta que é por meio do procedimento descritivo e exploratório que os dados são coletados.

Assim, a pesquisa qualitativa deve ser usada quando é desejado entender detalhadamente porque um indivíduo faz determinada escolha e para trazer à tona a “lógica de escolha”, que é a explicação do porque um indivíduo compra um produto ou serviço ou produto específico. Essa é a base para identificar segmentos de

mercado reais ou grupos de pessoas que compram pelos mesmos motivos e razões, assim como o comportamento de empresas ou grupos de empresas, seus posicionamentos frente ao ambiente em que atuam.

A pesquisa qualitativa é particularmente útil como uma ferramenta para determinar o que é importante para os clientes, a empresa ou o negócio e porque é importante. Esse tipo de pesquisa fornece um processo a partir do qual questões-chave são identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa para os clientes ou para os gestores de empresas, e por que. Essa pesquisa também é usada para identificar a extensão total de respostas ou opiniões que existem em um mercado ou população, em um grupo com características semelhantes.

A pesquisa qualitativa ajuda a identificar questões e entender porque elas são importantes. Com esse objetivo em mente, também é primordial trabalhar com uma amostra heterogênea de elementos.

A pesquisa qualitativa revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas. E também pode determinar quais idéias, sentimentos ou percepções geram uma forte reação emocional, ou de comportamento preferencial em indivíduos e conseqüentemente em corporações.

Ethos (2003) faz menção ao fato de que não se deve usar pesquisa qualitativa quando o que se espera é saber quantas pessoas, ou elementos, ou empresas, irão responder de uma determinada forma ou quantas terão a mesma opinião ou percepção. A pesquisa qualitativa não é projetada para coletar resultados quantificáveis. Depois de descobrir porque uma pessoa, um elemento ou empresa poderia comprar ou responder de determinada forma, é relativamente fácil contar quantos pensam da mesma forma, ou tem a mesma orientação perceptiva através da pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa costuma ser seguida de um estudo quantitativo. Assim, Ethos (2003) cita que a primeira razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. A pesquisa

quantitativa é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística e neste caso vem a complementar as análises necessárias de forma a enquadrar os aspectos pertinentes a avaliação da orientação estratégica do negócio florestal.

### 3.1.1 As Formas de Pesquisa Qualitativa

Godoy (1995), citado por Neves (1996), aponta a existência de, pelo menos, três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

A pesquisa documental compreende a investigação através de elementos descritivos já existentes e que ainda não receberam tratamento analítico de qualquer natureza. Tais elementos formam conjuntos onde é permitida uma interpretação nova ou complementar. Neves (1996) descreve que esta forma de pesquisa qualitativa pode ser útil para diversos estudos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados.

Para a abordagem qualitativa através do estudo de caso há um aprofundamento em uma unidade de estudo ou grupo de observação.

Por sua vez, o método etnográfico tem destaque, pois é oriundo das pesquisas antropológicas e envolve um conjunto particular de procedimentos metodológicos e interpretativos, desenvolvidos ao longo do século XX, em sentido “latu”, entretanto Sanday (1979) afirma que, desde os antigos gregos, tem sido praticado. Esse método exige que, por um período, o pesquisador use técnicas de observação direta de forma a conviver com o grupo, ou comunidade, ou elenco em estudo, pelo contato direto e participação nas rotinas vivenciais. Neste caso, Neves (1996), usando o termo “paradigma” no sentido “kuhniano”, conforme Kuhn (1962) pode ser dito que o paradigma etnográfico possui um caráter diferenciado, na medida em que esteja mais ou menos marcado pela visão do todo, pela preocupação com o

significado, e conforme o estudo penda mais para o diagnóstico ou para a explicação dos fenômenos.

Para este estudo, o qual tem foco no comportamento das empresas florestais como unidades de negócio sujeitas às variações ambientais e estruturadas sob a égide de alinhamentos estratégicos, a pesquisa qualitativa deverá promover exame detalhado de um universo, de um indivíduo, um grupo ou de uma situação em particular, conforme observado por Godoy (1995). Pois, para este estudo, a pesquisa qualitativa deverá ser na forma de estudo de caso, o que Neves (1996) considera um enfoque amplamente aplicado na área da administração e tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e porque certos fenômenos acontecem, em um dado universo, ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só faz sentido dentro de um contexto específico, conforme já citado.

### 3.1.2 Universo da Abordagem

O universo da abordagem desta pesquisa é composto pelas empresas que têm como negócio o plantio de florestas de produção. Tal universo caracteriza-se notadamente pela atividade corrente composta pelo ciclo da silvicultura, manejo, colheita e comercialização dos produtos e subprodutos florestais independente das espécies plantadas.

Para a estruturação da abordagem a definição do universo de empresas florestais, o autor contou com apoio da SBS – Sociedade Brasileira de Silvicultura, da APRE – Associação Paranaense de Empresas Florestais, da ACR – Associação Catarinense de Reflorestadores, como principais agentes representativos que subsidiaram informações, cedendo o cadastro empresas florestais para realização dos contatos para a tomada de dados. Ainda contribuíram outras entidades de

classe, de diversas regiões do Brasil, com algumas sugestões e complementações do banco de dados para a identificação e contato com as empresas florestais.

A listagem das empresas a serem abordadas foi, então, estruturada a partir de contatos com entidades representantes do setor florestal e de setores correlacionados com a cadeia produtiva da madeira, somando o total de 112 empresas ativas na área florestal. Portanto, o enfoque da abordagem considerou todo o território nacional e, independente da espécie plantada, do tamanho da área plantada ou volume de operação, as empresas que atuam como negócio florestal, focando como principal atividade a produção de madeira em toras e demais produtos e subprodutos do plantio e manejo florestal.

### 3.1.3 Definição das Variáveis de Interesse

Para a definição das variáveis de interesse, considerando que a seqüência metodológica deste estudo compreende a complementação da pesquisa qualitativa por uma pesquisa quantitativa, a qual depreenderá de métodos matemáticos que irão mensurar as variáveis específicas para a identificação da orientação estratégica do negócio florestal, este procedimento tem embasamento na classificação das empresas florestais pela aplicação do conceito das estratégias genéricas de Porter (1980), sendo estas a liderança em custo, a diferenciação e o foco no cliente ou nicho de mercado.

A abordagem determinada sobre as empresas florestais e a caracterização da pesquisa aplicada como pesquisa qualitativa, compreende um enfoque que considera como variáveis de interesse àquelas determinadas segundo Bush e Sinclair (1991), adaptadas de Dess e Davis (1984), e que permitem a identificação através de um constructo analítico, das orientações estratégicas pelo modelo definido por Porter (1980). Tais variáveis estabelecem correlação de comportamento do negócio em termos de orientação estratégica, ou seja, a caracterização de

posicionamento estratégico pela conduta de gestão. Assim, as variáveis de interesse são apresentadas na Quadro 8.

**QUADRO 8 - VARIÁVEIS UTILIZADAS PARA MENSURAR O NÍVEL DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO**

<b>VARIÁVEL NÚMERO</b>	<b>MÉTODO COMPETITIVO</b>
01	Novos produtos
02	Serviços aos clientes
03	Produção eficiente
04	Qualidade de produto
05	Equipe treinada
06	Preço competitivo
07	Marca forte
08	Marketing intensivo
09	Controle de distribuição
10	Busca matéria-prima
11	Mercados específicos
12	Produtos especiais
13	Propaganda e promoções
14	Força de vendas
15	Colheita própria
16	Entrega rápida
17	Pesquisa de Mercado
18	Equipamentos e processos
19	Clientes específicos
20	Reputação no setor

FONTE: Adaptado de DESS; DAVIS (1984).

A denominação da variável representa o esforço competitivo orientado, o qual compreende a estratégia genérica pertinente, conforme está apresentado no Quadro 8.

Os estudos de Dess e Davis (1984) têm como referencial teórico metodológico os métodos competitivos estabelecidos para a orientação estratégica com base no conceito das três estratégias genéricas de Porter (1980). Desta forma, conciliam as variáveis a estruturas de questões, correspondendo a uma estratégia genérica ou esforço competitivo. No Quadro 9, estão apresentadas as



variáveis e suas vinculações com as estratégias genéricas de Porter (1980), conforme Dess e Davis (1984) aplicaram para identificação da orientação estratégica de grupos de empresas ou setores específicos.

**QUADRO 9 – VINCULAÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALISADAS COM AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER (1980)**

<b>VARIÁVEL NÚMERO</b>	<b>MÉTODO COMPETITIVO</b>	<b>ESTRATÉGIA GENÉRICA</b>
01	Novos produtos	Diferenciação
02	Serviços aos clientes	Diferenciação
03	Produção eficiente	Baixo Custo
04	Qualidade de produto	Diferenciação
05	Equipe treinada	Diferenciação
06	Preço competitivo	Baixo Custo
07	Marca forte	Diferenciação
08	Marketing intensivo	Diferenciação
09	Controle de distribuição	Foco
10	Busca matéria-prima	Baixo Custo
11	Mercados específicos	Foco
12	Produtos especiais	Foco
13	Propaganda e promoções	Diferenciação
14	Força de vendas	Diferenciação
15	Colheita própria	Baixo Custo
16	Entrega rápida	Diferenciação
17	Pesquisa de Mercado	Foco
18	Equipamentos e processos	Baixo Custo
19	Clientes específicos	Foco
20	Reputação no setor	Diferenciação

FONTE: Adaptado de DESS; DAVIS (1984).

Ainda como variáveis complementares de organização do processo de análise e configuração de grupos de empresas, serão consideradas variáveis específicas que determinam o tamanho do negócio, ou melhor, as características do negócio florestal. Neste sentido a importância é relevante para as seguintes variáveis:

- a) Tamanho do Negócio – para esta pesquisa o tamanho do negócio florestal será estabelecido pelo valor do faturamento bruto da atividade,

considerando as vendas de produtos e subprodutos florestais efetivadas ao longo de um ano;

- b) Tamanho da Base Florestal – para esta pesquisa, esta variável será determinada pela área de efetivo plantio atual (ano de 2006), considerando todas as espécies florestais envolvidas na operação da empresa;
- c) Vinculação com a Cadeia Produtiva – nesta pesquisa a vinculação com a cadeia produtiva é considerada uma variável que expressará a atuação no mercado, ou seja, a composição do mix de produto e orientação da função produtiva e comercial para a identificação do grau de verticalização e do nível de vinculação do negócio florestal a outra atividade da cadeia produtiva da madeira.

Como variáveis complementares serão consideradas as matrizes indicadoras do contexto de atuação e tamanho do negócio florestal, como também a caracterização dos grupos das empresas analisadas.

#### 3.1.4 Instrumentação da Pesquisa

Em função dos objetivos delineados para este trabalho científico e sendo a pesquisa em curso do tipo exploratória, descritiva e qualitativa, o mecanismo de abordagem é a averiguação por questionamento, o que pode ser realizado por um questionário ou entrevista. Malhotra (2001) define questionário como uma técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas - escritas ou verbalizadas - que um entrevistado deve responder.

Assim, foi estruturado um questionário para o levantamento de dados junto a ao universo definido, as empresas florestais.

O questionário elaborado compreendeu um conjunto de perguntas

fechadas, que segundo McDaniel (2003) é o instrumento que requer que os respondentes façam uma seleção entre uma lista de respostas. Este autor ainda ressalta que a principal vantagem da pergunta fechada é simplesmente evitar muito dos problemas das perguntas abertas, as que pedem ao indivíduo que responda com as suas próprias palavras. As perguntas fechadas promovem uma condução objetiva e evitam distorções ou complexidade extrema na análise e concatenação de informações, uma vez que é possível emoldurar as respostas de forma dirigida ao contexto essencial da pesquisa.

O questionário composto para este estudo foi dividido em duas seções, sendo ambas com perguntas fechadas. A primeira seção foi composta por dez questões pertinentes à caracterização do negócio. Esse conjunto de perguntas fechadas teve suas respostas por múltipla escolha, definida por McDaniel (2003) como a técnica que solicita ao participante optar por uma entre várias respostas, normalmente mais de duas opções.

O enfoque do questionário preliminar foi o de poder determinar, a partir das questões elaboradas, as variáveis de interesse que compreendem a caracterização do negócio florestal. Tais variáveis, já descritas, são notadamente: o tamanho do negócio florestal, o tamanho da base florestal plantada e o vínculo com a cadeia produtiva da madeira. Os modelos dos questionários com as respectivas perguntas formuladas, podem ser encontrados no Anexo 1 e no Anexo 2.

