

ROSA MARIA MIRANDA ARMOND CARVALHO

**UMA VISÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO
COMPLEXO FLORESTAL MINEIRO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2005

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

C331v
2005

Carvalho, Rosa Maria Miranda Armond, 1959-
Uma visão das competências gerenciais no complexo
florestal mineiro / Rosa Maria Miranda Armond
Carvalho. – Viçosa : UFV, 2005.
xviii, 179f. : il. ; 29cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Sebastião Renato Valverde.
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Viçosa.

Inclui bibliografia.

1. Economia florestal. 2. Florestas - Minas Gerais.
3. Desenvolvimento sustentável. I. Universidade Federal de
Viçosa. II. Título.

CDD 22.ed. 634.9796

ROSA MARIA MIRANDA ARMOND CARVALHO

**UMA VISÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO
COMPLEXO FLORESTAL MINEIRO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

APROVADA: 21 de outubro de 2005.

Prof. Afonso Augusto T. de F. de
Carvalho Lima
(Conselheiro)

Prof. Laércio Antônio Gonçalves
Jacovine
(Conselheiro)

Prof. José Luiz Pereira de Rezende

Prof. Lourival Marim Mendes

Prof. Sebastião Renato Valverde
(Orientador)

A todos os que generosamente partilharam comigo suas percepções e experiências e que com sua capacidade de olhar o passado conseguem construir o futuro.

“O menino lá em Sete Lagoas deve dar mais valor enquanto o professor está falando lá na frente, deve ser mais legal com os colegas dele, mesmo com os pais dele...Ele deveria ter sido um cara mais atencioso...aproveitado mais o tempo que esteve com eles, ele deveria ter participado mais das coisas por exemplo vai ter uma visita em tal lugar quem quiser ir vai...a maioria ia das vezes, esse cara não ia.... Ele tinha que ter pegado mais bagagem. Porque depois daquilo ali ele saiu pra trabalhar na Bahia e aí ele sentiu falta disso e teve que correr atrás sozinho....”

AGRADECIMENTO

Meus sinceros agradecimentos:

Ao Luiz Sergio e a Alice, por terem aceitado minhas ausências e convivido com meus muitos momentos introspectivos, em que a figura da companheira e mãe deu lugar à estudante.

Aos meus pais Arnaldo e Rozinha e às minhas tias Esmeralda, Pedrina e Aurora, pela transmissão de valores éticos e morais e pelo exemplo de vida.

A Rommel, Eder, Afonso, Fernando, Thelma, Juliana, Nishi, Guilherme, Camila e Daniela, com os quais eu pude compartilhar, além de conhecimentos, alegria, carinho e amizade.

Ao meu orientador, Prof. Sebastião Renato Valverde, pela liberdade que me concedeu neste trabalho.

Aos meus conselheiros Prof. Afonso Augusto T. de F. de Carvalho Lima e Prof. Laércio Antônio Gonçalves Jacovine, pela atenção e pelos conhecimentos compartilhados.

Aos Professores José Luiz Pereira de Rezende e Lourival Marim Mendes, pela participação na banca de doutorado, especialmente pelo carinho que me dedicam e pela oportunidade de participar do programa PROCAD – Programa Nacional de Cooperação Acadêmica.

A Ritinha, pela amizade, pela sabedoria e pelo equilíbrio generosamente compartilhados ao longo de nossa convivência.

A Imaculada, Noemia e Frederico, pela dedicação e especialmente pelos momentos de alegria.

A Reginaldo, Paulo, Urbano, Rodrigo, Glauco, Robson, Tarcisio, Fausto, pela troca de conhecimentos e pelo convívio nesse período.

Aos professores, funcionários e colegas do Departamento de Engenharia Florestal da UFV, pelas experiências transmitidas.

A todos os colaboradores das empresas pesquisadas, pela gentileza com que me receberam. Dentre eles, gostaria de fazer especial menção ao Batuíra e ao Paulo, por terem compartilhado conhecimentos, experiências e contatos, possibilitando-me o acesso a aspectos de suma importância para este estudo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação, pelo incentivo ao desenvolvimento deste trabalho, através de uma bolsa de doutorado.

ÍNDICE

	Página
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	xii
RESUMO.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Aspectos contextuais.....	1
1.2. A pesquisa e seus principais aspectos.....	4
1.3. Classificação da pesquisa.....	5
1.4. O modelo norteador da pesquisa.....	7
1.5. As etapas de execução do trabalho.....	8
1.6. Apresentação dos capítulos.....	10
1.7. Limitações da pesquisa.....	10
2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	12
CAPÍTULO 1: Revisão de Literatura.....	14
1.1. O setor florestal brasileiro, estrutura e panorama.....	14
1.2. O complexo industrial florestal brasileiro: características e peculiaridades.....	18
1.2.1. Cadeia produtiva da madeira industrial.....	19
1.2.1.1. Papel e celulose.....	20
1.2.1.2. Painéis de madeira reconstituída.....	21
1.2.2. Cadeia produtiva do processamento mecânico.....	24
1.2.2.1. Madeira serrada.....	24
1.2.2.2. Compostos laminados.....	25
1.2.2.3. Produtos de maior valor agregado (PMVA).....	27

	Página
1.2.3. Cadeia produtiva de madeira para energia: carvão vegetal e lenha	28
1.3. Participação brasileira no mercado internacional de produtos florestais.....	31
1.3.1 O potencial florestal brasileiro.....	31
1.3.2. A industrialização	32
1.4. A competitividade e seu significado para a realidade organizacional ..	34
1.5. A competitividade e seu relacionamento com a gestão estratégica	37
1.6. Considerações finais.....	38
2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
CAPÍTULO 2: As Empresas	45
1. INTRODUÇÃO	45
1.1. Considerações gerais	45
1.2. Objetivo da pesquisa	46
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	48
2.1. O complexo industrial florestal mineiro.....	48
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO.....	52
3.1. População e amostra.....	52
3.2. Instrumentos de coleta de dados.....	54
3.3. Tratamento e análise de dados	54
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1. Dados da empresa.....	56
4.2. Aspectos relativos à gestão	61
4.2.1. Estratégias e alta administração	61
4.2.2. Cultura e valores organizacionais	62
4.2.3. Estrutura organizacional	64
4.2.4. Administração de recursos humanos	68
4.2.5. Gestão de processos produtivos.....	71
4.2.6. Sistema de informação, logística e mensuração de resultados	75
4.2.7. Gestão financeira, comercialização e “marketing”	78
4.2.8. Gestão ambiental.....	83
4.3. Relações com o ambiente.....	85
4.3.1. Aspectos relativos a clientes, fornecedores, concorrentes e entrantes potenciais.....	86
4.3.2. Aspectos relativos a governo, sociedade e meio ambiente.....	91
5. CONCLUSÕES	98
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
CAPÍTULO 3: As pessoas	103
1. INTRODUÇÃO	103
1.1. Aspectos contextuais	103
1.2. Objetivo da pesquisa	105
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	106
2.1. O conceito de competência gerencial: origem e elementos relevantes em sua evolução.....	106
2.2. Os modelos de competência gerencial	111
2.3. O modelo de competências gerenciais utilizado como balizador na pesquisa.....	113

	Página
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO.....	115
3.1. População e amostra.....	115
3.2. Instrumentos de coleta de dados.....	116
3.3. Tratamento e análise de dados	117
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	119
4.1. Os gerentes	119
4.1.1. Dados da amostra de gestores.....	120
4.1.2. Quanto às funções e atribuições do cargo.....	124
4.1.3. Quanto aos papéis desempenhados pelos entrevistados no exercício do cargo.....	129
4.1.3.1. O exercício do papel de mentor.....	129
4.1.3.2. O exercício do papel de facilitador.....	131
4.1.3.3. O exercício do papel de monitor	132
4.1.3.4. O exercício do papel de coordenador	134
4.1.3.5. O exercício do papel de diretor	135
4.1.3.6. O exercício do papel de produtor	136
4.1.3.7. O exercício do papel de negociador	138
4.1.3.8. O exercício do papel de inovador.....	139
4.2. Conhecimentos específicos utilizados pelos entrevistados no exercício do cargo	143
4.3. Conhecimentos desejáveis na percepção dos entrevistados.....	145
5. CONCLUSÕES	149
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
3.1. Sugestões e recomendações para pesquisas futuras.....	160
APÊNDICES	162
APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados	163
APÊNDICE B - Instrumento de Coleta de Dados	176

LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1 Os subsistemas, sua abrangência e principais elementos	8
CAPÍTULO 1	
Quadro 1 Valor bruto da produção florestal em R\$ 1000 Brasil/2003.....	19
Quadro 2 Mão-de-obra florestal segundo a atividade (número médio de empregados em 2003).....	20
Quadro 3 Empresas, localização, tipos de produtos e capacidade nominal instalada no ano de 2003	23
Quadro 4 Consumo de carvão vegetal por estado (1.000 mdc).....	28
Quadro 5 Consumo total de carvão vegetal Brasil (1.000 mdc).....	29
CAPÍTULO 2	
Quadro 1 Saldo das exportações florestais em 2002 e 2003	50
Quadro 2 Estimativa de geração de empregos pelo CFI em Minas Gerais, em 2003.....	51
Quadro 3 Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) recolhidos pelo CFI em 2003	51
Quadro 4 Número de postos de trabalho (próprios).....	57
Quadro 5 Atividade econômica predominante e setor de atividade das empresas	58

	Página	
Quadro 6	Número total de produtos oferecidos ao mercado e número de produtos que representam 80% ou mais do faturamento da empresa.....	59
Quadro 7	Classificação do cliente principal quanto ao porte e à categoria	60
Quadro 8	Mudanças no processo produtivo introduzidas pela empresa nos três últimos anos	60
Quadro 9	Áreas em que a empresa está formalmente estruturada.....	61
Quadro 10	Afirmativas relacionadas a estratégias e alta administração	62
Quadro 11	Afirmativas relacionadas a cultura e valores organizacionais.....	63
Quadro 12	Número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional até o nível de execução	64
Quadro 13	Categorias/funções dos terceiros	65
Quadro 14	Categorias/funções dos prestadores de serviços.....	65
Quadro 15	Utilização de instrumentos de gestão empresarial.....	66
Quadro 16	Atividades em que a empresa utiliza aplicativos de informática.....	66
Quadro 17	Afirmativas relacionadas a aspectos estruturais.....	67
Quadro 18	Afirmativas relacionadas a recrutamento e seleção.....	68
Quadro 19	Afirmativas relacionadas à carreira	69
Quadro 20	Afirmativas relacionadas a sistemas de recompensa.....	70
Quadro 21	Tipos de benefício oferecidos pela empresa.....	71
Quadro 22	Afirmativas relacionadas a gestão de processos produtivos.....	72
Quadro 23	Afirmativas relacionadas a desenvolvimento de produtos	73
Quadro 24	Afirmativas relacionadas à garantia de qualidade	74
Quadro 25	Afirmativas relacionadas a sistemas de informação.....	75
Quadro 26	Utilização de fontes de informação e conhecimentos especializados	76
Quadro 27	Afirmativas relacionadas à logística.....	77
Quadro 28	Aspectos relativos à mensuração de resultados.....	78
Quadro 29	Aspectos relativos a gestão financeira.....	79
Quadro 30	Investimentos e pretensão de investimentos relativos à área de produção	80
Quadro 31	Investimentos e pretensão de investimentos relativos a mercado	80
Quadro 32	Investimentos e pretensão de investimentos relativos à gestão.....	80

	Página
Quadro 33 Investimentos e pretensão de investimentos relativos à gestão ambiental	81
Quadro 34 Aspectos relativos a gestão de “marketing”	81
Quadro 35 Atuação nas áreas de “marketing”	82
Quadro 36 Modalidade de comercialização estabelecida entre a empresa e o cliente.....	83
Quadro 37 Forma de contato com os clientes	83
Quadro 38 Formas de propaganda utilizadas pelas empresas	84
Quadro 39 Aspectos relativos à gestão ambiental.....	84
Quadro 40 Aspectos relativos a relação com clientes	86
Quadro 41 Aspectos relativos a relação com fornecedores.....	87
Quadro 42 Aspectos relativos à relação com concorrentes	89
Quadro 44 Aspectos relativos a relação com o governo	92
Quadro 46 Aspectos relativos à relação com a questão ambiental.....	94
Quadro 47 Utilização de serviços de apoio institucional	94
Quadro 48 Participação em associações.....	95
Quadro 49 Realização de programas sociais beneficiando a comunidade.....	96
Quadro 50 Principais problemas enfrentados pela empresa atualmente	96

CAPÍTULO 3

Quadro 1 Análise das correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) acerca da questão das competências	110
Quadro 2 Faixa de idade da amostra de gestores	121
Quadro 3 Escolaridade da amostra de gestores	121
Quadro 4 Especialização da amostra de gestores.....	122
Quadro 5 Área de formação da amostra de gestores	122
Quadro 6 Área do curso técnico da amostra de gestores.....	122
Quadro 7 Tempo de trabalho na empresa da amostra de gestores	123
Quadro 8 Tempo de trabalho no cargo da amostra de gestores.....	123
Quadro 9 Informações e treinamento na contratação sobre a função.....	124
Quadro 10 Tarefas e atribuições do nível estratégico quanto aos funcionários, às rotinas de trabalho e à empresa	124
Quadro 11 Tarefas e atribuições do nível intermediário quanto aos funcionários	125

	Página
Quadro 12 Tarefas e atribuições do nível de supervisão quanto aos funcionários	127
Quadro 13 Temas relacionados ao papel de mentor.....	129
Quadro 14 Exemplos dos temas relacionados ao papel de mentor	130
Quadro 15 Temas relacionados ao papel de facilitador.....	131
Quadro 16 Exemplos dos temas relacionados ao papel de facilitador	131
Quadro 17 Temas relacionados ao papel de monitor	133
Quadro 18 Exemplos dos temas relacionados ao papel de monitor	133
Quadro 19 Temas relacionados ao papel de coordenador	134
Quadro 20 Exemplos dos temas relacionados ao papel de coordenador.....	134
Quadro 21 Temas relacionados ao papel de diretor	135
Quadro 22 Exemplos dos temas relacionados ao papel de diretor	136
Quadro 23 Temas relacionados ao papel de produtor	137
Quadro 24 Exemplos dos temas relacionados ao papel de produtor	137
Quadro 25 Temas relacionados ao papel de negociador	138
Quadro 26 Exemplos dos temas relacionados ao papel de negociador	138
Quadro 27 Temas relacionados ao papel de inovador.....	140
Quadro 28 Exemplos dos temas relacionados ao papel de inovador.....	140
Quadro 29 Descritores das funções relacionadas ao desempenho dos papéis gerenciais.....	141
Quadro 30 Conhecimentos relativos ao ambiente geral utilizados pelos entrevistados	143
Quadro 31 Conhecimentos relativos ao ambiente específico utilizados pelos entrevistados.....	144
Quadro 32 Conhecimentos relativos à rotina de trabalho utilizados pelos entrevistados	145
Quadro 33 Principais conhecimentos a serem desenvolvidos por futuros profissionais.....	146
Quadro 34 Exemplos dos temas relacionados aos conhecimentos desejáveis na percepção dos entrevistados	146
Quadro 35 Principais competências a serem desenvolvidas por futuros profissionais que pretendam ocupar um cargo semelhante ao seu.....	147
Quadro 36 Exemplos dos temas relacionados a competências desejáveis na percepção dos entrevistados	147
Quadro 37 Cursos e treinamentos recomendados aos futuros profissionais.....	148

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Os subsistemas de análise organizacional.....	7
Figura 2 Representação esquemática das etapas de execução do trabalho.....	9
CAPÍTULO 1	
Figura 1 Principais regiões fitogeográficas do Brasil.....	15
Figura 2 Fluxograma geral da cadeia produtiva da madeira.....	18
Figura 3 Esquema representativo dos compostos particulados.....	22
Figura 4 Esquema representativo dos compostos laminados.....	25
CAPÍTULO 2	
Figura 1 Produção de celulose no Brasil e em Minas Gerais, no período de 2000 a 2003.	49
Figura 2 Década de fundação das empresas.	56
Figura 3 Classificação por tamanho das empresas.	57
Figura 4 Classificação por tipologia jurídica.	58
Figura 5 Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a estratégias e alta administração.	62
Figura 6 Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a cultura e valores organizacionais.....	63

	Página
Figura 7	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à estrutura. 67
Figura 8	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a recrutamento e seleção. 68
Figura 9	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a carreira. 69
Figura 10	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a sistemas de recompensa. 71
Figura 11	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a gestão de processos produtivos. 72
Figura 12	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a desenvolvimento de produtos. 73
Figura 13	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à garantia de qualidade. 74
Figura 14	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a sistemas de informação. 76
Figura 15	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à logística. 77
Figura 16	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à mensuração de resultados. 78
Figura 17	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à gestão financeira. 79
Figura 18	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a marketing. 82
Figura 19	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à gestão ambiental. 85
Figura 20	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a clientes. 87
Figura 21	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a fornecedores. 88
Figura 22	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a concorrentes. 89
Figura 23	Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a entrantes. 91
Figura 24	Grau de concordância/discordância aferido sobre a relação com o governo. 92
Figura 25	Grau de concordância/discordância aferido sobre a relação com a sociedade. 93
Figura 26	Grau de concordância/discordância aferido sobre a questão ambiental. 94

CAPÍTULO 3

Figura 1	Modelo de competências gerenciais.....	114
Figura 2	Posição hierárquica dos níveis gerenciais da amostra.....	120
Figura 3	Divisão porcentual da amostra por nível.....	120
Figura 4	Grau de utilização aferido sobre os aspectos e conhecimentos relacionados ao ambiente geral da empresa.	143
Figura 5	Grau de utilização aferido sobre os aspectos e conhecimentos relacionados a rotina de trabalho.....	144
Figura 6	Grau de utilização aferido sobre os aspectos e conhecimentos relacionados ao ambiente interno da empresa.	145

RESUMO

CARVALHO, Rosa Maria Miranda Armond, D.S., Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2005. **Uma visão das competências gerenciais no complexo florestal mineiro.** Orientador: Sebastião Renato Valverde. Conselheiros: Laércio Antônio Gonçalves Jacovine e Afonso Augusto T. de F. de Carvalho Lima.

Em razão da importância e diversidade da indústria de base florestal do Estado de Minas Gerais, este estudo teve como objetivos verificar sua situação atual e identificar as competências necessárias ao gestor de suas empresas. Para tanto, optou-se pelo formato de estudo multicaso. Utilizou-se uma amostra do tipo intencional, não-probabilística, composta por 16 empresas (2 da madeira industrial, 12 da energia e 2 do processamento mecânico). O estudo privilegiou duas vertentes, em que na primeira se buscou uma visão geral das empresas, através de dois níveis de análise organizacional: os subsistemas contextual e estrutural. Na segunda, privilegiou-se o sistema integrativo. Após sua conclusão e depois das análises a partir dos dados coletados, ficou evidente que esta pesquisa confirma a vocação das empresas abordadas para a produção florestal, o que pode ser relacionado ao fato de elas serem responsáveis pela primeira transformação industrial da madeira e fornecedoras de matéria-prima para outras empresas. Esse conteúdo pode ser verificado não apenas pela natureza dos

produtos ofertados, mas também pelos instrumentos de gestão utilizados. Vale ressaltar que tais instrumentos, bem como a condução de tais empresas, aparentemente estão de acordo com o estágio de desenvolvimento observado. Esse conjunto de empresas possui também papel relevante na incorporação de novas tecnologias na cadeia produtiva, pois grande parte delas é fornecedora de outras empresas. Foi verificado que as empresas possuíam um número significativo de parceiros, responsáveis por parte do processo produtivo, e demonstraram crescente preocupação com a qualidade de seus produtos, o que foi confirmado através da crescente adoção de instrumentos de gestão empresarial, tendo em vista o desenvolvimento, adequação e melhoria do processo produtivo. As empresas participantes do estudo eram geradoras, em potencial, de habilidades e competências, porém ainda existia dificuldade em converter o conhecimento tácito em conhecimento formal, explícito. As empresas abordadas neste estudo, independentemente da sua localização na cadeia produtiva da madeira, não guardam entre si diferenças significativas, no que diz respeito à adequação e desenvolvimento dos subsistemas contextual, estrutural e integrativo.

ABSTRACT

CARVALHO, Rosa Maria Miranda Armond, D.S., Universidade Federal de Viçosa, October 2005. **An overview of the management competences of the forest complex of Minas Gerais.** Adviser: Sebastião Renato Valverde. Committee Members: Laércio Antônio Gonçalves Jacovine and Afonso Augusto T. de F. de Carvalho Lima.

Because of the importance and diversity of the forest based industry in the State of Minas Gerais, Brazil, the objective of this study was to check its present situation and to identify the competences that the manager of the enterprises need. For this purpose the option was the use of the multiple case study format. A sample of the non intentional type, non probabilistic, was used, made up by 16 enterprises (2 from the industrial lumber, 12 from the energy, and 2 from the mechanic processing). The study favoured two aspects in which the first one attempted to have an overall view of the enterprises, using two levels of organizational analysis. The contextual and the structural sub systems. In the second one, the integrative system was favoured. After the conclusion and the analyses of the data collected, it was evidenced that this research confirms that the enterprises approached had the vocation to forest production and this can be related to the fact that these enterprises are responsible for the first industrial transformation of the lumber and that they are the suppliers of raw matter for the

other enterprises. This result can be checked not only by the nature of the products offered but also by the management tools used. It is important to point out that these tools as well as the management of these enterprises apparently are according to the level of development observed. This set of enterprises play also an important role in the incorporation of new technologies to the productive chain, because the great majority of them are suppliers of other enterprises. It was verified that the enterprises had a significant number of partnerships responsible for a part of the productive process and that they showed an increasing concern about the quality of their products, confirmed by the increasing adoption of entrepreneurial management tools viewing the development, adequacy and improvement of the productive process. The enterprises participating on the study were potential generators of abilities and competences but it was still difficult to convert the implicit knowledge into formal, explicit knowledge. The enterprises approached in this study, independently of their localization in the lumber productive chain, do not show significant differences in relation to adequacy and development of the contextual structural and integrative sub systems.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Aspectos contextuais

Atualmente, pode-se constatar o reconhecimento mundial da vocação da atividade florestal para a sustentabilidade e a significativa contribuição do setor florestal para o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, a potencialidade das florestas brasileiras e a importância do setor florestal para o país em sua intenção de alcançar o desenvolvimento sustentável.

Apesar da divergência dos números verificados por diferentes autores, a economia florestal brasileira tem se mostrado de suma importância para o país e apresentado significativa participação nos indicadores socioeconômicos do Brasil, tanto na formação do Produto Interno Bruto (PIB) quanto na geração de empregos, arrecadação de impostos e exportação (VIEIRA, 2003).

Diversas empresas de base florestal se engajam por iniciativa própria ou em parceria com o governo na melhoria das comunidades onde estão sediadas, e o provável resultado é mais saúde, educação e mesmo moradia para as populações locais. Entretanto, apesar de o Brasil possuir significativa cobertura florestal e ter desenvolvido tecnologia avançada para a exploração de florestas e a transformação industrial da madeira ainda existem gargalos à competitividade, pois sua participação no mercado global de produtos originados da madeira ainda é reduzida.

Segundo Corrêa (2004), competitividade é uma característica de uma empresa, de uma cadeia produtiva ou de um setor industrial, que varia constantemente com o passar do tempo. Ainda segundo esse autor, não se pode atribuí-la diretamente a um país, ou seja, quando há referências à maior ou menor competitividade de um país, deseja-se exprimir o fato de as empresas localizadas nesse país serem mais ou menos competitivas em determinado mercado.

Kupfer (1994) definiu competitividade como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar (ou conservar), de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Nessa visão, os fatores determinantes da competitividade são os sistêmicos, estruturais e empresariais.

A competitividade empresarial é, em princípio, transitória, pois resulta de fatores mutáveis que operam no âmbito da empresa (instalações, processo de trabalho, investimentos em pesquisa e *design*, estratégias de crescimento), do setor industrial (grau de concentração requerido nas tecnologias vigentes, possibilidades de economias de escopo, padrões de concorrência) e da economia (formato da estrutura industrial, dimensão do mercado consumidor, estilo de inserção internacional) (CASTRO et al., 1996).

Ao observar o panorama recente do setor florestal brasileiro, constata-se a existência de dificuldades advindas tanto da inadequação dos instrumentos de políticas públicas quanto da necessidade das empresas de base florestal de superar barreiras (localizadas tanto no macroambiente e microambiente) para atingir seu potencial pleno.

Segundo o documento “Florestas de produção: atividade geradora de empregos, renda e exportação” (MIGLIARI et al., 2002), elaborado a partir da contribuição de representantes de diversas instituições representativas do setor florestal, o setor brasileiro de produção florestal não aproveita seu potencial plenamente. As principais dificuldades verificadas que contribuem para tal situação são: a legislação vigente, a falta de políticas públicas para financiamento da produção (estímulo ao produtor florestal), a inexistência de uma instituição governamental voltada, exclusivamente, à produção, ao desenvolvimento de toda

a cadeia produtiva e a implementação dos grandes projetos comprovadamente sustentáveis.

Ainda segundo os autores, no que diz respeito ao fortalecimento institucional, o setor florestal brasileiro precisa constar da pauta das prioridades nacionais, tendo em vista o desenvolvimento de políticas e a implementação de programas para o desenvolvimento de tal setor na sua componente de produção e suas ações correlatas (financiamento, sistema de informação, fomento, desenvolvimento científico e tecnológico, assistência técnica, extensão florestal, capacitação, educação ambiental etc.).

Analisando alguns aspectos do complexo florestal industrial, verifica-se a existência de uma grande diversidade de tipos de empresas que o compõem. A questão florestal no Brasil, em geral, é caracterizada por uma visão fragmentada e abordada através dos diversos subsetores que utilizam madeira como insumo principal. Observa-se, contudo, que o setor florestal e a atividade de extração de madeira possuem uma dinâmica específica determinada pela oferta de madeira e pela produtividade das florestas.

Quanto aos fatores relativos aos avanços organizacionais, constata-se que ainda existem muitos desafios a serem vencidos por algumas empresas do setor florestal. Sabe-se que no Brasil os segmentos de papel e celulose e de painéis de madeira reconstituída são compostos por poucas empresas de grande porte devidamente estruturadas com forte presença de conceitos organizacionais empresariais e tecnológicos. Entretanto, os demais segmentos apresentam uma situação marcada por uma profunda desigualdade, em que coexistem empresas extremamente desenvolvidas e um grande número de pequenas e médias empresas que ainda estão longe de alcançar um patamar ideal. Assim, de forma geral, destacam-se a necessidade de orientação, qualificação e fortalecimento das empresas; o oferecimento de tecnologia para a valorização do produto; a redução dos impactos ambientais e sociais; a ampliação dos postos de trabalho; e a geração de renda para milhares de pessoas, direta e indiretamente, envolvidas com tais atividades.

Nesse contexto, verifica-se a existência de desafios a serem enfrentados, sendo de suma importância a articulação do setor florestal nos diferentes atores sociais, tendo em vista a possibilidade de um diálogo produtivo na busca de soluções adequadas a tais questões.

1.2. A pesquisa e seus principais aspectos

Conforme o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais- INDI (2003), especificamente em Minas Gerais, o setor florestal merece destaque, pois mais da metade das plantações de eucalipto no Brasil (52,6%) está localizada no Estado. Em relação ao pinus, a ocupação de área plantada é de 8,5% (menos expressiva), porém com boas possibilidades de aproveitamento.

Segundo Assis (2003), a indústria de base florestal participa com 7% do PIB mineiro, gera 565.328 empregos diretos e indiretos, arrecada R\$ 354 milhões em impostos e agrega R\$ 3.762 mil reais em divisas de exportação. No que tange aos problemas enfrentados pelo setor florestal do país, a situação em Minas Gerais não é diferente. Seu desempenho recente vem passando por muitas transformações positivas, mas muitos desafios ainda precisam ser vencidos para que esse setor se torne um *player* significativo no comércio internacional.

Aparentemente, as empresas florestais de Minas Gerais necessitam reorganizar, assim, suas estratégias, tanto internamente quanto em conjunto com as empresas que atuam em ambiente mais próximo e a elas correlacionado, tendo em vista concretizar o pleno aproveitamento de suas potencialidades, pois, no contexto atual, a questão fundamental a ser formulada não é apenas se uma empresa é ou venha a se tornar hoje competitiva, mas se ela reúne condições, expressas por suas práticas gerenciais e pelo ambiente em que está inserida, de continuar a sê-lo no futuro.

Vale ressaltar que, ao longo do tempo, as condições de concorrência foram se ampliando, o que implicou, no decorrer das últimas décadas, o surgimento de um novo paradigma, em que às dimensões competitivas de custo somou-se a capacidade de a empresa diferenciar-se positivamente, de forma ágil, permanente e crescente. Segundo Porter (1991), o novo paradigma inclui a

diferenciação com a atenção voltada para esse objetivo, em que a inovação tecnológica e gerencial busca desenvolver e aprimorar fatores de diferenciação.

Segundo Lastres et al. (2003), a contrapartida gerencial desse paradigma se expressa, assim, através de conceitos e práticas como “benchmarking”, parceria, qualidade total, inovação permanente e aprimoramento contínuo dos fatores produtivos, organização do trabalho participativa e integrada, rapidez de resposta e flexibilidade da estrutura produtiva.

ConFigura-se, portanto, um ambiente cada vez mais competitivo, eminentemente dinâmico, exigindo filosofia concorrencial e práticas gerenciais compatíveis. Esse desafio envolve um complexo trabalho de incorporação de novos processos, aplicação e uso de técnicas e ferramentas adequadas e, principalmente, esforços direcionados a um novo enfoque na gestão de pessoas, fator crítico e decisivo para que as mudanças se efetivem de maneira viável.

Vale mencionar que é através do desempenho das tarefas gerenciais que se definem, implementam e geram estratégias de mudanças organizacionais viáveis, criando novos consensos na organização, que a tornam capaz de se adequar-se às mudanças do ambiente.

Assim, diante de um vasto leque de situações, necessidades ou possibilidades, o objetivo geral deste estudo foi verificar a situação atual do complexo florestal industrial mineiro, tendo em vista contribuir com subsídios para identificar as competências necessárias ao gestor de suas empresas.

1.3. Classificação da pesquisa

Para Santos (1999), a pesquisa pode ser caracterizada segundo seus objetivos, procedimento de coleta e fontes utilizadas na coleta de dados. Assim, para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, realizou-se uma pesquisa aplicada, tendo em vista a geração de conhecimentos que contribuem para o desenvolvimento do setor florestal mineiro; e uma pesquisa também exploratória, devido ao pouco conhecimento acumulado sobre determinados aspectos de tal setor, como uma visão geral das empresas de base florestal e as competências

gerenciais necessárias ao seu pleno desenvolvimento; e descritiva porque, após a pesquisa exploratória, foram descritos fatos e fenômenos.

Mattar (1999) ressaltou que a pesquisa exploratória provê ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema em estudo. Utiliza métodos amplos, como: levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com quem teve experiência prática com o tema, com vistas a auxiliar a definição dos objetivos do estudo e formar o referencial para amparar a fundamentação dos resultados. A pesquisa descritiva constitui um levantamento das características conhecidas e de componentes do fato, fenômeno e problema, além de poder ser realizada mediante levantamentos e observações sistemáticas destes componentes da pesquisa.

De acordo com Gil (1999), o conhecimento científico deve ser obtido através de um método que identifique as operações mentais e técnicas que possibilitariam sua verificação. Assim, neste trabalho optou-se pelo formato de estudo multicaso.

O estudo múltiplo de casos foi escolhido para esta pesquisa em razão da sua característica de permitir um nível de profundidade dos dados colhidos e que pudesse explicar os aspectos singulares dos casos em estudo, suas semelhanças e diferenças (MATTAR, 1999).

Segundo Yin (1986), estudo de caso único e multicaso são duas variantes da metodologia de estudos de casos. A estrutura metodológica e procedimentos adotados para um estudo de multicaso são idênticos àqueles adotados para um estudo de caso único.

O desenvolvimento do estudo de caso supõe três fases: a seleção e a delimitação do caso, o trabalho de campo e a organização e, finalmente, a redação do relatório (CHIZZOTTI, 1991).

A pesquisa realizada foi de ênfase qualitativa, dada a natureza comportamental dos fenômenos que constituem seu foco central; e quantitativa, pois as análises e conclusões também foram apoiadas, quando pertinentes, por técnicas de estatística descritiva.

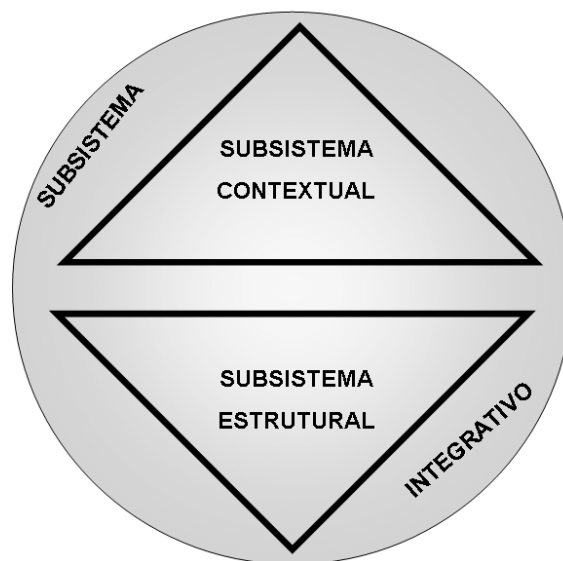
A combinação de técnicas quantitativas e qualitativas contribuiu para a visão do pesquisador quanto ao contexto em que ocorreram os fenômenos e

tornou a presente pesquisa mais bem embasada, reduzindo os problemas advindos da adoção exclusiva de uma das técnicas.

1.4. O modelo norteador da pesquisa

Segundo Lima (2001), são várias as metodologias indicadas para se desenvolver um diagnóstico organizacional, e a literatura oferece opções para as mais variadas situações e contextos.

Tendo em vista alcançar o objetivo proposto no presente estudo, utilizou-se como balizador o modelo de Padula e Vadon (1996), adaptado por Lima (2001), que propôs três níveis de análise organizacional, quais sejam: os subsistemas contextual, estrutural e integrativo (Figura 1).



Fonte: Lima (2001)

Figura 1 – Os subsistemas de análise organizacional.

Nesse contexto, nota-se a importância do modelo em questão, pois ele, através dos subsistemas, sua abrangência e principais elementos (Quadro 1), possibilita a condução de análises de diferentes tipos de organização.

Quadro 1 – Os subsistemas, sua abrangência e principais elementos

Subsistema	Contextual	Abrangência	Principais Elementos
		Estratégia e Planejamento	Engloba as definições organizacionais em relação aos ambientes interno e externo: missão, objetivos, estratégias, políticas e todos os sistemas de planejamento, formais ou não
	Estrutural	Órgãos, Procedimentos, Papéis e Relacionamentos	É composto de todos os elementos que suportam a existência organizacional: os órgãos, os procedimentos operacionais, os papéis a serem desempenhados pelas pessoas e os relacionamentos entre eles
Integrativo	Direção	Reúne as funções relacionadas ao elemento catalisador do sistema organizacional, a direção, a coordenação ou integração de esforços, individuais e coletivos, para torná-los convergentes em relação aos objetivos organizacionais. Este subsistema atua para integrar as pessoas na organização, buscando a otimização das eficácias individuais por meio da ação sobre a capacidade e a vontade de cada um para atuar segundo as finalidades e as restrições organizacionais.	

Fonte: Lima (2001).

1.5. As etapas de execução do trabalho

O presente estudo é composto por duas vertentes, em que na primeira se buscou uma visão geral das empresas, através de dois níveis de análise organizacional: os subsistemas contextual e estrutural. Na segunda, privilegiou-se o sistema integrativo, tomando como fio condutor a questão da competência gerencial.

Vale ressaltar que, apesar de tais vertentes terem sido abordadas de forma independente, elas guardam entre si uma relação complementar, pois a manutenção e o desenvolvimento dos dois primeiros subsistemas se darão através do desempenho gerencial.

Para subsidiar a realização da pesquisa “O complexo florestal mineiro: uma visão sob a ótica das competências”, o presente estudo desdobrou-se em duas etapas: a primeira exploratória e a segunda descritiva (Figura 2).

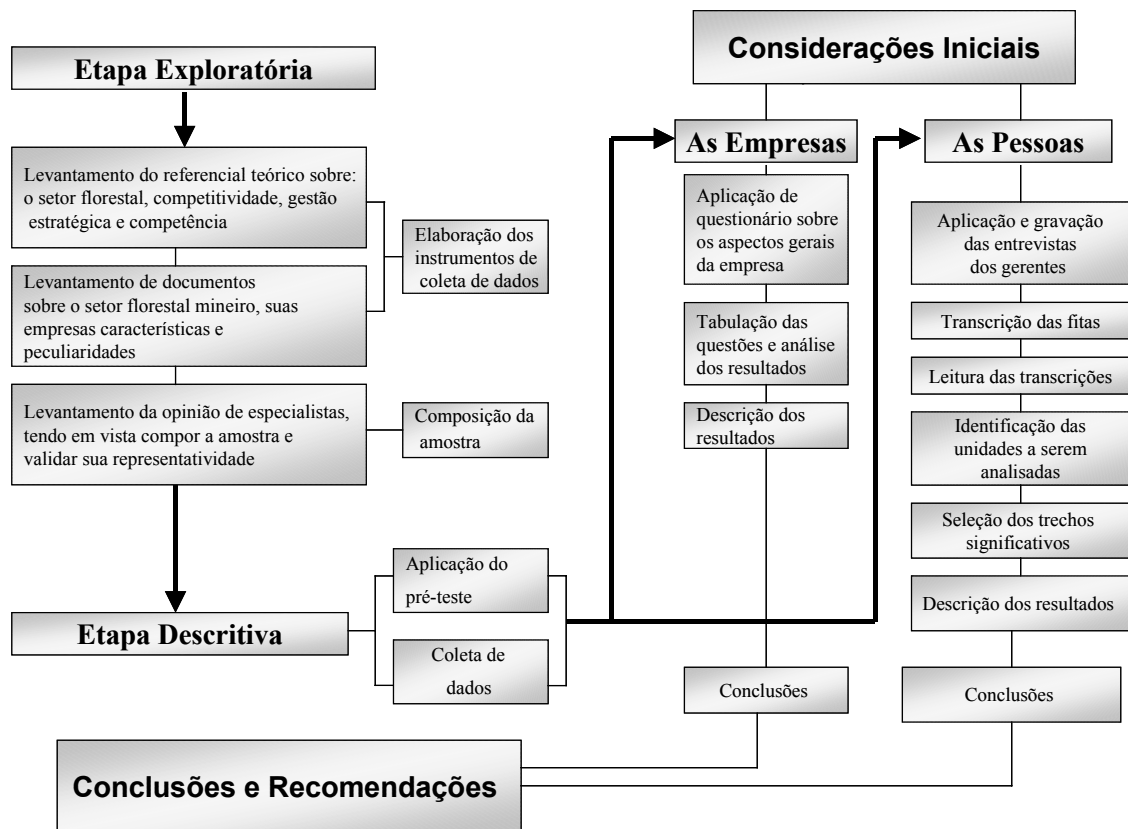


Figura 2 – Representação esquemática das etapas de execução do trabalho.

Na primeira etapa foram levantadas questões como: o contexto do setor florestal brasileiro e mineiro, a competitividade, a gestão estratégica e a competência. Foram também selecionadas as empresas representativas do setor florestal mineiro, ou seja, possíveis objetos do estudo.

Nesta etapa do trabalho, buscou-se, por um lado, justificar as suas contribuições, relevância e ineditismo e, por outro, estruturar balizadores que foram utilizados como ponto de partida, tanto para a composição da amostra e elaboração dos instrumentos de coleta de dados quanto para as etapas subsequentes.

A segunda etapa do trabalho foi composta pela coleta e tratamento e dos dados, bem como pela descrição dos resultados.

Assim, a conjugação das duas etapas possibilitou à pesquisadora apresentar conclusões e fazer recomendações sobre o contexto em questão.

1.6. Apresentação dos capítulos

Para atender ao objetivo geral proposto e seus desdobramentos, o presente trabalho é apresentado na seguinte seqüência:

Na primeira parte, foram apresentados os aspectos contextuais e a visão geral da pesquisa; no Capítulo 1, a revisão de literatura especializada sobre o tema, na qual foram considerados os aspectos relevantes para auxiliar o desenvolvimento do problema de pesquisa proposto; no Capítulo 2, aspectos relativos ao complexo florestal industrial do Estado de Minas Gerais, os aspectos metodológicos e a discussão dos dados relativos às empresas estudadas; Capítulo 3, aspectos relativos à questão da competência gerencial, os aspectos metodológicos e a discussão dos dados relativos aos gerentes das empresas estudadas; e, na última parte, as considerações finais, as conclusões e as sugestões para pesquisas futuras.

1.7. Limitações da pesquisa

Em razão das condições de realização desta pesquisa e da metodologia adotada, tornou-se necessário registrar algumas limitações para o entendimento de seus resultados, e quaisquer comparações ou utilização de dados e, ou, conclusões devem necessariamente ser ressalvadas, em virtude das restrições admitidas para estudo. Tais limitações são descritas a seguir:

- Delimitação da investigação em empresas de grande e médio portes. Mesmo estando localizadas em diferentes pontos da cadeia produtiva da madeira e apresentando arquitetura funcional e organograma convencional e comparável, as diversas empresas instaladas em Minas Gerais não possibilitavam deduções automáticas diretamente para outras organizações de mesma natureza não incluídas na pesquisa.

- A amostragem intencional, utilizada neste trabalho, foi não-probabilística, fato que determinou o desconhecimento do erro amostral, comprometendo inferências estatísticas.

- A abrangência e o nível de complexidade do problema estudado conferiram profundidade e amplitude não capturadas integralmente neste trabalho e, desse modo, não constam aqui alguns elementos que potencialmente colaborariam ou, mesmo, contrastariam com as conclusões alcançadas.

- Assim, como é fato em pesquisas, cujo foco se dá na fronteira do conhecimento, essas limitações fizeram com que os resultados não fossem palavras definitivas sobre o assunto, mas sim indicadores que poderão ser considerados em outras pesquisas a serem realizadas dentro de uma proposta de constante aprimoramento.

2. REFERÊNCIAS

ASSIS, J. B. Base florestal de Minas Gerais. In: SEMINÁRIO DE PRODUTOS SÓLIDOS DE MADEIRA DE EUCALIPTO (II MADETEC), 2., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Viçosa, MG: SIF, 2003. p. 32-42.

CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. (Orgs.). **Estratégias empresariais na indústria brasileira**: discutindo mudanças. Rio de Janeiro: Forense, 1996. 148 p.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2000. 164 p.

CORRÊA, J. A. **Negociações internacionais e competitividade**. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/academico/estudos/poi/artigos/Academicos/docs/CadPOIset2000.doc>>. Acesso em: 6 mar. 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 208 p.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS – INDI. **A indústria moveleira em Minas Gerais**. Minas Gerais, 2003. 69 p. Disponível em: <http://www.indi.mg.gov.br/publicacoes/moveleiro_2000_port.pdf>. Acesso em: 17 de jul. de 2003.

KUPFER, D. **Competitividade da indústria brasileira**: visão de conjunto e tendências de alguns setores. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gic/publicacoes.html>>. Acesso em: 17 jul. 2003.

LASTRES, H. M. M. et al. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Disponível em: < http://www.mct.gov.br/publi/Compet/ntt6_8.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2003.

LIMA, A. A. T. F. C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 2001. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, 344 p.

MIGLIARI, A. F. et al. **Florestas de produção: atividade geradora de empregos, renda e exportação**. Ribeirão Preto, SP: [s.n.], 2002. 7 p. (Diretrizes Estratégicas – Documento básico para discussão).

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2.ed., Rio de Janeiro: DP&A, 1999. 139 p.

VIEIRA, L. A. N. **Setor florestal em Minas Gerais: caracterização e dimensionamento**. Belo Horizonte: UFMG, 2004. 40 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

YIN, R. K. **Estudo de caso - Planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman Companhia, 2001. 206 p.

CAPÍTULO 1: Revisão de Literatura

Tendo em vista estabelecer uma fundamentação teórica e conceitual para o desenvolvimento do presente estudo, realizou-se uma revisão bibliográfica para atender aos objetivos propostos.

1.1. O setor florestal brasileiro, estrutura e panorama

O setor florestal é de suma importância para o Brasil. Segundo Hummel e Minette (1990), quase 50% das florestas tropicais úmidas naturais existentes estão na América tropical e, desse total, mais de 80% (50% no Brasil + 30% em outros países da América do Sul) se encontram na região amazônica. Da área pertencente ao território brasileiro, o Estado do Amazonas é o que detém o maior percentual.

As áreas florestais no Brasil somam 544 milhões de hectares. Nessas florestas, encontram-se a maior biodiversidade de espécies e ecossistemas do planeta e uma das mais diversas e amplas concentrações de povos e culturas indígenas (SBS, 2003).

As principais regiões fitogeográficas do Brasil (Figura 1) são: Floresta Amazônica, Caatinga, Cerrado, Mata Atlântica, Complexo do Pantanal, outras

formações (Campos do Sul (Pampas), Mata das Araucárias (Região dos Pinheirais), Ecossistemas Costeiros e Insulares) (BRASIL, 2003).



Fonte: Machado (2004)

Figura 1 – Principais regiões fitogeográficas do Brasil.

Segundo a ABIMCI (2003), a maior concentração de áreas reflorestadas no Brasil estava situada nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Bahia e Santa Catarina. No que se refere à concentração de plantações de pinus, os estados que mais se destacavam eram: Paraná, Santa Catarina, Bahia e São Paulo que, juntos, somam cerca de 73% do total plantado. Quanto ao plantio de eucalipto, verificou-se maior concentração na Região Sudeste do país. Essa distribuição justifica a existência de indústrias de papel e celulose e de siderurgia nessa região.

Ainda segundo a associação, a partir de dados gerais da utilização do solo, observa-se que o país é formado por cerca de 66% de florestas nativas, 0,5% de áreas reflorestadas e 33,5% de áreas destinados a agricultura, pecuária,

áreas urbanas e infra-estrutura, dentre outras. A área florestal brasileira é a segunda maior do mundo, atrás apenas da Rússia.

A cobertura florestal do território brasileiro, associada às excelentes condições edafoclimáticas para a silvicultura, confere ao país grandes vantagens para a atividade florestal. Existe consenso entre especialistas como Ladeira (2002), Assis (2003) e Valverde et al. (2003), entre outros, quanto à relevância social, econômica e ambiental do setor florestal e à sua importância para o desenvolvimento do Brasil.

Alguns macroindicadores dessa importância baseiam-se na formação do Produto Interno Bruto (PIB), na geração de divisas e na contribuição para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

De fato, o setor florestal brasileiro contribui com cerca de 5% na formação do PIB nacional e com 8% das exportações; gera 1,6 milhão de empregos diretos, 5,6 milhões de empregos indiretos e uma receita anual de R\$ 20 bilhões; recolhe anualmente R\$ 3 bilhões em impostos e conserva uma enorme diversidade biológica (IPEF, 2003).

No que diz respeito aos aspectos sociais, o setor florestal é capaz de absorver mão-de-obra numerosa colaborando, assim, para uma melhor distribuição de renda para a população. Vale ressaltar que a exploração racional das florestas com base no manejo sustentável também propicia a melhoria das condições de transporte, acesso e comunicação de determinada localidade.

Segundo Ladeira (2002), quanto ao meio ambiente, as influências florestais podem ser divididas em três grupos: as influências diretas (efeito mecânico), influências indiretas (efeito físico-químico) e as influências psicofisiológicas (as que atuam diretamente sobre o homem).

O setor florestal é caracterizado pelos produtos madeireiros e também pelos produtos florestais não-madeireiros (PFNMs), os quais, segundo a FAO (1998), são representados por produtos para o consumo humano (alimentos, bebidas, plantas medicinais e extratos, por exemplo frutas, bagas, nozes, mel e fungos, entre outros), farelos e forragem (campos para pastagem) e outros

(cortiça, resinas, taninos, extratos industriais, plantas ornamentais, musgos, samambaias e óleos essenciais etc.).

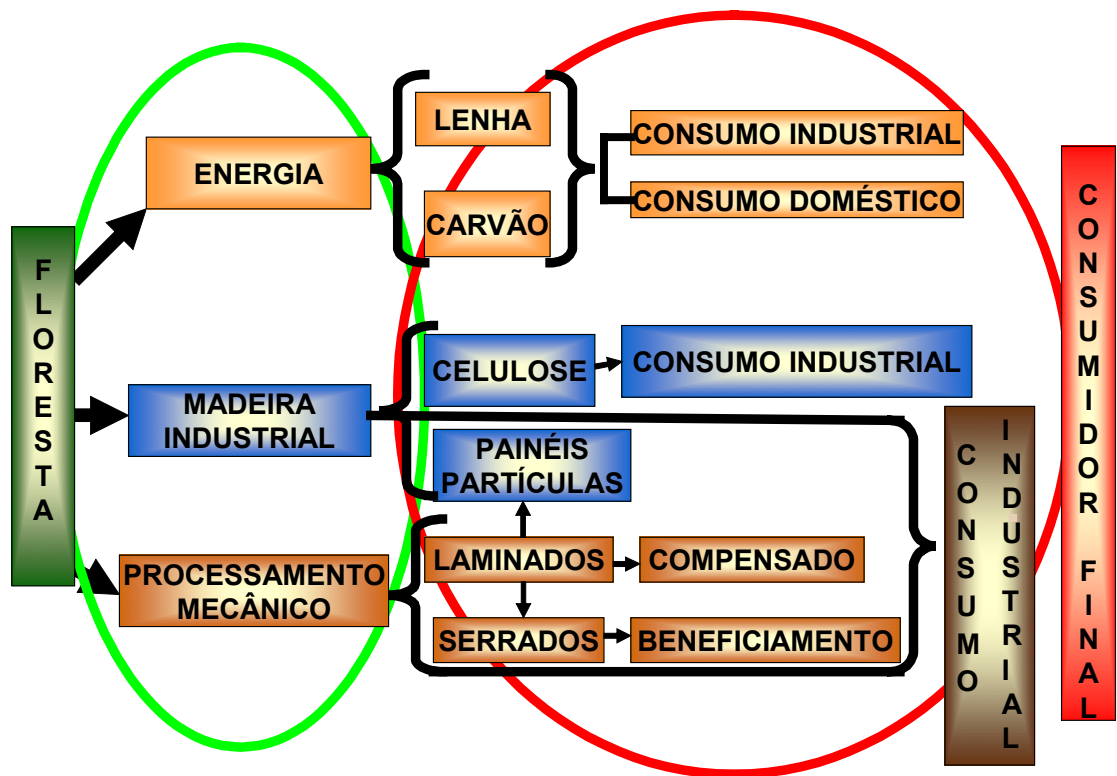
Ao considerar a biodiversidade das florestas tropicais, observa-se a ampla potencialidade e amplitude dos PFNMs. Tais produtos mantêm altos níveis de importância, pois existem comunidades que possuem alta dependência desses recursos como fonte de alimentos, medicamentos, materiais de construção e habitação e usos culturais.

Para Brito (2003), apesar de sua importância histórica, só recentemente houve uma retomada de interesse da ciência e dos governos contemporâneos, na direção dos PFNMs. Ainda segundo esse autor, é fundamental o desenvolvimento de novas pesquisas sobre processamentos das matérias-primas e aplicações dos produtos, bem como o estabelecimento de redes de informações e esforços conjugados, em níveis regional e nacional, tendo em vista a obtenção das matérias-primas, processamento e qualidade dos produtos finais.

O segmento madeireiro do setor florestal, segundo Selmany (1993), citado por Polzl et al. (2003), organiza-se em duas direções, uma longitudinal e outra transversal. Do ponto de vista transversal, distinguem-se os processos sucessivos de transformação que levam a madeira de um estado bruto a um estado considerado como final. Essa sucessão compreende as seguintes atividades: silvicultura, colheita florestal, primeira transformação, segunda transformação, terceira transformação e consumidor final.

Ainda segundo esses autores, em função do plano longitudinal, pode-se segmentar a cadeia produtiva da madeira em três grandes cadeias, em razão das distinções na utilização da madeira bruta. São elas: energia, processamento mecânico e madeira industrial, conforme demonstrado na Figura 2.

As atividades florestais apresentam peculiaridades, que as diferenciam. Segundo Rezende et al. (1996), entre essas características se destacam: o longo prazo, o alto custo econômico para a sua implantação, o problema da escolha da taxa de juros a ser utilizada, a necessidade e, ao mesmo tempo, a dificuldade de obtenção de informações corretas, as várias opções de uso da madeira, a presença de externalidades e de bens públicos, dentre os muitos benefícios produzidos.



Fonte: Adaptado de Polzl et al. (2003)

Figura 2 – Fluxograma geral da cadeia produtiva da madeira.

1.2. O complexo industrial florestal brasileiro: características e peculiaridades

O complexo florestal industrial é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos florestais; assim como o extrativismo; as operações de produção nas unidades florestais; o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos florestais; e o financiamento das atividades pertencentes ao complexo (VIERA, 2003). Ainda segundo esse autor, tal complexo engloba os fornecedores de bens e serviços florestais, os produtores florestais, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e fluxo dos produtos florestais.

O complexo industrial florestal brasileiro é marcado por sua amplitude, o que pode ser avaliado através do valor bruto da produção florestal em 2003 (Quadro 1).

Quadro 1 – Valor bruto da produção florestal em R\$ 1.000 – Brasil/2003

PRODUTO	BRASIL
Origem: Plantações Florestais	4.005.826
Madeireiros	3.857.621
Carvão vegetal	1.224.985
Lenha	554.154
Madeira em Tora Total	2.078.481
Madeira em tora para papel (celulose)	897.800
Madeira em tora para outras finalidades	1.180.681
Não-Madeireiros	148.205
Cascas secas de acácia-negra (tanino)	115.760
Extrato de folhas de eucalipto	753
Resina	31.693
Origem: Florestas Nativas	3.082.516
Madeireiros	2.410.788
Carvão vegetal	482.120
Lenha	459.342
Madeira em tora	1.469.327
Não-Madeireiros	671.727
Alimentícios	399.597
Aromáticos, medicinais, tóxicos e corantes	3.656
Borracha	5.261
Ceras	46.764
Fibras	136.288
Gomas não-elásticas	112
Oleaginosos	78.737
Pinheiro brasileiro (nó-de-pinheiro)	804
Tanantes	508
Total	7.088.342

Fonte: Vieira (2004)

O complexo industrial é composto por diversas cadeias produtivas, em que são privilegiadas as relações da produção de matéria-prima florestal.

A primeira transformação industrial é composta basicamente por três cadeias produtivas: da madeira industrial (celulose e papel, painéis de madeira reconstituída), do processamento mecânico (serrados e compensados) e de madeira para energia (lenha e carvão).

1.2.1. Cadeia produtiva da madeira industrial

Geradora de receitas e importante na pauta de exportações do Brasil, a cadeia produtiva da madeira industrial é formada pelas indústrias de celulose e papel e pelas de painéis de madeira reconstituída.

1.2.1.1. Papel e celulose

O setor produtivo brasileiro de papel e celulose contribui de forma relevante para o desenvolvimento do Brasil. A cadeia produtiva do setor abrange as etapas de produção de madeira, energia, celulose e papel, conversão em artefatos de papel e papelão, reciclagem de papel, produção gráfica e editorial, além de atividades de comércio, distribuição e transporte.

O produto da indústria de celulose (a pasta de celulose) é usada principalmente na indústria de papel, em geral com instalações relativamente grandes, suprindo tanto o mercado interno quanto o externo.

Atualmente, o Brasil já produz celulose solúvel de alta qualidade, utilizada como matéria-prima para a produção de viscoses, filamentos têxteis, alimentos, produtos farmacêuticos, derivados especiais, acetato e outros.

Segundo a Bracelpa (2005), o setor utiliza exclusivamente madeira de florestas plantadas. Possuía, em 2004, 220 empresas localizadas em 16 estados, 1,6 milhão de hectares de florestas plantadas (75% de eucalipto, 24% de pinus e 1% de outras espécies), matéria-prima que viabilizou exportações da ordem de US\$ 2,9 bilhões.

Em 2003, as empresas do setor geraram 41 mil empregos diretos na atividade florestal divididos em diferentes atividades, conforme o mostrado no Quadro 2 (BRACELPA, 2003a).

Quadro 2 – Mão-de-obra florestal segundo a atividade (número médio de empregados em 2003)

Área de Atuação	Própria	Terceiros	Total
Administrativa	1.414	299	1.713
Viveiros	794	1.485	2.279
Preparo do solo	135	2.223	2.358
Plantio	1.138	5.501	6.639
Manutenção	413	8.654	9.067
Colheita	1.800	10.000	11.800
Transporte	594	3.821	4.415
Outros	957	1.868	2.825
Total	7.245	33.851	41.096

Fonte: Bracelpa (2004)

Em 2004, a produção brasileira de celulose foi de 9,6 milhões de toneladas e a de papel, 8,5 milhões de toneladas; o setor exportou US\$ 2,9 bilhões, e sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) foi de 1,4% (BRACELPA, 2005).

Diante de tais números, pode-se afirmar que a indústria de celulose e papel é uma das mais bem-sucedidas do complexo florestal industrial. Vale ressaltar que, desde o início de suas atividades no Brasil, o segmento teve em vista as exportações e buscou operar em condições de concorrer com os grandes produtores dos países mais desenvolvidos, devido às características desse mercado, que sempre foi marcado pela competição internacional.

Frise-se que no Brasil o eucalipto, plantado em povoamentos homogêneos, atinge a mais alta taxa de crescimento observada em plantios florestais no mundo e constitui-se na principal fonte de matéria-prima das empresas que atuam no setor.

Em síntese, as indústrias de celulose apresentam as seguintes características:

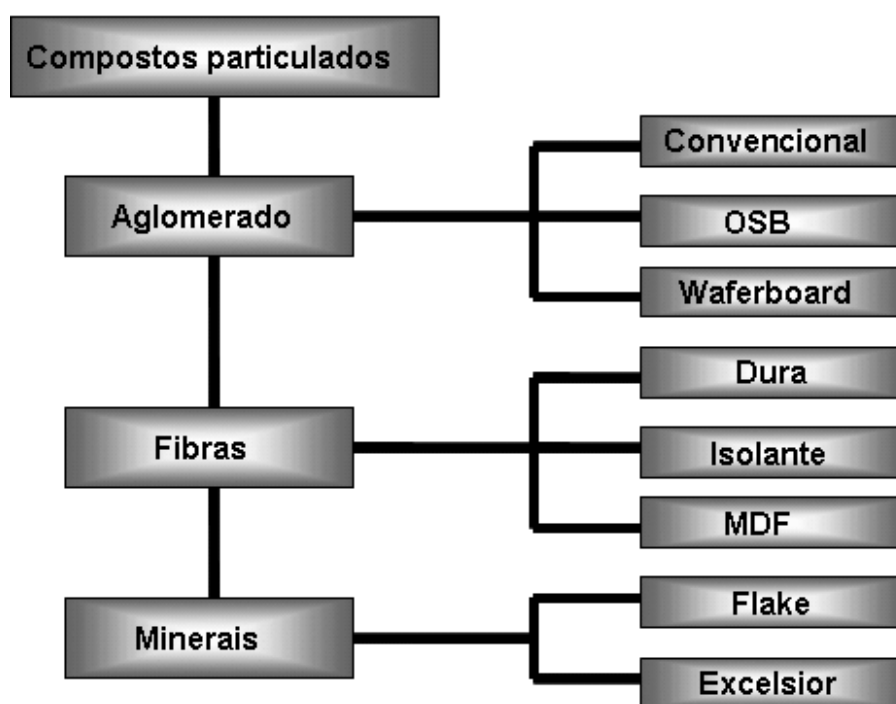
- São de grande porte.
- Possuem localização geográfica relativamente descentralizada.
- São em pequeno número de unidades de produção.
- Operam sob economia de escala.
- São de capital intensivo (grande investimento nas fábricas, em geral centenas de milhões de dólares).
- São verticalizadas (as empresas têm capacidade econômica e financeira de estabelecer seus próprios plantios).
- Possuem alto grau de profissionalização.
- São abertas (voltadas para o mercado externo) e possuem ações negociadas em bolsa de valores.

1.2.1.2. Painéis de madeira reconstituída

São denominados painéis de madeira reconstituída os painéis que utilizam madeira sob a forma de cavacos como matéria-prima mais relevante.

Os principais tipos são: os painéis de madeira aglomerada (*particle board*), o *medium density fiberboard* (MDF) e as chapas de fibra ou chapas duras (*hardboard*). São empregados, usualmente, em graus diversos de associação, tanto na fabricação de móveis quanto na indústria da construção (como rodapés, pisos, portas, divisórias, elementos estruturais de casas etc.), de acordo com as suas características específicas (BNDES, 2004).

Existe uma gama de produtos industrializados no Brasil que são denominados painéis de madeira reconstituída ou compostos particulados (Figura 3).



Fonte: Adaptado de Mendes et al. (2003)

Figura 3 – Esquema representativo dos compostos particulados.

São poucas fábricas e relativamente grandes, conforme mostrado no Quadro 3.

Na década de 1990, a indústria brasileira de painéis de madeira reconstituída expandiu-se de maneira notável, o que pode ser confirmado ao comparar a produção do ano de 1994 (1.312.686 m³) com a de 2000 (2.702.342 m³). Seguindo a tendência mundial, tal indústria vem se modernizando rapidamente para garantir competitividade (MENDES et al., 2003).

Quadro 3 – Empresas, localização, tipos de produtos e capacidade nominal instalada no ano de 2003

Empresa	Localização	Produto	Capacidade Instalada/Empresa (m ³ /ano)	
BERNECK AGLOMERADOS S.A.	Araucária/PR	Aglomerado	280.000	*400.000
BONET	Santa Cecília/SC	Aglomerado	42.000	*52.000
DURATEX S.A.	Gravataí/RS	Aglomerado Chapas de fibra, MDF	330.000	*380.000
	Itapitinga/SP			370.000
	Botucatu/SP			180.000
	Jundiaí/SP			
EUCATEX S.A. IND.E COM.	Agudos/SP			
	Botucatu/SP	Aglomerado	324.000	*360.000
PLACAS DO PARANÁ S.A.	Salto/SP	Chapas de fibra		230.000
	Curitiba/PR	Aglomerado		300.000
MASISA	Jaguariaíva/PR	MDF		220.000
	Ponta Grossa/PR	MDF		240.000
SATIPEL INDUSTRIAL S.A.	Uberaba/MG	Aglomerado		340.000
	Taquari/RS			
SETA	Esteio/RS	Aglomerado		9.000
		Aglomerado		204.000
TAFISA BRASIL S.A.	Piên/PR	MDF	145.000	*384.000

* Aumento de produção.

Fonte: Mendes et al. (2003)

Geralmente, as indústrias de painéis de madeira reconstituída são menores do que as de celulose, mas também possuem capacidade econômica e financeira para a formação de florestas e requerem matéria-prima semelhante à da celulose (na forma de toretes).

Em síntese, as indústrias de painéis de madeira reconstituída apresentam as seguintes características:

- São grandes conjuntos.
- Possuem localização geográfica centralizada (Regiões Sul e Sudeste).
- São em pequeno número de unidades de produção.
- São de capital intensivo (grande investimento nas fábricas).
- São verticalizadas (as empresas têm capacidade econômica e financeira de estabelecer seus próprios plantios).
- Possuem alto grau de profissionalização.
- São abertas (voltadas para o mercado externo).

1.2.2. Cadeia produtiva do processamento mecânico

A indústria do processamento mecânico compreende as serrarias, as produtoras de chapas e lâminas para a indústria de compensados, as de lâminas decorativas e as produtoras de PMVA (produtos de maior valor agregado).

1.2.2.1. Madeira serrada

Os serrados, tendo em vista o seu formato e suas dimensões, assumem diversas denominações: pranchas, vigas, vigotas, caibros, tábuas, sarrafos etc. A madeira serrada é base para a produção dos chamados produtos de maior valor agregado.

Segundo a Agência Brasil – ABR (2004), a produção de madeira serrada no Brasil consome em torno de 33,5 milhões de metros cúbicos em toras anualmente.

A indústria brasileira de serrados teve crescimento acentuado nas duas últimas décadas. Ocupa, em termos de produção, a nona posição no “ranking” internacional de madeira serrada de coníferas. O destaque para a produção brasileira de madeira serrada a partir de folhosas é maior. O país ocupa o segundo lugar em termos de produção mundial (ABIMCI, 2003a).

Atualmente, o parque industrial brasileiro voltado à produção de serrados dispõe de aproximadamente 100.000 unidades. Destas, apenas 1% possuem capacidade de produção média-grande. Praticamente 99% da força produtiva é oriunda de empresas de pequeno porte, em geral com alto custo operacional (ABIMCI, 2003b).

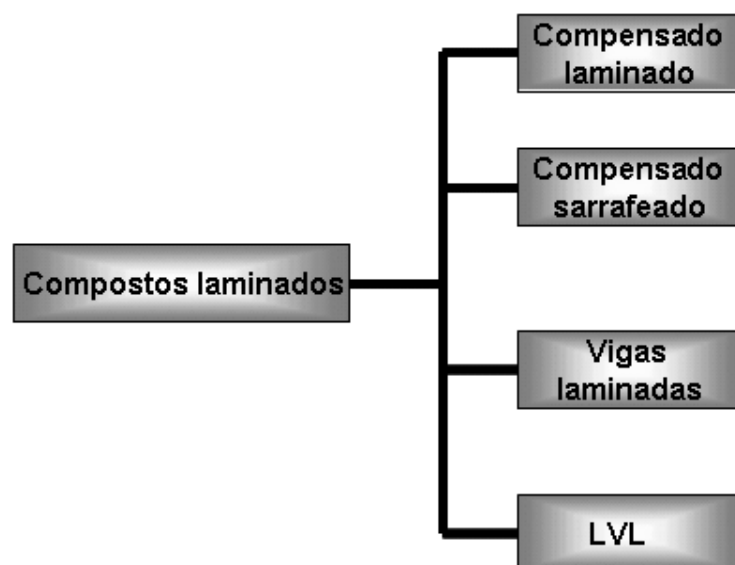
As principais características dessa indústria são as seguintes:

- Grande número de pequenas unidades de produção.
- Localização geográfica bastante descentralizada.
- Tecnologias e equipamentos utilizados nacionais.
- Demanda de toras na ordem de dezenas de metros cúbicos por dia.
- Valorização do produto diretamente ligada ao cuidado no manejo da floresta.

- Geralmente remuneração de atributos de qualidade (diâmetros adequados, boa forma e ausência de defeitos (rachaduras e nós)).
- Investimentos baixos.
- Mão-de-obra intensiva (grande geração de empregos diretos em relação aos investimentos em um emprego direto a cada R\$20.000,00, em média, investidos em equipamentos e instalações) (ABIMCI, 2003).
- Manutenção de indústrias secundárias com características socioeconômicas semelhantes (relativamente pequenas, baixos investimentos, alta geração de empregos).
- Baixo grau de verticalização (as madeireiras em geral não têm capacidade econômica financeira para investir em florestas próprias).
- Possuidora de um baixo grau de profissionalização.
- Possuidora de abertas (possuem um considerável volume de exportação, mas não se encontram no mesmo estágio de desenvolvimento da cadeia produtiva da madeira industrial).

1.2.2.2. Compostos laminados

Diferentes produtos são denominados como compostos laminados (Figura 4).



Fonte: Adaptado de Mendes et al. (2003)

Figura 4 – Esquema representativo dos compostos laminados.

A produção de vigas laminadas coladas e a de Lâmina de Madeira Serrada (LVL) demandam alto investimento, mão-de-obra especializada etc., sendo a produção brasileira insignificante.

A produção do compensado se iniciou no Brasil nos anos de 1940, embora só tenha atingido níveis de produção significativos na década de 1970.

Colocado como o sexto maior produtor mundial de compensados, o Brasil atualmente responde pelo volume de 2,6 milhões de m³, o que representa 4,5% da produção total mundial, atualmente no patamar de 55,5 milhões de m³ (ABIMCI, 2003a). Grande parte do volume produzido é direcionado à exportação. Em 2002, o país exportou cerca de 1,8 milhão de m³, o que representou 8,7% do volume total comercializado internacionalmente (20,7 milhões de m³).

No que diz respeito à matéria-prima utilizada, estima-se que 60% do compensado nacional seja produzido com matéria-prima oriunda de floresta nativa, enquanto os outros 40% de plantadas nas Regiões Sul e Sudeste (particularmente o pinus), incluindo o tipo “combi”, que possui a face em madeira tropical e o miolo em madeira de pinus (ABIMCI, 2000).

Apesar de sua importância para o País e dos avanços verificados ao longo do tempo, observou-se, entretanto, que o segmento é bastante fragmentado.

Os inexpressivos investimentos tecnológicos realizados recentemente nas indústrias de compensado, bem como a deficitária estrutura de produção e os elevados custos com matéria-prima (nativas da Região Norte), caracterizam-se como fatores limitantes ao desenvolvimento da produção desse tipo de painel no Brasil (ABIMCI, 2000).

As principais características dos componentes dessa indústria são as seguintes:

- São em grande número de pequenas unidades de produção (estruturação tipicamente familiar).
- Possuem localização geográfica relativamente descentralizada.
- Apresentam geralmente baixos investimentos em tecnologia (o que resulta em uma deficitária estrutura de produção).
- Ofertam um produto bastante heterogêneo.

- Requer investimentos baixos.
- São intensivas em mão-de-obra.
- Possuem grau de verticalização (em geral não tem capacidade econômico-financeira para investir em florestas próprias).
- Possuem baixo grau de profissionalização.
- São abertas (possuem considerável volume de exportação, mas não se encontram no mesmo estágio de desenvolvimento da cadeia produtiva da madeira industrial).

1.2.2.3. Produtos de maior valor agregado (PMVA)

De acordo com ABIMCI (2000), as empresas produtoras de serrados (em particular as de grande e médio portes) apresentam tendência de agregar valor ao produto serrado, tendo esse processo iniciado a partir do final dos anos de 1980, com vistas, principalmente, ao mercado externo e ao segmento moveleiro nacional.

Dentre os principais PMVA produzidos no país, mas com foco no mercado externo, podem ser citados os *blocks*, *blanks*, molduras, fence, pisos, janelas e outros, enquanto os voltados ao setor moveleiro são, principalmente, os pré-cortados, componentes estruturais, *Edge Glued Panel* (EGP) e outros.

Para fabricação do PMVA, utilizam-se, principalmente, o pinus e algumas espécies nativas, como ipê, imbuía, jatobá e outras, porém se observa um crescimento da participação do eucalipto, em virtude de seu potencial, da tendência de esgotamento das espécies nativas e, mesmo, de restrições para a comercialização de produtos oriundos de florestas nativas, principalmente por parte do mercado externo.

As principais características dessa indústria são as seguintes:

- São em menor número e geralmente são grandes unidades de produção.
- Possuem localização geográfica relativamente descentralizada.
- Apresentam investimentos médios em tecnologia.
- São de baixo grau de verticalização (em geral não têm capacidade econômico-financeira para investir em florestas próprias).

- São abertas (possuem considerável volume de exportação, mas não se encontram no mesmo estágio de desenvolvimento da cadeia produtiva da madeira industrial).

1.2.3. Cadeia produtiva de madeira para energia: carvão vegetal e lenha

A madeira é provavelmente o combustível mais antigo e conhecido do homem, já que o início de sua utilização está diretamente vinculado com o descobrimento do fogo. Nos dias atuais, a utilização da madeira como combustível está normalmente relacionada com os produtos secundários dela obtidos, por exemplo o carvão vegetal e a lenha.

O carvão vegetal é produzido a partir da lenha pelo processo de carbonização ou pirólise. No Brasil, o uso industrial do carvão vegetal continua sendo largamente praticado, a madeira é usada amplamente como fonte de energia, sendo o país um dos maiores produtores de carvão vegetal e de lenha do mundo, conforme demonstrado no fluxograma geral da cadeia produtiva da energia .

O carvão vegetal possui uma posição de grande importância na economia brasileira, em especial para Minas Gerais, principal estado produtor e consumidor (Quadro 4), ocupando posição de destaque no setor siderúrgico, no qual contribui para a produção de ferro-gusa, aço e ferroliga.

Quadro 4 – Consumo de carvão vegetal por estado (1.000 mdc⁽¹⁾)

Estado	1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	Consumo	%	Consumo	%	Consumo	%	Consumo	%	Consumo	%	Consumo	%
MG	16,800	63,6	16,500	61,3	15,880	62,5	17,120	65,3	17,214	64,2	19,470	66,7
SP	1,000	3,8	825	3,1	800	3,2	760	2,9	890	3,3	890	3,0
RJ	500	1,9	781	2,9	540	2,1	365	1,4	333	1,2	402	1,4
ES	800	3	847	3,1	1,150	4,5	1,100	4,2	1,092	4,1	1,300	4,5
BA	850	3,2	902	3,6	650	2,6	470	1,8	613	2,3	630	2,2
MS	400	1,5	275	1	440	1,7	315	1,2	328	1,2	340	1,2
MA / PA	4,050	15,3	4,400	16,4	4,000	15,8	5,000	19,1	5,650	21,1	5,470	18,7
Outros	2,000	7,7	2,370	8,7	1,940	7,6	1,090	4,1	700	2,6	700	2,4
Total	26,400	100	26,900	100	25,400	100	26,220	100	26,820	100	29,202	100,0

⁽¹⁾ Metro de carvão.

Fonte: Associação Mineira de Silvicultura - AMS (2005)

Além da indústria siderúrgica, o carvão vegetal também participa como substituto do óleo combustível nas caldeiras e nos fornos de combustão da indústria de cimento, de materiais primários, cerâmicas, panificadoras etc.

No setor industrial, o ferro-gusa, aço e ferroligas são os principais consumidores do carvão vegetal (quase 85%), que funciona como redutor e energético ao mesmo tempo. O setor residencial consome cerca de 9%, seguido pelo comercial com 1,5%, representado por pizzarias, padarias e churrascarias (USP, 2003).