A segunda seção, ou questionário principal, também foi composto por perguntas estruturadas, fechadas, mas que foram delineadas em função das variáveis que identificam o direcionamento estratégico conforme a aplicação do conceito das estratégias genéricas de Porter (1980), sendo estas a liderança em custo, a diferenciação e o foco no cliente ou nicho de mercado.

Para compor o acervo de informações pertinentes à retratação do enfoque estratégico, ou melhor, do comportamento estratégico da empresa florestal, o negócio florestal em foco, as questões foram configuradas por uma escala de

atitudes. Conforme McDaniel (2003) as escalas de atitude se baseiam em definições operacionais criadas para medir constructos de atitudes.

Uma escala bastante própria para medir a atitude de consumidores e de empresas, ou a preferência de grupos, é a escala de Likert. Segundo McDaniel (2003), a escala de Likert consiste em uma série de afirmações que expressam uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao conceito em estudo. Em pesquisa para a análise da formulação de estratégias de marketing internacional de empresas de papel e celulose, Silva (1996) utilizou o método do “Escalograma de Likert” e cita que de acordo com Chisnall (1980), também referido por Infante (1984), esta escala permite que os respondentes tenham uma certa liberdade para exprimir sua opinião, informando seu grau de sentimento, sendo, portanto, a mais adequada ao tipo de informação que se procurará obter neste trabalho.

O questionário principal foi composto com perguntas envolvendo as variáveis utilizadas para mensurar o nível da estratégia de negócio, adaptado de Dess e Davis (1984). As perguntas formuladas, em um total de vinte, estão apresentadas no padrão de questionário, conforme Anexo 02.

Tais perguntas tiveram suas respostas compreendendo uma escala de preferência ou de sensibilidade, o que segue a metodologia de Likert. Para tanto, foi aplicada a variação de 1 a 5, sendo consideradas as respostas de nenhuma importância a extremamente importante, ou seja a escala adotada foi:

- 1 = nenhuma importância;
- 2 = pouco importante;
- 3 = importante;
- 4 = muito importante;
- 5 = extremamente importante.

Por fim, a instrumentalização da pesquisa, através dos questionários, foi

implementada pelo uso de planilha eletrônica. Este procedimento permitiu a dinamização para a coleta dos dados e também para o processamento dos mesmos.

### 3.1.5 Coleta dos Dados

Em função das características do processo de pesquisa aplicado, a pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, a coleta de dados, pela aplicação de questionário, foi realizada através de uma amostragem não probabilística, uma vez que o universo a ser abordado foi determinado como a população das empresas florestais no Brasil, notadamente àquelas devidamente ativas e participantes de entidades setoriais e cadastradas junto a SBS – Sociedade Brasileira de Silvicultura e demais entidades correlatas que apoiaram este trabalho de pesquisa.

Malhotra (2001) define que a amostragem não-probabilística é a técnica de amostragem que não utiliza processo seletivo aleatório e confia no julgamento do pesquisador. O mesmo autor considera que as amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, porém não permitem uma avaliação de precisão dos resultados.

Porém, sendo o questionário a ferramenta de amostragem, Mattar (2001) considera que a amostragem em uma população que não está totalmente disponível é classificada como amostragem não probabilística. Assim, ainda segundo Mattar (2001), a pesquisa pode não ter o propósito de refletir a precisão na abordagem da população, e que na prática também há a dificuldade de realizar uma amostragem probabilística.

Com o uso e aplicação do questionário foram abordadas 112 empresas florestais distribuídas em todo o território nacional. Portanto, o método para coleta dos dados seguiu com a abordagem as empresas florestais compreendendo contatos e o envio do questionário.

A coleta de dados efetiva foi instrumentalizada, inicialmente, pelo envio do

questionário, em planilha eletrônica via correio eletrônico e procedido o contato telefônico para solicitação do apoio à pesquisa. Tal procedimento foi realizado em um prazo de uma semana. Após o período de um mês o nível de respostas foi de 16,6%, correspondendo a 21 questionários atendidos.

O índice de retorno baixo provocou uma segunda fase na abordagem que foi configurada pela realização de uma nova seqüência de telefonemas, contatos com as empresas, e o re-envio dos questionários via correio eletrônico. Esse procedimento depreendeu mais uma semana. Após o prazo de mais três semanas foram obtidos mais 19 atendimentos efetivos.

A coleta de dados foi realizada entre o dia 15 de junho e 15 de agosto de 2006, com uma intensidade total resultante de 40 respostas, equivalente a 35,7 % do universo de empresas florestais abordadas.

### 3.2 O PROCESSO ANALÍTICO DA PESQUISA

A análise de fenômenos em corporações pelo método de pesquisa qualitativa aplicada, deve contar com técnicas que permitam estabelecer relações e correlações entre as variáveis observadas para retratar o fenômeno objeto do estudo, o qual estará sendo assim avaliado.

Um processo analítico deve, então, dar suporte ao método qualitativo, de forma a estabelecer as análises. Bush e Sinclair (1991) afirmam que a determinação do alinhamento estratégico, de grupos de empresas, pelo constructo em forma de matriz principal para então aplicar a técnica de análise multivariada como uma ferramenta recente, porém muito utilizada para a modelagem de análises de setores industriais, referindo-se a Porter (1980) e Mcgee e Thomas (1986).

Porter (1980) afirma que o constructo de agrupamento estratégico promove um nível intermediário importante para a análise dos setores/indústria, grupos de empresas.

A operacionalização, realização do processo de constructo em matriz, compreende a determinação numérica que representa quantitativamente os atributos avaliados, pelas variáveis selecionadas como de interesse, segundo Churchill (1979). No caso da estratégia ao nível de negócio a operacionalização requer que um fenômeno complexo seja simplificado para um agrupamento menor de dimensões estratégicas mensuráveis. Conforme Hambrick (1980) e também por observações de Harrigan (1983), muitos pesquisadores têm achado este procedimento bastante difícil de aplicar de forma ampla e consistente.

Muitos métodos similares têm sido avaliados, mas nenhum tem sido universalmente aceito. Entretanto, a escolha da dimensão estratégica é extremamente importante desde que este seja o fator relevante nos resultados do negócio e a maior fonte de variação entre as estratégias estudadas, afirmam Mcgee e Thomas (1986).

Thomas e Venkatraman (1988) classificam os esquemas/formas de mensuração/avaliação como estreitos/justos ou unidimensionais e amplos ou multidimensionais. Os esquemas unidimensionais usam variáveis únicas como o tamanho de uma empresa, grau de verticalização ou participação de mercado para operacionalizar a estratégia. A forma multidimensional é baseada nas características do setor ou avaliação das mensurações de várias dimensões estratégicas.

A validade da forma de análise unidimensional é limitada desde que, ou melhor, qualquer forma de análise possa ser considerada com o uso de valores altamente correlacionados com a determinação estratégica.

Thomas e Venkatraman (1988) colocam o problema de forma sucinta:

Nossa posição é que o desenvolvimento de grupos de estratégia usando o conceito unilateral de análise torna impossível compreender a complexidade da construção da estratégia, limitando assim, o entendimento dos grupos de estratégia para posições descritivas ou de tendências/previsões.

Por causa disto a forma multidimensional de análise foi utilizada neste estudo. Desde que a estratégia é universal, mais que um fenômeno específico da

indústria, neste caso o setor florestal, valem avaliações/medições que permeiem entre as fronteiras dos setores abordados.

Porter (1980) consolidou a universalidade da estratégia pela proposição das três disciplinas genéricas que podem ser aplicadas a qualquer setor ou negócio. Dess e Davis (1984) com base no trabalho de Porter desenvolveram e testaram uma forma de mensurar/avaliar o direcionamento estratégico que utiliza a identificação dos três tipos de estratégias genéricas como a dimensão de toda a postura estratégica. Esta pesquisa foi adaptada a partir do trabalho de Dess e Davis (1984) para mensurar a postura estratégica das empresas do setor florestal.

Assim, os dados coletados a partir da pesquisa elaborada e aplicada, serão organizados, processados e submetidos à análise fatorial dos componentes principais que, segundo Malhotra (2001), é recomendada a determinação do número mínimo de fatores que implicam na máxima variância dos dados para a utilização nas análises multivariadas complementares.

Conforme Pereira (2001), a análise fatorial tem premissas sobre a natureza dos dados, as quais necessitam ser consideradas. Uma premissa importante diz respeito à natureza métrica dos dados, implicando na necessidade de analisar a distribuição de frequências das variáveis consideradas e realizar testes rigorosos de ajuste à normalidade.

### 3.2.1 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados foi realizado pela concatenação das duas seções do questionário aplicado em planilha eletrônica. Este procedimento formalizou uma estrutura matricial, a qual permitiu a análise com instrumentos, sistemas computacionais, especializados em estatística paramétrica e não paramétrica.

Em termos de composição de análises as matrizes geradas foram duas:



- a) Matriz de dados gerais ou de classificação das empresas participantes;
- b) Matriz de dados específicos ou constructo analítico principal.

A matriz de dados gerais foi composta pelas informações pertinentes às empresas participantes do levantamento de dados, as quais responderam a contento a pesquisa. Esta matriz foi a base de trabalho para a análise de proporção quanto a caracterização do negócio florestal. Tal procedimento compilou e configurou uma análise gráfica para averiguação do perfil das empresas participantes.

O perfil das empresas participantes foi interpretado com base no tamanho do negócio florestal, o tamanho da base florestal plantada e o vínculo com a cadeia produtiva da madeira. Outros fatores foram também analisados como variáveis informativas, tais como quem da organização, ou melhor, que posição na arquitetura organizacional ocupa o respondente, quais as expectativas de crescimento em plantio, e outros.

A matriz de dados específicos foi estruturada e adequada à transferência para a ferramenta computacional aplicada. Como esta matriz continha somente variáveis expressas de forma numérica e em escala, tal matriz não sofreu tratamentos ou análises diretas e foi transportada para carregamento de dados para um sistema computacional especializado de estatística.

### 3.2.2 Análise Fatorial

A análise fatorial refere-se a um método de análise multivariada onde é estabelecida uma relação de dimensão entre um conjunto de dados e por dados específicos, Stewart (1981) e Hair et al. (1987).

A análise fatorial dos dados obtidos pelo questionário aplicado, utilizando o método adaptado de Dess e Davis (1984), foi aplicada para avaliar os métodos competitivos associados às dimensões estratégias genéricas de Porter associadas. A

análise fatorial tem a habilidade de gerar um resumo dos dados matriciais, o que auxilia na verificação da presença de padrões lógicos entre o conjunto de variáveis.

A análise fatorial para a avaliação das variáveis competitivas necessita que os dados sejam considerados em uma escala classificatória cita Norusis (1988). Conforme Green e Tull (1978), em função da estrutura da análise a classificação da escala de dados poderá ser ordinal/numérica, em intervalos (range) ou por relações de razão. Isto foi efetivado pela aplicação da escala de Likert na identificação das respostas, o alinhamento estratégico.

Enquanto muitos autores aplicam métodos de análise de dados por estatísticas paramétricas, outros aplicam as técnicas consolidadas na literatura de pesquisas de mercado e de gestão estratégica, o que é aplicado neste estudo.

A análise fatorial é considerada uma técnica apropriada a partir da avaliação da matriz de correlação que apresenta a correlação entre as variáveis e o teste de Bartlett de distribuição de resíduos, conforme Stewart (1981), ainda considerando a eliminação da hipótese da matriz identidade ( $P, 0.000$ ).

De forma complementar é aplicado o método de “Kaiser-Meyer-Olkin” para o ajuste da amostragem para as variações consideradas aceitas por Stewart (1981) e Norusis (1988). Hair et al. (1998) indicam que os valores determinados pelo método Kaiser-Meyer-Olkin, para medida de adequação dos dados, quando igual ou maiores que 0,50 individualmente para cada variável, ou para a matriz de dados completa.

A solução para três fatores foi inicialmente escolhida, uma vez que, foi considerada a mensuração das três estratégias genéricas de Porter (1980) como a dimensão de avaliação da estratégia competitiva. Adicionalmente a solução dos três fatores foi embasada pelo “scree test” e a avaliação do fator de “eigenvalue”, indicada por Stevens (1986).

Os resultados dos fatores são carregados depois da rotação ortogonal ( $90^\circ$ ) da matriz – Varimax. As recomendações irão variar em função do nível de significância, conforme o valor do fator. Hair et al. (1998) indicam que, em uma

escala padrão, os valores dos fatores que forem maiores que 0,50, podem ser considerados significantes, visando assegurar a significância de representatividade das variáveis consideradas.

Entretanto, Stevens (1986) sugere que apenas os valores que forem maiores que 0,40 serão considerados significantes.

As variáveis estruturadas foram designadas como representativas dos fatores porque tinham grande peso porque podem classificar por sub-medidas as três dimensões estratégicas.