No que diz respeito à origem da matéria-prima da produção de carvão vegetal, ainda existe uma grande dependência de madeira oriunda de florestas nativas. Entretanto, verifica-se uma tendência de substituição de tal tipo de madeira pelas de reflorestamento, conforme mostrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Consumo total de carvão vegetal no Brasil (1.000 mdc)

Ano	Carvão Vegetal-Origem Florestas Nativas			Carvão Vegetal-Origem Florestas Plantadas			Total	
	Consumo	%	Índice	Consumo	%	Índice	Consumo	Índice
1993	17.923	56,5	100,0	13.777	43,5	100,0	31.700	100,0
1994	15.180	46,0	84,7	17.820	54,0	129,3	33.000	104,1
1995	14.920	48,0	83,2	16.164	52,0	117,3	31.084	98,1
1996	7.800	30,0	43,5	18.200	70,0	132,1	26.000	82,0
1997	5.800	24,6	32,4	17.800	75,4	129,2	23.600	74,4
1998	8.600	32,6	48,0	17.800	67,4	129,2	26.400	83,3
1999	8.070	30,0	45,0	18.830	70,0	136,7	26.900	84,9
2000	7.200	28,3	40,2	18.200	71,7	132,1	25.400	80,1
2001	8.367	31,9	46,7	17.853	68,1	129,6	26.220	82,7
2002	7.571	28,2	42,2	19.249	71,8	139,7	26.820	84,6
2003	7.616	26,1	42,5	21.586	73,9	156,7	29.202	92,1

Fonte: Associação Mineira de Silvicultura - AMS (2005)

Apesar de sua importância no contexto industrial brasileiro, verifica-se que o aumento da eficiência nos elos da cadeia produtiva do carvão vegetal ainda se encontra incipiente no país.

Tal fato pode ser explicado ao se observar a desigualdade entre o patamar de desenvolvimento entre as grandes empresas, detentoras de tecnologia e padrões dos mais avançados do mundo e de um significativo número de

pequenos produtores que utilizam técnicas rudimentares. Parte do carvão vegetal ainda é obtido com o emprego de mão-de-obra pouco qualificada e pequena alocação de recursos.

No Brasil, a tecnologia adotada por alguns dos produtores de carvão vegetal ainda é carente de novos processos, uma vez que usam pequenos fornos de argila (tijolos), cuja construção exige baixo nível de investimento. Não raras vezes, a atividade de carbonização tem sido associada com condições desumanas de trabalho.

O transporte desse carvão, geralmente produzido à beira ou no interior das florestas até as unidades consumidoras (siderúrgicas), faz-se freqüentemente através de caminhões comuns, não havendo, assim, investimento em equipamentos específicos para essa finalidade. Seu mercado é considerado desorganizado.

Nesse contexto, vale destacar a existência do esforço de diferentes atores sociais (empresas, universidades, órgãos públicos), tendo em vista modificar essa realidade e, no seu lugar, surgir uma indústria limpa, sustentável e renovável, geradora de empregos dignos e de divisas para o país.

As principais características dos componentes dessas indústrias são as seguintes:

- Há poucas empresas grandes e um significativo porcentual de pequenas e médias unidades de produção.
- Possuem localização geográfica bastante descentralizada.
- São voltadas para o mercado interno (fechadas).
- Apresenta poucas restrições quanto à matéria-prima (em geral valoriza madeira mais densa).
- Apresentam grande número de empresas não-tecnificadas.
- Requerem investimentos muito baixos.
- São de mão-de-obra intensiva (grande geração de empregos diretos em relação aos investimentos).
- Apresentam baixo grau de verticalização (as produtoras de ferro-guza em geral não têm interesse em investir em florestas próprias).
- Possuem baixo grau de profissionalização.

1.3. Participação brasileira no mercado internacional de produtos florestais

Segundo Siqueira (2002), o comércio internacional de produtos florestais tem crescido, em média, 2% ao ano. Em 1990, o setor realizou negócios de US\$ 210 bilhões, enquanto em 2000 o valor foi de US\$ 290 bilhões, ressaltando-se que a participação brasileira esteve ao redor de 1,5%, o que, segundo esse autor, é um resultado pífio.

1.3.1 O potencial florestal brasileiro

As florestas brasileiras ocupam posição de destaque no contexto mundial. Diante de seus números ficam claros a riqueza de possibilidades e o potencial brasileiro, entretanto existem muitos questionamentos quanto ao aproveitamento racional desses recursos.

Segundo Siqueira (2002), em 2002 o Brasil possuía grande área de florestas nativas que poderiam ser utilizadas através das técnicas de manejo florestal em regime de rendimento sustentável para a geração de bens e benefícios à nação.

Ainda segundo o referido autor, somente a área de florestas existente na Amazônia é capaz, em regime de manejo sustentável, de possibilitar a ampliação da participação do setor florestal dos atuais 4,5% do PIB para mais de 7%, o que equivaleria a um valor anual de receita superior a US\$ 43 bilhões.

Quanto às florestas plantadas (povoamentos de pinus e eucalipto), as características edafoclimáticas brasileiras possibilitam uma intensa atividade biológica, resultando em altas taxas de produtividade.

Segundo dados do IPEF (2003), as plantações de eucalipto no Brasil estão entre os ecossistemas mais produtivos no mundo, cobrindo milhões de hectares e produzindo em média 45 m³/ha/ano de madeira. Já as plantações de pinus produzem, atualmente, 30 m³/ha/ano.

Vários anos de pesquisas florestais envolvendo universidades, instituições de pesquisa e empresas, além de grande soma de recursos financeiros, permitiram ao Brasil deter boas condições tecnológicas para florestas plantadas.

Obtêm-se altas produtividades por meio do melhoramento genético e de práticas silviculturais adequadas (REVISTA DA MADEIRA, 2003). Entretanto, apesar da comprovada produtividade brasileira, o país está começando a deixar a condição de auto-suficiência em madeira para se tornar importador do insumo. Segundo Moraes (2003), o motivo é que a demanda, estimada em 400 mil ha/ano, está acima do volume plantado que não ultrapassa 200 mil ha/ano.

Segundo Moraes (2003), tal fato pode gerar pressão sobre as florestas nativas, elevar os custos das empresas brasileiras e deixar o país fora dos planos de novos investimentos das indústrias de base florestal.

Segundo Battistella (2003), a não ser que ocorram, em curto prazo, mudanças e redirecionamentos na política florestal, o Brasil perderá a possibilidade de utilizar o potencial representado pela floresta tropical, aliado à alta possibilidade das florestas plantadas, para dar suporte ao processo de desenvolvimento sustentável, necessário à melhoria das condições de vida das populações que ocupam essas áreas tropicais e do país como um todo.

1.3.2. A industrialização

A indústria brasileira de celulose e papel, nos últimos anos, realizou um trabalho de racionalização, conseguindo alcançar ganhos de produtividade. Nas últimas três décadas, aumentou a produção a cada ano, em média, em mais de 7% para celulose e acima de 6% para papel; e continua a avançar nos campos da tecnologia e dos cuidados ambientais, que asseguram a qualidade de classe mundial de seus produtos (BRACELPA 2003a).

Segundo a Bracelpa (2005), as exportações, que eram de pouco mais de US\$ 1 bilhão no início da década de 1990, ampliaram-se até agora em mais de 100%, alcançando em 2004 US\$ 2,2 bilhões e gerando um saldo comercial positivo de US\$ 2,2 bilhões para o país.

Nos últimos 10 anos, as indústrias aplicaram US\$ 12 bilhões na ampliação de sua capacidade. Esses investimentos, que deverão manter seu nível histórico durante essa década, são indispensáveis também para que a indústria

preserve e melhore as posições do Brasil de 7^o produtor de celulose de todos os tipos e 11^o fabricante de papel do mundo (BRACELPA, 2003 b).

Quanto à indústria de painéis de madeira reconstituída, sabe-se que com as restrições ambientais e o encarecimento da madeira maciça, o mercado de produtos de a madeira reconstituída tende a expandir-se cada vez mais, pois têm a vantagem de a matéria-prima ser oriunda de resíduos de serraria, plantios e manejos silviculturais (REVISTA DA MADEIRA, 2003).

No Brasil, essa indústria é conhecida por sua alta produtividade com elevados índices de automatização, empregando a madeira da melhor e mais eficiente forma possível, restringindo ao máximo o desperdício, procurando atingir melhor qualidade com menores custos.

Segundo Pinto et al. (2003), a força produtiva do parque industrial brasileiro do Processamento Mecânico é formado por praticamente 99% de empresas de pequeno porte, grande parte com equipamentos obsoletos, resultando em baixa produtividade. Entretanto, a disputa por novos mercados tem obrigado as indústrias madeireiras nacionais a avançarem na busca de novas tecnologias, bem como no desenvolvimento de novos conceitos produtivos, visando melhorar sua competitividade através do aumento da produtividade e da qualidade de suas atividades e produtos.

As pequenas unidades de processamento primário (serrarias) e processamento secundário (beneficiamento), caracterizadas pelo baixo aproveitamento da matéria-prima e intensa utilização de mão-de-obra, estão gradualmente perdendo espaço para modernas indústrias, onde são aplicados recursos tecnológicos mais avançados.

Diversos projetos foram realizados nos últimos anos, de forma a introduzir e adaptar novas tecnologias em unidades industriais existentes (reestruturação), como também no desenvolvimento de projetos de engenharia para implantação de novas unidades industriais.

Na cadeia produtiva de madeira para energia ainda existem muitas incertezas e questões mal resolvidas que dão margem a muitas dúvidas, em face das dificuldades para explicá-las. Entretanto, vale ressaltar que existem

indicadores de mudanças positivas, como a substituição do carvão vegetal de floresta nativa por plantada.

Vale também lembrar a contribuição de algumas empresas, dos institutos de pesquisa e das universidades que, através de sua atuação, objetivam aliar a preservação e a produção de carvão de boa qualidade a custos convenientes.

1.4. A competitividade e seu significado para a realidade organizacional

O setor florestal é um dos mais dinâmicos do mundo. Segundo Aguiar (2005), o comércio internacional de produtos florestais movimenta US\$ 290 bilhões por ano. Entretanto, alguns países, de clima frio e com condições muito menos propícias que as do Brasil, lideram esse comércio, que ainda possui uma baixa participação global, apesar de possuir condições ideais para possibilitar o desenvolvimento de um setor globalmente competitivo. Assim, é de suma importância conhecer e discutir o conceito de competitividade e o seu significado no contexto organizacional

O termo competitividade é amplamente empregado nas organizações e pode ser compreendido de muitas maneiras, nos diversos contextos por diferentes pessoas. Cada autor enfatiza determinado aspecto, mostrando conceito singular sobre a expressão.

Competir é pretender uma coisa simultaneamente com outrem, disputar, concorrer, rivalizar; é ser da competência (FERREIRA, 1999).

Segundo Barbosa (1999), uma empresa é competitiva quando é capaz de oferecer produtos e serviços de melhor qualidade e a custos menores e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais. Assim, a análise da competitividade implicitamente supõe o conflito, além da rivalidade.

Vieira e Barbosa (1999) afirmaram que a competitividade é definida pela habilidade de a organização fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Para Guimarães (2003), no sentido estrito, significa a capacidade de competir. No passado recente tem substituído a palavra desenvolvimento nos documentos de política econômica, sobretudo industrial e

tecnológica. Normalmente, tem sido interpretada como a capacidade que os produtos gerados internamente têm de competir com seus similares produzidos no exterior, tanto no que se refere à importação quanto à exportação. Esse autor comentou que, no curto prazo, a competitividade se traduz em preços e é influenciada, sobretudo, pelas políticas cambial, fiscal e monetária e pelo crescimento econômico, já que este gera modernização. No longo prazo, ela reflete a qualidade e a confiabilidade dos produtos, em geral expressas no prestígio da marca.

Para Medeiros e Medeiros (1993), a competitividade é o resultado final de um processo que alia qualidade, produtividade e preço. Um produto ou serviço é mais competitivo do que outro quando custa menos e é fabricado de forma mais rápida, mais econômica e com um padrão maior de qualidade. A tecnologia está por trás desses conceitos e é o “passaporte” de entrada nos mercados mundiais.

Segundo Zini (2003), a competitividade geral de uma economia industrializada é sua capacidade de vender certa gama de produtos aos preços internacionais e manter essas vendas em condições de comércio internacional crescente.

Para o autor, duas ordens de fatores definem essa competitividade. Uma, microeconômica, abrange elementos como a tecnologia, organização das firmas, qualificação da mão-de-obra, modernidade e adequação do produto e outros aspectos de mercado. A segunda, mais geral, inclui as condições sistêmicas da economia, a adequação de sua infra-estrutura, a estabilidade macroeconômica que permita algum planejamento e a existência de um aparato educacional e de pesquisa tecnológica que leve à criação de novos produtos e a novas capacitações.

Coutinho e Ferraz (1994) consideraram competitividade a produtividade das empresas ligadas à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar, de maneira sustentável, fatias de mercado e estabelecer uma classificação dos indicadores, diferenciando-os

entre aqueles que manifestam a forma em que se dá a competitividade internacional e aqueles referentes aos agentes envolvidos.

Ainda, segundo esses autores, a competitividade pode ser vista em três níveis de agregação ou ambiente: a empresa (ambiente empresarial), o setor ou grupo de setores (ambiente setorial) e a nação (ambiente sistêmico). Em cada nível de agregação, há diferentes medidas, ou indicadores, da competitividade. Elas variam conforme o impacto sobre o sucesso econômico presente e futuro ou no bem-estar da empresa, do setor ou da nação.

Organizações competitivas são aquelas que, além de serem eficientes na produção de inovações aceitas pelo mercado, possuem capacidade contínua de resposta a qualquer tipo de mudança em seu meio ambiente. O cenário econômico e social mundial que se apresenta nesse início de século é marcado por intensos debates em torno da competitividade organizacional, no que ela requer de meios para ser atingida pelas organizações, sobretudo, as empresariais.

Nesse contexto, a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que reflete sobre a sociedade como um todo e, em especial, nas organizações as quais precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças, tendo em vista o seu crescimento e sobrevivência.

Hamel e Prahalad (1995), tendo em vista a competitividade, expõem o que é preciso para chegar primeiro ao futuro, salientando a compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente. Mencionaram, ainda, que a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes, pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa.

Esses autores afirmaram que a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades e não pela participação no mercado; é uma busca pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades.

Os estudos de Buckley et al. (1988), citados por Ferreira et al. (2002), oferecem uma contribuição ao agrupar em três grandes categorias os

elementos-chave em torno de competitividade ao propor os 3 Ps: “performance” (desempenho competitivo), potencial competitivo e processo gerencial.

Para os referidos autores, o desempenho competitivo descreve estágios diferentes no processo competitivo; o potencial delinea as entradas dentro da operação em termos de tecnologia, produtividade, acesso a recursos, vantagens comparativas e outros; e o processo gerencial diz respeito a itens como políticas governamentais, comprometimento com negócios internacionais e educação e treinamento.

Nesse sentido, a função gerencial no mundo contemporâneo requer do gestor um conjunto de habilidades gerenciais, na perspectiva de qualificar-se para atuar em organizações inseridas em ambientes de mudanças. Os resultados de uma organização dependem do modelo de gestão construído e adotado e do próprio gestor. Assim, o fator gestão é um importante elemento de competitividade.

1.5. A competitividade e seu relacionamento com a gestão estratégica

As diferentes abordagens referentes à função gerencial mostram o papel e a importância dos gerentes dentro da dinâmica organizacional, pois é através do exercício de seu trabalho que se concretiza a melhor “performance” para a organização e seu posicionamento crescente no mercado.

Ansoff (1990) definiu estratégia como as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.

Segundo Mintzberg (1999), a estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento ou linhas do pensamento: escola do “design”, do planejamento, do posicionamento, a empreendedora, a cognitiva, a do aprendizado, a do poder, a cultural, a ambiental e a de configuração.

Para Stoner e Freeman (1995), estratégia é o padrão da resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos da organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior. Segundo Porter (1992), a estratégia identifica primeiramente as características

estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. Afirmou que são cinco as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria e determinam a lucratividade da organização: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais fornecedores.

O estudo dessas forças competitivas facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva quanto defensiva, dentro de um contexto industrial.

Segundo Fischmann (1987), citado por Ferreira et al. (2002), a administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

A administração estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informação, pois procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos decisores.

1.6. Considerações finais

O cenário atual do setor florestal brasileiro ainda possui resquícios da exploração predatória das florestas nativas e da falta de uma política de exploração via manejo sustentável.

Ao examinar a produtividade do setor florestal brasileiro em suas diversas fases, pode-se afirmar que esta não se constitui em seu principal problema e sim, entre outros aspectos, a baixa agregação de valor aos produtos florestais.

Segundo Rezende et al. (2002), 53% do total da madeira produzida no Brasil é destinada a lenha e carvão (baixo valor agregado) e 1,53 bilhão de m³ são destinados à transformação industrial. Desses 60%, vão para o

processamento mecânico, 27% para papel e celulose e 13% para a fabricação de painéis reconstituídos.

De fato, no Brasil, apesar do notável desenvolvimento do setor florestal brasileiro, que em parte conseguiu inverter o caminho da simples exploração extrativista e instalou um dinâmico parque industrial (gerador de empregos e de renda, inteiramente apoiado em florestas plantadas), ainda prevalece uma baixa agregação de valor ao produto florestal.

O Brasil está entre os maiores produtores mundiais de produtos florestais, entretanto no ramo das exportações sua posição não é tão destacada. Assim, fica claro que ainda existe um longo caminho a se trilhar para que o Brasil se torne um *player* no mercado global, ou seja, para alcançar uma posição de destaque mundialmente, não basta a nenhum país possuir vantagens comparativas, o fundamental é saber aproveitá-las, tendo em vista a competitividade.

2. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL – ABR. **Serrarias geram 620 mil toneladas de serragem por ano.** Disponível em: < http://www.radiobras.gov.br/ct/1997/materia_090597_12.htm >. Acesso em: 15 jan. 2005.

AGUIAR, C. **Palavras do presidente da Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (Abraf).** Disponível em: <<http://www.aracruz.com.br/web/pt/imprensa/noticias/noticias93-2.htm>>. Acesso em: 1^o nov. 2005.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 268 p.

ASSIS, J. B. Base florestal de Minas Gerais. In: SEMINÁRIO DE PRODUTOS SÓLIDOS DE MADEIRA DE EUCALIPTO (II MADETEC), 2., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Viçosa, MG: SIF, 2003. p. 32-42.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA E INDUSTRIAL – ABIMCI. **Relatório setorial.** 2000. 54 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA E INDUSTRIAL – ABIMCI. **Dados setoriais.** Disponível em:<<http://www.abimci.com.br/port/03Dados/03FrameDados.html>>. Acesso em: 15 set. 2003a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA E INDUSTRIAL – ABIMCI. **O setor de madeira sólida no Brasil e contribuições à política industrial.** Disponível em:< <http://www.abimci.com.br/port/06Docs/pdf/PolInd.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2003b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE – BRACELPA.

Números do setor. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/>>. Acesso em: 15 set. 2003a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE – BRACELPA. **O setor Brasileiro de celulose-papel.** Disponível em:

<<http://www.bracelpa.org.br/br/anual/perfil2005.pdf>>. Acesso em: 1º nov. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE – BRACELPA.

Setor de celulose e papel. Disponível em: <http://www.bracelpa.org.br/informes_anuais/panorama_economico.htm>. Acesso em: 15 set. 2003b.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SILVICULTURA – AMS. **Anuário.** Disponível em: <<http://www.silviminas.com.br/anuario.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2005.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL – BNDES. **Painéis de madeira reconstituída.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

BARBOSA, F. V. **Competitividade: conceitos gerais.** São Paulo: Atlas, 1999. 67 p.

BATTISTELLA, O. **Comissão caminha para o reconhecimento internacional.** Disponível em: <<http://www.revistareferencia.com.br/ver.asp?pg=&cod=47>>. Acesso em: 15 set. 2003.

BRASIL. **Primeiro relatório nacional para a convenção sobre diversidade biológica.** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/biodiversidade/doc/cap2a.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2003.

BRITO, J. O. **Produtos florestais não-madeireiros: um importante potencial nas florestas.** Janeiro-Fevereiro, 2003. (Boletim Informativo ARESB, 47)

COUTINHO, L.; FERAZ, J. C. (Coords.). 2.ed. **Estudo sobre a competitividade da indústria brasileira.** São Paulo: Papyrus, 1994. 510 p.

FERREIRA, A. A.; REIS, F. C. A.; PEREIRA, I. M. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 2002. 256 p.

FERREIRA, A. B. H. Competir. In: FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário eletrônico Aurélio – século XXI.** São Paulo: Nova Fronteira/Lexikon Informática, 1999. (Software).

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. **FRA 2000 – Termos e definições.** Departamento de Florestas Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação. Roma, 1998. 19 p. Disponível em: <www.fao.org/forestry/fo/fra/docs/FRA_Wp1port.PDF>. Acesso em: 21 maio 2002.

GUIMARÃES, F. C. M. S. **A política de incentivo à inovação.** Disponível em: <http://www.finep.gov.br/empresa/conceitos_ct.asp#indiceC>. Acesso em: 17 ago. 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias para obter o Controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 400 p.

HUMMEL, A. C.; MINETTE, L. J. Aspectos do setor florestal do estado da Amazônia. In: CONGRESSO FLORESTAL BRASILEIRO, 6., 1990, Campos do Jordão. **Anais...** São Paulo: SBS, 1990. p. 157-165.

INSTITUTO DE PESQUISAS E ESTUDOS FLORESTAIS – IPEF. **Ciência e tecnologia no setor florestal brasileiro:** diagnóstico, prioridades e modelo de financiamento. Disponível em: <http://www.ipef.br/mct/MCT_02.htm>. Acesso em: 16 set. 2003.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; MACIEL A. A. D. **Competências:** uma articulação de saberes e fazeres que se realiza na ação. Disponível em: <http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/pa/www/competencias_articulacao.asp>. Acesso em: 17 ago. 2003.

LADEIRA, H. P. **Quatro décadas de engenharia florestal no Brasil.** 1.ed. Viçosa, MG: SIF, 2002. 207 p.

MACHADO, M. **Principais regiões fitogeográficas do Brasil.** Disponível em: <<http://www.brcactaceae.org/ecossistemas.html>>. Acesso em: 22 dez. 2004.

MEDEIROS, J. A.; MEDEIROS, L. A. **O que é tecnologia.** 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1993. 90 p.

MENDES, J. C. **A abordagem qualitativa e quantitativa no estudo de caso.** Disponível em: <http://qofisb.dei.uc.pt/capsi2002/workshop/CAPSI3-Jose_Mendes.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2003.

MENDES, L. M.; ALBUQUERQUE, C. E. C.; IWAKIRI, S. A indústria brasileira de painéis de madeira. **Revista da Madeira**, p.12-20, 2003. Edição especial.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1999. 300 p.

MORAES, M. Brasil sofre com a falta de madeira: plantio de florestas renováveis é inferior a 50% da demanda e país já começa a importar madeira. **O Tempo**, Belo Horizonte, 28 set. 2003. (Caderno de economia, p. E3).

PINTO, J. A.; TORQUATO, L. P.; DOBNER J. M. **Análise do mercado de madeira serrada de *Pinus spp.* no Brasil.** Disponível em: <<http://www.floresta.ufpr.br/fonline/e1.htm>>. Acesso em: 16 set. 2003.

POLZL, W. B. et al. **Cadeia produtiva do processamento mecânico da madeira:** segmento da madeira serrada no estado do Paraná. Disponível em: <www.tropicalcongress.com.br/portugues/anais.html>. Acesso em: 16 set. 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

RESENDE, E. **O livro das competências:** desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 244 p.

REVISTA DA MADEIRA. **Síntese.** Disponível em: <<http://www.remade.com.br/ed64mais17.asp>>. Acesso em: 15 set. 2003.

REZENDE, J. L. P.; LIMA, V. B. J.; SILVA, M. L. O setor florestal brasileiro. **Informe agropecuário**, n. 185, p. 7-14, 1996.

REZENDE, J. L.; COELHO JUNIOR, M. L.; OLIVEIRA, A. D. A economia florestal mineira vis-à-vis economia florestal brasileira. In: SEMINÁRIO SÓLIDOS DE EUCALIPTO: AVANÇOS CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS, 2002, Lavras. **Anais....** Lavras: UFLA, 2002. p. 1-29.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** 12.ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 351 p.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA – SBS. **Estatísticas.** Disponível em: <<http://www.sbs.org.br/estatisticas.htm>>. Acesso em: 15 set. 2003 .

STONER, J. A .F.; FREEMAN, E. R. **Administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995. 533 p.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SÃO PAULO – USP. **Banco de dados de biomassa no Brasil.** Disponível em: <http://infoener.iee.usp.br/scripts/biomassa/br_carvao.asp>. Acesso em: 15 set. 2003.

VALVERDE, S. R. et al. Evolução da participação do setor florestal na economia brasileira. In: CONGRESSO FLORESTAL BRASILEIRO, 8., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SBS/SBEF, 2003. v. 2. (CD-Rom).

VIEIRA, L. A. N. **Setor florestal em Minas Gerais:** caracterização e dimensionamento. Belo Horizonte: UFMG, 2004. 40 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. O. (Orgs.). **Administração contemporânea:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p.

ZINI, A. A . J. **Uma janela para o mundo:** o desafio da ALCA. Disponível em: <<http://www.professoraangela.pro.br/site%20original/textos/geopolitica/contemporanea.htm>>. Acesso em: 28 ago. 2003.

CAPÍTULO 2: As Empresas

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações gerais

As empresas brasileiras, independentemente do seu setor de atuação, tamanho ou estrutura, estão enfrentando a cada dia maiores desafios, entre eles a globalização da economia, os ambientes externo e interno gradativamente mais dinâmicos, clientes exigentes, rápidas mudanças nos produtos e processos em função de avanços tecnológicos.

Nesse contexto, as empresas devem apresentar alto grau de qualidade, diversidade, produtividade, agilidade e flexibilidade, quer seja para alcançar a efetividade, quer para que possam cumprir seu papel social, sendo agentes de desenvolvimento do setor, do município e região onde estão inseridas.

Em Minas Gerais, o complexo florestal industrial se destaca através de sua representatividade e do seu grande potencial para colaborar com desenvolvimento do Estado.

Verificou-se, nos últimos anos, que um número representativo de autores, como Valverde (2000), Nardelli (2001) e Siqueira (2003), têm desenvolvido trabalhos em que o complexo florestal industrial é escolhido como tema central de estudo. Entretanto, apesar de sua importância no contexto brasileiro e

de seus problemas, não se encontraram pesquisas desenvolvidas visando à construção de uma visão abrangente particularmente sobre os sistemas de gestão do complexo florestal industrial.

O conhecimento da estrutura organizacional e do processo produtivo é fundamental para determinar os obstáculos e as oportunidades para a melhoria da gestão empresarial que integra os diferentes aspectos relativos à busca pela excelência organizacional. Porter (1991) afirmou que a estrutura industrial tem forte influência na determinação das regras competitivas, assim como nas estratégias potencialmente disponíveis para as empresas.

Diante das importantes e rápidas transformações pelas quais passa o Complexo Florestal e Industrial, faz-se necessário que os setores público e privado, procurando maior sintonia com a sustentabilidade da produção, busquem mecanismos que lhes permitam antecipar os desafios presentes e futuros.

Tais fatos, aliados à observação empírica, levam à conclusão de que existem diferentes problemas a serem enfrentados pelo complexo florestal industrial mineiro, entre eles a construção de uma visão abrangente que englobe os diferentes tipos de empresas que utilizam a madeira como insumo principal, principalmente no que diz respeito aos sistemas de gestão de suas empresas. Assim, tendo em vista contribuir com a construção de uma visão mais completa sobre o Complexo Florestal e Industrial mineiro, o presente estudo privilegiou os sistemas de gerenciamento e teve como condutor aspectos relacionados a dois níveis de análise organizacional, os subsistemas contextual e estrutural.

Os aspectos envolvidos e a abordagem desenvolvida neste trabalho poderão auxiliar empresas e órgãos públicos a direcionarem suas ações, tendo em vista o pleno desenvolvimento desse importante setor da economia mineira.

1.2. Objetivo da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar e caracterizar os diferentes tipos de empresas de base florestal existentes em Minas Gerais a partir da cadeia produtiva da madeira industrial.

Desse objetivo derivaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Levantar e descrever dados gerais das empresas avaliadas.
- Analisar aspectos relativos às estratégias, alta administração, cultura e valores organizacionais.
- Analisar aspectos relativos à estrutura organizacional, administração de recursos humanos, gestão de processos produtivos, desenvolvimento de produtos e garantia de qualidade, gestão financeira, comercialização e “marketing” e gestão ambiental.
- Analisar aspectos relativos às relações com o ambiente, clientes, fornecedores, concorrentes, entrantes potenciais, governo, sociedade e meio ambiente.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O complexo industrial florestal mineiro

Conforme o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – INDI (2003), especificamente no Estado, o setor florestal merece destaque, pois mais da metade das plantações de eucalipto no Brasil (52,6%) estava localizada em Minas. Em relação ao pinus, a ocupação de área plantada era de 8,5% (menos expressiva), porém com boas possibilidades de aproveitamento.

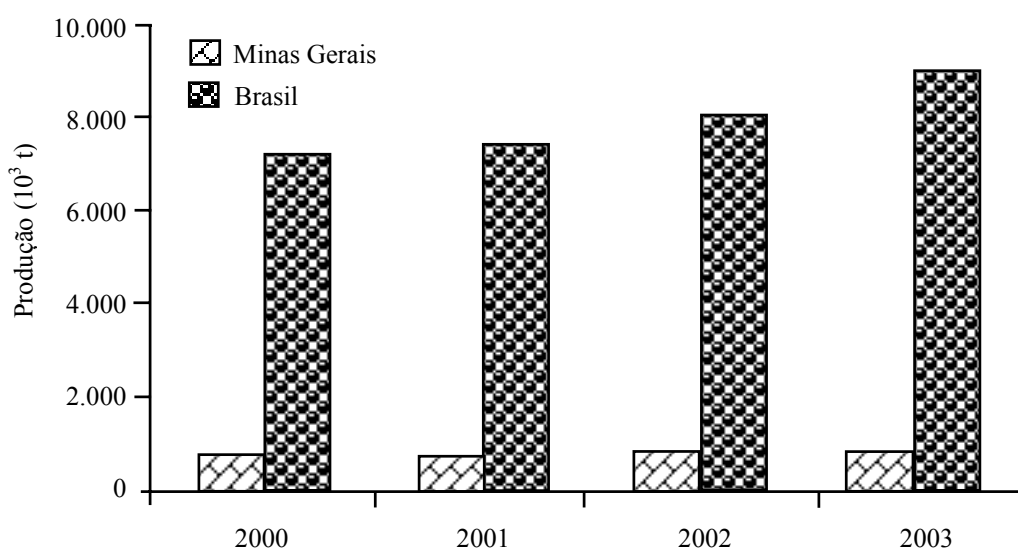
Segundo Assis (2003), a indústria de base florestal participa com significativo porcentual do PIB mineiro, gera empregos diretos e indiretos, arrecada impostos e agrega divisas de exportações. Ainda segundo esse autor, Minas é responsável por 60% da produção nacional de ferro-gusa a carvão vegetal e seu parque industrial possui 40 indústrias não integradas.

As indústrias mineiras de base florestal consumidoras de madeira serrada também desempenham papel importante em Minas Gerais. Vale ressaltar o número crescente de empreendimentos produtivos do setor moveleiro.

Atualmente, os plantios florestais, em Minas Gerais, concentram-se nas regiões do Rio Doce, Centro-Oeste, Noroeste, Centro/Norte e Jequitinhonha/Mucuri, tendo as três últimas as maiores extensões. Nas outras seis regiões do Estado, os plantios são menores e dispersos. Em 129 municípios mineiros (15%

do total) foram identificadas concentrações de plantações florestais com fins industriais (AMS, 2004).

Minas Gerais caracteriza-se como produtor de celulose branqueada de fibra curta. O volume produzido no período de 2000-2003 cresceu 10,1%. A produção estadual representa cerca de 10% do volume da produção brasileira (Figura 1).



Fonte: AMS (2004)

Figura 1 – Produção de celulose no Brasil e em Minas Gerais, no período de 2000 a 2003.

O carvão vegetal ainda possui uma posição de grande importância para Minas Gerais, principal produtor e consumidor, ocupando posição de destaque no setor siderúrgico, no qual contribui para a produção de ferro-gusa, aço e ferroliga.

Segundo a AMS (2004), a produção mineira de ferro-gusa corresponde à cerca de 60% da produção nacional e utiliza, principalmente, o carvão vegetal como termorredutor. O Estado destaca-se, também, na produção de ferro-liga. O maior consumo de carvão vegetal no Brasil está concentrado nos pólos siderúrgicos de Minas Gerais (64%).

Ainda segundo a entidade, a taxa de crescimento do valor das exportações de produtos do complexo florestal industrial (CFI), nos últimos dois anos, superou o também crescente valor das exportações totais do país. Em Minas Gerais, o crescimento do valor exportado do CFI foi mais do que o dobro do valor total das exportações em 2003 (Quadro 1).

Quadro 1 – Saldo das exportações florestais em 2002 e 2003

	2003			2002		
	Exportações	Importações	Saldo	Exportações	Importações	Saldo
	(US\$ 10 ³)					
Minas Gerais	7.434.162	2.429.440	5.004.722	6.348.898	2.515.827	3.833.071
Setor Florestal-MG	945.345	19.469	925.876	675.838	21.917	653.921

Fonte: AMS (2004)

Vale ressaltar que o volume de carvão vegetal exportado ainda é inexpressivo e destina-se, principalmente, ao consumo doméstico. Recentemente foi iniciada a exportação de finos de carvão vegetal, produto tradicionalmente descartado pelos produtores, nos Estados Unidos, onde são utilizados na geração de energia em caldeiras e produção de briquetes.

A atividade florestal em Minas Gerais também se destaca na geração e manutenção de postos permanentes de trabalho nas áreas urbana e rural. Em 2003, o complexo florestal industrial empregou direta e indiretamente, tanto nas atividades industriais quanto no campo, quase 1,3 milhão de trabalhadores (Quadro 2) (AMS, 2004).

Segundo Vieira (2004), o Recolhimento de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) destacou o setor florestal, dentre tantas outras atividades econômicas. No ano de 2003, de acordo com os dados do Quadro 3, a arrecadação do complexo atingiu o patamar de R\$ 354 milhões; a siderurgia apresentou a maior contribuição (76,8%).

Diante de tais fatos, pode-se reafirmar a importância do CFI como grande colaborador para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais.

Quadro 2 – Estimativa de geração de empregos pelo CFI em Minas Gerais, em 2003

Segmento/Atividade	Nº de Empregos				
	Diretos ⁽¹⁾	Indiretos ⁽²⁾	Efeito-Renda ⁽³⁾	Total	%
Exploração Florestal	100.580	394.300	237.542	732.422	56,71
Plantações florestais	45.630	182.500			
Carbonização de madeira	50.950	203.800			
Madeira combustível (lenha)	4.000	8.000			
Indústria de base florestal	48.818	199.092	311.272	559.182	43,00
Siderurgia	⁽⁴⁾ 29.838	119.272	244.540	393.650	30,48
Siderurgia integrada	8.068	32.272			
Ferro-gusa	12.800	51.200			
Ferroligas	8.970	35.800			
Celulose e Papel	3.900	19.500	23.000	46.400	3,59
Madeira e Mobiliário	15.080	60.320	43.732	119.132	9,22
Painéis de madeira	1.500	6.000			
Madeira processada	13.580	54.320			
Total	149.398	593.392	548.814	1.291.604	100,00

Fonte: AMS (2004)

⁽¹⁾ Na atividade; ⁽²⁾ na cadeia produtiva; ⁽³⁾ estimado com base no modelo de geração de emprego (refere-se à transformação da renda dos trabalhadores e empresários de toda a cadeia produtiva em consumo de outros setores); e ⁽⁴⁾ Nas usinas.

Quadro 3 – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) recolhidos pelo CFI em 2003

Segmento/Atividade	RECOLHIMENTO	
	R\$	%
Exploração florestal	8.333.379,17	2,3
Silvicultura	5.508.463,55	1,6
Extração de produtos vegetais, não-especificados	1.182.498,34	0,3
Serviços auxiliares de agropecuária	100.907,60	0,0
Extração de madeiras	1.282.564,21	0,4
Produção de carvão vegetal	258.945,47	0,1
Indústria de Base Florestal	346.382.910,03	97,6
Siderurgia	272.569.474,87	76,8
Produção de ferro-gusa e ferro esponja	193.897.056,60 ⁽¹⁾	54,7
Produção de ferro e aço em formas primárias e semi-acabados	13.672.418,27	3,9
Produção de Ferroligas as em formas primárias e semi-acabados	65.000.000,00 ⁽²⁾	18,3
Celulose e Papel	36.278.128,16	10,2
Madeira e Mobiliário	37.535.307,00	10,6
Total	354.716.289,20	100,0

⁽¹⁾ Sindifer e ⁽²⁾ dados estimados.

Fonte: Vieira (2004).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO

3.1. População e amostra

Entende-se como universo de pesquisa ou população um conjunto definido de elementos portadores de determinadas características. Considera-se a amostra como um subconjunto do universo ou da população, através da qual são estabelecidas ou estimadas as características destes (GIL, 1999).

A amostra ocorre quando a pesquisa não é censitária, ou seja, não abrange todos os componentes da população. Assim, o universo contemplado pela pesquisa foi constituído por empresas componentes da cadeia produtiva da madeira localizadas em Minas Gerais. Em razão das particularidades do universo da pesquisa, utilizou-se uma amostra que privilegiou as empresas que possuem os atributos que o pesquisador deseja conhecer; logo, tal amostra é do tipo intencional ou, por julgamento, não-probabilística.

Tendo em vista a escolha das unidades de análise que contemplassem a diversidade entre as empresas de base florestal, buscou-se o apoio de listagens de duas associações, a Sociedade de Investigações Florestais (SIF) e a Associação Mineira de Silvicultura (AMS) e de um sindicato, o Sindicato da Indústria do Ferro no Estado de Minas Gerais (SINDIFER), bem como de 36 especialistas,

aos quais se pediu a indicação de empresas consideradas por eles representativas do setor florestal mineiro, segundo o seguinte critério:

- Empresas presentes na cadeia produtiva da madeira, localizadas nos seguintes segmentos: madeira industrial, energia e processamento mecânico.

Procedeu-se, então, ao cruzamento de tais dados, gerando uma lista composta por 28 empresas localizadas na cadeia produtiva da seguinte forma:

- Madeira industrial: 2 empresas.
- Energia: 22 empresas.
- Processamento mecânico: 4 empresas.

A seguir buscou-se selecionar entre tais empresas, através de contato telefônico, aquelas que dentro de cada cadeia produtiva ofereceriam aspectos diferenciados, como tamanho, localização etc. Assim, tendo em vista as condições para poder realizar o respectivo estudo, uma vez que a falta deste pressuposto apenas permitiria o acesso à obtenção de informações reduzidas/superficiais, insuficientes para a realização de um trabalho de investigação dessa natureza, chegou-se a uma amostra composta por 16 empresas:

- Madeira industrial: 2 empresas.
- Energia: 12 empresas.
- Processamento mecânico: 2 empresas.

Das 16 empresas visitadas, obtiveram-se respostas de 11 delas (68,75%) localizadas na cadeia produtiva da seguinte maneira:

- Madeira industrial: 2 empresas.
- Energia: 7 empresas.
- Processamento mecânico: 2 empresas.

Uma das condições para a obtenção e qualidade dos dados do instrumento de coleta proposto é o conhecimento global da empresa por parte do respondente. Assim, o grupo selecionado foi composto por 6 gerentes, 3 superintendentes e 2 diretores que trabalham na empresa há mais de três anos e que ocupam o cargo a mais de dois anos.

3.2. Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no período de março a dezembro de 2004 e efetuada através de fontes primárias e secundárias.

O instrumento de coleta de dados (Apêndice A) foi validado através da aplicação de um pré-teste, composto por perguntas relativas à empresa, tendo em vista atender aos objetivos propostos. Para tanto, tal instrumento foi dividido nos seguintes blocos:

- Bloco 1: Dados da empresa.
- Bloco 2: Estratégias, Alta Administração, Cultura e Valores Organizacionais, Estrutura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Processos Produtivos, Desenvolvimento de Produtos e Garantia de Qualidade, Gestão Financeira, Comercialização e “Marketing” e Gestão Ambiental.
- Bloco 3: Relações com o Ambiente, Clientes, Fornecedores, Concorrentes, Entrantes Potenciais, Governo, Sociedade e Meio Ambiente.

O questionário contém afirmativas, às quais o respondente associou respostas relativas ao seu grau de concordância com elas. As respostas às afirmações variaram de acordo com a escala de Likert da seguinte forma: (5) – Concordo Totalmente, (4) – Concordo, (3) – Concordo Parcialmente, (2) – Discordo e (1) – Discordo Totalmente.

3.3. Tratamento e análise de dados

O tratamento e análise de dados estão voltados para processos que evidenciaram os elementos necessários ao conhecimento sobre aspectos relativos às empresas pesquisadas.

Tendo em vista tratar os dados obtidos através de questionário estruturado, utilizou-se a adaptação da escala Likert, descrita por Oliveira (2005) como mecanismo de medida, tornando possível aferir o grau de concordância e importância atribuídas pelos entrevistados diante das afirmativas descritas no questionário. Como ferramenta de apoio para tabulação e análise dos dados,

utilizaram-se o *Statistic Package for Social Science* (SPSS) e o Microsoft Excel. Em seguida, gerou-se um valor ponderado indicando a posição do grupo em relação a cada afirmação. Para tanto, foi realizado o somatório do produto das frequências absolutas pelos respectivos valores associados a cada nível, sendo o valor obtido dividido pelo produto entre a frequência total e o valor associado à máxima concordância e importância (5). Por fim, multiplicou-se esse resultado por 10, obtendo um valor ponderado em uma escala de 0 a 10.

Para efeito de análise foi considerado o valor ponderado 6 como balizador, visto que, se hipoteticamente todos os respondentes adotassem uma posição central diante das afirmações escolhendo o item “concordo parcialmente”, este seria o valor ponderado obtido. Assim, os resultados acima de 6 foram considerados como posição de concordância e os abaixo desse valor, como posição de discordância.

Nessa fase, foram também utilizados documentos internos da empresa, como organogramas, boletins etc.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Dados da empresa

Todas as empresas consultadas já funcionam há mais de 10 anos (Figura 2). A maioria delas teve sua origem na separação da área florestal de outra empresa, que optou, em algum momento, pelo registro de uma nova pessoa jurídica por questões estratégicas.

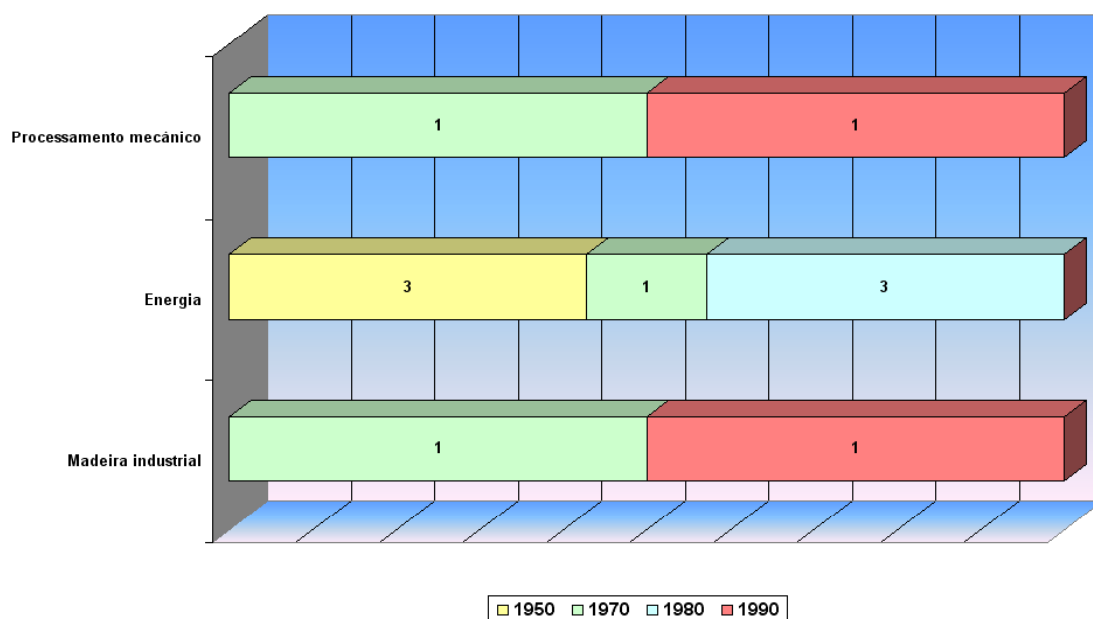


Figura 2 – Década de fundação das empresas.

A classificação do SEBRAE (2005) considera que as empresas industriais de pequeno porte possuem até 99 empregados. Assim, quanto ao tamanho, as empresas estudadas podem ser classificadas como médias e grandes empresas (Figura 3), o que é coerente com o número de postos de trabalho (Quadro 4).

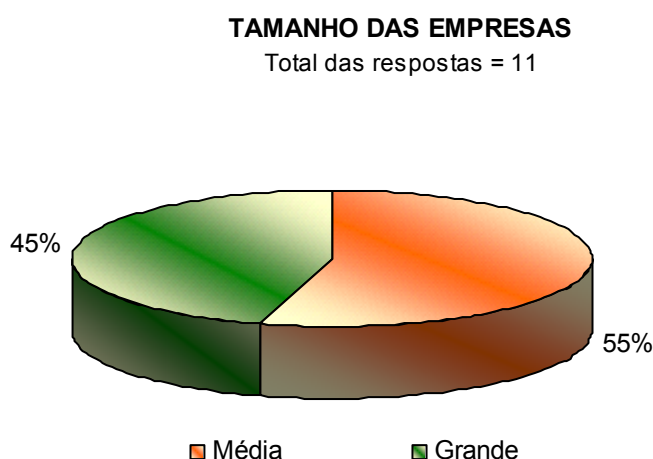


Figura 3 – Classificação por tamanho das empresas.

Quadro 4 – Número de postos de trabalho (próprios)

Cadeia Produtiva	Nº de Empresas	Nº de Postos de Trabalho (próprios)
Madeira industrial	1	Não informaram
	1	1.800
Energia	1	311
	1	970
	1	600
	1	300
	2	Não informaram
Processamento mecânico	1	600
	1	100

No que diz respeito à tipologia jurídica, a preferência das empresas é pelo estatuto da sociedade de responsabilidade limitada (Figura 4), o que pode ser explicado pela maior facilidade de uso e menor custo para criar a empresa.

TIPOLOGIA JURÍDICA

Total das respostas = 11

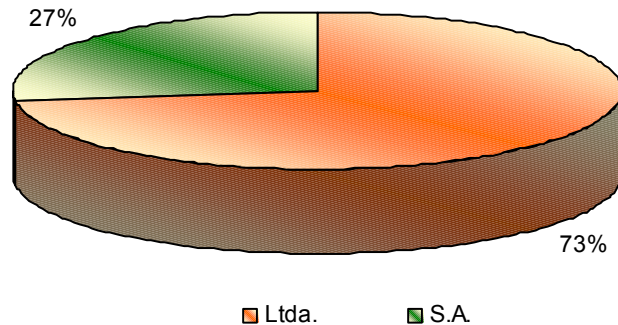


Figura 4 – Classificação por tipologia jurídica.

Das empresas consultadas, uma está localizada dentro de um distrito industrial, uma em um pólo industrial e uma na área da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). Citando-se como vantagens de tal localização o raio de abastecimento e a compra de matéria-prima. Duas delas participam do consórcio de exportação Minas Metais e ressaltam como pontos positivos dessa participação o volume de carga e o poder de negociação e de comercialização. Observou-se que a participação em tais arranjos é baixa, perdendo-se possíveis benefícios do potencial sinérgico que comportam.

No Quadro 5, podem-se verificar a atividade econômica predominante e o setor de atividade das empresas.

Quadro 5 – Atividade econômica predominante e setor de atividade das empresas

Cadeia Produtiva	Nº de Empresas	Atividade Econômica Predominante	Setor de Atividade
Madeira industrial	2	Integrada (floresta + indústria)	Chapas de madeira reconstituída
			Celulose de mercado
Energia	2	Plantação de florestas	Florestal
	5	Integrada (floresta + indústria)	Siderurgia
Processamento mecânico	2	Integrada (floresta + indústria)	Serraria
			Processamento de madeira de eucalipto para uso múltiplo

Verificou-se, então, que algumas empresas estão buscando alternativas para ampliar as possibilidades de utilização da madeira e diversificar a sua produção, mesmo que tal fato não possa ser percebido de maneira clara ao se examinar o setor de atividade da empresa.

A maioria das empresas oferece até três produtos ao mercado. Apenas três delas oferecem um número maior, mas, na maioria, 80% do faturamento é gerado por apenas um produto (Quadro 6).

Quadro 6 – Número total de produtos oferecidos ao mercado e número de produtos que representam 80% ou mais do faturamento da empresa

Cadeia Produtiva	Nº de Empresas	Nº de Produtos	
		Oferecidos ao Mercado	Produtos que Representam 80% ou mais do Faturamento
Madeira industrial	1	3	2
	1	1	1
Energia	4	1	1
	1	3	1
	1	6	1
	1	8	1
Processamento mecânico	1	3	1
	1	5	4

No que diz respeito à classificação do principal cliente e ao destino das vendas (Quadro 7), observa-se que a grande maioria das empresas tem como principal cliente, empresas privadas de porte grande, o que pode ser explicado tanto pela origem das empresas quanto por sua localização na cadeia produtiva.

Das empresas estudadas, duas do ramo de energia introduziram duas mudanças no processo produtivo, uma da madeira industrial e três da energia uma, duas empresas do processamento mecânico, duas da energia e uma empresa da madeira industrial não as introduziram nos últimos três anos. Os tipos de mudanças no processo produtivo introduzidas pela empresa nos três últimos anos podem ser observados no Quadro 8.

Quadro 7 – Classificação do cliente principal quanto ao porte e à categoria

Cadeia Produtiva	Nº de Empresas	Porte	Categoria	Destino das Vendas
Madeira industrial	1	Empresa privada de grande porte	Consumidor de matéria-prima	Maior parte para o próprio Estado
	1	Empresa privada de grande porte	Consumidor de matéria-prima	Maior parte para o exterior
Energia	1	Empresa privada de grande porte	Consumidor de matéria-prima	Maior parte para o exterior
	5	Empresa privada de grande porte	Consumidor de matéria-prima	Maior parte para o próprio Estado
	1	Empresa privada de grande porte	Distribuidor	Maior parte para o próprio Estado
Processamento mecânico	1	Empresa privada de grande porte	Consumidor final	Maior parte para o próprio estado
		Pessoa física		
	1	Empresa privada de grande porte	Consumidor de matéria-prima	Maior parte para o exterior
		Distribuidor		

Quadro 8 – Mudanças no processo produtivo introduzidas pela empresa nos três últimos anos

Cadeia Produtiva	Tipo de Mudança
Madeira industrial	Mudança no sortimento de toras em diâmetro
Energia	Produção de mudas clonais de eucalipto
	Mecanização de combate a formigas
	Processo de produção de carvão vegetal
	Aumento da mecanização em colheita e carbonização
	Controle e instrumentalizado da carbonização
	Controle ambiental
	Produção de carvão em fornos mecanizados

A estruturação formal das atividades internas ocorre com maior frequência no setor de produção e de finanças e, em seguida, em RH e P&D, o que é coerente com o que ocorre em empresas industriais (Quadro 9).

Quadro 9 – Áreas em que a empresa está formalmente estruturada

Destino das Vendas	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Abastecimento	-	-	1	1
Assistência técnica	1	-	-	1
Finanças	1	6	2	9
Informática	-	1	-	1
“Marketing”	1	-	1	2
Medicina no trabalho	-	1	-	1
Meio ambiente	-	1	-	1
P&D	1	4	-	5
Planejamento e controle	-	1	-	1
Produção	2	7	2	11
Proteção florestal	1	-	-	1
Qualidade	-	1	-	1
RH	1	6	1	8
Vendas	1	3	2	4

4.2. Aspectos relativos à gestão

4.2.1. Estratégias e alta administração

Todas as empresas consultadas possuem missão, visão e objetivos bem definidos que retratam claramente conceitos, como: agregação de valores, qualidade, sustentabilidade e satisfação dos clientes, entre outros.

A adoção do planejamento estratégico formalizado é unânime e, em cinco das empresas, tal prática acontece de maneira contínua e, em seis, esporadicamente.

Para as estratégias e alta administração foram expostas afirmativas relacionadas a algumas características centrais (Quadro 10), efetivamente ligadas à direção.

O grau de concordância aferido principalmente na cadeia produtiva da energia evidencia que existem fatores que possibilitam a disseminação do conhecimento para o restante da organização (Figura 5). Dessa forma, verifica-se que as competências da empresa, a estratégia global e as metas desafiadoras estão sendo disseminadas para os outros membros da organização.

Quadro 10 – Afirmativas relacionadas a estratégias e alta administração

	Afirmativas	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af1	A estratégia global da empresa é comunicada claramente a todos os níveis organizacionais	7,00	7,40	6,00
Af2	Os dirigentes possuem uma clara visão de como deve ser a empresa no futuro	8,00	8,85	8,00
Af3	Existe consenso sobre quais são as competências da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes e fracos da empresa	6,00	8,85	7,00
Af4	A alta administração estabelece metas desafiadoras	9,00	9,71	7,00
Af5	O desempenho e os resultados alcançados pela empresa são avaliados com freqüência.	8,00	9,42	8,00
Af6	A missão e os valores da empresa são promovidos, por atos simbólicos e ações	7,00	9,14	7,00

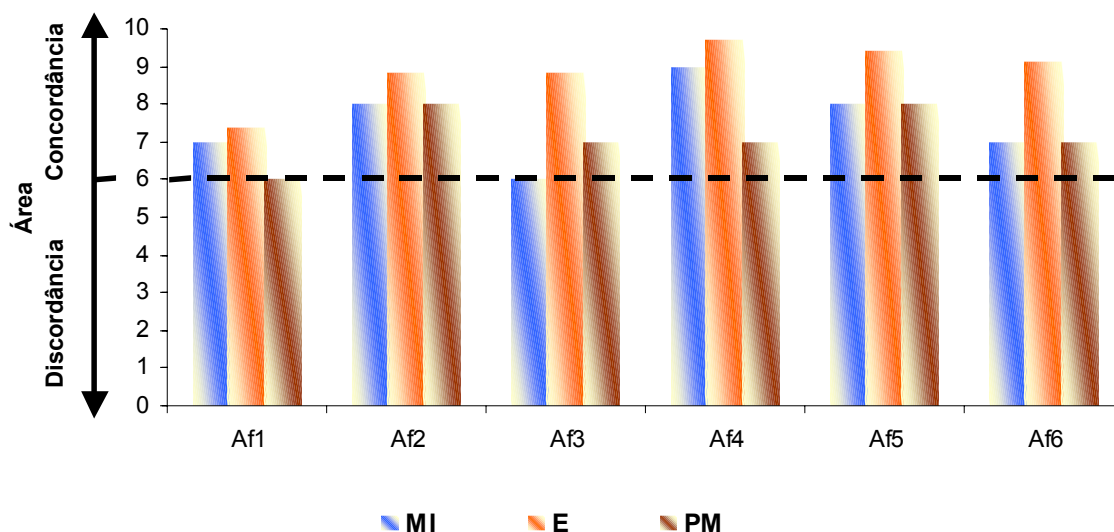


Figura 5 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a estratégias e alta administração.

4.2.2. Cultura e valores organizacionais

A cultura organizacional é traduzida pelas normas e valores que interpretam eventos e avaliam o que é apropriado e inapropriado à empresa (Quadro 11).

Quadro 11 – Afirmativas relacionadas a cultura e valores organizacionais

	Afirmativas	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af7	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários	6,00	9,14	8,00
Af8	Geralmente existe um grande orgulho em trabalhar para empresa	7,00	8,57	9,00
Af9	As pessoas não estão voltadas somente para atividades de curto prazo	7,00	8,85	6,00
Af10	A experimentação é estimulada. Existe liberdade para tentar e falhar	8,00	9,14	7,00
Af11	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho	6,00	8,28	6,00
Af12	Novas idéias são valorizadas	9,00	8,57	7,00
Af13	As realizações importantes são comemoradas	8,00	6,20	9,00
Af14	Realizam-se, com freqüência, reuniões informais fora do local de trabalho para a realização de formulações de idéias	4,00	6,20	5,00
Af15	Os “layouts” possibilitam a troca de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião)	9,00	8,00	6,00
Af16	São poucos os símbolos de “status” e hierárquicos	8,00	7,14	7,00

A cultura e valores organizacionais apresentam um grau de concordância que remete à existência de um ambiente razoavelmente propício a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento organizacional (Figura 6), apesar de a realização de reuniões informais fora do local de trabalho, para a realização de formulações de idéias, não ser uma prática freqüente nas empresas pesquisadas.

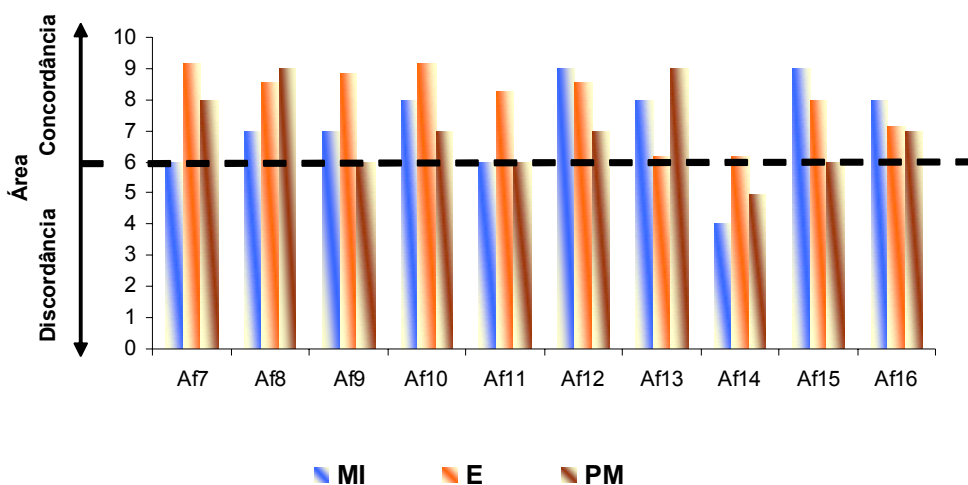


Figura 6 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a cultura e valores organizacionais.

4.2.3. Estrutura organizacional

Ao se inferir o número de níveis hierárquicos (Quadro 12) na estrutura organizacional e ao se examinar o organograma das empresas estudadas, pode-se afirmar que elas possuem uma estrutura enxuta. Ao longo dos anos, ocorreram reestruturações que possibilitaram a adequação ao modelo adotado atualmente, em que existe o predomínio da estrutura fluida, ágil e flexível, capaz de atender às demandas do ambiente organizacional que lida com turbulências constantes.

Quadro 12 – Número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional até o nível de execução

Cadeia Produtiva	Nº de Empresas	Nº de Níveis Hierárquicos
Madeira industrial	2	5
Energia	2	5
	5	4
Processamento mecânico	2	4

Verificou-se que a adoção da terceirização, ou seja, sistema de parceria com outras empresas (Quadro 13), bem como a utilização da prestação de serviços (Quadro 14), constitui as principais ferramentas utilizadas pelas empresas visando à racionalização das atividades produtivas e à “recentragem” em torno das suas competências principais.

Quatro empresas possuem dois parceiros e as outras seis, três, quatro, seis e nove, respectivamente. Apesar de três delas afirmarem não adotar o sistema de parceria, todas elas utilizavam, em algumas tarefas, os prestadores de serviço.

Todas as empresas estudadas usam instrumentos de gestão empresarial com ênfase na gestão de custos, seguida por sistemas de informação gerencial e qualidade/ISO, o que é condizente com a importância dada à estruturação interna do setor de finanças e de produção (Quadro 15).

Quadro 13 – Categorias/funções dos terceiros

Categoria/Função	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Colheita	1			1
Transporte	1			1
Baldeio	1			1
Silvicultura	1			1
Resinagem	1			1
Porto e vendas externas	1	2		3
Operações		1		1
Desenvolvimento de tecnologia		1		1
Informática		2		2
Preservação de madeira		1		1
Apoio corporativo		1		1
Transporte		1	1	2
Aferição de equipamento		1		1
Fabricação de carvão		1		1
Produção florestal		1		1
Prestação de serviços		1	1	2
Comercialização			1	1
Refeitório			1	1
Exploração florestal			1	1
Não utilizam		3		3

Quadro 14 – Categorias/funções dos prestadores de serviços

Categoria/Função	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Limpeza	2	3		5
Medicina do trabalho	1			1
Consultoria técnica	1			1
Parte do processo produtivo	1	3		4
Manutenção	1	3	1	5
Alimentação	1	3		4
Assistência jurídica	1	5	1	7
Entrega/remessa de mercadorias	1	4		5
Criação de material promocional	1	3	2	6
Segurança		2		2
Contabilidade		1		1
Transporte de carga			1	1
Não utilizam		1		1

Quadro 15 – Utilização de instrumentos de gestão empresarial

Instrumento de Gestão Empresarial	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Sistemas de informações gerenciais	2	3	1	6
Sistemas de qualidade/ISO	2	4		6
Parceria com fornecedores/clientes	2		2	4
Mão-de-obra polivalente	1	1	1	3
Células de produção	1			1
“Just-in-time”		1		1
Gestão de estoque		4	1	5
Gestão de caixa	1	4		5
Gestão de custos	2	5	1	8
Programação de investimentos	2	2	1	5
Indicadores de desempenho	1	4		5
Certificação FSC	2		1	3

Os aplicativos de informática para gerenciar as atividades (Quadro 16) são usados. Vale destacar a presença dos sistemas integrados de gestão de tipo ERP e CRM, mostrando o avanço da área de produção e relacionamento com clientes externos.

Quadro 16 – Atividades em que a empresa utiliza aplicativos de informática

Atividade	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Contabilidade/administração	2	7	2	11
Gestão integrada de processos internos (ERP)	2	2	1	5
Gerenciamento de vendas e relacionamento com clientes (CRM)	2	2	1	5
Gerenciamento de compras e relacionamento com fornecedores	2	1	1	5
Gestão de estoques	1	7	2	10
Comunicação interna	2	7	2	11
Processador de textos	2	7	2	11
Planilhas eletrônicas	2	7	2	11
Banco de dados	2	7	2	11
Software específico	2	7	2	11
Comunicação via satélite entre as fazendas (IP)		1		1

Os quesitos relacionados à estrutura (Quadro 17) ressaltam aspectos que se sobrepõem à estrutura hierárquico-burocrática e que procuram romper com as tradições estabelecidas. As alternativas apresentadas são consideradas de vanguarda no contexto empresarial. Apóiam-se no conceito do trabalho de equipes e visam atender às necessidades de fomentar um ambiente de aprendizado organizacional.

O resultado aferido nas empresas pesquisadas indica que a adoção de tais ferramentas ainda não faz parte da realidade dessas empresas (Figura 7).

Quadro 17 – Afirmativas relacionadas a aspectos estruturais

	Afirmativas	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af17	Há uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica	5,00	5,71	6,00
Af18	Há uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores	4,00	4,86	4,00
Af19	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo	6,00	6,57	6,00

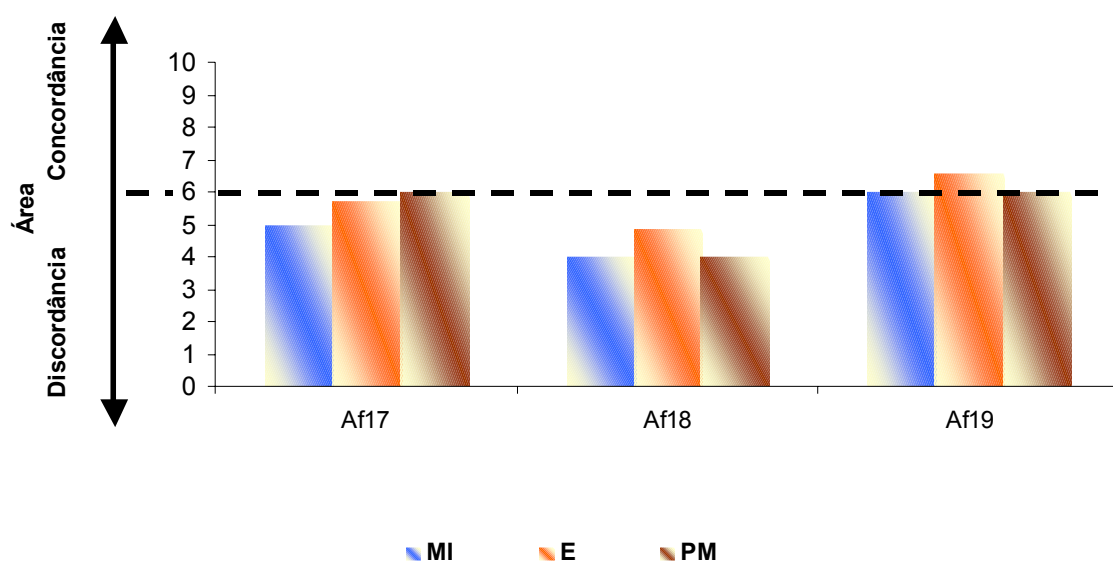


Figura 7 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à estrutura.

4.2.4. Administração de recursos humanos

A administração de recursos humanos trata dos seguintes pontos: recrutamento e seleção (Quadro 18), carreira (Quadro 19) e sistemas de recompensa (Quadro 20).

Nas questões relativas a recrutamento e seleção, aferiu-se um altíssimo grau de concordância (Figura 8), demonstrando o cuidado e a preocupação ao se buscar o profissional ideal para ocupar determinado cargo.

Quadro 18 – Afirmativas relacionadas a recrutamento e seleção

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af20	O processo de seleção é bastante rigoroso	9,00	8,57	8,00
Af21	Há uma busca de diversidade e aumento da criatividade por meio do recrutamento	9,00	8,28	8,00

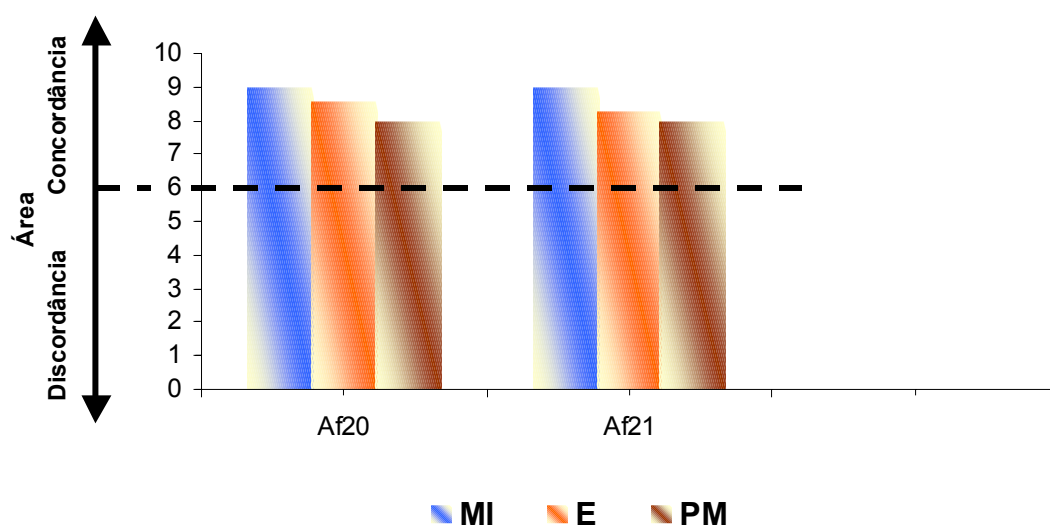


Figura 8 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a recrutamento e seleção.

Quanto aos aspectos relativos à carreira, pode-se observar que, apesar de se inferir um alto grau de concordância por parte das empresas da madeira industrial e de energia, o mesmo não acontece com as do processamento mecânico, em que se observa a discordância com algumas afirmativas (Figura 9).

Quadro 19 – Afirmativas relacionadas à carreira

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af22	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências	7,00	7,42	6,00
Af23	O conjunto de responsabilidades dos cargos é bastante abrangente	9,00	7,71	4,00
Af24	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários	7,00	7,71	5,00
Af25	Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa	7,00	8,57	7,00
Af26	Os funcionários da empresa possuem um alto grau de domínio das tecnologias de produção	8,00	8,28	7,00
Af27	A empresa possui um baixo índice de absenteísmo	10,00	7,71	8,00
Af28	O treinamento está associado às necessidades do trabalho do funcionário ou à estratégia da empresa	8,00	8,28	7,00
Af29	Há um baixo número de pessoas que se demitem ou são demitidos em relação a outras empresas	9,00	7,71	7,00
Af30	A empresa possui um baixo índice anual de acidentes de trabalho	7,00	7,71	7,00
Af31	A empresa possui um bom clima organizacional interno	6,00	8,57	8,00

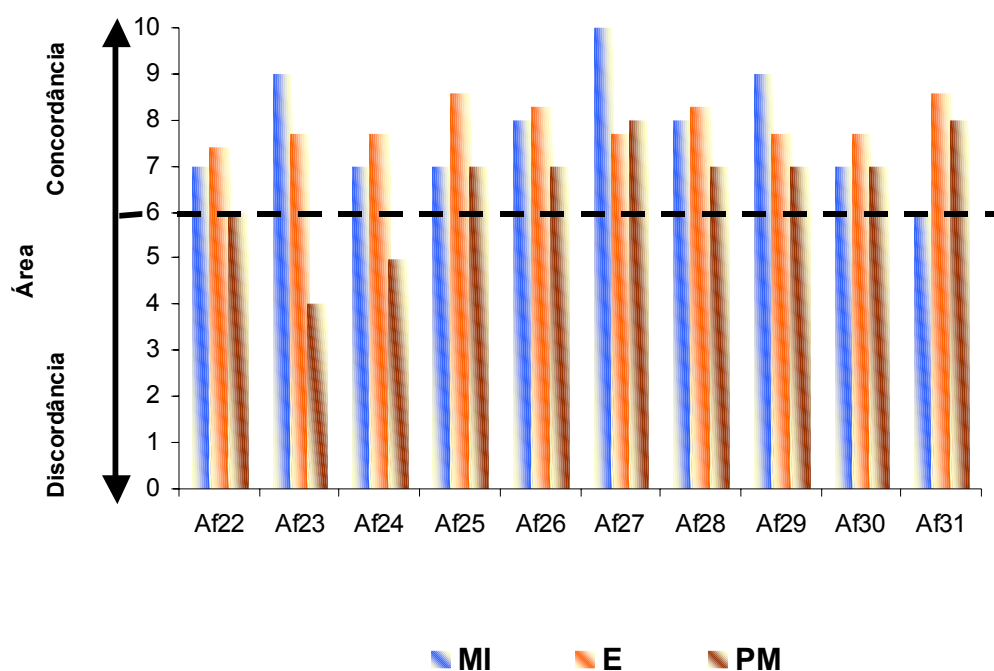


Figura 9 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à carreira.

Quadro 20 – Afirmativas relacionadas a sistemas de recompensa

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af32	A evolução salarial está ligada à competência e não ao cargo ocupado	6,00	8,00	7,00
Af33	Existem mecanismos de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias	6,00	8,00	7,00
Af34	Existem mecanismos de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual)	7,00	8,00	7,00
Af35	Existem mecanismos de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários	9,00	7,14	7,00
Af36	Existem mecanismos de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários	3,00	3,14	4,00

O sistema de recompensa possibilita às pessoas saber o que é valorizado e reconhecido e onde cada um deve se concentrar. Quando uma empresa premia sua equipe pelo desempenho, ela fortalece a cultura voltada para os resultados. Tanto as equipes quanto os membros individuais são motivados por recompensas. Um sistema de recompensa cuidadosamente elaborado pode tornar-se elemento importante para o sucesso da equipe.

No que diz respeito a sistemas de recompensa, verificou-se que, apesar de aferir um grau de concordância razoável para a maioria das questões, existe unanimidade quanto à inexistência de mecanismos de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários (Figura 10).

Os benefícios oferecidos pelas empresas são muitos e de variados tipos (Quadro 21), demonstrando a ampla aplicabilidade de tal ferramenta.

Dez das empresas pesquisadas utilizavam mecanismos de captação de sugestões dos funcionários, como reuniões sistemáticas, caixa de sugestões, grupos participativos, e incorporaram a maioria das sugestões apresentadas.

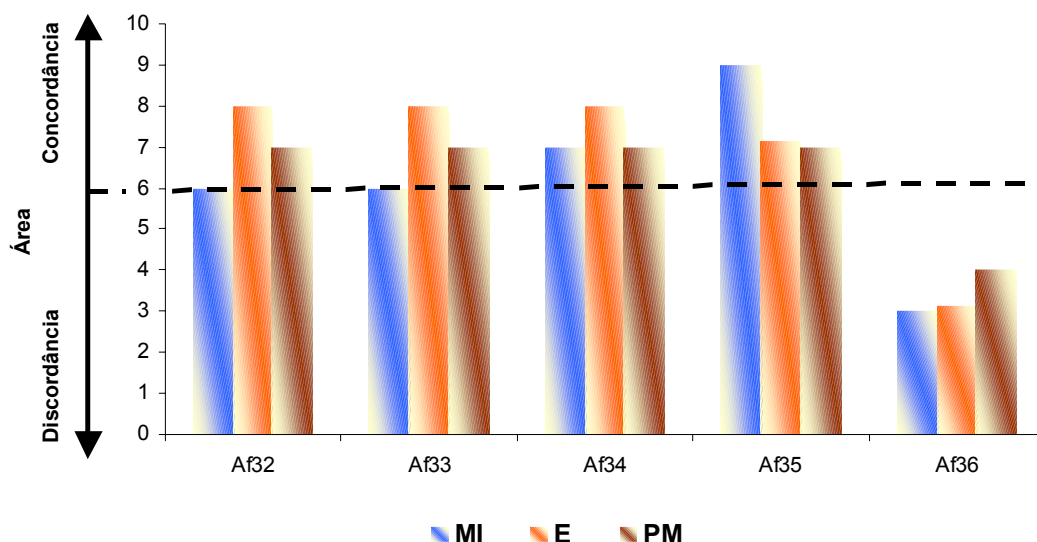


Figura 10 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a sistemas de recompensa.