A confiabilidade das sub-medidas foi avaliada pelo “Alfa de Cronback”, uma fórmula geralmente aceita para avaliar a confiabilidade de uma medida do multi item comparativa, indicada por Peter (1979).

As análises dessas variáveis de sub-medidas classificadas indicam claramente os três fatores estratégicos, as estratégias genéricas de Porter (1980), a diferenciação, o baixo custo e a especialização (foco em baixo custo ou foco em diferenciação na intimidade com o cliente).

### 3.2.3 Análise de Cluster

Neste estudo o principal componente de análise foi usado para confirmar a medida de avaliação da estratégia operacionalizada e gerar os fatores interpretativos para a análise de cluster.

A análise de cluster é um padrão aplicado a um grupo com técnicas empíricas para a classificação dos objetos sem suposições prévias sobre a população segundo Punj e Stewart (1983). Tal método de análise foi desenvolvido em pesquisas da área biológica, as técnicas de análise de cluster são comumente aplicadas em pesquisa de mercado indica Saunders (1980).

Segundo Bussab et al. (1990) a técnica de análise de agrupamentos possibilita dividir uma determinada matriz de dados em número menor de partições,

observando critérios de similaridade conjunta definidos estatisticamente. Assim, a análise de agrupamentos ou “Clusters”, é uma análise com procedimento gráfico que auxiliam no entendimento e interpretação da análise multivariada.

Ferreira (2006) cita que a análise de agrupamentos, por sua vez, não considera o número de grupos e é realizada com base na similaridade e dissimilaridade, ou seja, na distância que separa os grupos.

Neste estudo, a composição hierárquica dos algoritmos de clusters, foi usada para determinar o agrupamento estratégico das empresas florestais amostradas. Os fatores de sub-medidas avaliadas para cada empresa foram colocados no algoritmo de cluster pelo modelo:

$$F_i = a_{i1}X_{11} + a_{i2}X_{12} + a_{i3}X_{13} \dots + a_{ik}X_{ik} \quad (1)$$

Onde:

$F_i$  = valor da sub-medida  $i$  sendo  $i$  de 1 a 3, pois  $i$  é variável avaliada (estratégias genéricas de Porter 1980);

$a_{ii}$  = avaliação de importância da primeira variável (variável 1) incluída na primeira sub-medida (sub-medida 1);

$X_{ii}$  = coeficiente (peso) da variável  $a_{ii}$  para o fator  $i$ ;

$k$  = número de variáveis incluída na sub-medida, no caso  $k = 20$ .

Antes de serem agrupados, os dados foram examinados para avaliar potenciais dispersões que poderiam distorcer o conjunto.

As empresas foram inicialmente agrupadas aplicando o método de “Ward”, o qual busca minimizar a soma dos quadrados da distância entre agrupamentos conforme considera Hair et al. (1987). Este algoritmo foi escolhido porque se mostrou mais preciso que outros, em muitas situações já avaliadas, citadas por Punj e Stewart (1983), e é o mais conceitualmente atraente para a identificação de grupos

estratégicos.

O método de “Ward”, segundo Anderberg (1973), descreve o método de agrupamento hierárquico baseado na variância dentro dos grupos de dados analisados em vez de a simples ligação entre os grupos. Portanto, este método agrupa dados a cada estágio, os quais são escolhidos por uma função objetivo que maximiza o propósito do problema ou questão hipotética em foco.

Diferente da teoria estatística, a análise de cluster não é realizada sobre regras de precisão para a busca de solução citam Dess e Davis (1984) e Harrigan (1983). Assim, a escolha de uma solução apropriada deve ser baseada em uma premissa menos rígida e na interpretação dos resultados. Uma solução, com o agrupamento de três possibilidades foi escolhida com base no grupo de dados do cluster versus o coeficiente de distância padronizado e porque este número de clusters é o que melhor identifica a diferença entre as empresas.

A confiabilidade da solução dos três clusters foi testada através de três possibilidades indicadas por Choffray e Lilien (1980) e aplicadas por Doyle e Saunders (1982). O que consiste em:

- a) Testar a distribuição dos dados;
- b) Testar a aleatoriedade da estrutura de dados;
- c) Testar uma solução que não seja única.

O primeiro dos testes foi descrito inicialmente. Para facilitar o teste de aleatoriedade dos dados, foram gerados conjuntos aleatórios de dados com suas distribuições características (médias e desvios padrões) de forma similar como foram gerados os dados. Cada conjunto de dados foi agrupado utilizando o método de “Ward”. O coeficiente de distância da média padronizada para o nível crítico dos clusters foi então comparado com os dos dados atuais.

O teste final através do método de “Ward” compara os agrupamentos do

cluster com soluções baseadas em métodos alternativos. Este teste é necessário uma vez que cada método de estruturação de agrupamentos (clusters) tem alguma distorção, polarização ou tendência.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados através da aplicação de dois questionários distintos, conforme já explicitado na metodologia aplicada para esta pesquisa. O primeiro questionário (ANEXO 1) abordou a caracterização do negócio florestal e o segundo (ANEXO 2), o comportamento estratégico em função do método adaptado de Dess e Davis (1984), para as estratégias genéricas de Porter. Ambos estruturados de forma fechada com as opções determinadas em cinco possibilidades de resposta, sendo o segundo questionário utilizando a escala ordinal de Likert.

A análise dos dados compreendeu a interpretação em separado dos dois questionários aplicados, consistidos como grupos de dados individualizados, utilizando o primeiro questionário para caracterizar os grupos de empresas participantes e, o segundo questionário com a aplicação de técnicas para a identificação da orientação estratégica genérica das empresas florestais.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS DE EMPRESAS FLORESTAIS

A partir do questionário preliminar, com 10 questões (ANEXO 1), foi estruturada uma planilha eletrônica com a seqüência de empresas que atenderam à pesquisa aplicada, sendo numeradas de 01 a 40 em ordem cronológica de resposta. Esta planilha configurou o constructo inicial que, em um único espaço, compilou todas as informações pertinentes à caracterização das empresas, dos negócios florestais.

Através da inter-relação dos atributos conferidos pelas respostas foram determinadas planilhas auxiliares para cada questão/pergunta, no sentido de agrupar as empresas com as mesmas respostas, por relação de freqüência. A partir das relações de freqüência das respostas, foram obtidas as proporções pertinentes, as

quais possibilitaram a análise comparativa das respostas de forma proporcional, o que expressou as respostas e os atributos das empresas participantes nos termos das questões formuladas.

A classificação dos grupos de empresas participantes seguiu o critério determinado anteriormente, pelas variáveis que expressam o tamanho do negócio florestal (o faturamento), o tamanho da base florestal (a área plantada) e o vínculo com a cadeia produtiva (o mercado de atuação). Essas variáveis são indicativas da classe de negócio em que a empresa participa e atua, ou perfil de característica de negócio, o que implicou em uma tendência de agrupamento pertinente à posição estratégica genérica.

#### 4.2 A ESTRUTURAÇÃO DO CONSTRUCTO PRINCIPAL DE ANÁLISE

O constructo principal de análise é a base de dados para ser transformada em informações através da seqüência matemática a ser utilizada, conforme a metodologia definida. Portanto, tal constructo foi estruturado em forma de matriz, sendo as linhas representadas para cada observação, empresa florestal abordada e suas respostas, e as colunas representam as questões, os itens relacionais pertinentes ao modelo adaptado de Dess e Davis (1984) para a identificação da orientação estratégica da empresa florestal, segundo as estratégias genéricas de Porter (1980).

O constructo analítico principal (ANEXO 3) é a base para a articulação de cálculos analíticos a fim de formalizar as informações. Essa estrutura é considerada clássica para a aplicação de métodos de análise multivariada como a análise fatorial, análise de cluster e outras possibilidades do estabelecimento de relações entre as observações, variáveis e agrupamentos de variáveis, o que promoverá fundamentalmente a busca dos resultados para a devida análise formal desta pesquisa.



Para o processamento matemático foi utilizado um sistema computacional especializado, o que facilitou o exercício contínuo de análise e as possibilidades de revisão e simulações, assim como os testes de validação pelos coeficientes desejados.

### 4.3 RESULTADOS OBTIDOS

#### 4.3.1 Perfil dos Grupos de Empresas Participantes

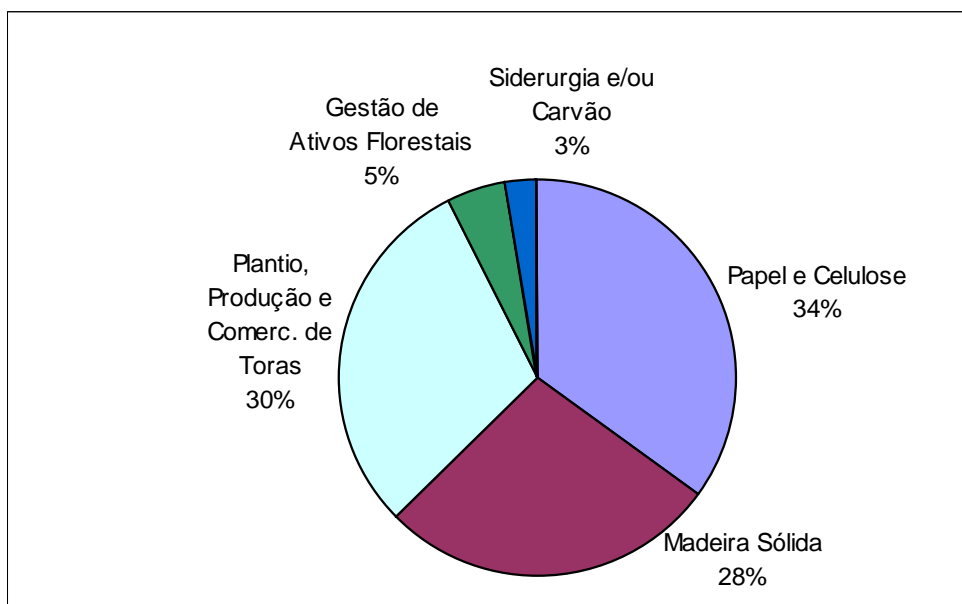
Em termos relativos, pela proporção de respostas obtidas a partir da matriz analítica em planilha e o estabelecimento de relações proporcionais das respostas obtidas no primeiro questionário, o perfil apresentado, segundo a seqüência de questões segue conforme análise.

Em relação à posição hierárquica na organização florestal, a participação contou com presidentes (5%) diretores (25%) e gerentes (47%) somando 77%, o que conferiu que as respostas estão alinhadas pelo grupo de decisão e gestão do negócio florestal e tem representatividade máxima no contexto estratégico. O restante compreendeu resposta por profissionais inseridos no contexto decisório operacional, o que também contribui para o alinhamento do contexto estratégico.

Em relação ao setor de atuação das empresas, ou grupo empresarial, ocorreu um equilíbrio entre o setor papel e celulose (34%), plantio, produção e comercialização de toras (30%) e produtores de madeira sólida (28%).

Em termos de análise gráfica, no Gráfico 1 é apresentada a proporção das participações por setor atuante no segmento florestal.

GRÁFICO 1 – PROPORÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS POR SETOR ATUANTE NO SEGMENTO FLORESTAL



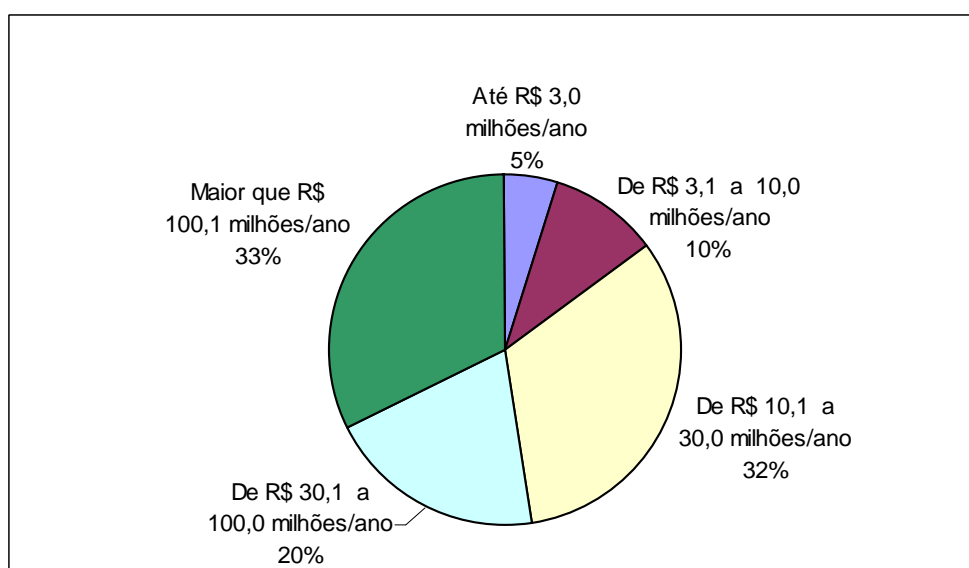
Esta proporção é representativa do maior volume de negócios florestais ocorrentes no que tange ao mercado de produtos oriundos da atividade florestal produtiva. Isto fica caracterizado pela participação das empresas de plantio, produção e comercialização de toras que somadas às empresas de papel e celulose, atuam significativamente no mercado de produtos florestais.