Quadro 21 – Tipos de benefício oferecidos pela empresa

Tipo de Benefício	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Participação em lucros e resultados	1	4		5
Plano de saúde	2	4	2	8
Seguro de vida	2	2	2	6
Alimentação	2	7	2	11
Transporte	2	7	2	11
Creche	1	1	1	3
Prêmios	1	2	1	4
Empréstimos	2	1	1	4
Bolsas de estudo	2	3	2	7
Participação em cursos e congressos	2	6	2	10
Plano odontológico	1	1	2	4
Fornecimento de uniformes	2			2
Pagamento por substituição (horas extras com 100%)		1		1

4.2.5. Gestão de processos produtivos

Dos aspectos relacionados à administração da produção, destacaram-se a gestão de processos produtivos (Quadro 22), desenvolvimento de produtos (Quadro 23) e garantia de qualidade (Quadro 24).

Quadro 22 – Afirmativas relacionadas a gestão de processos produtivos

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af37	A empresa utiliza toda sua capacidade de produção	9,00	9,14	8,00
Af38	A empresa realiza monitoramento e controle da produção rigorosamente	9,00	8,42	8,00
Af39	A empresa realiza sistematicamente o desenvolvimento e o planejamento dos processos	7,00	7,86	7,00
Af40	Existe uma grande preocupação por parte da empresa com a atualização tecnológica	9,00	8,14	7,00
Af41	A empresa possui uma capacidade de produzir dentro das tolerâncias especificadas nos projetos	9,00	8,71	9,00
Af42	A maior parte dos pedidos é entregue dentro do prazo	10,0	9,71	9,00

Ao examinar as respostas relacionadas aos aspectos relativos à gestão de processos produtivos, pode-se reafirmar a estruturação da área de produção. O grau de formalização dos procedimentos e das rotinas internas é um indicador de aprendizado organizacional (Figura 11).

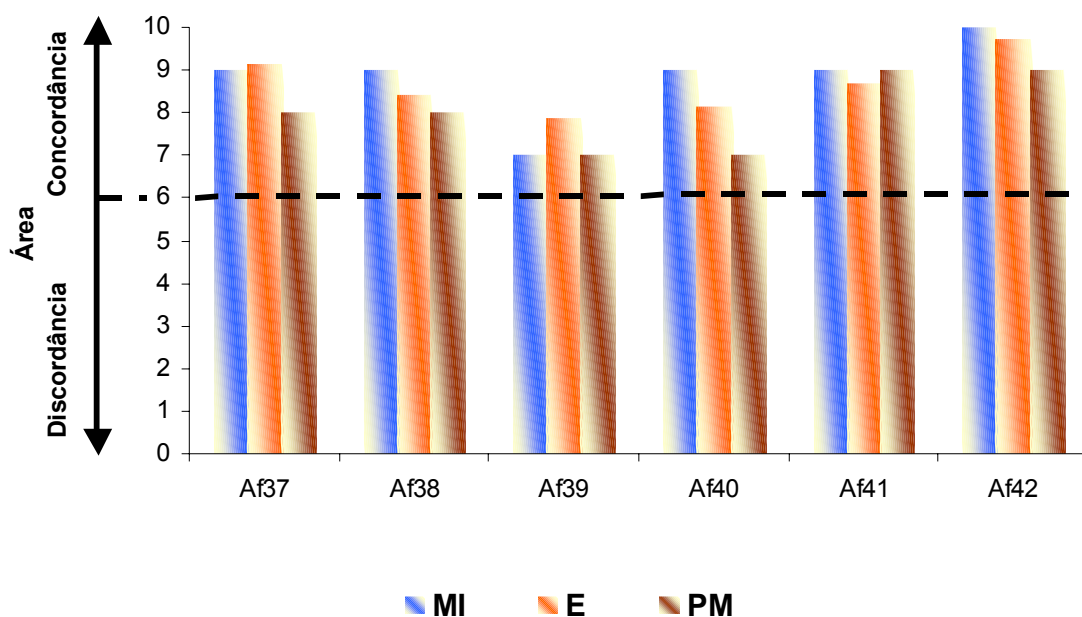


Figura 11 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a gestão de processos produtivos.

O desenvolvimento de produtos tem-se tornado um dos processos-chave para a competitividade industrial. Movimentos de aumento da concorrência, rápidas mudanças tecnológicas, diminuição do ciclo de vida dos produtos e maior exigência por parte dos consumidores exigem das empresas agilidade, produtividade e alta qualidade, o que depende necessariamente da eficiência e eficácia da empresa nesse processo.

Quadro 23 – Afirmativas relacionadas a desenvolvimento de produtos

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af43	A empresa possui política em relação à pesquisa e ao desenvolvimento de novas tecnologias	9,00	9,71	7,00
Af44	A empresa possui política em relação a novos produtos	6,00	7,42	7,00
Af45	A empresa utiliza metodologias e ferramentas para o desenvolvimento de novos produtos	7,00	7,00	7,00
Af46	A empresa realiza o gerenciamento de projetos	7,00	7,14	6,00
Af47	A empresa planeja o portfólio de seus produtos	9,00	7,14	7,00

Nas questões relativas a desenvolvimento de produtos, o grau de concordância das respostas aferido indica uma preocupação relativa em desenvolver mecanismos que possibilitem o surgimento de novos produtos (Figura 12).

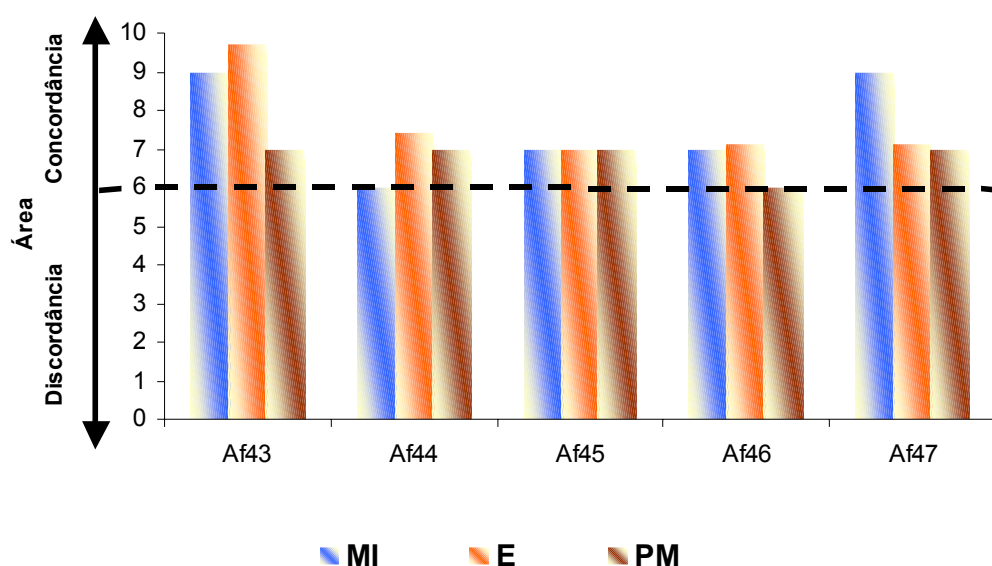


Figura 12 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a desenvolvimento de produtos.

Área de importância fundamental para todo o processo produtivo, a garantia da qualidade é uma área de apoio, com procedimentos, equipamentos adequados e pessoal qualificado e treinado para desenvolver, em conjunto com os diversos setores envolvidos nos processos produtivos, as atividades necessárias para garantir a homogeneidade e qualidade dos produtos fabricados (Quadro 24).

Quadro 24 – Afirmativas relacionadas à garantia de qualidade

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af48	Existe uma grande preocupação por parte da empresa com a questão da qualidade	9,00	9,71	8,00
Af49	A empresa possui mecanismos para avaliar e qualificar fornecedores	9,00	7,14	7,00
Af50	A empresa possui mecanismos para avaliar e qualificar parceiros	9,00	8,57	7,00
Af51	A empresa possui baixo índice de defeitos internos no processo produtivo	8,00	9,42	7,00
Af52	A empresa possui um baixo custo de refugos e retrabalho	7,00	7,42	7,00

O grau de concordância aferido evidencia que as empresas, de maneira geral, atribuem valor aos aspectos relativos à qualidade de seus produtos e buscam mecanismos para melhorá-la (Figura 13).

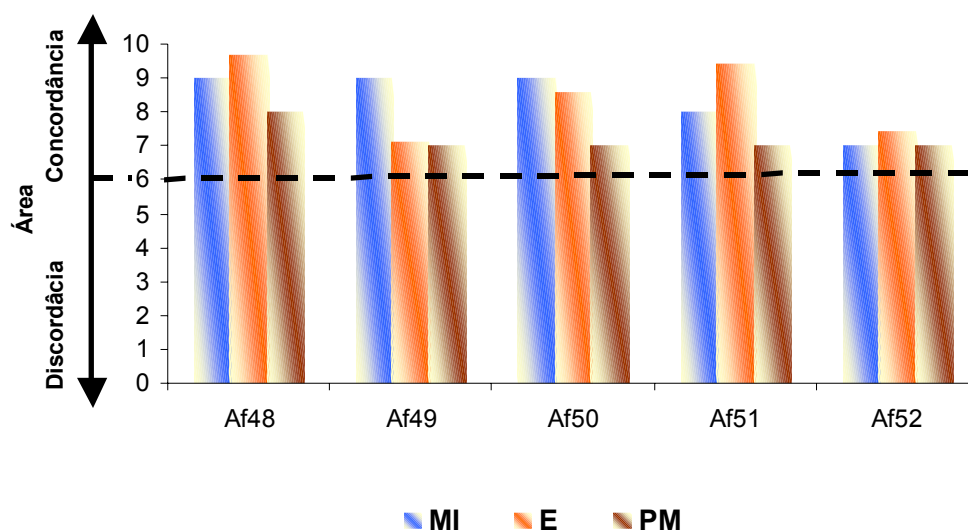


Figura 13 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à garantia de qualidade.

4.2.6. Sistema de informação, logística e mensuração de resultados

Os sistemas de informação são definidos como a combinação de recursos humanos e computacionais que proporcionam a coleta, o armazenamento, a recuperação, a distribuição e o uso de dados com o objetivo de aumentar a eficiência gerencial nas organizações.

É através dos sistemas de informação que, na gestão de negócios, tenta-se eliminar os desperdícios e as tarefas demasiadamente repetitivas, de maneira a melhorar o controle dos custos, a qualidade do produto ou serviço, maximizando os benefícios alcançados com a utilização de tecnologia da informação.

Nas questões relativas a sistemas de informações (Quadro 25), o grau de concordância das respostas aferido é bastante alto quando as afirmativas se referem ao ambiente interno da empresa, o que não acontece quando se trata de compartilhar informações com o mercado (Figura 14).

Quadro 25 – Afirmativas relacionadas a sistemas de informação

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af53	A empresa possui alto grau de informatização	9,00	8,85	7,00
Af54	A empresa gerencia sistematicamente suas informações	8,00	9,14	8,00
Af55	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e experiência na empresa	7,00	8,28	7,00
Af56	A empresa utiliza estrategicamente suas informações.	8,00	9,14	8,00
Af57	As informações são compartilhadas. Existe um amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização	9,00	8,57	8,00
Af58	A empresa compartilha suas informações com o mercado	6,00	5,0	5,00

As empresas pesquisadas utilizam diversas fontes de informação e conhecimentos especializados (Quadro 26).

A busca de informações parece ser uma preocupação generalizada. Deve-se ressaltar, no entanto, que as fontes de informações, em sua grande maioria, são acessíveis a todas as empresas, o que pode significar que o conhecimento obtido não é exclusivo e, portanto, suscetível de ser copiado por futuros concorrentes.

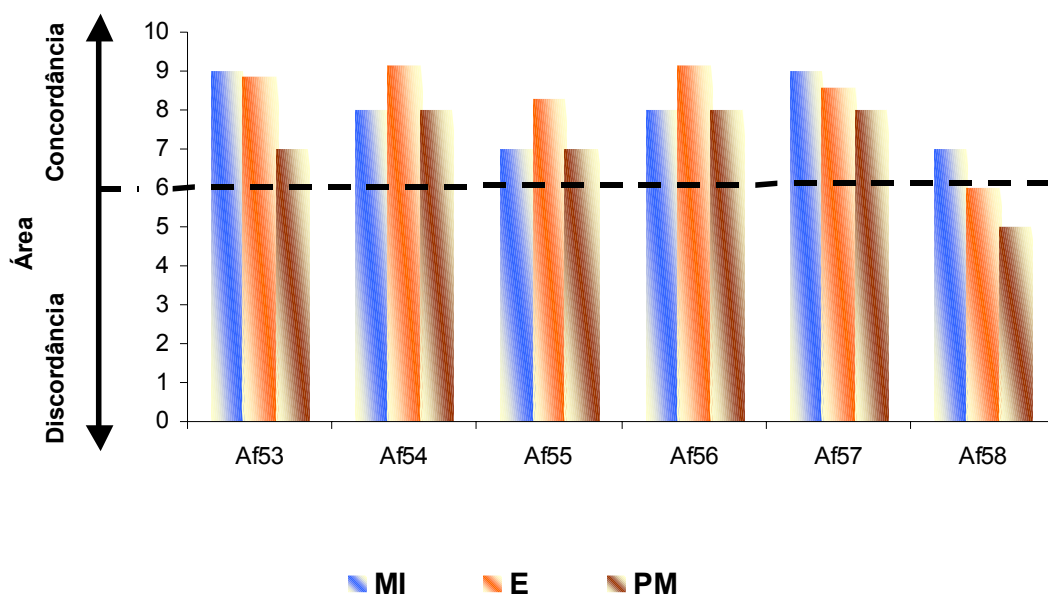


Figura 14 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a sistemas de informação.

Quadro 26 – Utilização de fontes de informação e conhecimentos especializados

Fontes de Informação	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Experiências anteriores da equipe	2	7	2	11
Departamento interno de P&D	1	3		4
Departamento externo de P&D	2		1	3
Consultorias especializadas	2	5	1	
Universidades e centros tecnológicos	2	7	1	10
Publicações especializadas	1	5	2	8
Troca de informação com empresas, clientes, fornecedores e outros	2	5	1	8
Congressos e feiras comerciais e industriais do setor	2	7	2	11
Catálogos técnicos		5	2	7

As atividades logísticas servem para administrar, de modo completo e coerente, todos os fluxos de material, da entrada na empresa até a sua saída (Quadro 27).

Quadro 27 – Afirmativas relacionadas à logística

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af59	Existe uma grande preocupação da empresa em gerenciar sua logística externa	8,00	8,28	7,00
Af60	A empresa possui processos bem-definidos para manuseio, estocagem e movimentação interna	10,0	8,28	7,00
Af61	Os fornecedores cumprem o prazo de entrega da matéria-prima	9,00	7,71	8,00
Af62	A empresa possui mecanismos para equacionar seus problemas de movimentação de produtos e de pessoal	7,00	8,85	8,00

O grau de concordância aferido demonstra que as empresas de maneira geral estão desenvolvendo mecanismos relativos aos aspectos em questão (Figura 15).

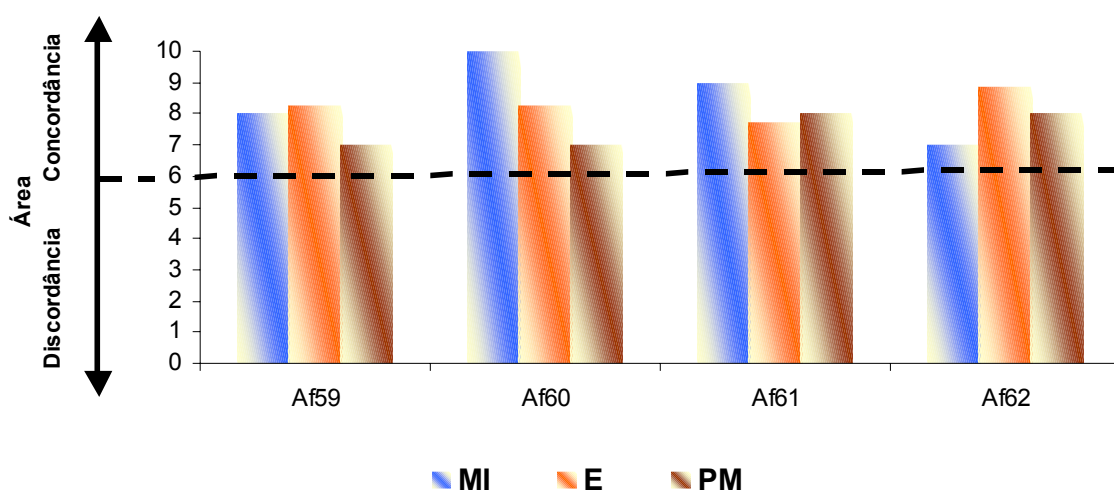


Figura 15 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à logística.

A mensuração de resultados constitui importante ferramenta para as empresas na atualidade, pois serve como balizador de todos os seus componentes (Quadro 28).

Quadro 28 – Aspectos relativos à mensuração de resultados

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af63	Existe grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento)	8,00	9,43	8,00
Af64	Os resultados são amplamente divulgados internamente	6,00	5,42	5,00

Ao examinar os aspectos relativos à mensuração de resultados, verificou-se que, apesar da preocupação em se medirem os diferentes resultados, estes não são amplamente divulgados internamente (Figura 16).

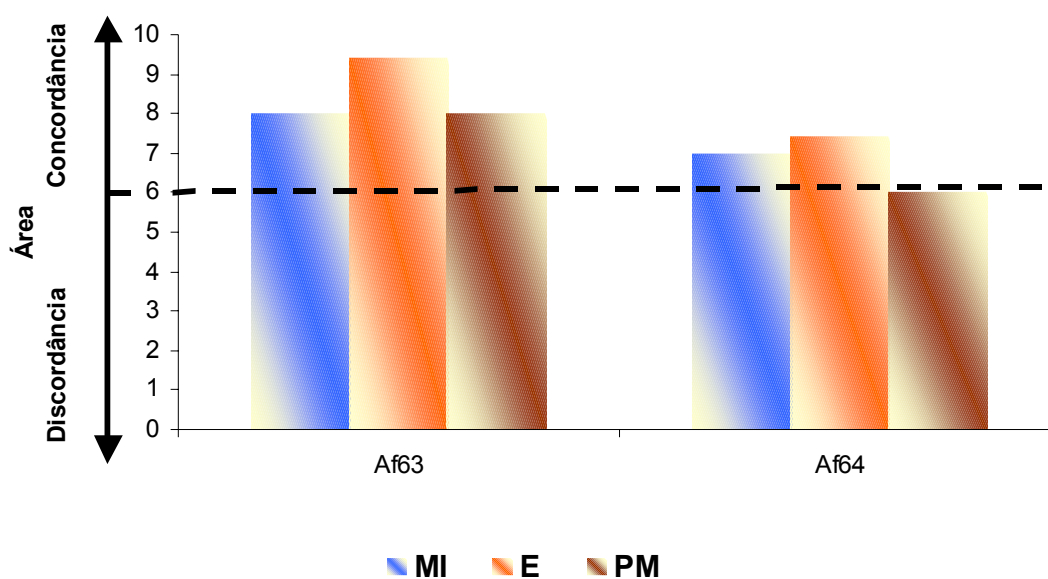


Figura 16 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à mensuração de resultados.

4.2.7. Gestão financeira, comercialização e “marketing”

A gestão financeira diz respeito ao conjunto de atividades voltadas predominantemente para a proteção dos ativos financeiros das empresas (Quadro 29).

Quadro 29 – Aspectos relativos a gestão financeira

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af65	Existem muitos tipos de financiamentos disponíveis e adequados para a empresa	9,00	4,85	4,00
Af66	A empresa planeja sistematicamente seus projetos de investimentos	9,00	8,85	8,00
Af67	A empresa possui um processo rigoroso de orçamento e controle do realizado	10,0	8,57	8,00
Af68	A empresa mede sistematicamente o desempenho financeiro do negócio	10,0	8,85	8,00
Af69	A empresa gerencia os custos	10,0	9,42	8,00

O alto grau de concordância aferido sobre os aspectos relativos à gestão financeira reafirma a estruturação da área financeira nas empresas estudadas. Vale ressaltar que apenas as da madeira industrial concordam com a existência e disponibilidade de financiamentos adequados para a empresa (Figura 17).

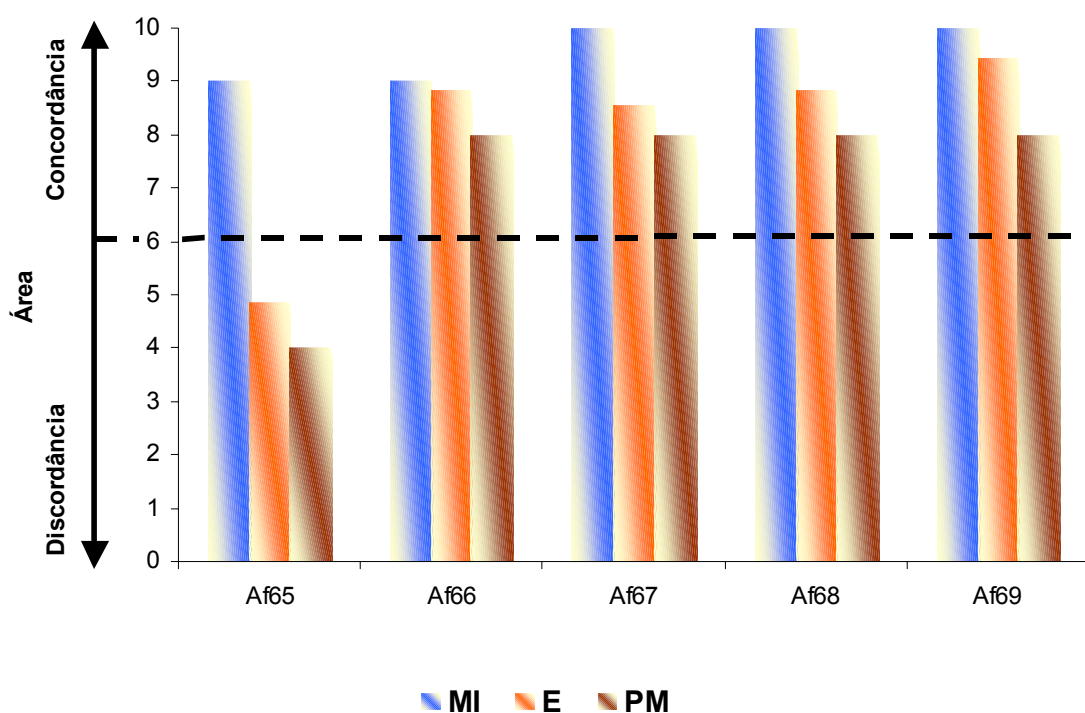


Figura 17 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à gestão financeira.

Os Quadros 30, 31, 32 e 33 referem-se às áreas de tecnologia em que a empresa investiu e, ou, pretendeu investir em 2004.

Quadro 30 – Investimentos e pretensão de investimentos relativos à área de produção

Investimento em Produção	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Aquisição de máquinas e equipamentos	2	7	2	11
Desenvolvimento de processos e produtos	1	3		4
Implantação/ampliação de laboratórios		3		3

Quadro 31 – Investimentos e pretensão de investimentos relativos a mercado

Investimento em Mercado	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Lançamento de produtos inovadores		1	2	3
Estudos técnicos de viabilidade de projetos		4		4
Não investiram ou pretendem investir	2	2		4

Quadro 32 – Investimentos e pretensão de investimentos relativos à gestão

Investimento em Gestão	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Contratação/treinamento de recursos humanos	1	4	1	6
Desenvolvimento de bancos de dados	2	2	2	6
Contratação de consultoria e implantação de sistemas de qualidade		2	1	3
Estudos técnicos de viabilidade de projetos		1		1

Tendo em vista o conceito de “Marketing”, pode-se afirmar que uma organização tem como uma das ações mais importantes determinar quais as necessidades, desejos e valores de um segmento ou “mercado” escolhido e adaptar-se para proporcionar a satisfação desses desejos e necessidades (Quadro 34).

Quadro 33 – Investimentos e pretensão de investimentos relativos à gestão ambiental

Investimento em Gestão Ambiental	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Tratamento de resíduos sólidos	2	4		6
Procedimentos para redução de perdas e refugos de materiais	2	3	2	7
Treinamento do pessoal para gestão ambiental (inclusive de certificação)	2	4	2	8
Levantamento e monitoramento da fauna e recursos hídricos	1			1
Tratamento e controle de efluentes líquidos	1	6	1	8
Tratamento e controle de emissão de gases	1	5		6
Controle de ruídos	1	3		4
Conservação de energia	1	4	1	6
Adoção de fontes de energia mais limpas	1	1		2
Recirculação e recuperação de água	1	4		5
Melhoria de projeto		3	1	4
Plano de manejo (floresta/indústria)			1	1

Quadro 34 – Aspectos relativos a gestão de “marketing”

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af70	A empresa utiliza-se de alianças estratégicas para colocação de seus produtos/serviços	9,00	7,42	6,00
Af71	A empresa possui preocupação e cuidados com relação à sua imagem no mercado	10,0	9,14	8,00

O grau de concordância aferido sobre os aspectos relativos à gestão de “marketing” (Figura 18) demonstra que, de maneira geral, as empresas se preocupam com tais aspectos.

A maioria das empresas, entretanto, não recorre a uma grande variedade de modos de atuação (Quadro 35). Isso traduz a relativa relevância do tema para elas. Uma leitura setorial é interessante, pois tal fato pode ser relacionado ao baixo número de produtos oferecidos, bem como ao direcionamento do principal produto para um único consumidor.

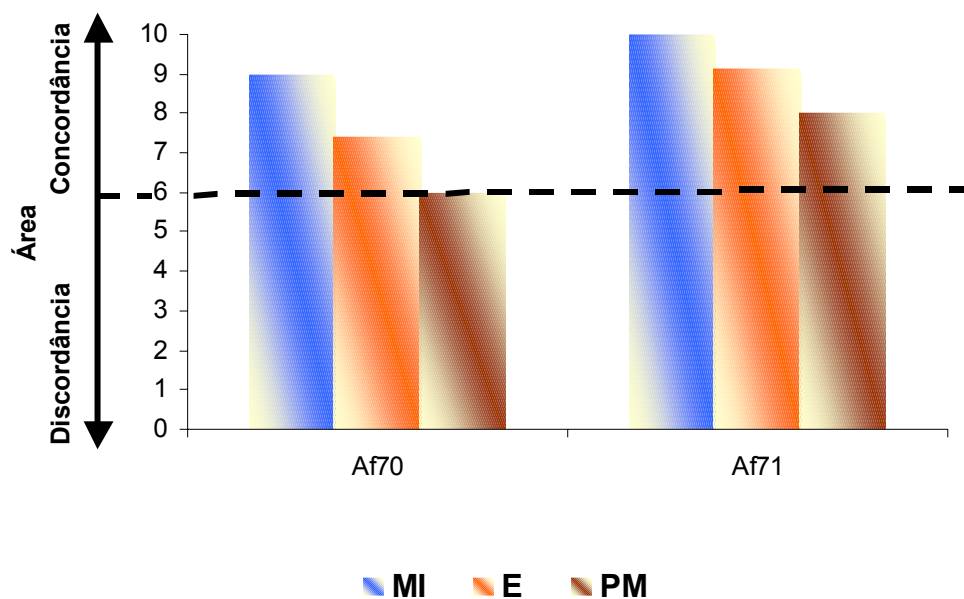


Figura 18 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a “marketing”.

Quadro 35 – Atuação nas áreas de “marketing”

Investimento em “Marketing”	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Política de preços	1		1	2
Consultoria para o comprador	1	1	1	3
Publicidade	1	1	1	3
Promoções			1	1
Acompanhamento pós-venda	2	4	1	7
“Marketing” de relacionamento	1	2	1	4
Participação em feiras	2	5	1	8
Assessoria de imprensa	2	3		5
Treinamento em vendas			1	1

São poucas as modalidades de comercialização adotadas (Quadro 36), e observa-se a preferência pelo contato direto com o consumidor final.

As formas de contato com os clientes são variadas, o que pode ser constatado no Quadro 37.

As 11 empresas consultadas realizavam pesquisa informal sobre necessidades dos clientes, quatro delas faziam registros sistemáticos, cinco esporadicamente, e duas não realizavam. Quanto à incorporação de sugestões dos

clientes, as 11 empresas afirmaram atender parcial ou totalmente às sugestões de melhoria dos produtos ofertados.

Quadro 36 – Modalidade de comercialização estabelecida entre a empresa e o cliente

Modalidade de Comercialização	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Direta com o consumidor final (pessoa física ou jurídica)	1	6	1	8
Intermediário (empresa contratada)	1	1		2
Intermediário (exportador)			1	1

Quadro 37 – Forma de contato com os clientes

Contato com os Clientes	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Contato pessoal no estabelecimento do cliente	2	5	2	9
Representantes	1	3	2	6
Telefone	2	5	2	9
Fax	2	5	2	9
Correio eletrônico	2	3	2	7

Quanto às formas de propaganda, destacou-se o envio de correspondência e catálogos, seguido da participação em feiras (Quadro 38).

4.2.8. Gestão ambiental

O sistema de gestão ambiental permite à empresa controlar permanentemente os efeitos ambientais de todo o seu processo de produção, desde a escolha da matéria-prima até o destino final do produto e dos resíduos líquidos, sólidos e gasosos, levando-a a operar da forma mais sustentável possível (Quadro 39).

Quadro 38 – Formas de propaganda utilizadas pelas empresas

Propaganda	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Jornais e revistas especializados	1	1	1	3
Envio de correspondência/catálogos	2	3	2	7
Brindes	2	1		3
Patrocínio de eventos	2	2	1	5
Feiras	2	3	1	6
Mídia eletrônica		4	1	5
Jornais e revistas	1	1		2
Não utiliza		2		2

Quadro 39 – Aspectos relativos à gestão ambiental

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af72	A empresa adota estratégias ambientais	8,00	9,71	7,00
Af73	A empresa utiliza ferramentas de gestão ambiental	8,00	9,14	6,00
Af74	A empresa se diferencia de seus concorrentes por sua atuação ambiental	7,00	9,14	7,00
Af75	A empresa possui eficiência no tratamento de efluentes e resíduos	9,00	8,28	8,00
Af76	Os funcionários da empresa têm consciência sobre a questão ambiental	10,00	8,57	7,00
Af77	A empresa possui boa situação em relação à tecnologia ambiental disponível para atender à legislação ambiental vigente	8,00	9,42	7,00
Af78	A tecnologia ambiental disponível é inviável em termos de custo	5,00	3,14	4,00
Af79	A empresa utiliza sistemas de controle de resíduos e de custos ambientais	8,00	6,57	7,00

O grau de concordância aferido sobre os aspectos relativos à gestão ambiental mostra a importância das questões relativas ao meio ambiente para as empresas estudadas (Figura 19). Vale ressaltar que todas elas concordam com o fato de que a tecnologia disponível não é inviável em termos de custo.

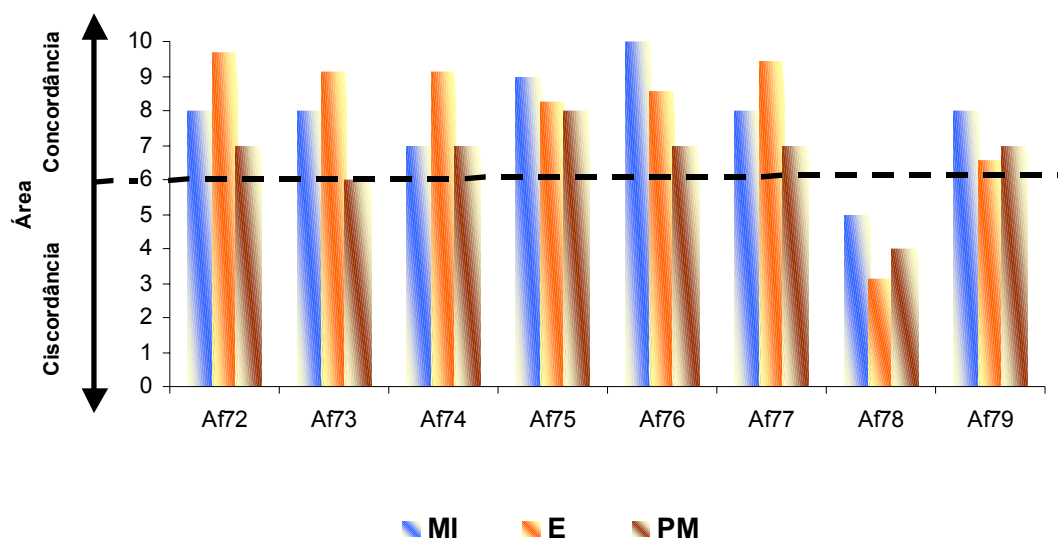


Figura 19 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados à gestão ambiental.

4.3. Relações com o ambiente

Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização, ou seja, é o que está além de suas fronteiras. As organizações vivem e operam em um meio ambiente onde estão muitas outras organizações e empresas, algumas em cooperação, outras em competição e confronto aberto com elas.

O ambiente pode ser desdobrado em dois segmentos: o ambiente específico e o ambiente geral.

O ambiente específico refere-se ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Assim, cada organização tem o seu próprio e particular ambiente, que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações e de onde retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços.

O ambiente geral é o meio mais amplo que envolve toda a sociedade, as nações, organizações, empresas, comunidades etc. Funciona como um contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns deles possam sofrer mais influências e pressões do que outros.

O contexto que envolve uma organização é complexo. Além de servir a um ambiente específico, em que estão os seus mercados e no qual exerce a sua competitividade, cada organização também recebe influências, pressões,

contingências, ameaças e oportunidades do ambiente geral, tornando-se difícil saber exatamente onde termina um contexto ambiental e onde começa o outro.

Vale ressaltar que o ambiente é uma fonte de recursos e oportunidades de onde a organização extrai os insumos necessários ao seu funcionamento e subsistência, mas é também uma fonte de restrições, limitações, coações, problemas, ameaças e contingências para a sua sobrevivência.

Se por um lado o ambiente oferece recursos, clientes e oportunidades, por outro ele oferece também concorrentes, agências reguladoras e uma continuidade de problemas e desafios à organização.

4.3.1. Aspectos relativos a clientes, fornecedores, concorrentes e entrantes potenciais

Os aspectos relativos à relação com clientes (Quadro 40), fornecedores (Quadro 41), concorrentes (Quadro 42), entrantes potenciais (Quadro 43) são de extrema importância para as empresas.

O grau de concordância aferido sobre os aspectos relativos à relação com clientes indica que tais relações se encontram bem sedimentadas nas empresas estudadas (Figura 20).

Quadro 40 – Aspectos relativos à relação com clientes

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af80	A empresa busca sistematicamente identificar as necessidades dos clientes	7,00	9,14	8,00
Af81	A empresa possui um alto grau de retenção de clientes	10,00	9,14	8,00
Af82	Os clientes da empresa são informados sistematicamente sobre os produtos oferecidos	10,00	8,85	8,00

Todas as empresas da madeira industrial e do processamento mecânico, bem como duas empresas de energia, afirmaram buscar informações sobre clientes e mercado continuamente. As cinco empresas restantes relataram fazê-lo regularmente.

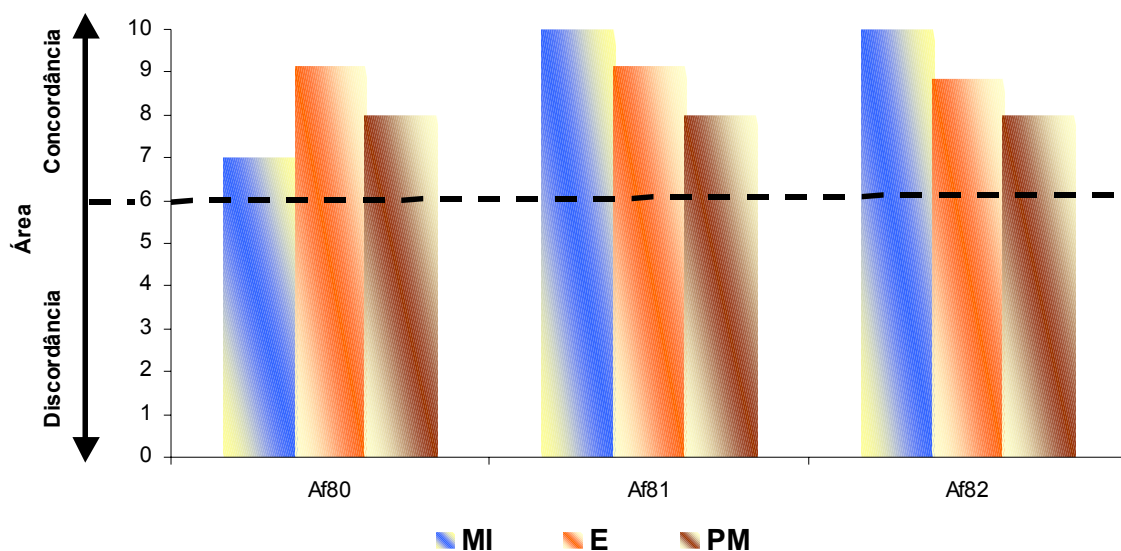


Figura 20 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a clientes.

Dois empresas da madeira industrial, sete empresas da energia e uma do processamento mecânico afirmaram trocar idéias e informações com empresas clientes. No que diz respeito a ensaios conjuntos para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos, uma empresa da energia e duas do processamento mecânico relataram fazê-lo. As ações conjuntas de “marketing” eram desenvolvidas por apenas uma empresa do processamento mecânico.

Quadro 41 – Aspectos relativos à relação com fornecedores

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af83	A empresa possui políticas de desenvolvimento de fornecedores	8,00	6,85	7,00
Af84	A empresa troca informações com os fornecedores	8,00	8,0	7,00
Af85	A empresa possui um sistema para a avaliação de seus fornecedores	8,00	7,42	6,00
Af86	A empresa exige que seus fornecedores sejam certificados	5,00	4,85	4,00
Af87	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas	8,00	8,00	7,00
Af88	A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e aprendizado importantes	6,00	6,35	7,00

Sobre os aspectos relativos à relação com fornecedores, o grau de concordância aferido evidenciou que tais relações se encontravam, de maneira geral, bem desenvolvidas. Entretanto, existe unanimidade por parte das empresas quanto à não-exigência de certificação de seus fornecedores (Figura 21).

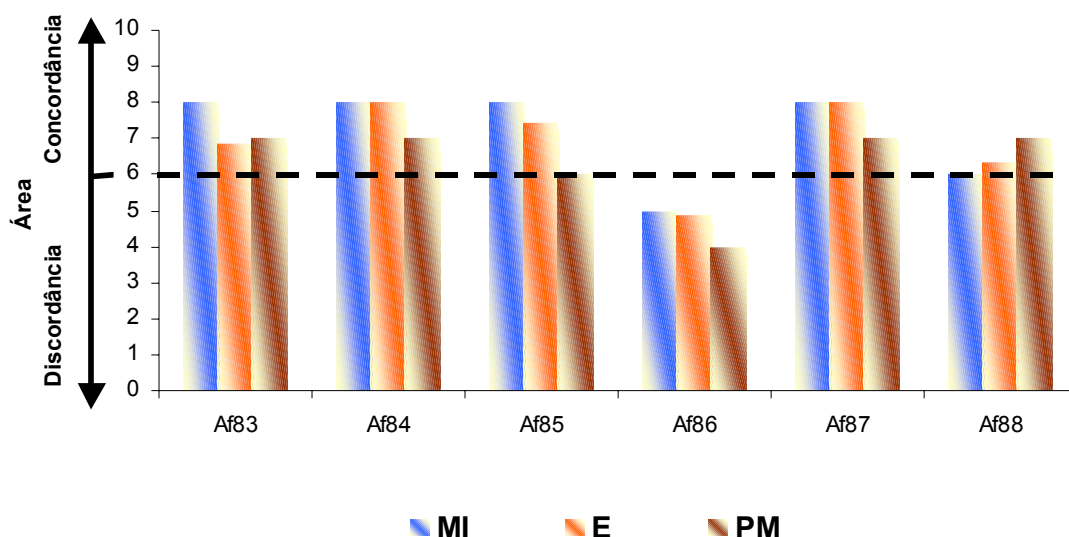


Figura 21 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a fornecedores.

Uma empresa da madeira industrial, duas do processamento mecânico e três da energia buscaram informações sobre fornecedores regularmente, já as cinco empresas restantes, quatro da energia e uma do processamento mecânico, afirmaram fazê-lo continuamente.

Duas empresas da madeira industrial e do processamento mecânico e quatro da energia afirmaram trocar idéias e informações com empresas fornecedoras. No que diz respeito a treinamento de funcionários, duas empresas de energia e uma do processamento mecânico relataram utilizar essa prática.

Sobre os aspectos relativos à relação com concorrentes, o grau de concordância aferido nas empresas da madeira industrial é mais alto que os da energia, que por sua vez também é maior que o aferido nas empresas do processamento mecânico (Figura 22).

Quadro 42 – Aspectos relativos à relação com concorrentes

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af89	A empresa adota processos de vigilância concorrencial	8,00	4,85	5,00
Af90	Existe um alto nível de crescimento do mercado interno para os produtos/serviços oferecidos pela empresa	8,00	9,14	5,00
Af91	Existe um alto nível de crescimento do mercado externo para os produtos/serviços oferecidos pela empresa	9,00	7,14	7,00
Af92	A concorrência possui um alto grau de inovação tecnológica	7,00	6,00	5,00
Af93	A concorrência possui um alto grau de agressividade	7,00	6,00	6,00

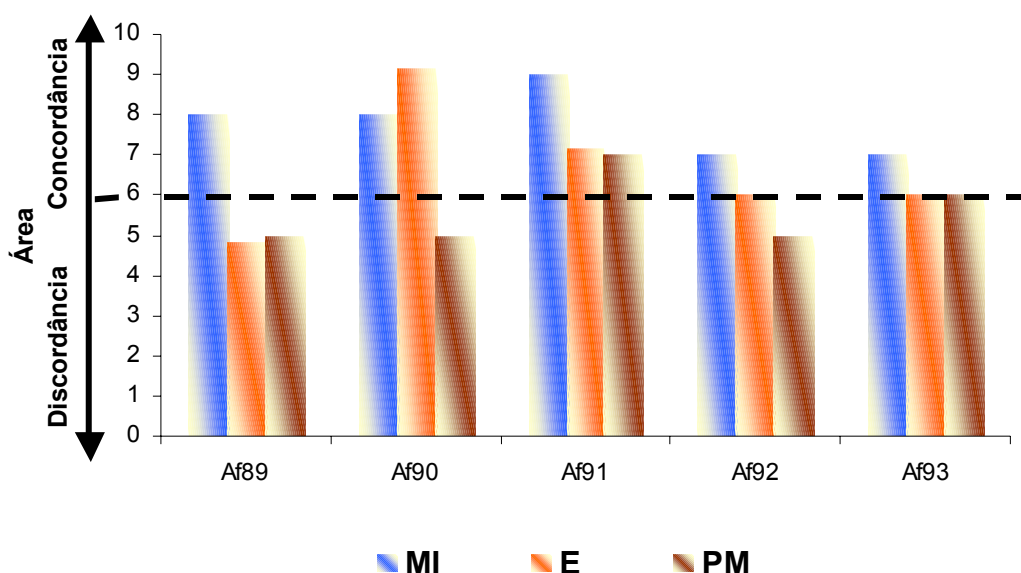


Figura 22 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a concorrentes.

No que diz respeito a informações relativas à concorrência, as empresas da madeira industrial, duas de energia e uma do processamento mecânico afirmaram buscá-la regularmente. Quatro empresas, três de energia e uma do processamento mecânico, afirmaram fazê-lo regularmente, enquanto duas de energia o faziam esporadicamente.

Todas as empresas consultadas afirmaram trocar idéias e informações com as empresas concorrentes. No que diz respeito a ensaios conjuntos para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos, uma empresa de

energia relatou fazê-lo. Quanto ao treinamento de funcionários, uma empresa do processamento mecânico afirmou utilizar essa prática.

Quanto ao número de concorrentes, as duas empresas da madeira industrial não possuíam concorrentes no Estado e, nacionalmente, havia poucos (uma delas possui seis concorrentes de grande porte e a outra, três de médio porte e quatro de grande porte).

As empresas de energia e do processamento mecânico afirmaram ter vários concorrentes de diferentes portes, o que é coerente com a localização na cadeia produtiva.

Quadro 43 – Aspectos relativos à relação com entrantes

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af94	É necessário um alto investimento para a entrada no negócio	10,0	9,42	7,00
Af95	Existem muitas barreiras para a entrada de novas empresas no mercado	10,0	7,42	6,00
Af96	Existe facilidade de acesso de terceiros às informações de mercado e tecnologias	9,00	8,57	8,00
Af97	Existe facilidade de acesso de terceiros aos mercados e parceiros da empresa	9,00	8,28	7,00

O alto grau de concordância aferido demonstra, de maneira geral, a existência de barreiras para novos concorrentes, apesar da facilidade de acesso às informações de mercado e tecnologias, bem como aos mercados e parceiros da empresa (Figura 23).

As informações relativas ao uso e oferta de tecnologias eram buscadas regularmente por uma empresa da madeira industrial e três de energia. Seis empresas, uma da madeira industrial, quatro de energia e uma do processamento mecânico, o faziam continuamente, e apenas uma empresa do processamento mecânico só buscava essas informações esporadicamente.

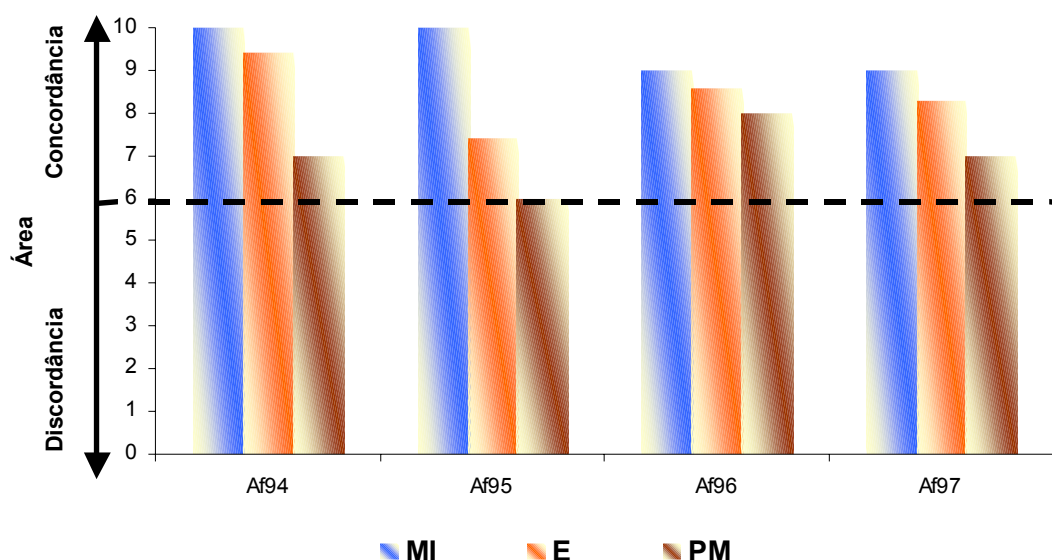


Figura 23 – Grau de concordância/discordância aferido sobre aspectos relacionados a entrantes.

No que diz respeito à busca de informações sobre novos produtos, uma empresa da madeira industrial e três de energia e uma do processamento mecânico o faziam esporadicamente. Uma empresa de energia as buscava regularmente, e uma empresa da madeira industrial, três da energia e uma do processamento mecânico realizavam essa busca continuamente.

4.3.2. Aspectos relativos a governo, sociedade e meio ambiente

Os aspectos concernentes a relação com governo, sociedade e meio ambiente estão descritos nos Quadros 44, 45 e 46, respectivamente.

As empresas pesquisadas afirmaram possuir comportamento adequado com relação às normas técnicas exigidas e sugeridas para o seu setor de atividade. Entretanto, o baixo grau de concordância aferido às afirmativas relacionadas à atuação do governo demonstrou a insatisfação das empresas pesquisadas com o que diz respeito a essa questão (Figura 24).

Duas empresas da madeira industrial, seis da energia e uma do processamento mecânico afirmaram trocar idéias e informações com os governos locais. Entretanto, as duas empresas restantes afirmaram não fazê-lo.

Quadro 44 – Aspectos ligados a relação com o governo

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af98	A empresa possui um comportamento adequado com relação às normas técnicas exigidas e sugeridas para o seu setor de atividade	9,00	9,42	8,00
Af99	A atuação do governo em relação a programas de apoio à exportação e subsídios para a indústria é satisfatória	4,00	4,57	5,00
Af100	A atuação do governo em relação ao fornecimento de infra-estrutura de transporte e comunicação para a indústria é satisfatória	3,00	5,14	5,00
Af101	A atuação do governo em relação ao apoio a institutos tecnológicos setoriais e centros especializados para a indústria é satisfatória	5,00	5,42	5,00

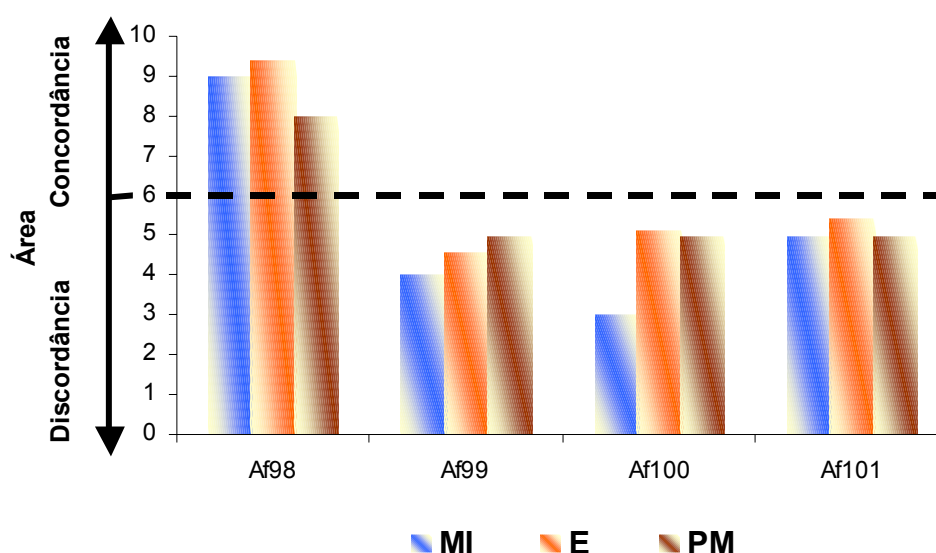


Figura 24 – Grau de concordância/discordância aferido sobre a relação com o governo.

No que diz respeito à relação entre as empresa e a sociedade, o grau de concordância aferido demonstrou que as empresas pesquisadas buscavam, através de sua atuação, colaborar com o desenvolvimento social. Entretanto, observa-se que o grau de importância aferido no que diz respeito à comunicação com a comunidade local era baixo, o que demonstra ser esse o ponto mais fraco relacionado a tal aspecto (Figura 25).

Quadro 45 – Aspectos relativos à relação com a sociedade

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af102	A empresa participa de instituições de representação empresarial	10,0	8,00	8,00
Af103	A empresa possui políticas e práticas que dizem respeito às questões sociais	8,00	9,43	7,00
Af104	A empresa está envolvida em questões de interesse da comunidade onde está inserida	8,00	9,42	7,00
Af105	A empresa possui políticas e práticas com relação ao respeito aos direitos do consumidor	9,00	8,57	8,00
Af106	A empresa possui uma boa imagem perante a comunidade	9,00	8,57	8,00
Af107	A empresa possui um canal de comunicação com a comunidade local em relação às questões sociais	6,00	6,00	6,00
Af108	A empresa contribui significativamente com a melhoria da qualidade de vida da comunidade	9,00	9,42	7,00

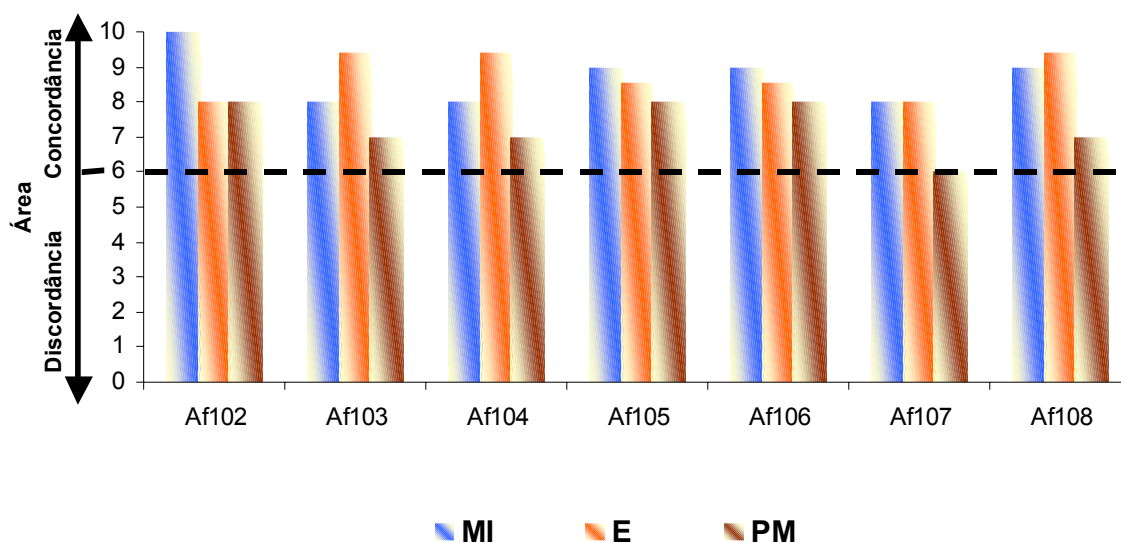


Figura 25 – Grau de concordância/discordância aferido sobre a relação com a sociedade.

As empresas pesquisadas afirmaram possuir atuação bastante pertinente no que diz respeito à questão ambiental. O grau de concordância aferido sobre essa questão foi mais baixo nas empresas do processamento mecânico (Figura 26).

A utilização de serviços de apoio institucional pode ser verificada no Quadro 47.

Quadro 46 – Aspectos relativos à relação com a questão ambiental

	Afirmativa	Cadeia Produtiva		
		Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico
Af109	A empresa possui políticas e práticas que dizem respeito à questão ambiental	10,0	9,14	8,00
Af110	Existe um alto grau de exigência do mercado em relação à certificação ambiental	9,00	9,14	7,00
Af111	A empresa atua em projetos de recuperação e preservação dos recursos naturais	9,00	9,42	6,00
Af112	A empresa possui um canal de comunicação com a comunidade e com os acionistas sobre sua atuação nas questões ambientais	9,00	8,00	6,00

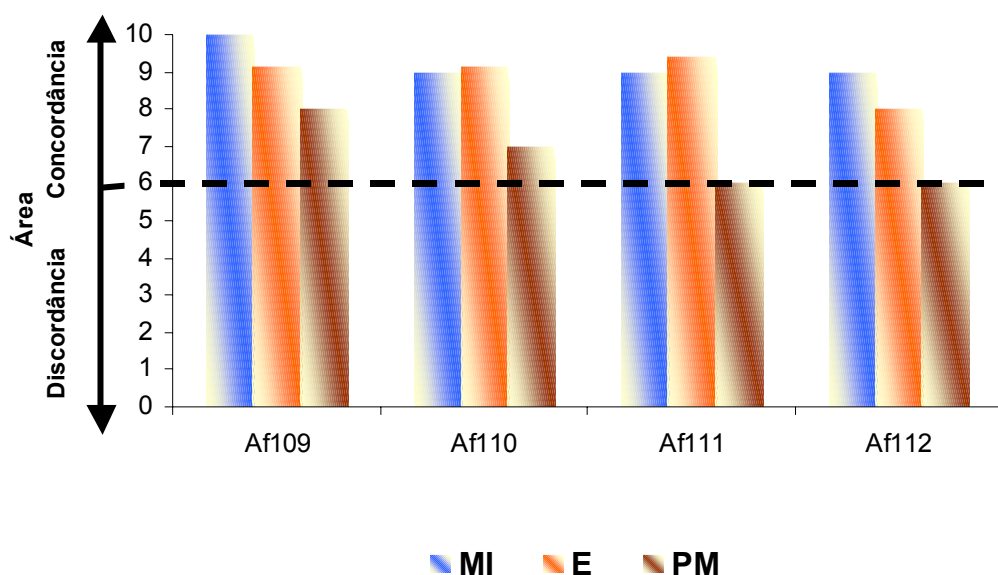


Figura 26 – Grau de concordância/discordância aferido sobre a questão ambiental.

Quadro 47 – Utilização de serviços de apoio institucional

Instituição	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
SENAC/SENAI	1	2		3
SEBRAE	1	2		3
Sindicatos	1	4		5
SESC/SESI		1	1	1
UNIVERSIDADES	1	1		2
SENAR		2	1	1

Duas empresas da madeira industrial, seis de energia e uma do processamento mecânico afirmaram trocar idéias e informações com os Institutos de Ensino e Pesquisa. Três empresas de energia e uma do processamento mecânico relataram desenvolver ensaios para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos em parceria com essas instituições, e apenas uma empresa da energia as utilizava no treinamento de funcionários.

Duas empresas da madeira industrial, cinco de energia e uma do processamento mecânico afirmaram trocar idéias e informações com os institutos de apoio às empresas. Uma empresa de energia e uma do processamento mecânico relataram desenvolver ensaios para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos em parceria com essas instituições. Uma empresa de energia utilizava essa prática no treinamento de funcionários e duas desenvolviam ações conjuntas de “marketing”. Apenas uma empresa de energia afirmou não estabelecer relações com essas instituições.

A participação das empresas pesquisadas em associações está representada no Quadro 48.

Quadro 48 – Participação em associações

Participação em Associações	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
SIF	2	4	1	7
AMS	2	5	1	8
IPEF	1	3		4
SBS	1	3		4
ABRAF	1			1
ASIFLOR		1		1
ABPM			1	1

Verifica-se, nesse Quadro, que a participação em associações foi significativa, o que pode ser entendido como ponto positivo para o setor.

A participação de programas sociais beneficiando a comunidade pode ser observada no Quadro 49.

Quadro 49 – Realização de programas sociais beneficiando a comunidade

Participação em Programas	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Parceria agrícola	1	1		2
Parceria apícola	1	1		2
Projetos sociais em parceria com prefeituras, sindicatos e outras entidades das comunidades	2			2
Incentivo à cultura		1		1
Programa de combate às drogas		1		1
Cursos de: educação ambiental, economia no lar, jovem cidadão		1		1
Conservação de vias		1		1
Doações diversas		5	1	5
Desenvolvimento de empreendimentos empresariais		1		1
Não participam		2	1	3

Vale ressaltar a forte participação das empresas pesquisadas em tais programas e a sua variedade, uma vez que apenas três empresas afirmaram não ter esse tipo de atuação.

Os principais problemas enfrentados pela empresa atualmente estão descritos no Quadro 50.

Quadro 50 – Principais problemas enfrentados pela empresa atualmente

Problema	Cadeia Produtiva			Total de Empresas
	Madeira Industrial	Energia	Processamento Mecânico	
Carga tributária elevada	2	7	2	11
Qualidade das estradas federais	2	7	2	11
Concorrência intensificada	1	1		2
Falta de mão-de-obra qualificada		2	1	3
Rotatividade da mão-de-obra		1		1
Apoio governamental insuficiente (relativo ao desenvolvimento tecnológico, incentivos fiscais, acesso ao crédito etc.)		7		7
Legislação		4	1	5
Atuação do IEF		4	1	5
Matérias-primas e insumos inadequados (florestas em quantidade escassa)			1	1
Falta de capital para investimentos			1	1

Observou-se unanimidade entre as empresas pesquisadas quanto à carga tributária elevada e quanto à qualidade das estradas federais, o que é condizente com o momento que se vivencia atualmente no país.

Todas as empresas da energia relataram que o apoio governamental é insuficiente. Quanto à legislação e sobre a atuação do IEF quatro empresas de energia e uma do processamento mecânico incluíram tais itens na lista de principais problemas.

5. CONCLUSÕES

- A adoção do processo de planejamento estratégico foi unânime.
- Existia um ambiente propício a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento organizacional.
- As empresas apresentavam uma estrutura flexível capaz de enfrentar as turbulências do ambiente em que estavam inseridas. As principais ferramentas utilizadas por elas, tendo em vista focarem suas competências principais, eram as parcerias e as prestações de serviço.
- O uso de equipes multidisciplinares, equipes temporárias e de reorganizações para se adaptar às demandas do ambiente ainda não fazia parte da realidade dessas empresas.
- Os instrumentos de gestão utilizados davam ênfase à gestão de custo, sistema de informações gerenciais e qualidade. Os aplicativos de informática para gerenciar as atividades eram usados amplamente.
- Foi dada atenção especial ao recrutamento de profissionais adequados aos diversos cargos. Quanto aos aspectos relativos ao desenvolvimento da carreira, existe maior incentivo nas empresas da madeira industrial e energia que nas do processamento mecânico.
- Os sistemas de recompensa, bem como os benefícios oferecidos pelas empresas aos funcionários, eram muitos e de variados tipos e amplamente

aplicados. Entretanto, houve unanimidade quanto à inexistência da participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.

- Havia mecanismos de captação de sugestões dos funcionários, e as empresas incorporavam a maioria das sugestões apresentadas.
- A área de produção se encontrava fortemente estruturada, verificando-se a otimização dos processos e o desenvolvimento de produtos, garantindo a sua qualidade. Existia uma preocupação relativa em desenvolver mecanismos que favoreceriam o surgimento de novos produtos.
- Os sistemas de informações eram bem desenvolvidos, e as empresas pesquisadas utilizavam diversas fontes de informação e conhecimentos especializados, entretanto as informações internas não eram compartilhadas com o mercado.
- Havia um esforço para desenvolver a logística, tanto interna quanto externa. A mensuração de resultados de todas as áreas das empresas era sistemática, mas sua divulgação não era feita internamente.
- Os mecanismos mercadológicos utilizados e as modalidades de comercialização praticadas eram relativamente restritos, embora todas as empresas realizassem pesquisas informais acerca das necessidades dos clientes.
- A questão ambiental era destacada em todas as empresas, que afirmaram a viabilidade de custo da tecnologia disponível para minimizar os impactos ambientais da atividade produtiva. As relações com fornecedores eram relativamente desenvolvidas, embora não houvesse exigências de certificação.
- Havia um comportamento adequado das empresas diante da legislação ambiental.
- A relação com os diversos atores sociais, fornecedores, clientes, concorrentes e entrantes potenciais era considerada importante. Apesar da facilidade de acesso a informações, tecnologia, mercados e parceiros, existiam barreiras de entrada para novos participantes, pois o capital inicial necessário era alto.

- A busca por informações era prática generalizada, e havia uma busca contínua por informação do mercado, através de troca de informação sobre clientes, fornecedores, concorrência, tecnologia e produtos.
- O acesso à informação interna era incentivado, não ocorrendo o mesmo com o fluxo de informação para o ambiente externo. Embora houvesse empenho em gerar resultados sobre a atividade produtiva, estes não eram amplamente divulgados.
- A interação entre os concorrentes diminuía gradativamente da cadeia da Madeira Industrial para a de Energia e para a de Processamento Mecânico, apesar de todos trocarem informação.
- Havia intercâmbio com instituições de ensino e pesquisa, assim como participação efetiva em associações e em programas sociais.
- A carga tributária, a má qualidade da rede viária e o apoio insuficiente do Estado foram apontados como os principais obstáculos ao desenvolvimento da atividade produtiva. Observou-se insatisfação das empresas de energia com a ação governamental, apesar de a maior parte delas trocar informações com o governo local.

6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, E. M.; PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H. Inovação tecnológica e desenvolvimento. In: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (Org.). **Minas Gerais do século XXI**. Belo Horizonte: 2002. v. 7, p. 65-172.
- ASSIS, J. B. Base florestal de Minas Gerais. In: SEMINÁRIO DE PRODUTOS SÓLIDOS DE MADEIRA DE EUCALIPTO, (II MADETEC), 2., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Viçosa, MG: SIF, 2003. p. 32-42.
- ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SILVICULTURA – AMS. **Anuário**. Disponível em: < <http://www.silvimiras.com.br/anuario.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2005a.
- ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SILVICULTURA – AMS. **O complexo florestal industrial (CFI) em Minas Gerais: características dimensionamento e importância**. Belo Horizonte, 2004. (CD-Rom).
- BRASIL. **Primeiro relatório nacional para a convenção sobre diversidade biológica**. Disponível em:<<http://www.mma.gov.br/biodiversidade/doc/cap2a.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2003.
- BRASIL. **REGIÕES Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.Brasilrepublica.hpg.ig.com.br/minasgerais.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2005.
- CITY BRAZIL. Disponível em: <<http://www.citybrazil.com.br/mg/economia.htm/>>. Acesso em: 15 jan. 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 208 p.

IGA/SECT. Atlas Escolar do Estado de Minas Gerais. Belo horizonte, 1979.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Geografia do Brasil/ Região Sudeste. Rio de Janeiro: FIBGE, 1977. v.3.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS – INDI. **A indústria moveleira em Minas Gerais**. Minas Gerais, 2003. 69 p. Disponível em: <http://www.indi.mg.gov.br/publicacoes/moveleiro_2000_port.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2003.

MINAS ON-LINE. **Todos os canais que levam o governo até você**. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/portalmg/do/minas?op=viewForm&coConteudo=11816&coSeqEstrutura=393>>. Acesso em: 20 jan. 2005.

NARDELLI, A. M. B. **Sistemas de certificação e visão de sustentabilidade no setor florestal brasileiro**. Viçosa, MG: UFV, 2001. 121 f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

OLIVEIRA, T. M. V. **Escalas de mensuração de atitudes**: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm>. Acesso em: 4 mar. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Defina seu negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/definaseunegocio.asp>>. Acesso em: 4 ago. 2005.

SILVA, J. C. Perspectivas do setor florestal brasileiro. **Revista da Madeira**, p. 4-6, 2003. Edição especial.

SIQUEIRA, J. D. P. **Os conflitos institucionais da gestão florestal no Brasil - Um benchmarking entre os principais produtores florestais internacionais**. Curitiba: UFPAR, 2003. 134 f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

VALVERDE, S. R. **A contribuição do setor florestal para o desenvolvimento sócio-econômico**: uma aplicação de modelos de equilíbrio multissetoriais. Viçosa, MG: UFV, 2000. 105 f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

VIEIRA, L. A. N. **Setor florestal em Minas Gerais**: caracterização e dimensionamento. Belo Horizonte: UFMG, 2004. 40 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CAPÍTULO 3: As pessoas

1. INTRODUÇÃO

1.1. Aspectos contextuais

Ao refletir sobre o tema desenvolvimentos setorial e organizacional, um dos itens que se destacam é a mudança que os diferentes atores sociais envolvidos percebem como essenciais para torná-los competitivos.

No contexto nacional, observa-se um crescente debate, tendo em vista as mudanças pelas quais passam as empresas que buscam a competitividade e o papel de seus dirigentes no alcance de tal objetivo.

Existe consenso entre diferentes estudiosos do assunto, como Stoner e Freeman (1995), Ansoff (1990), Brandão e Guimarães (2003) e Hamel e Prahalad (1995), quanto à importância do nível gerencial da organização para condução de um processo de mudança.

De fato, é através do desempenho das tarefas gerenciais que se definem, implementam e gerem estratégias de mudanças organizacionais viáveis, criando novos consensos na organização, tornando-a capaz de adequar-se às mudanças do ambiente.

Esse desafio envolve um complexo trabalho de incorporação de novos processos, aplicação e uso de técnicas e ferramentas adequadas e, principalmente,

esforços direcionados a um novo enfoque na gestão de pessoas, fator crítico e decisivo para que as mudanças se efetivem de maneira viável.

Züñiga (1999) observou que as empresas estão moldando seu comportamento devido à globalização, fator que as impulsiona para uma qualidade e eficácia dos serviços prestados no atendimento ao cliente. Isso distingue a importância do trabalhador multifuncional, pois seu perfil integra as diferentes habilidades, ocorrendo o aprofundamento das competências. Assim, a relevância do conceito competência gerencial é destacada, uma vez que se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho e ter habilidades estratégicas, de liderança e empreendedoras.

A competência técnica necessita da competência gerencial para converter-se em resultados práticos. O conhecimento é a base fundamental para competir. A competição embasada no conhecimento requer o alinhamento das estratégias ao conhecimento já adquirido pela empresa ou o desenvolvimento de conhecimento e das competências gerenciais para suportar as novas estratégias idealizadas.

Ao se examinarem as circunstâncias e o contexto do complexo florestal industrial mineiro, fica a evidência de que, apesar de sua representatividade e grande potencial, ainda existem barreiras ao seu pleno desenvolvimento. De fato, em Minas Gerais, bem como no Brasil, as empresas florestais atuam em um contexto extremamente coercitivo, em que as dificuldades a serem vencidas são de grande monta. Entretanto, atualmente existe uma conjugação de esforços de diferentes atores sociais, tendo em vista reverter tal situação.

Vivencia-se, então, um momento de transição, em que possivelmente crescerá a possibilidade de empresas do complexo florestal industrial se adequarem às exigências do mercado global. Tais exigências se baseiam em enfoques microeconômicos, dizem respeito ao capital humano e ao conhecimento e estão baseadas em pró-ação, inovação e mérito.

Nesse contexto, o papel desempenhado pelo corpo gerencial da empresa se destaca, pois, segundo Lima (2001), o subsistema integrativo atua para incorporar as pessoas na organização, buscando a otimização das eficácias

individuais por meio da ação sobre a capacidade e a vontade de cada um para atuar de acordo com as finalidades e as restrições organizacionais. Assim, tendo em vista a necessidade de se contribuir com a profissionalização de pessoas para atuar na gestão de empresas florestais e considerando que esse campo de atuação necessita estabelecer um direcionamento específico e próprio nos seus processos gerenciais, é de suma importância conhecer quais são as competências do gestor das empresas florestais mineiras.

A contribuição advinda do trabalho que foi desenvolvido junto aos gerentes do complexo florestal industrial mineiro está no uso que pode ser feito, hoje, das opiniões por eles emitidas, pois, tendo como base essas opiniões, será possível, ao longo do tempo, reorientar políticas e, sobretudo, rever determinadas estratégias.

1.2. Objetivo da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar as competências necessárias para o exercício da função gerencial na percepção dos ocupantes atuais dos cargos gerenciais de empresas de base florestal mineiras.

Desse objetivo, derivaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e descrever o posicionamento hierárquico dos cargos gerenciais das empresas.
- Analisar e descrever dados gerais dos ocupantes dos cargos gerenciais das empresas.
- Caracterizar e analisar aspectos relativos às tarefas e atribuições mais importantes inerentes ao cargo ocupado, no que diz respeito aos funcionários, às rotinas de trabalho e à empresa.
- Caracterizar e analisar aspectos relativos aos papéis gerenciais desempenhados pelos entrevistados no exercício do cargo ocupado.
- Caracterizar e analisar aspectos relacionados aos conhecimentos específicos utilizados pelos entrevistados no exercício do cargo.
- Caracterizar e analisar aspectos relacionados aos conhecimentos específicos desejáveis na percepção dos entrevistados a serem adquiridos por futuros ocupantes de um cargo semelhante ao seu.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O conceito de competência gerencial: origem e elementos relevantes em sua evolução

O conceito de competência é antigo e sempre esteve ligado ao trabalho humano. A história da administração tem mostrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à competência de seus gestores e reflete as mudanças ocorridas na sociedade, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade de criar técnicas administrativas condizentes com as necessidades emergentes desses cenários.

A competência, etimologicamente, vem do verbo latino “competere”, com o significado de aproximar-se, encontrar-se, que significa “responder a, corresponder”, que dá lugar ao adjetivo “competens-entris” como competente convincente, e ao substantivo “competio-onis”, como sentido rival (TEJADA, 2003).

No contexto do trabalho, à definição de competência são adicionadas noções de autoridade, capacitação e qualificação. Assim, Tejada (2003) considerou que a competência refere-se a funções, tarefas e atuação de um profissional-incumbência para desenvolver, adequada e idoneamente, suas funções de trabalho-suficiência, que é resultado e objeto de um processo de capacitação e qualificação.

Luz (2001) ressaltou que o conceito de competências envolve os saberes ou conhecimentos formais que podem ser traduzidos em fatos e regras, o saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas, os truques de ofício, e que se desenvolvem na prática cotidiana de uma profissão e ocupação; finalmente, o saber-ser, compreendido como saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo.

A noção de competência pode ser focalizada sob diferentes instâncias de compreensão: em termos da pessoa (as competências do indivíduo), das organizações e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

As competências pessoais são definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. A agregação de valor é algo que a pessoa entrega à organização de forma efetiva. Assim, a agregação de valor não diz respeito a atingir metas de produção, mas à melhoria em um processo ou introdução de uma nova tecnologia. E a competência é visualizada pelo desempenho (KILIMNIK et al., 2003).

O fator de diferenciação humana é a capacidade de se produzir e consumir cultura. Assim, para Luz (2000), ser competente é saber transferir, saber combinar e integrar. Supõe a capacidade de aprender e adaptar-se.