No tocante aos gêneros plantados, os plantadores somente de Pinus representaram 37%, e de Eucalyptus 23% dos participantes. Entretanto, os plantadores dos dois gêneros compreenderam 34%, que somados para os gêneros Pinus e Eucalyptus de forma individual, totalizam 94% das participações de empresas florestais nesta pesquisa, o que é representativo em termos relativos do setor florestal produtivo no Brasil.

Com relação ao tamanho do negócio florestal, especificamente ao faturamento obtido da produção e venda de mudas, toras, resíduos e outros produtos da atividade florestal, a configuração dos participantes contou com uma distribuição onde a maior proporção foi de empresas com faturamento acima de R\$ 100,1

milhões/ano, na ordem de 33%, seguidas por um grupo de empresas pequena/médias em faturamento, de R\$ 10,1 milhões/ano a R\$ 30,0 milhões/ano, configuraram 32%, e as empresas de médio porte que faturam de R\$ 30,1 milhões/ano a R\$ 100,0 milhões/ano, que representaram 20%. Ou seja, há uma proporção entre empresas pequenas, médias e grandes em termos de faturamento e participação. Para ilustrar esta breve análise, no Gráfico 2 é apresentada a proporção das participações por classe de faturamento e o tamanho do negócio florestal.

GRÁFICO 2 – PROPORÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS POR TAMANHO DO NEGÓCIO FLORESTAL

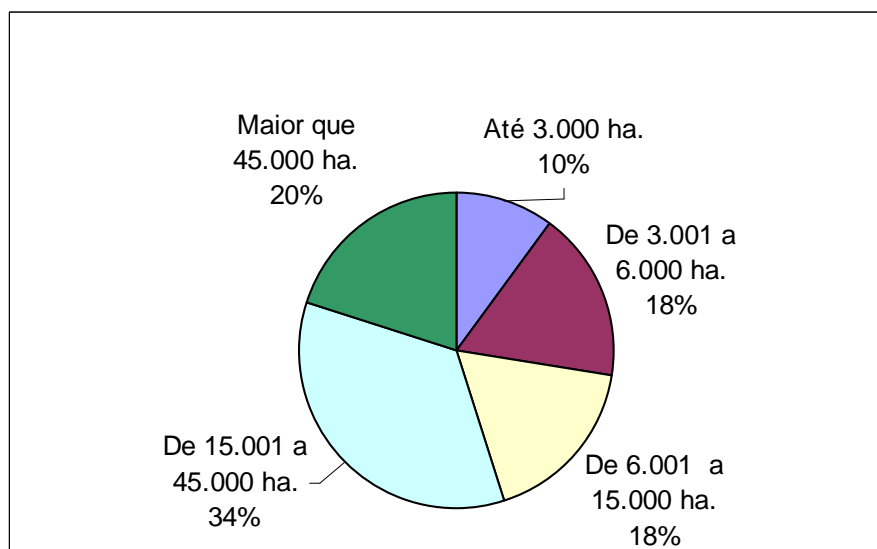


Os volumes de negócios em madeira colhida e comercializada foram indicados como equilibrados pelas empresas participantes, sendo 27% com produção de 150,1 mil ton/ano a 450,0 mil ton/ano, 23% com produção acima de 1.200,1 ton/ano, 22% entre 450,1 mil ton/ano e 1.200,0 mil ton/ano e 20% entre 50,1 mil ton/ano a 150,0 mil ton/ano. Somente 8% acusaram produção inferior a 50,0 mil ton/ano. Isto caracteriza uma boa participação proporcional de negócios florestais. Porém a maior expectativa de crescimento na operação colheita (produção), para os próximos cinco anos, está na ordem de 5% a 12%, indicado por 64% dos

participantes, e 20% indicou um crescimento, em cinco anos, de mais que 25% da produção.

Em relação à área plantada, foi considerada a área efetiva plantada mais áreas arrendadas com plantios e áreas sob o regime de fomento. As empresas participantes demonstraram equilíbrio na proporção de área efetiva plantada em hectares o que resultou em 34% com área entre 15.001 a 45.000 hectares, seguidos por 20% de empresas com áreas acima de 45.000 hectares, 18% com áreas entre 3.001 e 6.000 hectares e 18%, também, com áreas entre 6.001 e 15.000 hectares. Para melhor visualizar, no Gráfico 3, são apresentadas as proporções de empresas participantes por área efetiva de plantio.

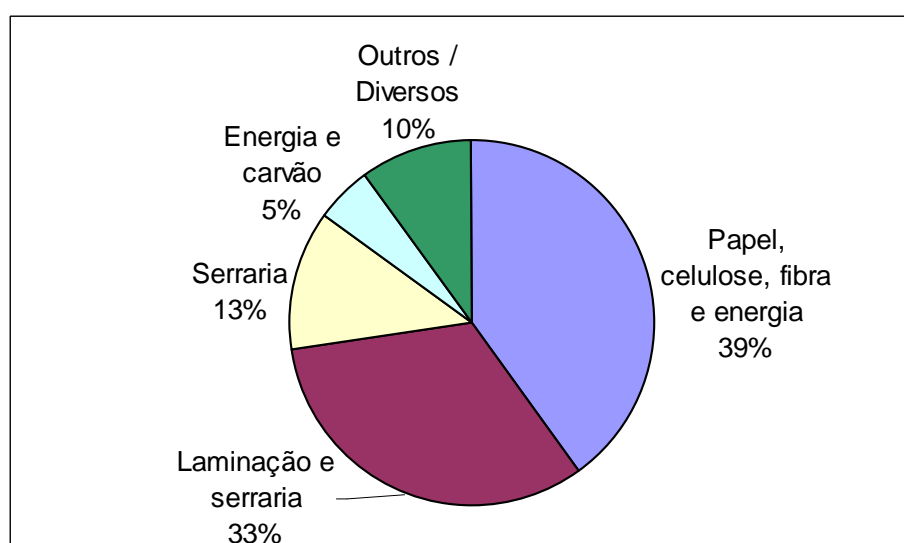
GRÁFICO 3 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS PARTICIPANTES POR ÁREA EFETIVA PLANTADA



Para uma orientação em termos de vínculo com a cadeia produtiva da madeira e setores específicos foi analisado o âmbito de atendimento ao mercado consumidor. As empresas participantes na sua maioria, 39% atendem, ou fornecem, a indústria de papel e celulose fibra em geral, seguidas por 33% que suprem a laminação e madeira sólida, painéis e molduras e mais 13% que fornecem somente

serrarias. Portanto o grande volume de participação está em papel e celulose e madeira sólida, 85% das empresas participantes. Os demais 15% suprem diversos setores, energia e carvão. Para melhor compreensão, na Gráfico 4, são apresentadas as proporções de empresas participantes por âmbito de atendimento ao mercado consumidor de madeira.

GRÁFICO 4 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS PARTICIPANTES POR ATENDIMENTO AO MERCADO CONSUMIDOR



O perfil das empresas participantes está distribuído em proporções relativas importantes e significativas para representar o setor florestal, as empresas florestais, uma vez que os maiores plantadores, produtores e comercializadores de produtos florestais estão representados, assim como os segmentos principais que são os componentes da cadeia produtiva da madeira oriunda de florestas de produção, de um negócio florestal.

#### 4.3.2 Classificação dos Grupos de Empresas Participantes

Conforme proposto na metodologia as empresas participantes foram devidamente classificadas em grupo no sentido de serem distinguidas em função de:

- a) Tamanho do negócio florestal, o seu faturamento bruto anual em reais, em função da atividade de produzir e vender produtos e subprodutos florestais, o que implica em alinhamentos estratégicos específicos;
- b) O tamanho da base florestal, a área plantada efetiva, arrendada e fomentada, o que caracteriza também a magnitude do negócio florestal e as expectativas estratégicas;
- c) Os setores, ou setor, específico da cadeia produtiva da madeira, ao qual o negócio florestal atende ou tem vínculo, o que expressa a tendência de articulação estratégica para posicionamento em mercado, assim como o estabelecimento de diretrizes operacionais sob ótica qualitativa e quantitativa.

Em função de tais critérios, e do universo abordado e empresas participantes, os grupos foram determinados em número de três, sendo o grupo denominado “A” de empresas de grande porte, o grupo denominado “B” de empresas de médio porte e o grupo denominado “C” de empresas de pequeno porte.

Assim, através de análise de proporção da planilha de dados coletados do questionário inicial, houve a conciliação dos critérios prevalecendo à ordem definida e supramencionada.

Em termos analíticos e proporcionais, as empresas do grupo “A” representam 32,5% do total de participantes, o grupo “B”, 52,5% e o grupo “C”, 15,0%. Tais proporções e suas condicionantes são apresentadas no Quadro 10.

QUADRO 10 – AGRUPAMENTO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES EM FUNÇÃO DE CRITÉRIOS DE TAMANHO DO NEGÓCIO FLORESTAL E ÂMBITO DE ATUAÇÃO

GRUPO	PARTICIPAÇÃO	FATURAMENTO R\$/ANO (MILHÕES)	ÁREA PLANTADA (HA)	SETOR DE ATENDIMENTO
A	32,5 %	> 100,0	> 45.000	Papel e Celulose
B	52,5 %	10,0 a 100,0	6.001 a 45.000	Plantio de Florestas
C	15,0 %	< 10,0	< 6.000	Madeira Sólida

As grandes empresas compreenderam o total de 13, com frequência relativa de 32,5% e representadas pelas indústrias de papel e celulose. As empresas médias foram a maioria, com 21 empresas participantes, compreendendo 52,5% do total e foram representadas pelo setor de plantio de florestas, com poucas empresas do setor de madeira sólida. As empresas pequenas participaram em número de 6 ou 15% do total e compreenderam somente o setor de madeira sólida.

De forma mais objetiva, para a exploração das relações proporcionais das respostas das empresas participantes, foi realizada uma interpretação com base em uma escala de diferencial semântico a qual é fundamentada no pressuposto que as questões formuladas detêm distinções sutis e difíceis de serem descritas, conforme Oliveira (2001). Portanto, o conceito para a interpretação é o da bipolaridade entre os pontos extremos. Neste caso as cinco possibilidades expressam, desde nenhuma importância até a extrema importância das respostas pertinentes às questões vinculadas às estratégias genéricas de Porter (1980), adaptadas conceitualmente por Dess e Davis (1984), e aplicadas às empresas florestais participantes desta pesquisa.

Em uma primeira etapa foram alinhados proporcionalmente e acumuladas as respostas proporcionais, calculadas as médias ponderadas e os respectivos desvios padrões para as repostas por variável devidamente representadas pelas

questões, o que está apresentado no Quadro 11.

**QUADRO 11 – ANÁLISE PROPORCIONAL DAS VARIÁVEIS CONSIDERADAS E SUAS FREQUÊNCIAS POR TIPO DE RESPOSTA**

	Tabela de frequências (tipo de resposta)					Soma	Xp	s
	1	2	3	4	5			
Novos produtos	2	5	9	12	12	40	3,68	1,1851
Serviços aos clientes	2	7	12	11	8	40	3,40	1,1503
Produção eficiente	0	0	6	9	25	40	4,48	0,7506
Qualidade de produto	0	1	5	14	20	40	4,33	0,7970
Equipe treinada	0	0	8	17	15	40	4,18	0,7472
Preço competitivo	0	3	7	15	15	40	4,05	0,9323
Marca forte	1	9	9	9	12	40	3,55	1,2184
Marketing intensivo	5	11	13	7	4	40	2,85	1,1668
Controle de distribuição	2	5	8	14	11	40	3,68	1,1633
Busca matéria-prima	0	0	10	17	13	40	4,08	0,7642
Mercados específicos	5	9	11	6	9	40	3,13	1,3433
Produtos especiais	2	12	12	8	6	40	3,10	1,1503
Propaganda e promoções	10	13	7	6	4	40	2,53	1,3006
Força de vendas	8	15	3	6	8	40	2,78	1,4586
Colheita própria	3	3	9	13	12	40	3,70	1,2026
Entrega rápida	0	2	3	12	23	40	4,40	0,8412
Pesquisa de Mercado	0	6	14	12	8	40	3,55	0,9858
Equipamentos e processos	0	1	2	22	15	40	4,28	0,6789
Cientes específicos	1	8	12	12	7	40	3,40	1,0813
Reputação no setor	0	1	5	8	26	40	4,48	0,8161

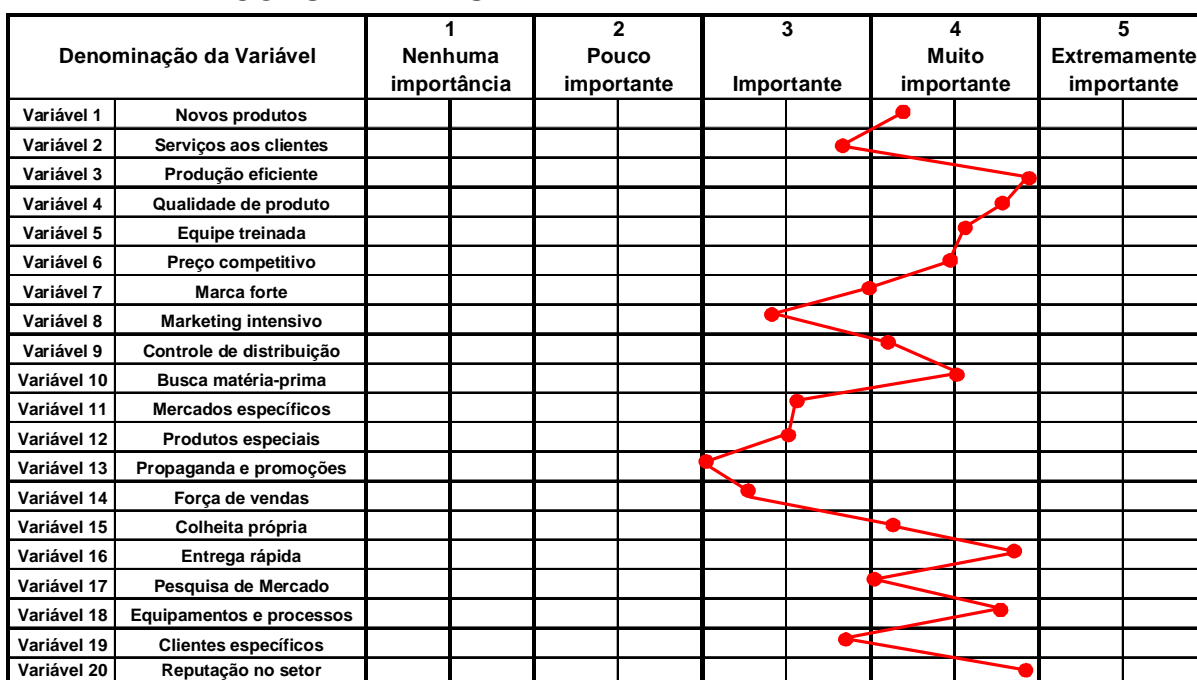
Em função do desvio padrão é possível compreender as concentrações de respostas geradas para o grupo de empresas participantes. Para esta forma interpretativa, a ocorrência e distribuição das respostas por variável as quais tiveram dispersões menores, ou seja, as maiores concentrações, foram para as variáveis 18, 05, 03, 10 e 04. Esse comportamento compreende um alinhamento ou tendência conjunta. Considerando a dispersão mensurada pelo desvio Padrão (s), as maiores dispersões foram para as variáveis 14, 13, 07, 15 e 01, o que expressa uma



discordância nos posicionamentos. As demais variáveis tiveram as dispersões intermediárias.

A determinação da média ponderada considerando o número de ocorrência de respostas proporcionais para cada possibilidade, permitiu definir o valor ou grau de importância para averiguação na escala de diferencial semântico. Tal procedimento permitirá compor a área de ocorrência do processo de avaliação, considerando as variáveis determinadas como de maior importância ou extremamente importantes, o que indicará a orientação estratégica em função das proporções de respostas obtidas. O Gráfico 05 representa a interpretação da escala de diferencial semântico pertinente às respostas obtidas nesta pesquisa, para as variáveis consideradas.

GRÁFICO 5 – ANÁLISE DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO PARA AS VARIÁVEIS CONSIDERADAS



A interpretação do gráfico considera as posições de maior relevância, àquelas que expressam o valor numérico médio ponderado com representação acima do eixo do valor “4”, muito importante, tendendo à extremamente importante, o

valor “5”. Neste sentido, as variáveis 03, 04, 05, 10, 15, 18 e 20, expressam a condição mais relevante de orientação estratégica. Tais variáveis sugerem um alinhamento estratégico híbrido bem equilibrado entre a diferenciação e o baixo custo.

Entretanto, cabe ressaltar que os valores médios ponderados determinados para cada conjunto de respostas por variável, compreenderam uma concentração razoável e o coeficiente de variação percentual para esses valores foi de 16,22%, resultante de um desvio padrão de 0,5968 e variância de 0,3562, o que indicou uma baixa dispersão em torno da escala configurada, estando concentrados os resultados entre a posição importante e muito importante. Isto caracteriza um baixo potencial de indicação distintiva dos fatores considerados pela escala aplicada para as variáveis consideradas.

#### 4.3.3 Identificação da Orientação Estratégica por Análise Multivariada dos Dados

##### 4.3.3.1 Análise Fatorial

Conforme o constructo principal, organizado em forma de matrix (ANEXO 3), os dados coletados foram processados e submetidos inicialmente à análise fatorial dos componentes principais, o que Malhotra (2001) recomenda quando o objetivo maior é determinar o número mínimo de fatores que correspondem à máxima variância nos dados para substanciar as análises multivariadas subseqüentes. Assim, a análise fatorial aplicada aos dados provenientes do questionário fundamentado na metodologia de Dess e Davis (1984) foi utilizada para evidenciar as dimensões das estratégias competitivas genéricas de Porter aplicadas à realidade do setor florestal, as empresas florestais participantes.

A análise fatorial foi realizada com base na matriz onde as linhas compreendem as 40 observações, e as colunas as 20 variáveis, o que tem representatividade de 2,0 vezes o número mínimo de variáveis recomendadas por Hair et al. (1998) e por Malhotra (2001).

Para o procedimento adotado é importante salientar que, tão somente, é possível a determinação desses indicadores pela análise multivariada. As técnicas de análise multivariada compreendem a análise da estrutura interna dos dados e a extração dos valores característicos (eigenvalues – raízes características) os quais explicam essa variação.

A análise fatorial tornou-se o termo genérico para o procedimento desenvolvido com o propósito de analisar as inter-correlações dentro de um conjunto de variáveis. Essas variáveis podem ser representadas por avaliação de escala, por avaliação dos indicadores, respostas a questionários, ou outra forma de mensurar direcionamentos ou escolhas, no sentido de avaliar a amplitude de um fenômeno através da representatividade de possibilidades de escolha ou direcionamento, segundo Cooley e Lohnes (1971). Por outro lado, a análise de componentes principais é um procedimento genérico, útil sempre que a tarefa seja determinar o número mínimo de dimensões independentes necessárias para explicar a maior parte da variância no conjunto original das variáveis consideradas.

As variáveis tiveram suas correlações que representam os fatores considerados pela proporção da variância das variáveis e entre as variáveis, o que é denominada “comunalities”, ou comunalidades. A variável que não tem uma variância única (ou variável aleatória) terá uma comunalidade de 1,0 sendo que por outro lado, uma variável que não estabelece relação alguma de suas variâncias com qualquer outra variável, irá ter uma comunalidade de zero. No Quadro 12 estão as comunalidades calculadas, as quais estão em intervalos numéricos satisfatórios, indicando que as variáveis têm efeitos umas sobre as outras e em conjunto.

QUADRO 12 – COMUNALIDADES DETERMINADAS PARA A MATRIZ PRINCIPAL DE DADOS

DENOMINAÇÃO DA VARIÁVEL		VALOR DA COMUNALIDADE	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA
V01	Novos produtos	0,205	Diferenciação
V02	Serviços aos clientes	0,531	Diferenciação
V03	Produção eficiente	0,308	Baixo Custo
V04	Qualidade de produto	0,449	Diferenciação
V05	Equipe treinada	0,435	Diferenciação
V06	Preço competitivo	0,159	Baixo Custo
V07	Marca forte	0,443	Diferenciação
V08	Marketing intensivo	0,663	Diferenciação
V09	Controle de distribuição	0,646	Foco
V10	Busca matéria-prima	0,210	Baixo Custo
V11	Mercados específicos	0,361	Foco
V12	Produtos especiais	0,590	Foco
V13	Propaganda e promoções	0,676	Diferenciação
V14	Força de vendas	0,613	Diferenciação
V15	Colheita própria	0,151	Baixo Custo
V16	Entrega rápida	0,304	Diferenciação
V17	Pesquisa de Mercado	0,396	Foco
V18	Equipamentos e processos	0,641	Baixo Custo
V19	Clientes específicos	0,480	Foco
V20	Reputação no setor	0,451	Diferenciação

O método de extração e determinação numérica das comunalidades e atribuição de dimensão aos fatores considerados foi o dos componentes principais e o da rotação da matriz principal pelo “Varimax”, o que contou com a determinação da normalização de Kaiser-Meyer-Olkin e também foi realizado o teste de normalidade através do Chi-quadrado para cada variável. Steel e Torrie (1960) afirmaram que o teste Chi-quadrado expressa a homogeneidade da distribuição dos dados, quanto maior a sua significância. Este teste em conjunto com o teste a medida de adequação de dados conhecido como método Kaiser-Meyer-Olkin e o teste de esfericidade de Bartlett, apresentados na Quadro 13, atestam a capacidade analítica do método da análise fatorial para este conjunto de variáveis.

QUADRO 13 – TESTES DE ESCALA DE VALIDAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE FATORIAL

TESTES REALIZADOS	VALOR OBTIDO
Kaiser-Meyer-Olkin	0,606
<i>Esfericidade de Bartlett</i> Qui-Quadrado Graus de Liberdade Significância	387,696 190 0,000
Alfa de Cronbach	0,8471

Hair et al. (1998) indicam que os valores determinados pelo método Kaiser-Meyer-Olkin, para medida de adequação dos dados, quando igual ou maiores que 0,50 individualmente para cada variável, ou para a matriz de dados completa, indica ser apropriada a aplicação da análise fatorial, o que foi confirmado pelo valor de 0,606.

Ainda, de forma complementar, foi determinado o valor alfa de Cronbach ( $\alpha$ -Cronbach), o qual foi igual a 0,847, o que confirma a confiabilidade da escala analítica utilizada, conforme Field (2005)

A análise fatorial optando por três fatores, representou 51,14% da variância total, cujos autovalores (Eigenvalues) substancialmente maiores que 1,0, posicionando então cada fator como um agrupamento significativo decorrente de uma orientação estratégica genérica conforme a proposição de Porter (1980). Na Quadro 14 são apresentados os autovalores (Eigenvalues) determinados, assim como a percentagem acumulada para a representatividade igual ou maior que 50%.

QUADRO 14 – AUTOVALORES (EINGENVALUES) DETERMINADOS E SEUS ÍNDICES ACUMULATIVOS

FATOR	EINGENVALUE	VARIÂNCIA	EINGENVALUE ACUMULADO	VARIÂNCIA ACUMULADA (%)
1	5,703978	28,51989	5,70398	28,52
2	2,597720	12,98860	8,30170	41,51
3	1,925821	9,62910	10,22752	51,14

Segundo o processo aplicado por Busch e Sinclair (1991), foram extraídos três fatores, os quais são representativos da orientação estratégica conforme inter-relação estabelecida pelo método de Dess e Davis (1984).

A ênfase do método de rotação Varimax é a ordenação dos fatores definidos. Assim, para cada fator a rotação Varimax tende a gerar agrupamentos para variáveis de forma a alinhar as orientações específicas, segundo Cooley e Lohnes (1971).

Os fatores estão apresentados no Quadro 15, conforme ordem de extração pela rotação da matriz pelo “Varimax”, o que expressa também a ordem de importância. Para uma análise e enquadramento, as cargas de fatores menores ou iguais a 0,50 foram descartadas, conforme definições formuladas e recomendadas por Hair et alii (1998), visando assegurar a significância de representatividade das variáveis consideradas, para o volume de observações da abordagem.