A gerência, no sentido institucional, refere-se às pessoas (ou grupos) que executam funções gerenciais e às suas atribuições e papéis. O gerenciamento, no sentido funcional, trata-se de um conjunto estruturado e interativo de processos e funções.

Para Teodósio (1997), cada escola do pensamento administrativo ofereceu diferentes conotações à Figura do gerente: gestor de mão-de-obra, formulador de estratégias [...], líder, motivador.

O autor comentou que a Figura desse profissional, então, apresenta-se de acordo com a concepção de homem que se tem em cada período da evolução da teoria da administração, passando de capataz responsável por levar uma mão-de-obra indolente ao trabalho até os dias atuais, em que se preconiza o líder flexível, capaz de estimular e valorizar o trabalho em equipe.

Resende (2000) afirmou que as competências de gestão significam a aplicação dos requisitos necessários de conhecimentos, habilidades técnicas, gerenciais e estratégias para as várias funções e objetivos da gestão, assegurando o sucesso da empresa. O emprego dar-se-á por meio de ferramentas específicas, como planejamento estratégico, planejamento orçamentário, gestão da qualidade e dos recursos humanos. São competências específicas do nível gerencial. Assim, ao se examinarem as grandes linhas filosóficas do pensamento administrativo, pode-se constatar que, desde a época dos economistas liberais até a atualidade, a questão da competência gerencial tem se constituído em um tema relevante para diferentes gerações de estudiosos e que, através do estudo da história da administração, podem-se descortinar a evolução e o uso de tal conceito.

Então, todas essas teorias e técnicas, de alguma forma e, a seu jeito, têm contribuído para uma melhor compreensão e desenvolvimento do mundo do trabalho e das competências requeridas para a sua consecução no contexto das organizações.

Conforme Ruas (2003), genericamente a questão da competência se coloca num espaço (um tanto indefinido tanto do ponto de vista teórico, quanto empírico) de interação entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as demandas das organizações no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais (relações com mercados, clientes, fornecedores, com os próprios empregados e com informações). Entretanto, esse autor comentou que essa noção tem, recentemente, ganhado um tratamento mais adequado. Nessa ótica, não seria apenas um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco se reduziria ao saber, ou ao saber-fazer, mas seria isso sim a capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação.

Atualmente, muitos são os autores que abordam a questão “competências”. Não há unanimidade sobre a definição de competência, pois o termo é utilizado em diferentes contextos e com vários sentidos.

Gallart e Jacinto (2003) descreveram a trajetória conceitual do enfoque das competências, desde a definição descrita no dicionário Larousse, na edição de 1930, enfatizando a característica principal assinalada, como a aplicação concreta de conhecimentos, para solucionar questões reais da prática do trabalho.

Atualmente, a lógica das competências passou a ser o centro das atenções em um número crescente de empresas, onde as competências passam a ser enfocadas como um conjunto de saberes pelos funcionários, para resolver situações concretas do trabalho.

Para diferentes especialistas como Prahalad (1999), Ropé e Tanguy (1997), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001) e Ruas (2003), a lógica da competência vem acompanhar as transformações em curso na organização do trabalho, particularmente no que se refere ao crescente uso dos trabalhos em grupo, das redes e das novas tecnologias de informação e comunicação.

Barato, citado por Luz (2000), mencionou duas linhas principais dos estudos sobre a competência:

- A escola francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática e valorizando o modo como as escolas enriquecem o repertório de habilidades dos alunos.
- A escola britânica, que define competências a partir do mercado de trabalho e enfatiza fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenhos requeridos pelas organizações produtivas, privilegiando os comportamentos observáveis.

Apesar dessas diferenças, ambas consideram competências como capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho.

A partir da análise das várias correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) acerca da questão das competências, Bitencourt (2003) destacou que o conceito de competência está relacionado a formação, ação, resultados, perspectiva dinâmica, autodesenvolvimento e interação, conforme mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise das correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) acerca da questão das competências

QUESTÕES RELACIONADAS		AUTORES
Formação	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Zarifian (1996), Ropé e Tanguy (1997), Dutra e Silva (1998) e Durand (1999)
Ação	Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial	Moscovici (1994), Gallart e Jacinto (1995), Le Boterf (1997), Magalhães e Rocha (1997) e Kubr e Abell (1998)
Resultados	O objetivo do desenvolvimento da competência está relacionado à busca de melhores desempenhos	Dutra e Silva (1998), Sparrow e Bognanno <i>apud</i> Ribeiro e Guimarães (1999) e Fleury (1999)
Perspectiva Dinâmica	A definição de competências deve ser constantemente questionada	Spencer Jr. (1993), Eboli (1999) e Ruas (1999)
Auto desenvolvimento	A responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo	Spencer, L. e Spencer, S. (1993) e Vergaro (1995)
Interação	O desenvolvimento de competência ocorre a partir do relacionamento com outras pessoas	Sandberg (2000)

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2003)

Ruas, citando Boterf (1995), afirmou que a noção revisada de competência assume a seguinte forma: capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral.

Atualmente, a ênfase sobre as competências busca exatidão, rapidez de resposta e capacidade de lidar com novas linguagens. A noção de competência parece trazer consigo outra mentalidade em relação ao trabalho e outro conjunto de alfabetização tecnológica. Significa buscar a competitividade, as novas relações de emprego e inserção no mundo do trabalho. O nível das competências disponíveis, do ponto de vista técnico e psicológico, que entrou em pauta recentemente, diz respeito às habilidades e atitudes do indivíduo diante de um mercado de trabalho historicamente construído e negociado (ZARIFIAN, 2001).

Brandão e Guimarães (2003) afirmaram que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinadas funções. A concepção atual sobre as competências, bem como a necessidade de uma visão mais ampla e integral da experiência e do desenvolvimento humano, demanda novas formas para a formação de pessoal e

considera as necessidades da educação permanente para uma sociedade mais ampla, e, ao mesmo tempo, verifica-se a ruptura entre os elementos mais tradicionais e educação e as novas formas que enfocam o indivíduo em seu desenvolvimento.

Zarifian (2001) comentou que a qualificação tende a ser substituída pela competência. As competências supõem um atendimento mais estrito das necessidades do capital e a um preparo adequado aos novos tempos.

Assim, o conceito de competência é uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades e as organizações e suas demandas.

2.2. Os modelos de competência gerencial

O ambiente que atualmente é vivenciado pelas empresas, independentemente do setor a que pertençam, é de constante mutação. Assim, entender e adaptar-se a esse paradigma de constantes transformações tornam-se fundamentais para as organizações que pretendam alcançar a competitividade.

Nesse contexto, é de capital importância o desenvolvimento de competências gerenciais. Kilimnik et al. (2003) afirmaram que os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam amplo escopo de reflexões acerca das necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formação gerencial a partir da realidade individual e estratégia competitiva de cada empresa, fato esse que caracteriza uma visão processual (desenvolvimento de competência), diferenciando-se de construtos que priorizam a listagem de atributos que por si só não agregam valor à organização ou às pessoas.

Os autores ressaltaram que atualmente os novos sistemas, em fase avançada de desenvolvimento, adotam a lógica da competência, diferentemente do modelo anterior baseado na noção de qualificações, que reflete principalmente a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação. Já o novo modelo busca expressar e valorizar o conjunto de saberes e competências consolidados na trajetória de vida profissional do indivíduo.

No plano das organizações, destaca-se uma visão da empresa como portfólio de competências. Estas seriam advindas da gênese e formação da organização ao longo do tempo, que seriam características de seu patrimônio de conhecimentos, o que lhe confere vantagens competitivas no contexto em que está inserida.

Nesse contexto, encontram-se as “core competences” definidas por Hamel e Prahalad (1995) como uma combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção que possibilitam a uma empresa sustentar uma variada linha de produtos. O domínio de determinado conjunto de “core competencies” irá definir em quais produtos a empresa pode buscar participação no mercado com possibilidade de sucesso. As “core competencies” agem não só restringindo, mas também focalizando o horizonte de atuação competitiva da empresa, adicionando à questão das decisões de diversificação uma nova dimensão de análise.

Le Boterf, citado por Kilimnik et al. (2003), afirmou que o que de fato irá diferenciar a competência de uma empresa ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é a competência de seus membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos, mas da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos. Observou ainda que a competência não é um estado nem um conhecimento que se possui; as pessoas podem aplicá-la ou não nas situações de trabalho. A competência se realiza na ação, não residindo, portanto, em recursos como habilidades e conhecimentos, mas na mobilização destes.

A competência é considerada pelos autores citados como contingencial, o que significa que é exercida em um contexto particular, sendo mediada por limitações e recursos e sofrendo diretamente as interferências da situação.

De fato, o caráter contingencial fica explícito e confirmado ao se consultar a literatura sobre modelos que buscam descrever, aferir e formar a competência gerencial.

Pode-se afirmar que, independentemente do tipo de modelo descrito, eles sempre partem de um diagnóstico, pois tal tipo de ferramenta desvenda as particularidades de determinada empresa e serve como balizador, mostrando o caminho a ser seguido para a obtenção de resultados em determinada circunstância. Desse modo, pode-se concluir que, apesar da existência de modelos genéricos que funcionam como condutores quando se buscam descrever, aferir e formar a competência gerencial, sua operacionalização possui alto grau de

complexidade, pois está diretamente relacionada ao arranjo organizacional de cada setor, bem como às características de cada empresa.

2.3. O modelo de competências gerenciais utilizado como balizador na pesquisa

Segundo Quinn et al. (2003), os modelos são representações de uma realidade complexa, e, à medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes, levando a novos modelos de gerenciamento. Analisando quatro modelos gerenciais distintos, foi verificado por esses autores que, para cada um destes, necessita-se de estilos gerenciais específicos.

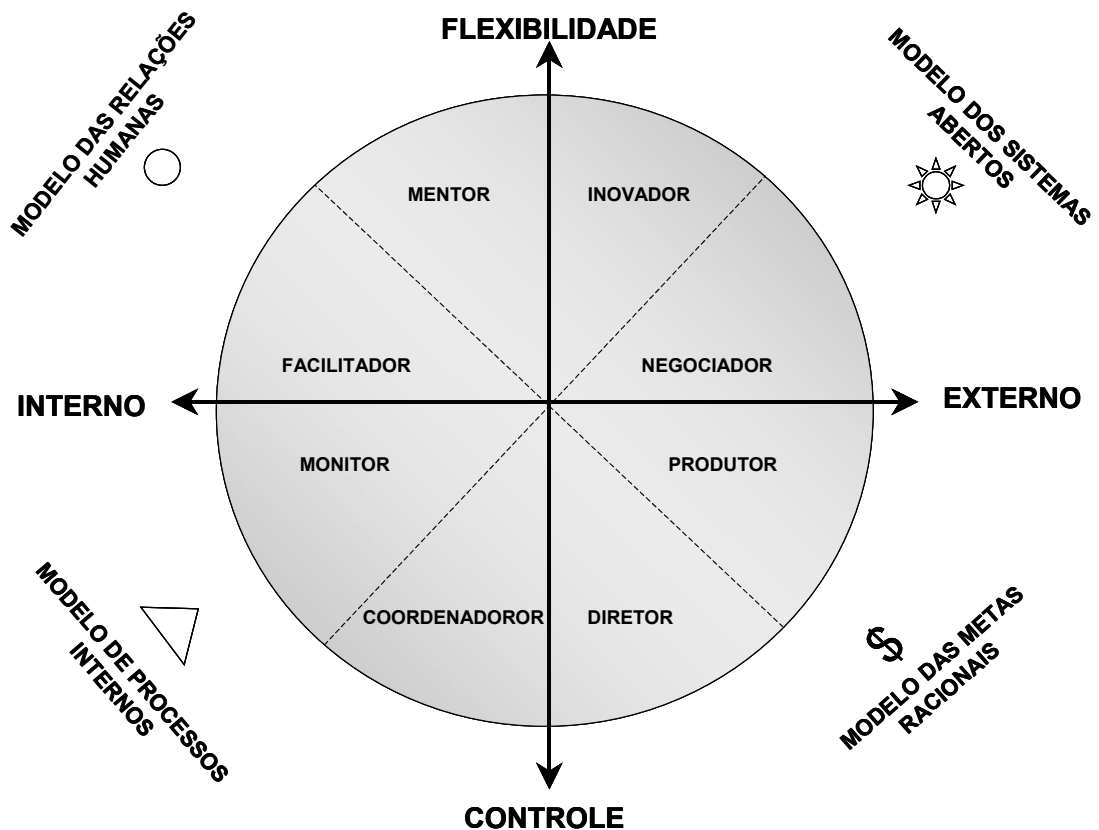
No primeiro modelo, intitulado “metas racionais”, tem-se como premissa básica a crença de que uma direção clara acarreta resultados produtivos. Nesse modelo, situam-se os papéis gerenciais de diretor e produtor. Como diretor, espera-se que o gerente tenha expectativas, por meio de processos, como planejamento e delimitação de metas, e seja um deflagrador decisivo, que define problemas e seleciona alternativas. O papel de produtor refere-se à orientação para tarefas, foco no trabalho e alto grau de interesse pelo trabalho.

No modelo de “processos internos”, a premissa principal é de que a rotinização promove a estabilidade, o que conseqüentemente leva à eficácia. Nesse modelo, os gerentes desempenham o papel de monitor e de coordenador. Como monitor, o gerente deve saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas cumprem as regras, verificando se o setor contribui com sua parte, necessitando de cuidado com detalhes, controle e análise. O apoio à estrutura e ao fluxo do sistema é dado pelo coordenador, que deve agregar características para facilitar o trabalho.

Para atender a outro modelo, o de “relações humanas”, têm-se os papéis de facilitador de mentor. A ênfase central nesse modelo é no compromisso, coesão e moral, com a ressalva de que esses itens resultam em compromisso. O facilitador fomenta esforços coletivos, promove a coesão e o trabalho em equipe e administra conflitos pessoais. O mentor dedica-se ao desenvolvimento de pessoas mediante a orientação e de empatia, o ponto importante aqui é o interesse humano.

Posteriormente, a necessidade de competir num ambiente em constante mudança traz critérios como adaptabilidade e o apoio externo para a organização. Essas condições são as do modelo de “sistemas abertos”, no qual os papéis de inovador e negociador refletem os seus valores. Como inovador, o gerente responsabiliza-se pela facilitação da adaptação e da mudança necessárias. O negociador preocupa-se basicamente com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos.

Para Quinn et al. (2003), os oito papéis organizam as idéias quanto ao que se espera de um cargo gerencial. Assim, no presente trabalho, buscou-se apoio nesse modelo de competências gerenciais, na busca de retratar os comportamentos dos gerentes das empresas de base florestal no cotidiano das organizações. A definição e dinâmica de cada competência do modelo estão descritas na Figura 1.



Fonte: Quinn et al. (2003)

Figura 1 – Modelo de competências gerenciais.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO

3.1. População e amostra

Geralmente, as pesquisas contemplam um universo de elementos de tamanha magnitude que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Assim, usualmente são utilizadas amostras. Segundo Kerlinger (1980), a amostra é a fração de uma população, que é um conjunto, uma coleção de todos os objetos, elementos ou fatores que contemplam dada realidade a ser considerada.

A população pesquisada foi composta por gerentes de empresas componentes da cadeia produtiva da madeira localizadas em Minas Gerais. Utilizou-se uma amostra do tipo intencional ou, por julgamento, não-probabilística, pois o conjunto de participantes foi relacionado, de acordo com algumas características que o pesquisador estabeleceu.

Tendo em vista a escolha das unidades de análise que contemplassem a diversidade entre as empresas de base florestal, buscou-se o apoio de listagens de duas associações, a Sociedade de Investigações Florestais (SIF) e a Associação Mineira de Silvicultura (AMS) e de um sindicato, o Sindicato da Indústria do Ferro no Estado de Minas Gerais (SINDIFER), bem como de 36 especialistas, aos quais se pediu a indicação de empresas consideradas por eles representativas do setor florestal mineiro, segundo o seguinte critério:

- Empresas presentes na cadeia produtiva da madeira, localizadas nos seguintes segmentos: madeira industrial, energia e processamento mecânico.

Procedeu-se, então, ao cruzamento de tais dados gerando uma lista composta por 28 empresas localizadas na cadeia produtiva da seguinte forma:

- Madeira industrial: 2 empresas.
- Energia: 22 empresas.
- Processamento mecânico: 4 empresas.

Tendo em vista as condições para poder realizar o respectivo estudo, uma vez que a falta deste pressuposto apenas permitiria o acesso à obtenção de informações reduzidas/superficiais, insuficientes para a realização de um trabalho de investigação dessa natureza, chegou-se a uma amostra composta por 16 empresas, em que foram entrevistados 35 gerentes. Tais empresas estão localizadas na cadeia produtiva da seguinte maneira:

- Madeira industrial: 2 empresas.
- Energia: 12 empresas.
- Processamento mecânico: 2 empresas.

Cinco gerentes entrevistados ocupam cargos estratégicos, 10 cargos de gerência geral e intermediária e 20 cargos de supervisão.

3.2. Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no período de março a dezembro de 2004 e efetuada através de fontes primárias. Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, pois estas têm o objetivo de obter descrições e interpretações dos fenômenos sob investigação.

Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada possibilita o estabelecimento de uma relação dialogal entre pesquisador e informante, proporcionando a participação de ambos na produção da entrevista, portanto da geração de conhecimento. Assim, foi elaborado o instrumento de coleta de dados (Apêndice B), validado através da aplicação de um pré-teste. Tal instrumento é composto por questões relativas à percepção dos gerentes da empresa sobre as competências gerenciais relacionadas ao cargo por eles ocupado atualmente.

Conforme mencionado anteriormente utilizou-se como referência o modelo proposto por Quinn et al. (2003). As respostas às afirmações das questões estruturadas variaram da seguinte forma: (5) – Sempre, (4) – Frequentemente, (3) – Algumas vezes, (2) – Raramente e (1) Nunca.

3.3. Tratamento e análise de dados

O tratamento e análise de dados evidenciaram elementos necessários às questões relativas à competência gerencial.

No primeiro processo que trata dos dados obtidos através de questionário estruturado, utilizou-se a adaptação da escala Likert, descrita por Oliveira (2005) como mecanismo de medida, tornando possível aferir o grau de frequência de utilização atribuído pelos entrevistados diante das afirmativas descritas no questionário. Como ferramenta de apoio para tabulação dos dados, utilizaram-se o *Statistic Package for Social Science* (SPSS) e o Microsoft Excel. Em seguida, gerou-se um valor ponderado indicando a posição do grupo em relação a cada afirmação. Para tanto, foi realizado o somatório do produto das frequências absolutas pelos respectivos valores associados a cada nível, sendo o valor obtido dividido pelo produto entre a frequência total e o valor associado à máxima frequência, sempre (5). Por fim, multiplicou-se esse resultado por 10, obtendo-se um valor ponderado em uma escala de 0 a 10.

Para efeito de análise foi considerado o valor ponderado 6 como balizador, visto que, se hipoteticamente todos os respondentes adotassem uma posição central diante das afirmações escolhendo o item “algumas vezes”, este seria o valor ponderado obtido.

Tendo em vista os dados da entrevista, a análise do material obtido se deu através da abordagem conhecida como “análise de conteúdo”, que, segundo Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A sistematização dos dados proposta pelo autor, obedece as seguintes etapas:

- **Pré-análise** – Organização do material (seleção dos documentos).
- **Descrição analítica** – Os documentos são analisados profundamente, tomando como base suas hipóteses e referenciais teóricos. Assim, criam-se os temas de estudo e faz-se sua codificação, classificação e, ou, categorização.
- **Interpretação referencial** – A partir dos dados empíricos e informações coletadas, estabelecem-se relações entre o objeto de análise e seu contexto mais amplo, chegando, até mesmo, a reflexões que estabeleçam novos paradigmas nas estruturas e relações estudadas.

Diante do exposto, o conteúdo pesquisado foi ordenado através da categorização. Os dados de cada gerente foram analisados isoladamente e, quando possível, seguiram a estrutura de tópicos das entrevistas realizadas.

Na análise dos dados, além das técnicas de categorização do conteúdo das entrevistas, fez-se uso das informações obtidas nas observações reais. Visando a um maior enriquecimento do texto, destacaram-se trechos de depoimentos dos respondentes, que tiveram relevância para a análise de cada tópico.

Os resultados obtidos colaboraram para identificação de características, problemas e variáveis relativas ao contexto estudado, subsidiando outros trabalhos a serem desenvolvidos futuramente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Os gerentes

A amostra deste estudo foi composta por 35 gerentes pertencentes ao Quadro funcional de 16 empresas de base florestal localizadas na cadeia produtiva da madeira.

Tendo em vista compreender o posicionamento hierárquico do cargo ocupado pelos gerentes nas diferentes empresas, tomou-se como ponto de partida o estudo do organograma de cada empresa, o que possibilitou agrupá-los em níveis, independentemente do título e da área de atuação (Figura 2).

No nível 1, encontram-se os cargos estratégicos, no 2 os cargos de gerência geral e intermediária e no 3 os cargos de supervisão.

A divisão porcentual da amostra por nível pode ser observada na Figura 3.

Para o desenvolvimento dos serviços, as empresas contavam com gerentes multiprofissionais. Os entrevistados do nível 1 ocupavam cargos de diretoria e superintendência. Nos níveis 2 e 3, encontravam-se os profissionais alocados nas áreas de silvicultura, colheita, manutenção, carvoejamento, patrimônio e contabilidade, pesquisa e desenvolvimento e área geral.

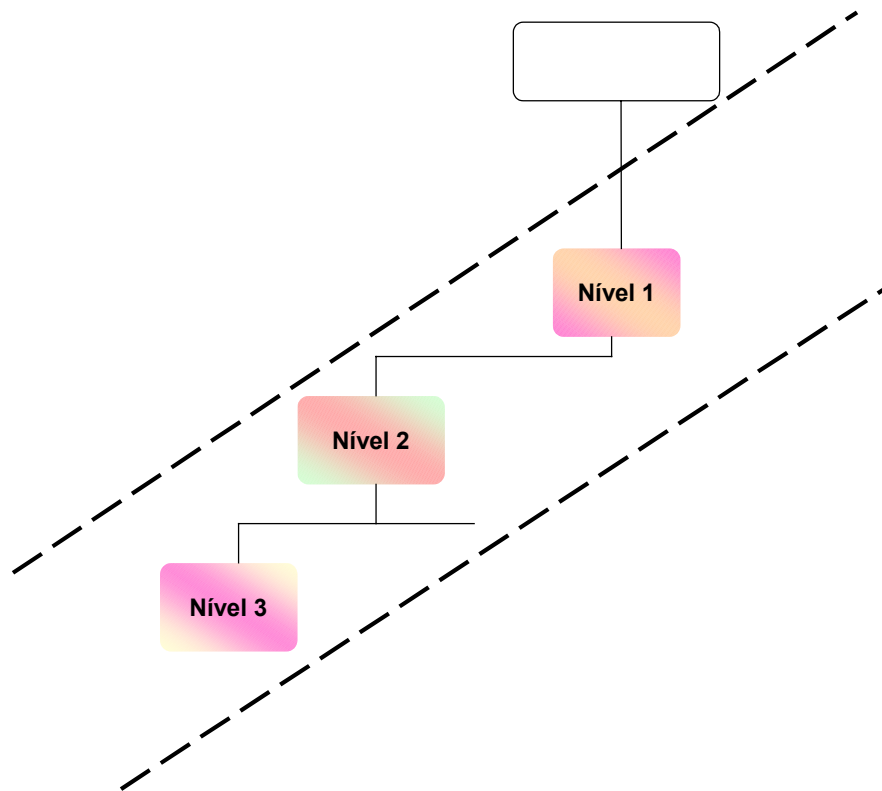


Figura 2 – Posição hierárquica dos níveis gerenciais da amostra.

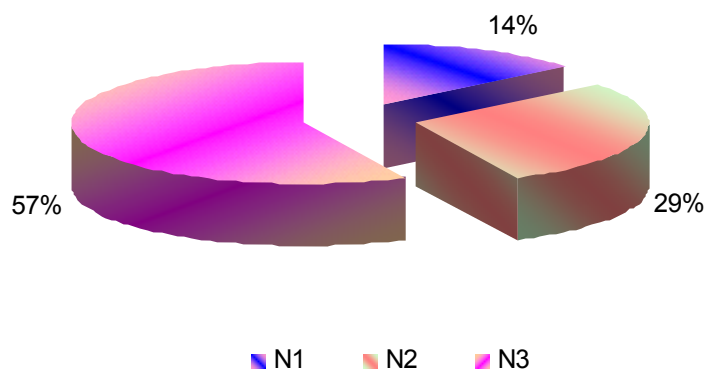


Figura 3 – Divisão porcentual da amostra por nível.

4.1.1. Dados da amostra de gestores

O cargo de gerente nas empresas estudadas era ocupado exclusivamente por homens. Vale ressaltar que tal fato é preocupante, pois suas implicações são

muitas, entre elas se destaca a questão da sucessão, tendo em vista o número crescente de mulheres que atualmente cursam engenharia florestal. Assim, pode-se prever uma possível carência de profissionais para ocupar tais cargos.

Dos gerentes entrevistados, 25,72% estavam na faixa de 42 a 47 anos, e 40,00% possuíam acima de 47 anos, o que é coerente com o prazo necessário para ascensão na carreira. Observou-se, entretanto, que 5,71% deles tinham de 24 a 29 anos (Quadro 2), ou seja, verificou-se que existem novas contratações para cargos de supervisão para os formados em engenharia florestal.

Quanto à escolaridade, 42,86% possuíam nível médio e 57,14%, curso superior completo (Quadro 3).

Quadro 2 – Faixa de idade da amostra de gestores

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
18 a 23 anos	0	0
24 a 29 anos	2	5,71
30 a 35 anos	4	11,43
36 a 41 anos	6	17,14
42 a 47 anos	9	25,72
acima de 47 anos	14	40,00
Total	35	100,00

Quadro 3 – Escolaridade da amostra de gestores

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Médio	15	42,86
Superior completo	20	57,14
Total	35	100,00

Dos que possuíam curso superior completo, 70% não tinham feito nenhuma pós-graduação (Quadro 4). O total de especialistas optou pelo MBA, e o que escolheu mestrado o fez na área florestal, especificamente em manejo.

Quadro 4 – Especialização da amostra de gestores

Especialização (Pós- Graduação)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Não possuem especialização	14	70,00
Especialização	5	25,00
Mestrado	1	5,00
Doutorado	0	0
Pós-doutorado	0	0
Total	20	100,00

A área de formação dos que possuíam curso de graduação pode ser observada no Quadro 5 e os 15% formados em Administração afirmaram possuir o curso de Técnico Agrícola.

Quadro 5 – Área de formação da amostra de gestores

Área da Graduação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Administração	3	15,00
Engenharia Florestal	15	75,00
Engenharia Mecânica	2	10,00
Total	20	100,00

Quanto à área do curso técnico, pôde-se observar que a maioria (66,67%) possuía especialização agrícola ou em agropecuária (Quadro 6).

Quadro 6 – Área do curso técnico da amostra de gestores

Área do Curso Técnico	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Técnico agrícola/agropecuária	10	66,67
Técnico Florestal	1	6,67
Técnico em Mecânica	1	6,67
Técnico em Contabilidade	1	6,67
Técnico em Segurança do Trabalho	1	6,67
Curso Normal	1	6,67
Total	15	100,00

No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, observou-se que apenas 14,28% estavam nos primeiros cinco anos de atuação, o que indica que esses profissionais permaneciam na mesma empresa por muitos anos (Quadro 7).

Quadro 7 – Tempo de trabalho na empresa da amostra de gestores

Tempo que Trabalha na Empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Menos de 5 anos	5	14,28
6 a 10 anos	7	20,00
11 a 15 anos	3	8,57
16 a 20 anos	9	25,71
Acima de 20 anos	11	31,44
Total	35	100,00

Ao se examinar, entretanto, o tempo que cada profissional trabalhava no cargo, a situação se inverte, pois 45,72% ocupavam o cargo atual há menos de cinco anos, demonstrando tanto a possibilidade de se fazer carreira nas empresas quanto a rotatividade dos cargos entre os entrevistados (Quadro 8).

O ingresso desses profissionais na empresa ocorreu, em sua grande maioria, por meio de testes de seleção tradicionais, pois 27 (77,14%) afirmaram ter se submetido a tais testes quando ingressaram na empresa, e apenas oito (22,86%) afirmaram não ter sido submetidos a eles.

Quanto às informações e treinamento sobre a função no período da contratação, 60% dos entrevistados afirmaram ter recebido informações suficientes, enquanto apenas seis deles (17,14%) relataram ter recebido treinamento formal (Quadro 9).

Quadro 8 – Tempo de trabalho no cargo da amostra de gestores

Tempo que Trabalha no Cargo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Menos de 5 anos	16	45,72
6 a 10 anos	11	31,43
11 a 15 anos	3	8,57
16 a 20 anos	3	8,57
Acima de 20 anos	2	5,71
Total	35	100,00

Quadro 9 – Informações e treinamento na contratação sobre a função

Informações e Treinamento Funcional à Época da Admissão no Cargo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Não recebi informações	4	11,43
Sim, recebi informações suficientes	21	60,00
Sim, recebi informações, mas elas não foram suficientes	4	11,43
Sim, recebi treinamento formal	6	17,14
Total	35	100,00

Ao serem questionados sobre a existência de algum tipo de documento (norma ou manual) que especifiquem quais são as competências essenciais para a função exercidas por eles, 21 (60%) afirmaram a existência de tal documento, 12 (34,28%) mencionaram desconhecê-lo e apenas dois (5,72%) relataram que a empresa não o possui.

4.1.2. Quanto às funções e atribuições do cargo

Quanto às tarefas e atribuições mais importantes inerentes ao cargo ocupado, no que diz respeito aos funcionários, rotinas de trabalho e à empresa, observou-se que o trabalho dos entrevistados que ocupavam cargos estratégicos estava relacionado a um contexto amplo, conforme mostrado no Quadro 10.

Com relação aos funcionários, destaca-se a amplitude da atuação dos entrevistados vinculada a atividades gerais, fato explicitado nas falas dos diferentes entrevistados, por exemplo: “o meu trabalho com relação aos funcionários é basicamente a coordenação dos técnicos supervisores, ou seja, a coordenação geral”.

Quadro 10 – Tarefas e atribuições do nível estratégico quanto aos funcionários, às rotinas de trabalho e à empresa

Categoria	Funcionários	Rotinas de Trabalho	Empresa
Temas Nível Estratégico	Seleção de pessoal	Análise de processos	Agregar valor
	Orientação	Acompanhamento de resultados	Negociar contratos
	Coordenação	Traçar diretrizes e metas	Dar lucro
	Avaliação	Comunicar e monitorar diretrizes e metas	
		Gerir as variáveis do negócio	

A rotina de trabalho não é fixa, pois está ligada a fatores mutáveis.

Na verdade o que eu entendo como a essência do meu trabalho no dia a dia é gerir todas as variáveis do negócio para atender os objetivos que nós temos, enfim ...eu posso passar vinte dias sem ver quanto eu estou gastando em colheita e o que eu estou produzindo... mas de repente eu posso ficar dez dias só trabalhando em cima disso porque eu tenho que fazer uma correção de rumo, ver novas perspectivas. Então, o meu objetivo básico é este, é otimizar a rentabilidade do negócio e eu tenho que lidar com uma série de fatores, mas eu não tenho assim que fazer isso ou aquilo, eu tenho que ter uma visão global do negócio, ou seja, eu sou aquela pessoa que não faz nada...e tudo.

Verificou-se a importância atribuída aos instrumentos de controle:

Não tem estabelecido rotinas de trabalho formalmente, entretanto existem instrumentos que possibilitam o controle da produção e eles são satisfatórios, pois atendem as necessidades da empresa.

Houve unanimidade entre os entrevistados quanto à sua principal atribuição em relação à empresa, o que ficou bem retratado na seguinte fala: “Especificamente, a minha obrigação é agregar mais em termos de rentabilidade do negócio”.

Nas entrevistas dos que ocupavam cargos de gerência geral e intermediária (Quadro 11), as questões relacionadas à intermediação entre os níveis se destacaram.

Quadro 11 – Tarefas e atribuições do nível intermediário quanto aos funcionários

Categoria	Funcionários	Rotinas de Trabalho	Empresa
Temas Nível Intermediário	Contratação	Melhoria contínua	Buscar resultados
	Motivação	Planejamento de atividades	Coordenar as atividades da área
	Treinamento	Controle de atividades	Estabelecer relações entre funcionários e empresa
	Liderança	Disciplina	Cumprir metas
	Cumprimento de metas	Desenvolvimento de equipamentos	Produzir a um custo competitivo
	Produtividade	Comunicação interna	Planejamento
	Delegação	Comunicação externa	Comunicação externa
	Comunicação	Orientação técnica	Prestação de serviço a outros departamentos da empresa
	Controle	Abastecimento da fábrica	Ser a interface da área com o restante da empresa
		Gestão de projetos	Intermediar a relação entre os superiores e os subordinados
		Cumprimento de metas	
	Segurança do trabalho		

Na categoria funcionários, detectaram-se evidências, ressaltando claramente a busca de resultados através dos recursos humanos.

São várias as vertentes utilizadas. Entre elas, destacam-se:

O desenvolvimento de pessoas:

Os funcionários têm que estar com as suas tarefas bem delineadas e claras para que possam atingir os resultados sem nenhum problema, aí precisa de treinamento, pessoas experientes, as que não forem experientes é preciso traçar o perfil, fazer um diagnóstico e definir que tipo de treinamento elas precisam.

A motivação:

Eu tenho que ser capaz de motivá-los e cumprir as minhas metas, tirar o máximo que eu puder desses funcionários e retornar pra eles o máximo de satisfação...que eles façam realmente por prazer... conseguir que eles trabalhem com gosto, que eles tenham orgulho da profissão pra que realmente a coisa funcione.

A disciplina:

É uma questão de disciplina, se você tiver as metas estabelecidas, todo mundo tiver conhecimento delas..., o mais importante que eu acho disso aí é que o jogo seja aberto... que as pessoas saibam o que você está esperando deles...saibam o limite deles ...até aonde eles podem ir...assim fica tudo resolvido.

No que diz respeito à rotina de trabalho, observou-se um afinamento em relação ao nível estratégico na amplitude das ações envolvidas, que passam a dizer respeito às questões táticas.

Planejar e controlar as atividades de colheita florestal, nós produzimos 70.000 st de madeira por mês e temos que distribuir esse volume nas florestas que podem ser cortadas.

A função de ligação entre os níveis gerenciais estratégico e de supervisão exercida pelos gerentes do nível intermediário se destaca:

As tarefas e atribuições são as de delegar, repassar as metas que a alta administração da empresa nos passa e atingir as metas de plantio.

Os gerentes do nível intermediário também exercem importantes funções relacionadas à comunicação:

O departamento de silvicultura cuida de toda a gestão do patrimônio da empresa. A área de silvicultura é como uma prefeitura da empresa, ela quem cuida de todo o relacionamento com as pessoas que são os vizinhos, os políticos, os órgãos ambientais, os órgãos estaduais como o IEF, os órgãos federais como o IBAMA. Nossa rotina de trabalho vai desde o início de produção de mudas através do viveiro e chega até os sete anos de idade quando entregamos ao departamento de colheita.

No que diz respeito às relações com a empresa, o planejamento tático no caso das atividades florestais está associado ao longo prazo, fato que pode ser atribuído a peculiaridades inerentes à prática florestal.

Com relação ao planejamento, o foco é de longo prazo num primeiro momento, nós precisamos abastecer a empresa com relação a estratégia dela daqui a 20 anos, precisamos abastecê-la no médio prazo e precisamos abastecê-la no curto prazo, então todo o planejamento depende desse contexto.

A importância das relações com os diferentes atores sociais fica clara:

É dar o respaldo do que é necessário para área florestal produzir a um custo adequado competitivo em relação ao mercado, um bom relacionamento com a comunidade, o comportamento tem que ser bom com a comunidade, bom com a classe política, bom com a classe sindical porque também o departamento de silvicultura tem outra função (junto com o departamento de recursos humanos) nos acordos sindicais e também a contratação de terceiros.

Nas entrevistas dos que ocupavam cargos operacionais (Quadro 12), observou-se que as tarefas e atribuições possuíam menor amplitude e estavam ligadas ao contexto do dia-a-dia no campo.

Quadro 12 – Tarefas e atribuições do nível de supervisão quanto aos funcionários

Categoria	Funcionários	Rotinas de Trabalho	Empresa
Tema Nível de Supervisão	Determinar tarefas	Reunir as pessoas	Fazer cumprir as normas
	Orientar frentes de serviço	Controlar o absenteísmo	Fornecer relatórios
	Resolver problemas operacionais	Orientar o trabalho de campo	Cumprir o cronograma
	Acompanhar o serviço próprio e de terceiros	Controlar o trabalho de campo	Controlar a produção da equipe
	Motivação	Coordenar o trabalho de campo	
	Produtividade	Resolver problemas no campo	

Com relação aos funcionários, observou-se que as relações são rotineiras e bastante próximas e a atuação dos gerentes se dava no local do trabalho.