QUADRO 15 – MATRIZ COM A ORDENAÇÃO DA EXTRAÇÃO DOS FATORES

DENOMINAÇÃO DA VARIÁVEL	VARIÁVEL	FACTOR		
		1	2	3
Propaganda e promoções	VAR00013	0,760	-9,05E-02	0,257
Força de vendas	VAR00014	0,743	-3,40E-02	0,118
Marketing intensivo	VAR00008	0,701	-5,02E-02	0,369
Controle de distribuição	VAR00009	0,676	-9,66E-02	-0,325
Reputação no setor	VAR00020	0,640	0,178	0,262
Serviços aos clientes	VAR00002	0,620	-0,150	0,240
Mercados específicos	VAR00011	0,591	8,919E-04	6,469E-02
Equipamentos e processos	VAR00018	0,580	0,513	-0,189
Produtos especiais	VAR00012	0,573	-0,407	0,282
Pesquisa de Mercado	VAR00017	0,567	-0,167	0,154
Marca forte	VAR00007	0,523	-0,382	0,132
Clientes específicos	VAR00019	0,438	-0,302	-0,381
Preço competitivo	VAR00006	0,229	-8,07E-03	6,948E-04
Qualidade de produto	VAR00004	0,211	0,680	0,181
Equipe treinada	VAR00005	0,279	0,489	0,193
Produção eficiente	VAR00003	0,271	0,462	1,627E-02
Busca matéria-prima	VAR00010	0,296	0,393	-0,333
Novos produtos	VAR00001	0,248	-0,388	0,215
Entrega rápida	VAR00016	0,287	0,121	-0,419
Colheita própria	VAR00015	0,109	-0,220	-0,363

Portanto, o fator 1 agrega 28,5% da variância acumulada, porém de forma a compor uma estratégia híbrida com acentuada posição na estratégia genérica da diferenciação combinada com a estratégia de foco. Esta posição numérica concilia a estratégia genérica do foco agregada à diferenciação com foco no cliente, ou é uma especialização voltada ao cliente.

O fator 2 que possui 12,9% da variância restante tem a identificação numérica indicativa também para uma estratégia híbrida, ou seja, para a diferenciação e baixo custo em valores semelhantes, o que indica uma combinação balanceada.

O fator 3, com a variância acumulada da ordem de 9,6% não expressou alinhamento estratégico genérico, não há inter-relação identificando numericamente uma condicionante, variável, de significância ou representatividade.

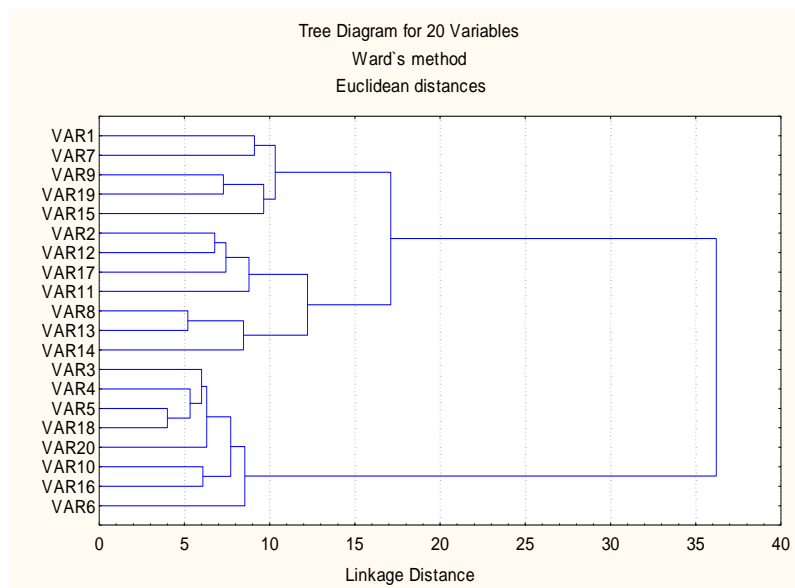
#### 4.3.3.2 Análise de Agrupamentos

Para esta pesquisa a Análise de Agrupamentos (Cluster Analysis) é considerada um recurso interpretativo complementar à análise fatorial, o que expressou os agrupamentos por fatores que determinaram a orientação estratégica genérica das empresas florestais.

Nesta pesquisa foi utilizada a distância Euclidiana e o método de Ward, conforme proposto metodologicamente, os quais são amplamente aplicados como medidas próprias para a classificação de agrupamentos a fim de balizar a análise de “Cluster”.

Os valores determinados como da distância Euclidiana resultaram em uma análise gráfica compondo os agrupamentos pertinentes às variáveis estabelecidas para o alinhamento estratégico genérico, o que está apresentado na Figura 18.

FIGURA 18 – DIAGRAMA DEMONSTRATIVO DOS AGRUPAMENTOS “CLUSTERS”



O recurso gráfico facilitou a interpretação e análise simultânea das junções e similaridades e combinação das variáveis.

O valor do eixo “x” expressa o grau de similaridade de forma inversamente proporcional, portanto, quanto menor o valor maior a similaridade. E no caso as variáveis, para o setor florestal, distinguem três agrupamentos, considerando o valor da distância entre 9 unidades e 15 unidades.

Porém, é possível interpretar já com o valor referencial da distância entre 15 e 20 unidades que há tão somente dois agrupamentos. O maior agrupamento apresentou as estratégias genéricas da diferenciação concentrada e em ocorrência combinada com a estratégia de foco. O outro grupamento com um número menor de variáveis envolvidas apresentou a estratégia genérica da diferenciação combinada com baixo custo.

Como resultado efetivo, há a confirmação de uma configuração de estratégia híbrida entre a estratégia genérica da diferenciação de forma mais acentuada, porém combinada com a estratégia genérica do foco de forma mais representativa, pelo número de variáveis agrupadas.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em função dos objetivos propostos por esta pesquisa, e com base na metodologia aplicada e nos resultados obtidos, foi possível delinear as seguintes conclusões e recomendações.

### 5.1 CONCLUSÕES PERTINENTES A ANÁLISE DO PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

- a) Do universo abordado participaram 35,7% das empresas florestais conferindo representatividade sob o aspecto quantitativo da abordagem;
- b) Em termos de poder decisório na organização florestal, o atendimento à pesquisa contou com 77% de participações de gestores, sendo 5% presidentes de empresas, 25% diretores e 47% gerentes florestais. Esta proporção confere à pesquisa o reflexo da capacidade de decisão estratégica para as empresas florestais participantes;
- c) Das empresas florestais participantes, 92% representam o contexto da atividade florestal vinculada a setores específicos, sendo 34% às indústrias de papel e celulose, 30% ao plantio, manejo e produção florestal e, 28% vinculadas ao setor de madeira sólida. Tal representatividade concentra de forma significativa a configuração do setor florestal;
- d) Em termos de espécies plantadas, 94% das empresas participantes utilizam o gênero *Pinus* e o gênero *Eucalyptus*, o que reflete de forma proporcional e realista a base florestal plantada no Brasil;
- e) A análise do perfil dos grupos de empresas participantes demonstrou três grupos distintos, sendo: grupo "A" de empresas classificadas como

grandes, compreendendo 32% dos participantes e composto pelo setor papel e celulose, com área plantada sempre maior que 45.000 hectares; o grupo “B” de empresas classificadas como médias, compreendendo 52,5% dos participantes e composto pelo setor plantador de florestas e produtor de produtos florestais, com área plantada da ordem de 6.001 a 45.000 hectares; e finalmente o grupo “C” de empresas classificadas como pequenas, compreendendo 15,0% dos participantes e composto pelo setor de madeira sólida e outros consumidores, cuja área plantada é sempre menor que 6.000 hectares.

Estas conclusões compreendem o atendimento ao primeiro objetivo específico proposto, pois promoveu a análise para a estruturação dos agrupamentos das organizações do setor florestal, definiu o perfil para os grupos de empresas florestais participantes em função das características do negócio florestal considerando o tamanho do negócio, o tamanho da base plantada e a amplitude de atendimento da cadeia produtiva da madeira ou o grau de verticalização, firmando a participação de grupos de empresas representativas do setor florestal no Brasil.

## 5.2 CONCLUSÕES PERTINENTES A DETERMINAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS FLORESTAIS

- a) A análise de proporção ou das freqüências de respostas configurada pela interpretação do diferencial semântico demonstrou resultados com baixo nível de dispersão entre os fatores considerados para as variáveis analisadas. Isto caracterizou uma interpretação concentrada onde a análise do gráfico permitiu considerar como as posições de maior relevância, as variáveis 03, 04, 05, 10, 15, 18 e 20, as quais expressaram a orientação estratégica das empresas florestais como um alinhamento estratégico híbrido equilibrado entre a estratégia genérica da diferenciação e a

estratégia genérica do baixo custo. Entretanto este procedimento não distinguiu de forma enfática os grupos de respostas ou níveis de validação de respostas por variável específica devido à baixa dispersão dos valores médios ponderados obtidos;

- b) A análise fatorial realizada a partir dos dados dispostos em matriz teve a determinação das comunalidades satisfatórias com valores intermediários, sendo o maior 0,676 para a variável 13 e o menor 0,159 para a variável 06. Isto indicou que a inter-relação entre as variáveis tem efeitos umas sobre as outras e em conjunto também;
- c) A validação de escala para os dados da matriz para análise fatorial foi realizada pela determinação da normalização de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ao valor de 0,606 em conjunto com o teste de esfericidade de Bartlett composto pelo Chi-Quadrado ao valor de 387,696, indicando a normalidade dos dados e o Alfa de Cronbach igual a 0,8471 confirmando a confiabilidade da escala analítica utilizada;
- d) A análise fatorial optou por três fatores, o que representou 51,14% da variância total, cujos autovalores (Eigenvalues) foram substancialmente maiores que 1,0 e representaram os três fatores; e que distinguiram a importância das variáveis consideradas através do método de rotação Varimax. Neste procedimento a principal determinação esta no fator 1, o qual agregou 28,5% da variância acumulada e indicou valores significativos para variáveis que determinaram a orientação estratégica das empresas florestais participantes com alinhamento para a estratégia genérica da diferenciação, com uma tênue combinação com a estratégia genérica do foco ou enfoque.
- e) A análise de agrupamentos (Cluster Analysis) confirmou, em uma observação mais ampla, que há dois agrupamentos distintos considerando a distância entre os grupos de 15 a 20 unidades o que caracterizou a

concentração de variáveis combinando estratégias genéricas da diferenciação com a estratégia genérica do foco.

As conclusões acima delineadas confirmam o atendimento aos objetivos específicos de analisar o grau de importância das variáveis representativas dos fatores de competitividade configurados por Porter (1980) e que determinam o alinhamento estratégico do negócio florestal, de identificar e determinar nos agrupamentos das organizações do setor florestal, por métodos analíticos, a orientação estratégica dos referidos grupos e de analisar os posicionamentos estratégicos identificados pelo grupo de empresas florestais participantes e avaliar as interações as organizações florestais a fim de determinar a orientação estratégica do setor florestal no Brasil. Assim complementam o atendimento ao objetivo geral desta pesquisa determinando que o alimento estratégico genérico das empresas do setor florestal no Brasil é da estratégia genérica da diferenciação com ténue combinação com a estratégia genérica do foco.

### 5.3 CONCLUSÕES PERTINENTES AS CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE EMPRESARIAL FLORESTAL SOB A ÓTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O desenvolvimento e realização desta pesquisa foi motivado pela expectativa de entender o quanto a atividade florestal está sendo objetivamente administrada como negócio em função do seu histórico como processo produtivo de abastecimento/suprimento de insumos em outra atividade produtora.

Em virtude da expansão dos negócios florestais no Brasil e da cadeia produtiva da madeira como balizadora do ambiente operacional, a prática de gestão específica florestal deverá considerar os aspectos estratégicos de forma mais

relevante para dar consistência à sua administração. Portanto, é notório, que houve uma evolução do negócio florestal, o que permite concluir que:

- a) O alinhamento estratégico genérico do setor expressa o entendimento das necessidades de mercado, ou da cadeia produtiva, em termos de diferenciais de produtos, ou de comportamento da empresa florestal frente às dinâmicas do ambiente externo, operacional e interno, conforme Porter (1980) propôs na análise da indústria, referindo-se ao setor de atividade;
- b) A evolução histórica do setor florestal impôs às empresas e aos negócios florestais, independente de tamanho, área plantada ou setor de consumo vinculado, a necessidade de estabelecer formas de gestão com base na dinâmica de mercado, o que implicou em uma melhoria técnico-administrativa e que caracteriza o alinhamento estratégico identificado nesta pesquisa;
- c) As empresas florestais estão mais profissionalizadas, o que é notório e confirmado pelo direcionamento estratégico do setor, a estratégia genérica da diferenciação, caso isso não fosse o lapidador da qualidade de gestão, tão somente, a atividade como produtora de insumos florestais estaria atuando sob a égide da estratégia genérica do baixo custo, sem entender as exigências do mercado, não auferindo à realidade atual a competitividade existente.

O contexto analisado foi composto por representação equilibrada em termos proporcionais, de classes de negócio florestal (empresas florestais), ou setores vinculados à cadeia produtiva da madeira (consumo de produtos florestais), de forma a confirmar o alinhamento de estratégia genérica, conforme Porter (1980), da atividade florestal no Brasil, sendo a estratégia genérica da diferenciação, pela observação da maturação de um mercado de produtos florestais.

O posicionamento estratégico identificado por esta pesquisa, estabelece

direta relação com o momento da empresa florestal brasileira, ou melhor, do setor florestal brasileiro, onde nas últimas duas décadas, a atividade específica de plantar, manejar e colher produtos e sub-produtos florestais tornou-se um negócio específico e com mercado ativo, crescente e exigente. Esta posição de evolução do caráter econômico da atividade florestal exige o posicionamento estratégico de forma a garantir o êxito da atividade, independente do vínculo com o processo verticalizado, pois o mercado de produtos florestais passou a exercer a influência sobre os negócios florestais de forma a atualmente provocar o alinhamento estratégico genérico da diferenciação. Isto com vistas a atender aos diversos requisitos de um mercado florestal requerente de multiprodutos oriundos da produção florestal.

#### 5.4 RECOMENDAÇÕES

Como recomendação pertinente à abordagem do setor florestal, cabe ressaltar a necessidade de análise específica da orientação estratégica sob duas óticas:

- a) Implementar pesquisas para a identificação da orientação estratégica, considerando as estratégias genéricas de Porter (1980), para grupos de empresas florestais vinculadas a setores produtivos específicos (papel e celulose, madeira sólida, produtores florestais independentes e siderurgia) de forma individualizada;
- b) Implementar pesquisas para a identificação da orientação estratégica, considerando as estratégias genéricas de Porter (1980), para regiões (grupos estados ou municípios) de produção florestal específica e também em função de gêneros plantados de forma individualizada.

Como recomendações pertinentes à metodologia aplicada e o uso e aplicação

de técnicas analíticas para a determinação da orientação estratégica das empresas florestais no Brasil, cabe ressaltar:

- a) A implementação de procedimentos metodológicos através da análise multivariada para determinação de orientação estratégica com base nas estratégias genéricas de Porter (1980), porém considerando nova classificação de variáveis compreendendo uma abordagem ao ambiente geral e ambiente interno das organizações florestais;
- b) A partir desta pesquisa, promover a implementação de procedimentos analíticos para a determinação do alinhamento estratégico das empresas florestais, de forma individualizada, pela formulação de novos trabalhos explorando o tema;

Para que as empresas florestais e o setor florestal brasileiro, conquiste padrões mundiais de eficiência em gestão e assegure a competitividade vale recomendar que:

- a) A atividade de plantar florestas, manejá-las, colher e transportar produtos e subprodutos florestais sejam realizadas com preceitos de planejamento estratégico conforme conceituado por este trabalho de pesquisa, a fim de que seja conquistada uma posição de setor contribuinte essencial à economia brasileira;
- b) Os gestores deverão buscar o conhecimento aplicado para as análises pertinentes, tempo a tempo, da capacidade competitiva de seus negócios e compará-las com a orientação estratégica praticada e àquela determinada para o setor florestal, ou para a região, mercado e/ou nicho participante, para o alinhamento estratégico permanente dos seus negócios mantendo a competitividade.

## REFERÊNCIAS

ABIMCI - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE. **Setor de processamento mecânico da madeira no estado do Paraná**. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br>>. Acesso em: 11 maio 2006.

ABRAF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE FLORESTAS PLANTADAS. **Anuário Estatístico ABRAF 2006 (Ano base 2005)**. Disponível em: <<http://www.abraf.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2006.

ACKOFF, R.L. **Concept of corporate planning**. New York: Wiley Editors, 1970.

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ANDERBERG, M.R. **Cluster analysis for application**. New York: Academic Press, 1973.

ANSOFF, I. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, I. H. The state of practice in planning system. **Sloan Management Review**, p.1-24, oct./nov. 1977.

ANSOFF, I. H.; DECLERCK, R.P.; HAYER, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E.J.; **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BAUM, J. C. Ecologia organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p.137-195, v.1.

BUSH, R. J.; SINCLAIR, S. A. A multivariate model and analysis of competitive strategy in U.S. hardwood lumber industry. **Forest Science**, v. 37, n. 2, p. 481-499, 1991.

BUSSAB, W. O.; MIAZAKI, E.S.; ANDRADE, D.F. **Introdução à análise de agrupamentos**. São Paulo: ABE, 1990.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. v1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 104-122, jan./mar. 1988.

CASTOR, B. V. J. Planejamento estratégico em condições de elevada instabilidade. **Revista da FAE – Faculdade de Administração e Economia**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 1-7, maio/ago. 2000.

CERTO, S. C.; PETERS, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.



- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHAMBERLAIN, N. W. **Enterprise and environment**. New York: McGraw Hill, 1968.
- CHISNALL, P. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Saraiva, 1980.
- CHOFFRAY, J. M.; LILIEN, G. L. **Marketing planning for new industrial products**. New York: Wiley, 1980.
- CHURCHILL, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing**, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.
- COOLEY, W. W.; LOHNES, P. R. **Multivariate data analysis**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1971.
- DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generics strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.
- DOYLE, P.; SAUNDRES, J. Market segmentation and positioning in specialized industrial markets. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 24-32, 1985.
- DRUCKER, P. E. Long range planning. **Management Science**, p. 238-249, April, 1959.
- EMERY, F.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, n. 1, 1965.
- ETHOS – INSTITUTO DE PESQUISA APLICADA. Disponível em: <<http://www.ethos.com.br/>>. Acesso em: 12 dez. 2005.
- FAO - FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **Global Forest Resources Assessment 2005**. Disponível em: <<http://www.fao.org/>>. Acesso em: 02 abr. 2006.
- FAYOL, H. **General and industrial management**. London: Pitman, 1949.
- FERREIRA, D. F. **Análise Multivariada**. Disponível em: <<http://www.dex.ufla.br/danielff/dex522.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2006.
- FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. London: Sage Publication, 2005.
- GILMORE, F. F. **Formulations and advocacy of business policy**. Ithaca, NY: Cornell University, 1970.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GREEN, P.E.; TULL, D.S. **Research for marketing decisions**. Englewoods Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1978.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. New York: MacMillan. 1987.

- HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.
- HARRIGAN, K.R. Research methodologies for contingency approaches to business strategy. **Academy Management Review**, v. 8, n. 4, p. 398-405, 1983.
- HOSOKAWA, R. T. **Manejo e economia de florestas**. Roma: FAO/ONU, 1986.
- HOSOKAWA, R. T.; MOURA J. B; CUNHA, U. S. **Introdução ao manejo e economia de florestas**. Curitiba: Ed. da UFPR, 1998.
- INFANTE, V. S. **Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas e médias empresas (um estudo no estado de São Paulo)**. Universidade de São Paulo, 1984. Tese.
- INKPEN, A.; CHOUDHURY, N. The seeking of strategy where it is not: toward a theory of strategy absence. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 6, p. 313-323, 1995.
- JELINEK, M. **Institutionalizing innovation**. New York: Praeger Editors. 1979.
- JOHNSTON, D. R., GRAYSON, A. J., BRADLEY, R. T. **Planejamento florestal**. Londres: Faber&Faber, 1967.
- KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- KUHN, T. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University Press, 1962.
- MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.
- MACEDO, J. H. P.; MACHADO, S. A. **A engenharia florestal da UFPR: história e evolução da primeira do Brasil**. Curitiba: J.H.P.Macedo, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANNING, P. K. Metaphors of the field: varieties of organizational discourse. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 660-671, 1979.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTOS, A. M. **Organização uma visão global – introdução, ciência e arte**. Rio de Janeiro. Ed. Fundação Getúlio Vargas, Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- MCDANIEL, C. D. **Pesquisa de marketing**. Limeira, SP: Pioneira Thompson Learning. 2003.
- MCGEE, J.; THOMAS, H. Strategic groups: theory, research and taxonomy. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 141-160, 1986.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PICHI, P. H. **Administração – conceitos e aplicações**. São Paulo. Ed. Harbra, 1985.

MENDES, J.T.G. **Economia Agrícola: princípios básicos e aplicações**. Curitiba: Editora ZNT Ltda.. 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p. 12-19.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração da USP**, v.1, n.3, julho/ago/1996.

NORUSIS, J.; ELLEFSON, P. V. **SPSS-X™ advanced statistics guide**. Chicago, IL.: SPSS Inc., 1988.

OLIVEIRA, T.M.V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Revista da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado**, v.2, n.2, abril/maio/junho/2001.

OZBEKHAN, H. Toward a general theory of planning. In: E. JANTSCH, ed., **Perspectives of Planning**. Paris: OECD, 1969.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: **HANDBOOK de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Editora USP, 2001.

PETER, J. P. Reliability: a review of psychometric basics and recent practice. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 6-17, 1979.

PORRAS, J., COLLINS, C. Bulding yours company's vision. **Harvard Business Review**, Boston, sept./oct. 1996.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUNJ, G.; STEWART, D.W. Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application. **Journal of Marketing Research**, v. 20, n. 5, p. 134-148, 1983.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROSSI, C. A. V. Planejamento e pesquisa: uma aplicação em marketing industrial. **Revista de Administração**, v. 23, n. 2, p. 44-56, 1988.

SANDAY, P. R. The ethnographic paradigms. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 527-538, 1979.

SAUNDERS, J. A. Cluster analysis for market segmentation. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 7, p. 422-435, 1980.

SBS - SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA. **Setor Florestal Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.sbs.org.br>>. Acesso em: 22 jun. 2006.

SCHWENDIMAN, J. S. **Strategic and long-range planning for the Multi-National Corporation**. New York: Praeger, 1973.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SILVA, J. C. G. L. da. **Análise da Formulação de estratégias de marketing internacional de empresas brasileiras de papel e celulose**. Piracicaba: ESALQ, 1996. Tese Doutorado.

SNOW, C.C.; HAMBRICK, D.C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy Management Review**, v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.

STEEL, R. G. D.; TORRIE, J. H. **Principles and procedures of statistics**. New York: McGraw-Hill, 1960.

STEVENS, J. **Applied multivariate statistics for the social sciences**. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Editors, 1986.

STEWART, D. W. The application and misapplication of factor analysis in marketing research. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 2, p. 51-62, 1981.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London: Methuen, 1970.

THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N. Research on strategic groups: progress and prognosis. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 537-555, 1988.

VASQUES, A. G.; HUMMES, A. P.; TUMA, P. Aplicação do geoprocessamento no processo de regularização de imóveis rurais. In: V Seminário de Atualização: sensoriamento remoto e sistemas de informações geográficas aplicados à engenharia florestal. **Anais...** Curitiba, 2001.

WILDAVSKY, A. If planning is everything maybe it's nothing. **Policy Science**, v. 4, p. 127-153, 1973.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégias e sucessos nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO 1

Estrutura de perguntas e respostas do questionário 01 de caracterização do negócio florestal.

**continua**

Nº	PERGUNTA	OPÇÕES DE RESPOSTA
01	Qual o cargo do responsável pelas respostas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presidente ou superintendente;</li> <li>- diretor;</li> <li>- gerente;</li> <li>- chefe de departamento ou de setor;</li> <li>- outro cargo.</li> </ul>
02	Qual o setor de atuação do grupo empresarial/negócio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel e celulose;</li> <li>- Madeira sólida (serrados, molduras, painéis);</li> <li>- Móveis e componentes para móveis;</li> <li>- Reflorestamento, produção e comercialização de toras;</li> <li>- Gestão de ativos florestais</li> <li>- Energia;</li> <li>- Siderurgia e/ou carvão;</li> <li>- Outro.</li> </ul>
03	Qual o tamanho do negócio florestal/unidade de negócios florestais (classificação por faturamento/ano)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até R\$ 3,0 milhões/ano;</li> <li>- De R\$ 3,1 a R\$ 10,0 milhões/ano;</li> <li>- De R\$ 10,1 a R\$ 30,0 milhões/ano;</li> <li>- De R\$ 30,1 a R\$ 100,0 milhões/ano;</li> <li>- Maior que R\$ 100,0 milhões/ano</li> </ul>
04	Qual o volume de negócio em madeira (colheita/produção florestal em toneladas/ano)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 50 mil ton/ano;</li> <li>- De 50,1 a 150,0 mil ton/ano;</li> <li>- De 150,1 a 450,0 mil ton/ano;</li> <li>- De 450,1 a 1.200,0 mil ton/ano;</li> <li>- Maior que 1.200,0 mil ton/ano.</li> </ul>
05	Qual a expectativa de crescimento do volume de colheita/produção florestal para os próximos 5 anos (% total acumulada em 5 anos relativa a posição atual – 2006)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 5%;</li> <li>- De 6% a 12%;</li> <li>- De 13% a 18%;</li> <li>- De 19% a 25%;</li> <li>- Mais que 25%.</li> </ul>

**conclusão**

06	Qual a área efetiva plantada, própria, arrendada e fomentada (em hectares)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 3.000 hectares;</li> <li>- De 3.001 a 6.000 hectares;</li> <li>- De 6.001 a 15.000 hectares;</li> <li>- De 15.001 a 45.000 hectares;</li> <li>- Mais que 45.000 hectares.</li> </ul>
07	Qual a expectativa de crescimento da área florestal plantada total (própria, arrendada e fomentada) para os próximos 5 anos (% total acumulada em 5 anos relativa a posição atual – 2006)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 5%;</li> <li>- De 6% a 12%;</li> <li>- De 13% a 18%;</li> <li>- De 19% a 25%;</li> <li>- Mais que 25%.</li> </ul>
08	Qual a média aritmética da área plantada/ano própria, arrendada e fomentada (últimos 3 anos)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 500 hectares/ano;</li> <li>- De 501 a 1.000 hectares/ano;</li> <li>- De 1.001 a 3.000 hectares/ano;</li> <li>- De 3.001 a 6.000 hectares/ano;</li> <li>- Mais que 6.000 hectares/ano.</li> </ul>
09	Quais os gêneros plantados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pinus;</li> <li>- Eucalyptus;</li> <li>- Pinus e Eucalyptus;</li> <li>- Pinus, Eucalyptus e outros;</li> <li>- Eucalyptus e Acácia;</li> <li>- Acácia;</li> <li>- Tactona;</li> <li>- Outros.</li> </ul>
10	Qual o âmbito de atendimento do mercado consumidor de madeira (local/regional) – maior volume de negócios/fornecimento de toras/madeira roliça?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel e celulose, fibra e energia;</li> <li>- Laminação e serraria;</li> <li>- Serraria;</li> <li>- Energia e/ou carvão;</li> <li>- Diversos, sem concentração definida.</li> </ul>

## ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO 2

Estrutura de perguntas e respostas do questionário 02 (matriz de informações) para tomada de dados principal.

As informações deverão ser fornecidas pela indicação do grau de importância dos fatores estratégicos questionados, sempre considerando a unidade de negócio florestal. Tal indicação deverá ser pela seleção na coluna de respostas do número correspondente à escala de 1 a 5, sendo respectivamente: 1 – nenhuma importância; 2 – pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - extremamente importante.

**continua**

Nº	PERGUNTA	OPÇÕES DE RESPOSTA
01	Para o seu negócio florestal qual a importância do desenvolvimento de novos produtos (multiprodução florestal, sementes, extrativos e/ou implementação de espécies plantadas)?	1, 2, 3, 4 ou 5
02	Em seu negócio florestal qual a importância de agregar serviços para seu cliente?	1, 2, 3, 4 ou 5
03	Na sua atividade florestal, qual o grau de importância da pesquisa e desenvolvimento voltados para tornar a operação de silvicultura, manejo florestal e colheita florestal mais eficiente?	1, 2, 3, 4 ou 5
04	No seu processo de gestão florestal, desde a formação da floresta até a produção florestal através da colheita da madeira, o controle de qualidade assume qual grau de importância?	1, 2, 3, 4 ou 5
05	Na gestão estratégica do seu negócio florestal, qual grau de importância é dado ao preparo do elemento humano, os colaboradores, através de investimentos em treinamento e reciclagem de conhecimentos e técnicas?	1, 2, 3, 4 ou 5
06	Para o mercado de produtos florestais em que seu negócio atua você considera a competitividade em preço como um diferencial estratégico em que nível de importância?	1, 2, 3, 4 ou 5



**conclusão**

07	Para abordagem ao mercado de produtos florestais, em termos estratégicos, qual o nível de importância do desenvolvimento de uma identificação forte da sua marca?	1, 2, 3, 4 ou 5
08	No âmbito do seu negócio florestal qual a importância do uso e aplicação de novas técnicas e métodos de “marketing”?	1, 2, 3, 4 ou 5
09	Em termos de logística de produção florestal, qual a importância assumida no seu negócio florestal no tocante a implementação e controle dos canais de distribuição dos produtos florestais?	1, 2, 3, 4 ou 5
10	Qual o nível de importância da forma de obtenção (aquisição) e dos aspectos qualitativos dos insumos e matérias primas para os processos do seu negócio florestal?	1, 2, 3, 4 ou 5
11	Para o seu negócio florestal qual a importância de atender a regiões geográficas específicas?	1, 2, 3, 4 ou 5
12	Para o seu negócio florestal é importante a capacidade de gerar produtos diferenciados e especiais?	1, 2, 3, 4 ou 5
13	Qual a importância de ser praticado o “marketing” pelo composto propaganda e promoção dos seus produtos florestais?	1, 2, 3, 4 ou 5
14	Qual o grau de importância de ser mantida uma força de vendas (comercial) para a sua atividade produtiva florestal?	1, 2, 3, 4 ou 5
15	Para o seu negócio florestal, qual a importância da aquisição de novas áreas de plantios florestais para manejo e produção?	1, 2, 3, 4 ou 5
16	Para o seu negócio florestal, qual a importância da entrega de produtos florestais de forma rápida e eficiente?	1, 2, 3, 4 ou 5
17	Em acordo com o seu negócio florestal, qual a importância de ser observada uma pesquisa de mercado?	1, 2, 3, 4 ou 5
18	Qual o grau de importância de investimentos em tecnologia, melhoria de processos e equipamentos?	1, 2, 3, 4 ou 5
19	Qual a importância do seu negócio florestal atender, com exclusividade, grupos específicos de clientes?	1, 2, 3, 4 ou 5
20	Para o seu negócio florestal qual o nível de importância da reputação, do nome, junto ao setor consumidor, a cadeia produtiva?	1, 2, 3, 4 ou 5

ANEXO 3 – CONSTRUCTO PRINCIPAL

Constructo Principal - Matriz Base de Datos

	VAR 01	VAR 02	VAR 03	VAR 04	VAR 05	VAR 06	VAR 07	VAR 08	VAR 09	VAR 10	VAR 11	VAR 12	VAR 13	VAR 14	VAR 15	VAR 16	VAR 17	VAR 18	VAR 19	VAR 20
OBS 01	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	1	5	4	2	3	4	2
OBS 02	3	3	4	5	4	4	4	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4	5
OBS 03	1	2	3	5	3	2	2	1	1	4	1	2	1	1	3	5	2	3	2	3
OBS 04	4	2	5	3	4	4	4	3	3	4	2	2	2	1	4	5	3	4	4	4
OBS 05	4	3	5	5	4	2	2	2	4	5	1	1	1	2	4	5	2	4	3	3
OBS 06	3	2	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5
OBS 07	3	1	5	5	5	5	1	1	1	4	1	3	1	1	1	4	3	5	1	3
OBS 08	1	4	5	4	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	2	5	5	4	2	5
OBS 09	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5
OBS 10	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5
OBS 11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	5
OBS 12	5	3	5	4	5	4	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	3	4	3	5
OBS 13	2	3	5	5	5	5	3	2	5	5	5	2	2	2	3	5	2	5	4	5
OBS 14	2	2	5	5	4	4	3	2	4	4	3	2	1	2	4	5	3	4	2	5
OBS 15	3	3	5	4	5	5	2	1	5	3	4	2	1	1	5	5	3	5	5	5
OBS 16	4	4	5	4	3	4	5	2	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	5
OBS 17	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	2	2	2	2	3	5	5	4	2	5
OBS 18	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	2	1	5	3	5	3	5
OBS 19	3	4	5	5	4	3	5	3	3	5	2	4	4	3	5	5	3	5	4	5
OBS 20	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
OBS 21	2	5	5	5	5	5	3	2	2	5	2	2	2	2	4	5	3	5	5	5
OBS 22	4	2	5	3	3	4	3	2	2	4	2	4	1	2	5	5	3	4	2	3
OBS 23	5	5	4	2	3	4	5	3	4	3	3	5	3	5	5	4	4	4	4	5
OBS 24	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5
OBS 25	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4	2	5	4	3	4	5	4
OBS 26	5	3	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	3	5	5	4	3	5
OBS 27	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4
OBS 28	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5
OBS 29	3	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3	2	5	2	4	4	4	3	5
OBS 30	5	4	5	5	5	2	2	3	2	3	5	4	1	1	3	4	3	5	2	5
OBS 31	2	4	5	4	5	4	2	1	4	5	5	3	1	5	4	5	5	4	4	5
OBS 32	3	3	5	4	4	5	2	3	2	5	3	2	2	2	5	3	2	4	2	4
OBS 33	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5
OBS 34	4	3	5	4	5	4	2	2	4	3	3	3	2	2	5	4	4	5	4	4
OBS 35	5	3	3	3	3	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	5	2	4	4
OBS 36	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	5	4	4
OBS 37	2	2	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	4	4	3	4	3	3
OBS 38	5	5	4	5	5	3	2	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5
OBS 39	5	1	3	4	3	5	5	1	5	3	1	1	1	1	4	5	3	4	4	4
OBS 40	4	2	3	4	4	5	3	2	5	5	1	2	1	1	5	4	3	4	5	5

## ANEXO 4 – MATRIZ CORRELAÇÃO

\*\*\*\*\*Method 2 (covariance atring) will be used for this analysis  
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix																				
	VAR001	VAR002	VAR003	VAR004	VAR005	VAR006	VAR007	VAR008	VAR009	VAR010	VAR011	VAR012	VAR013	VAR014						
VAR001	1,0000																			
VAR002	0,1919	1,0000																		
VAR003	0,0050	0,1307	1,0000																	
VAR004	-0,1568	0,0783	0,2496	1,0000																
VAR005	-0,0789	0,2446	0,2594	0,4618	1,0000															
VAR006	0,0383	-0,0669	0,0018	-0,1259	0,1343	1,0000														
VAR007	0,2690	0,3879	-0,0967	-0,0040	-0,1929	0,2686	1,0000													
VAR008	0,2976	0,5426	0,1713	0,2192	0,2073	0,1485	0,6366	1,0000												
VAR009	0,1818	0,2146	-0,0242	0,0615	0,0966	0,2991	0,3645	0,3410	1,0000											
VAR010	-0,2555	0,1108	0,2045	0,2536	0,1560	0,1745	-0,0179	0,1567	0,1723	1,0000										
VAR011	0,2517	0,4812	0,2448	0,1527	0,2842	0,0563	0,1449	0,3885	0,3712	0,0406	1,0000									
VAR012	0,4759	0,5891	0,0624	0,0196	0,0089	-0,5260	0,3622	0,4700	0,0632	-0,0963	0,5725	1,0000								
VAR013	0,2466	0,5416	0,1845	0,1527	0,0350	0,2315	0,6868	0,8135	0,4038	0,2431	0,3871	0,5467	1,0000							
VAR014	0,0901	0,5899	0,1938	0,1527	0,1547	0,0273	0,3888	0,6124	0,4243	0,1766	0,4466	0,5487	0,6045	1,0000						
VAR015	0,0738	0,1075	-0,1221	-0,2969	-0,1398	-0,0091	0,0980	-0,0512	0,1301	0,0251	0,0714	0,1520	-0,0607	0,0336						
VAR016	-0,1235	-0,0106	0,2599	0,1836	-0,0326	-0,0262	0,0550	0,0627	0,4245	0,3510	0,1815	-0,0159	0,1547	0,2215						
VAR017	0,2447	0,4794	0,0537	-0,1028	0,0748	0,1367	0,2327	0,4079	0,4058	0,0119	0,2953	0,4477	0,4490	0,6946						
VAR018	0,0821	0,2167	0,4918	0,4466	0,6103	0,2208	0,0604	0,2800	0,2459	0,3052	0,3269	0,1937	0,2679	0,2194						
VAR019	0,2041	0,2391	-0,2085	-0,0655	0,1333	0,2849	0,1985	0,0081	0,4933	0,1179	0,2295	0,1526	0,1568	0,2048						
VAR020	0,0842	0,4480	0,2082	0,3085	0,3227	0,3050	0,3494	0,3729	0,4639	0,1470	0,3655	0,2486	0,3630	0,4798						

**N of Cases= 40,0**

N of Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	Variables
		73,5750	115,2763	10,7367

**Reliability Coefficients 20 items**  
Alpha = 0,8471      Standardized item alpha = 0,8398