A gente administra aonde o pessoal trabalha, determina as funções de cada pessoa tarefas e trabalho de cada um durante um dia durante um mês. Nós temos coordenadores que trabalham com a gente e cada coordenador tem suas frentes de serviço, porque da nossa produção própria nós temos hoje quatro frentes de serviço, então cada frente tem um coordenador e cada coordenador tem uma turma...então eu tenho contato direto com os coordenadores e é lógico que eu também tenho um contato muito direto e aberto com todos os caras que trabalham comigo certo?

A importância atribuída ao controle do trabalho de terceiros também se destacou:

...Com relação a produção de terceiros a gente administra o terceiro em si... visita a comunidade dele determina os locais de determinados projetos...o consumo de cada unidade, apesar de eles terem uma planilha que determina cada volume que eles tem que produzir mensalmente...e eles tem que produzir se não eles não faturam, é a gente determina as áreas que eles vão trabalhar a quantidade do carvão e dá todo o suporte necessário pro que eles precisam pra realizar esta produção dentro do que consta pra gente...

O acompanhamento do trabalho está relacionado à busca da resolução de eventualidades:

....então o que é mais importante pra nós em relação ao pessoal é tentar achar os problemas que existem nas operações e criar artifícios para resolver essas questões para que facilite pro pessoal.....

As rotinas de trabalho estão relacionadas, principalmente, às atividades de controle operacional:

Reunir o pessoal, seleção de pessoal, controle de absenteísmo, orientar a respeito das questões de segurança, com relação a questões de produção...todos os dias estar rodando as frentes de serviço geralmente quando o serviço tem um volume grande a gente faz até um planejamento de onde tem que ir...mas acontece que acontecem coisas no dia a dia que as vezes você tem que mudar de rota.

No que diz respeito às atribuições do trabalho, quanto à empresa observou-se a preocupação de conduzir o cumprimento das normas e determinações no cotidiano:

O que a empresa espera de mim nesse cargo é em primeiro lugar cumprir o cronograma, acima de tudo é cumprir o cronograma com custo baixo e isso pra mim é atingir os rendimentos operacionais da

empresa...então eu trabalho com isso...eu tenho os rendimentos operacionais da empresa...eu tenho os equipamentos se tá dando um rendimento pior do que isso...não tá legal... e a gente administra pessoas né? então a maior parte do nosso trabalho é isso né? é conferir para que essas pessoas deem o rendimento que a empresa quer...o maior desafio é esse...porque a máquina depende dos funcionários...e se você não tiver um relacionamento bom com as pessoas...não tiver confiança nas pessoas ou se você não conseguir um relacionamento legal.. e isso às vezes é difícil...as vezes em algumas áreas a gente tem alguns problemas e a gente as vezes acha que se tiver um problema de rendimento você já acha que é problema de relacionamento com os funcionários...

4.1.3. Quanto aos papéis desempenhados pelos entrevistados no exercício do cargo

As diversas atividades gerenciais podem ser organizadas em alguns papéis. Um papel é um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que os gerentes conduzem para cumprir suas funções e dependem fortemente do seu conhecimento, perspectiva e atitude.

4.1.3.1. O exercício do papel de mentor

No contexto atual, o papel de mentor está ligado à idéia de melhoria da atuação do indivíduo por meio de alguma forma de instrução, com ênfase nas habilidades que apóiam o aperfeiçoamento do desempenho.

Trinta e três entrevistados (94,29%) afirmaram exercer esse papel, e apenas dois (5,71%) pertencentes ao nível operacional não se identificaram com ele. Os temas oriundos das situações de trabalho na percepção dos entrevistados, citados na categoria “mentor” e alguns exemplos, podem ser observados nos Quadros 13 e 14.

Quadro 13 – Temas relacionados ao papel de mentor

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Mentor	Orientação técnica	x	x	x
	Orientação pessoal	x	x	x
	Orientação técnica e pessoal	x	x	x
	Planejamento	x		

Quadro 14 – Exemplos dos temas relacionados ao papel de mentor

Cate- goria	Tema	Exemplo
Mentor	Orientação técnica	“..... por exemplo chega o técnico e não sabe que proporção se deve dosar o adubo ou como preparar o solo então eles me procuram para orientá-los....”
		“sempre as pessoas me procuram, por exemplo quando estamos explorando uma determinada área aí surge lá um imprevisto como uma estrada sem condições ou uma modificação no tempo, eles me procuram para resolver...isso é uma constante né?”
		“Nós temos um programa de fomento junto ao produtor rural.....então você tem aliado a necessidade dos técnicos e dos supervisores...(eles estão sempre em movimentação), às vezes eles têm uma necessidade e eu sou procurado para dar a solução e geralmente são coisas pontuais que tenho que resolver na hora.”
		“....ainda mais depois que eu assumi essa função, pois diante de alguns problemas que eles encontram nas operações eles procuram pra gente poder tentar achar uma solução...”
	Orientação pessoal	“.... com certeza por causa da minha experiência de 28 anos né ?, acaba que a gente já viu muita coisa errada, muita coisa acertada então a gente tem condição de fazer uma anotação mais ligeira para o pessoal. Eu cito também como exemplo de ter feito algumas mudanças no comportamento pessoal de alguém nas atitudes que fizeram elas galgarem alguns cargos na empresa. Então eu estou sempre fomentando isso, eu sempre digo pro pessoal que o principal para o sucesso de um coordenador está justamente na base operacional da empresa, não adianta eu ser um bom gerente se minha base operacional não for boa então eu tenho que sempre fomentar essa base pra que ela me dê sustentação suficiente para que eu possa realizar o meu trabalho....”
		“.....o tempo todo tem funcionário que chega na gente com vários tipos de problema por exemplo de saúde e quer conversar antes de ir ao medico então ele procura a gente e fala que tá com tal problema e acaba que a gente troca uma idéia e a gente vai conversando e quando a coisa dá certo eles voltam na gente, procuram a gente quando a gente mesmo não entra em contato porque criou-se essa relação...”
	Orientação técnica e pessoal	“ eu acho que é porque eu comecei como auxiliar de escritório na empresa e todo mundo tem as suas deficiências como eu tinha, apesar que eu já sai da escola já trabalhando então eu tinha experiência e isso me ajudou muito para eu me desenvolver na empresa é tanto que eu sou um dos poucos nessa empresa que consegui sair de auxiliar de escritório e chegar aqui. Então eu atendo com carinho a procura que eles me fazem, principalmente do trabalho, porque todas as áreas que eu gerencio eu já passei por elas e eu sei das dificuldades que cada um tem ali, então quando eles vem pra mim eu sou realmente um mentor, além disso quando as pessoas tem confiança no chefe elas levam questões pessoais a ele e isso acontece comigo, eles confiam em mim...”
		“...Quando nós damos uma promoção ou admitimos alguém eu sempre atuo um tempo junto a pessoa dando diretrizes incentivando a perder o medo de errar, pois só assim que o gerente vai embora, enquanto ele ficar com extrema preocupação com o erro ele não vai atuar e a gente precisa de decisão mesmo que ela tenha algum erro a gente não pode perder o time da decisão no processo de produção...”
		“estão sempre me procurando tanto em assuntos de trabalho como assuntos pessoais por exemplo esses dias uma funcionaria me ligou me perguntando se eu podia ir na minha casa porque estava com um problema pessoal e queria me ouvir ...eu fiquei assim muito lisonjeado...se eu puder te ajudar...mas só de ouvi-la ela saiu de lá mais tranqüila...eu não tinha competência pra resolver o problema dela não... mas só de escutar ela se sentiu mais a vontade...mas foi melhor pra mim do que pra ela ...”
	Planejamento	“ É inerente a área de pesquisa, é uma área de vanguarda, que tem que buscar soluções novas para a empresa, se você fala de planejamento você esta orientando, trabalhando no sentido de dar opções mais adequadas para a empresa para o seu processo de crescimento. Então no fundo no fundo esta é a razão de ser dessa área.”
“...são as decisões em equipe, são consensos que a gente busca em comum interligando com outras áreas por exemplo.”		

4.1.3.2. O exercício do papel de facilitador

Desempenhar o papel de facilitador é uma necessidade básica da gerência atual. Diz respeito à capacitação de equipes. Assim, o gerente deve apoiar as pessoas ajudando-as a atingir os seus objetivos. Todos os entrevistados, independentemente do nível de atuação, afirmaram exercer esse papel.

Os temas oriundos das situações de trabalho na percepção dos entrevistados, citados na categoria “facilitador”, e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 15 e 16.

Quadro 15 – Temas relacionados ao papel de facilitador

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Facilitador	Gerenciamento de conflitos	X	X	X
	Desenvolvimento de equipes	X	X	X
	Elemento de ligação		X	X
	Desenvolvimento de habilidades para a execução do trabalho		X	X

Quadro 16 – Exemplos dos temas relacionados ao papel de facilitador

Categoria	Tema	Exemplo
Facilitador	Gerenciamento de conflitos	“atuo sim, um gerente tem opinião diferente do outro aí a gente chega e vê que cada um deles tem suas razões e então buscamos um consenso.”
		“...se algum membro da equipe tem um problema um com o outro...isso pode acontecer,ou você põe eles mais separados ou você coloca em outra atividade, bom de qualquer jeito a gente tem que resolver o problema...pra coisa não pegar mais...”
	Desenvolvimento de equipes	“Eu ministro treinamentos que envolvem cada etapa do trabalho. Nos treinamentos levo os funcionários a idéia que cada fase é interligada, ou seja, a próxima fase é cliente da fase anterior. Assim como responsável pelo aprendizado na empresa busco a cooperação de todos.”
		“Eu não trabalho só na exceção eu acompanho e tenho alguns indicadores praticamente diários, digamos nem sempre no dia a dia as coisas rolam conforme estava previsto então eu tenho que fazer ajustes conduzir as coisas... vamos por aqui ou vamos por ali e é claro que os funcionários me trazem problemas...eu não gosto muito...mas essa função de facilitador sim ela acontece com mais freqüência do que eu gostaria...preferia até que eles resolvessem mais.”
		“...Nos fazemos reuniões de entrosamento e de nivelamento de metas.”
		“com certeza, eu trabalhei muito tempo na área de desenvolvimento e realmente o projeto passa por uma fase que você tem que conscientizar a equipe, não adianta você ter um belo projeto se a equipe não estiver engajada ali, então eu desenvolvi muito bem essa parte de cativar as pessoas motivar as pessoas e eu estou usando isso aqui como gerente, alias é uma das prerrogativas de quando eu assumi o cargo, pois se fosse pra ser um gerente pra cumprir cronograma eu me sentiria muito frustrado, eu quero é motivar as pessoas exatamente para atingir bem acima do orçado.”

Continua...

Quadro 16 – Cont.

Cate- goria	Tema	Exemplo
Facilitador	Desenvolvimento de Equipes	“bastante pois a nossa área por ser uma área mecanizada então a gente trabalha com um numero reduzido de pessoas mas a gente tem uma relação direta com a pessoa no trabalho dela, então as pessoas são muito bem treinadas...então até mesmo os operadores de motosserra que é um pessoal...como se diz de menor formação...então a gente trabalha muito junto com eles é um trabalho muito forte dentro da colheita...até porque o número de pessoas favorece isso.”
		“desde a formação da equipe a preocupação já é essa, na formação da equipe você não olha só a parte técnica você avalia também quem é que você vai conseguir agregar no grupo porque as vezes a pessoa é muito boa tecnicamente mas ela não consegue formar com o grupo e aí você não consegue aproveitar toda a capacidade dela. Desde a formação você tem que estar preocupado com isso e no dia a dia desenvolver isso.”
	Elemento de Ligação	“Esse papel de facilitador é muito importante principalmente no relacionamento com as outras áreas tanto internamente (departamental) quanto com as áreas externas, seja ela externa dentro da empresa, seja ela fora da empresa. Isso é muito importante porque nós temos contato com muita gente e tem que haver uma forma da gente facilitar esses relacionamentos no que diz respeito a gestão de silvicultura.”
		“...nós temos as áreas nós estamos muito interligados a relação entre clientes fornecedores internos eu tenho uma área aqui do lado que é meu fornecedor de madeira o outro é meu fornecedor de manutenção eu tenho partes também que sou cliente sou fornecedor de outras áreas...”
		“a gente faz a coordenação, vamos pegar um exemplo, a gente tem um orçamento anual, a gente tem um plano anual, com objetivos de produção de vendas objetivos de custos, eu faço esse plano para o ano seguinte junto com a direção da empresa que aprova ajusta etc. então a coordenação é para gente alcançar ou superar esses objetivos que estão no plano de trabalho anual.”
	Desenvolvimento de Habilidades para a Execução do Trabalho	“Para as pessoas se entenderem bem no trabalho, cada uma tem que fazer bem a sua parte. Às vezes no sistema de trabalho é preciso colocar para pessoa a maneira mais fácil de usar o equipamento e com a experiência a gente ensina , por exemplo a maneira mais fácil de segurar a tesoura, de encaixar o compactador, de fazer o estaqueamento de pegar a bandeja e colocar no carrinho para transportar, a maneira ideal de colocar os pés nas bandejas. Depois que o funcionário aprende fica mais fácil pois o erro é esporádico.”

4.1.3.3. O exercício do papel de monitor

Monitorar diz respeito à atenção do gerente a questões de controle interno. Segundo Quin (2003), é imprescindível para a manutenção do alto desempenho individual e coletivo. Apenas um entrevistado (2,86%) da amostra, pertencente ao nível estratégico, afirmou não exercer esse papel.

Os temas oriundos das situações de trabalho na percepção dos entrevistados, citados na categoria “monitor”, e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 17 e 18.

Quadro 17 – Temas relacionados ao papel de monitor

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Monitor	Monitoramento individual			x
	Monitoramento desempenho/processo		x	
	Análise de Informações	x	x	

Quadro 18 – Exemplos dos temas relacionados ao papel de monitor

Cate- goria	Tema	Exemplo
Monitor	Monitoramento Individual	“Depois de ensinar a cada um com bastante ênfase procuro monitorar para fazer as correções necessárias. O pessoal operacional na sua grande maioria não possui experiência nenhuma, tem gente que nunca viu nada desse tipo de trabalho, é totalmente cru no assunto, a região não tem tradição na produção de mudas, a gente tem que passar tudo e a cada nova contratação tenho que treinar e acompanhar a pessoa.”
		“Sim através do pessoal que nos temos lá na frente, que são os coordenadores que acompanham tudo e me repassam e eu também sempre estou com eles lá no campo então eu acabo acompanhando de certa forma, mas a função é deles...”
	Monitoramento Desempenho/Processo	“Na parte de continuidade de processo porque com o processo da ISO a gente tem que sempre estar revendo os parâmetros e toda vez que aparece um problema e é comum um problema que não esta previsto na norma a gente tem que estudar a melhor solução.”
		“O administrativo converge todos os dados de controle e a gente acompanha. Por conta desse tipo de programa nosso nos somos obrigados a monitorar produtor por produtor, florestinha por florestinha, você não tem como fazer o bolo sem conhecermos cada situação individual. A gente planta de 1500 a 1600 ha por ano e a gente tem que saber quem foi, aonde foi, se fulano acabou de plantar, como ele fez ou deixou de fazer, terminou ou não, se faltou. A gente faz um levantamento de cada área, vincula isso ao IEF, então é um trabalho muito serio e tudo isso é monitorado.”
		“a gente acompanha diretamente o trabalho deles, como eu já fui instrutor também, quer dizer eu já trabalhei como coordenador fui instrutor e hoje sou gerente então a gente tem muita noção do trabalho que a pessoa está realizando ali e temos condições de orientar principalmente com relação a questão da segurança... é a gente acompanha tudo...”
		“Isso é muito importante porque a responsabilidade toda do serviço é da gente então a tarefa é deles mas a responsabilidade afinal é minha, então a gente passa o serviço e fica ali acompanhando, orientando, cobrando...”
		“Sim estou sempre acompanhando tudo, a minha área é muito cheia de controles, na verdade você tem que ter um controle e uma visão espacial bem ampla e bem firme porque você tem uma área de 140000 ha de terra e você tem que saber que em um determinado contexto tem problema, é uma invasão de terra, é um roubo de madeira e então você tem que passar pra sua equipe quais são os caminhos deles, porque sozinhos eles não dão conta, então na verdade você tem que ter uma visão de como monitorar.”
		“...Inclusive todo o dia de manhã a gente verifica o que a gente precisa e a tarde a gente checa se conseguiu atingir aquela meta e torna a planejar pro dia seguinte...”
	Análise de Informações	“Com as informações que eu recebo aqui durante o dia das diversas áreas então esses recursos me possibilitam criar uma base analítica, estatística para poder realmente orientar o pessoal”.
		“sim eu acompanho todo tipo de relatório, de produção, parte de...todo o tipo de controle passa aqui e eu direciono a informação...”
		“O tempo todo... a gente trabalha com metas né ? então o sistema de verificação é muito importante e ele tem que ser de conhecimento geral...não pode ser só seu não...é lógico que alguns itens você trabalha com eles ...pois só interessa a gente mas as metas e os instrumentos de controle tem que ser conhecidos...partilhados.”

4.1.3.4. O exercício do papel de coordenador

O coordenador harmoniza o trabalho de um grupo. Trinta e três entrevistados (94,29%) afirmaram exercer esse papel, e apenas dois (5,71%), pertencentes ao nível estratégico, relataram não exercê-lo diretamente.

Os temas oriundos das situações de trabalho na percepção dos entrevistados, citados na categoria “coordenador”, e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 19 e 20.

Quadro 19 – Temas relacionados ao papel de coordenador

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Coordenador	Planejamento do trabalho	x	x	x
	Incentivo e motivação		x	x
	Resolução de conflitos	x	x	x

Quadro 20 – Exemplos dos temas relacionados ao papel de coordenador

Cate- goria	Tema	Exemplo
Coordenador	Planejamento do trabalho	“...A produção possui dez etapas (operações e sub operações) e eu coordeno todos os detalhes, pois são aproximadamente cem procedimentos que são interligados...”
		“.....a estrutura é muito enxuta, você não tem uma estrutura como as grandes empresas que possuem uma área florestal específica. Elas têm supervisor e um grande número de gerentes e técnicos. Nós não, engenheiro só eu e depois nós temos cinco técnicos, então a situação, o tipo de programa que a gente implantou e o tipo de estrutura, exigem uma coordenação boa para o bom andamento do trabalho.”
		“o nosso trabalho na verdade é um trabalho em equipe, muitas das vezes, uma grande parte das vezes você num trabalha como digamos assim um ditador de atividades ou de responsabilidades, você participa do processo, então você coordena equipes.”
		“....aqui na floresta se você brincar você atende gente o dia inteiro...então a gente tem que delegar bastante e coordenar bastante, tem coisas que não são nem atribuição de alguns supervisores que eu tenho que distribuir né ? às vezes tem coisas, não da minha função, mas tem coisas que você dá um jeitinho e vê quem é a pessoa mais qualificada pra resolver, por exemplo as vezes aparece uns vizinhos que dizem ...olha as minhas vacas estão entrando na floresta tem um problema na cerca com a divisa de vocês, são coisas que você tem que passar para alguém ir lá e resolver...”
		“a gente trabalha diretamente com isso sempre a gente ta orientando os coordenadores sobre as decisões que vão ser tomadas na colheita, lógico o coordenador em primeira mão, mas principalmente nas horas mais difíceis a gente ta sempre junto.”
		“eu acompanho o coordenador e olho se estamos dentro da meta, se não temos que corrigir...”

Continua...

Quadro 20 – Cont.

Cate- goria	Tema	Exemplo
Coordenador	Incentivo e Motivação	“...sim a gente tem que estar sempre incentivando a gente tem que estar sempre motivando...e tem que correr atrás...tem que estar sempre junto...” “...é a gente conversa muito...incentiva....mesmo tendo os coordenadores.”
	Resolução de Conflitos	“principalmente para resolver os famosos conflitos entre a produção de carvão e silvicultura que as vezes a gente tem objetivos antagônicos um quer que o outro corte e tire a madeira e o outro quer deixar a madeira o maior tempo possível para baratear o custo do remanejamento de madeira. Tem um outro ponto de conflito com a parte de produção de alto forno que sempre quer a qualidade de carvão melhor quer umidade e a gente tem que estar sempre trabalhando porque a medida que vai se elevando os níveis de exigência de qualidade dependendo de quem ta fazendo ou de como ta fazendo o nível de conhecimento dessa pessoa ela gera recursos que não se justificam, o custo beneficio se desequilibra porque muitas vezes o técnico quer um beneficio de produção que não se paga. Um exemplo típico é índice de sobrevivência, nos já chegamos a conclusão que para subir de 97% de sobrevivência que é o nosso índice para 99% que é o que o mercado ta ditando por aí nos temos um aumento de custo que não se paga. Preferimos ficar com os 97%.”

4.1.3.5. O exercício do papel de diretor

Atualmente, a definição desse papel se aproxima cada vez mais do conceito de liderança. Quanto à identificação desse papel no exercício do trabalho dos entrevistados, todos os gerentes pertencentes ao nível operacional e três do nível intermediário, ou seja, 18 entrevistados (51,43%) da amostra, afirmaram não exercê-lo.

Os temas oriundos das situações de trabalho na percepção dos entrevistados, citados na categoria “diretor”, e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 21 e 22.

Quadro 21 – Temas relacionados ao papel de diretor

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Diretor	Planejamento/organização	x	x	
	Desenvolvimento e comunicação	x	x	
	Estabelecimento de metas/objetivos	x	x	
	Assumir responsabilidade	x	x	

Quadro 22 – Exemplos dos temas relacionados ao papel de diretor

Cate- goria	Tema	Exemplo
Diretor	Planejamento/Organização	<p>“nós estamos discutindo a que nível nos vamos comprometer o capital de giro na empresa na implantação da expansão pois a empresa vai expandir no final do ano aumentando aí mais um forno que vai ficar pronto em novembro e então vamos aumentar o esforço de plantio então estamos vendo soluções de financiar ou bancar parte com recursos próprios, decisões de distancia. São pontos discutidos diretamente no meu trabalho.”</p> <p>“a área é muito dinâmica e apesar da gente ter um orçamento que é definido em setembro ou outubro de cada ano, nós temos algumas variáveis que não dependem totalmente da gente, questões de clima, em função de algumas interrupções de rotas de transporte, em função de aumento ou restrição de consumo de determinado tipo de madeira para celulose, então esse dinamismo faz com que você realmente tenha que fazer esse papel de diretor, tomar a decisão mesmo. Apesar de você ter tudo programadinho dentro do seu orçamento, mas você normalmente tem que tomar a decisão na exceção. “</p> <p>“a partir de uma diretriz maior a gente prioriza aquilo que nos temos de diretrizes traçadas pela empresa então dentro daquilo ali você prioriza aquilo que você precisa fazer a cada momento.”</p> <p>“essas diretrizes são essenciais, tem época que a gente precisa produzir mais e nem sempre tem recursos disponíveis aí é preciso se virar...criar...buscar alternativas...traçar uma estratégia, por exemplo nos temos a colheita e só vamos transportar essa madeira 5 meses depois, 150 dias, então o que que acontece, nos estamos cortando agora e sabemos que vamos transportar no período chuvoso então nos precisamos colher nos melhores lugares com acesso às melhores estradas e no período de chuva já colhemos nos piores lugares por causa do transporte. É toda uma logística ...o pensamento estratégico...e no dia a dia você vai tomando as decisões de acordo com esse pensamento.”</p>
	Assumir Responsabilidades	<p>“... sempre ...toda hora ...é assumir responsabilidades ..nesse cargo você tem que assumir responsabilidadesse você não tiver coragem para assumir responsabilidade e tomar a decisão principalmente na área física, como é que você espera a resposta de alguém... Pode ate estar decidindo errado mas tem que ter a coragem de decidir...De repente é isso que falta no pessoal que está saindo da escola hoje em dia ..., a pessoa tem que ter coragem...é preferível ser penalizado por fazer do que por não fazer né ? Aqui é um lugar que você tem que decidir, mesmo que esteja errado...você tem que decidir se não a roda para a engrenagem não vai e você vai ser atropelado...”</p> <p>“decido e negocio contratos, busco informações constantemente sobre novas técnicas de trabalho e treinamento. Implanto o sistema tendo em vista atender as exigências do ministério trabalho e órgãos governamentais.”</p>

4.1.3.6. O exercício do papel de produtor

A representação deste papel relaciona-se a gerentes produtivos e quanto ao ambiente por eles criado para os seus subordinados e colegas. Houve unanimidade entre os entrevistados quanto ao exercício desse papel.

Os temas oriundos das situações de trabalho na percepção dos entrevistados, citados na categoria “produtor”, e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 23 e 24.

Quadro 23 – Temas relacionados ao papel de produtor

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Produtor	Produtividade/motivação	x	x	x
	Fomentar ambiente produtivo	x	x	x
	Adequação das pessoas à função		x	x

Quadro 24 – Exemplos dos temas relacionados ao papel de produtor

Cate- goria	Tema	Exemplo
Produtor	Produtividade/Motivação	“Nós temos na empresa um mapeamento onde fazemos a análise de desempenho, o funcionário sempre fala do seu superior imediato, e essa análise de desempenho é discutida em conjunto e levada em consideração. Aí todo mundo tá no mesmo barco, através desse mecanismo fica fácil comparar e conduzir a melhoria.”
		“O nosso segredo é obter o máximo de todos os recursos que nos são oferecidos, um deles são os recursos humanos.”
		“a medida que a gente vai acompanhando...além de acompanhar é lógico cobrar..é melhorias e incentivar também né ? não adianta só cobrar e falar que ta errado....tem que ajudar a pessoa a alcançar mais...dar o apoio que a pessoa precisa a orientação que a pessoa precisa pra poder alcançar o máximo dela.”
“tem que estar fazendo todo dia inclusive até reconhecendo a limitação de alguns. Quando a gente conhece as limitações a gente consegue direcionar a pessoa para ela alcançar o máximo na sua função.”		
“essa estratégia aí eu copio do Bernadinho (do vôlei)... ele não aceita que o jogador não ofereça 100% de si...”		
“tem que estar fazendo todo dia inclusive até reconhecendo a limitação de alguns. Quando a gente conhece as limitações a gente consegue direcionar a pessoa para ela alcançar o máximo na sua função.”		
“a gente convoca-os como parceiros da produção né? porque a nossa sobrevivência depende da nossa produção então pra gente manter o emprego aqui nós temos que cumprir...vamos supor um cliente comprou uma quantidade de mudas está preparando a terra e está pagando por aquela muda financiada nós estamos produzindo se a gente falhar no processo nós vamos perder esse cliente, se você perde o cliente, cai a produção você desemprega a pessoa...então a gente traduz essa mensagem pro pessoal de uma forma bem legal pra eles verem as possibilidades que eles tem junto com a gente...e eles conseguem assimilar isso bem e eles vestem a camisa ...”		
		“... na verdade eu não consigo produzir sem o coordenador, o coordenador não vai conseguir produzir sem o auxiliar de serviço e aí é uma equipe e você tem que motivar todo mundo não é uma pessoa que produz..então não tem ninguém mais importante e nem uma área melhor do que a outra...”
	Fomentar Ambiente Produtivo	“é conseguir um produto de qualidade a um custo baixo e satisfação pessoal também é ter um ambiente de trabalho onde os empregados trabalhem com satisfação.”
	Adequação das Pessoas à Função	“procuro exigir bem, às vezes eu vejo que uma pessoa tem mais vocação para determinado tipo de trabalho então eu vou ajustando para melhorar o trabalho.”

4.1.3.7. O exercício do papel de negociador

Este papel diz respeito à capacidade de negociar idéias com eficácia. Todos os entrevistados identificaram o exercício deste papel no seu trabalho.

Os temas oriundos das situações de trabalho na percepção dos entrevistados, citados na categoria “negociador”, e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 25 e 26.

Quadro 25 – Temas relacionados ao papel de negociador

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Negociador	Negociação interna		x	x
	Negociação externa	x	x	
	Alocação de recursos	x	x	x

Quadro 26 – Exemplos dos temas relacionados ao papel de negociador

Cate- goria	Tema	Exemplo
Negociador	Negociação Interna	“...estimulando o pessoal com relação a qualidade gerando informações pros funcionários e colocando a importância do trabalho pra eles próprios e para a empresa.”
		“...Nos temos sempre que estar atuando nesse sentido de produzir o máximo, nós temos que negociar para mobilizar pessoas, fazer atividades que não estão dentro da nossa área, hoje a gente precisa alcançar a máxima produtividade com o menor número de pessoas e isso tem que ser negociado com muito cuidado.”
		“a gente está sempre reunido com nosso pessoal e o nosso pessoal tem uma formação muito boa, além de passar por um processo rigoroso de seleção os nossos operadores de maquina são a nata do pessoal operacional da nossa empresa...os testes são muito pesados então o pessoal é muito bem selecionado...Eles tem que ter uma coordenação motora muito boa eles passam por testes psicológicos...É um pessoal muito bom o pessoal que trabalha na colheita é um pessoal que trabalha em turno né ? Então acaba que eles auto gerenciam o trabalho deles porque a gente só tem supervisão durante o dia e tem três turnos ...a gente procura fazer um trabalho muito bom de conscientização do pessoal pra que tenha condições de conduzir o trabalho deles da melhor forma possível.”
		“...Às vezes é meio difícil a gente depara com cada situação...Você nunca sabe o que te espera...O cara que faz coisa errada... a gente nunca sabe como ele vai reagir...”

Continua...

Quadro 26 – Cont.

Cate- goria	Tema	Exemplo
Negociador	Negociação Externa	<p>“...é o grande desafio da área na realidade como gerente você tem estar buscando novas oportunidades na sua área e realmente nós temos uma dependência muito grande de mão de obra terceirizada contratos terceirizados, e na realidade essa dependência passa por uma parte critica em função do demandador de mão de obra na hora que o país esta numa recessão, então o salário está realmente num piso que a gente não considera que venha a ser o real nos próximos anos né ? a própria demanda de empregos de serviços está deprimida no país e esta área florestal é uma área que realmente libera muita mão de obra quando o salário cresce, o pessoal realmente sai do campo quando o salário cresce, vai pra cidade, a construção civil realmente vai ser reativada, construção de estradas....então na realidade a cultura de se trabalhar no setor florestal não existe digamos assim, aqui em Minas Gerais, então a gente tem que fomentar essa criação, nos estamos inclusive trabalhando com um centro de formação de mão de obra florestal em Nova Era e a principio é exclusivo mas que vai ser aberto aos terceiros e às outras empresas que queiram participar, e a idéia é criar uma área onde as pessoas possam participar e ter um curso profissionalizante dentro de uma área florestal. Hoje se você perguntar para um homem mesmo no interior do estado se ele gostaria de trabalhar na área florestal ele vai te perguntar o que é uma área florestal, nem isso elas sabe, quanto mais saber que existe uma oportunidade de fazer uma carreira.”</p>
		<p>“O desafio é integrar a produção em suas diversas fases. Lido desde a negociação dos contratos até o cumprimento destes.”</p>
		<p>“olha eu sempre parto para negociar...porque eu sou coordenador da comissão de compras e vendas da empresa ..então é isso...”</p>
	Alocação de Recursos	<p>“é para conseguir cumprir o meu trabalho tenho que alocar todos os recursos, se não eu não atinjo o resultado esperado.”</p>
		<p>“Nos temos sempre que estar atuando nesse sentido de produzir o máximo, nós temos que negociar para mobilizar pessoas, fazer atividades que não estão dentro da nossa área, hoje a gente precisa alcançar a máxima produtividade com o menor número de pessoas e isso tem que ser negociado com muito cuidado.”</p>
		<p>“...é essa é a base do negocio...estar com as pessoas motivadas ver o que elas sabem fazer melhor o que elas mais gostam de fazer e inseridas no grupo.”</p>
		<p>“a negociação é a toda hora, lido com o pessoal de carvão por exemplo a gente determina, avalia, com o produtor rural a gente negocia quando vai montar o programa.”</p>

4.1.3.8. O exercício do papel de inovador

O papel de inovador está focado na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo. Todos os entrevistados identificaram o exercício desse papel no seu trabalho.

Os temas oriundos das situações de trabalho na percepção dos entrevistados, citados na categoria “inovador”, e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 27 e 28.

Quadro 27 – Temas relacionados ao papel de inovador

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Inovador	Convívio com a mudança	X	X	X
	Pensamento criativo	X	X	X
	Busca pelo novo	X	X	X
	Gerenciamento da mudança	X	X	X

Quadro 28 – Exemplos dos temas relacionados ao papel de inovador

Cate- goria	Tema	Exemplo
Inovador	Convívio com a Mudança	<p>“a gente tem que se adaptar pois principalmente na área florestal todo dia tem uma coisa nova.... a área ambiental por exemplo cada dia é mais apertada.”</p> <p>“eu cuido inclusive do desenvolvimento florestal da área de carvão ligados diretamente a necessidade de inovar.”</p> <p>“nessa área que a gente trabalha a gente tem que estar sempre disposto a aceitar mudanças...aceitar não buscar a mudança para melhorar o trabalho...a qualidade...”</p> <p>“olha sempre a gente tem que acatar...a mudança nem sempre é positiva...mas tudo muda ...a legislação muda é tudo muito dinâmico a gente tem que acatar...”</p> <p>“sempre tem novidades né ? a área de meio ambiente...é ...tem muita novidade e a gente tem que se adequar o tempo todo.”</p> <p>“é o problema da negociação...a gente não usa nem 10% das inovações que surgem...imagina eu tenho dificuldade de manipular esses aparelhos novos “DVD...” era só ler o manual...mas aqui é diferente...a gente negocia...se adapta né?”</p>
	Pensamento Criativo	<p>“ no caso de viveiro a gente tem que ser muito inovador por exemplo o compactador não está dando uma qualidade uniforme a gente tem que criar para achar uma saída, se a banca está muito alta a gente tem que desenhar uma que atenda. É buscar o tempo todo um jeito de trabalhar mais fácil e de se obter um produto com mais qualidade. Tem que inovar o tempo todo.”</p>
	Busca pelo Novo	<p>“a gente gosta de mudar tem uma frase que eu não lembro exatamente que pergunta assim: o que você mudou hoje ? o que você pretende mudar hoje ? Porque o viveiro nos dá essa condição de estar inovando porque é assim um leque muito grande que você pode melhorar e pode pesquisar então isso facilita na verdade...isso facilita a gente no emprego, então é uma boa idéia que a gente tem de ter uma gama de natural pra ta mudando...”</p>
	Gerenciamento da Mudança	<p>“a gente atua porque estamos todo o tempo tentando inovar seja na área técnica tentando levar a modernidade para o produtor rural , levar o que as grandes empresas estão fazendo hoje, as vezes a gente consegue carregar isso, tem hora que não adianta (não adianta querer levar o modelo de colheita da cenibra para o produtor rural esquece isso é para a elite) mas principalmente na área de execução de implantação que a gente consegue levar muita coisa. Existe também muita coisa que a gente consegue criar internamente, tipos de controle, posicionamento diante das dificuldades, a gente conversa e consegue muitas vezes um novo caminho.”</p> <p>“no caso da inovação nos últimos dois anos a empresa modificou muito a silvicultura porque nós passamos a plantar o ano todo, hoje planta-se todos os dias do ano, independente de chuva ou sol, irrigado com tecnologia importada usa gel, é uma inovação, o nosso viveiro é uma inovação para o setor florestal pois é uma mudança muito grande.”</p>

Continua...

Quadro 28 – Cont.

Cate- goria	Tema	Exemplo
Inovador	Gerenciamento da Mudança	“...toda mudança a gente se acostuma aos poucos né? as vezes a gente acha que as coisas não estão tão errada assim...mas com o passar do tempo a gente vai percebendo que realmente...quando a mudança é externa ...a gente tem que responder positivamente e passar isso pro pessoal.”
		“as mudanças me atingem, principalmente a gente que trabalha na área de reforma a gente tem problema com o meio ambiente pois a legislação muda ou mesmo a pressão externa de comunidades...”
		“...é na verdade a gente tem algumas áreas que a gente ta transformando áreas manuais para áreas mecanizadas então você tem que desenvolver equipamento, tecnologia...até a perspectiva da pessoa continuar...as vezes a pessoa acha que vai continuar e vai sair...então você tem que fazer trabalho motivacional nas pessoas pra buscar uma competência própria pra estar na empresa ...Pra continuar na empresa...Pra desenvolver junto...O cara precisa as vezes buscar as mudanças... Na verdade o cara tem medo do que é novo...aí a gente tem que falar pra pessoas se aquela tecnologia está ali mesmo ela pode assimilar a tecnologia e continuar na mudança...ele pode participar da mudança..A gente tem que atuar muito forte nessa área.”

No Quadro 29, descrevem-se sinteticamente os principais aspectos relacionados ao desempenho dos papéis gerenciais sob a perspectiva dos respectivos ocupantes dos cargos.

Quadro 29 – Descritores das funções relacionadas ao desempenho dos papéis gerenciais

Papel	Função	Descrição
Mentor	Orientação técnica	Diz respeito a aspectos relacionados a todas as fases do processo produtivo
	Orientação técnica e pessoal	Relaciona-se a aspectos individuais, tendo em vista fomentar o desenvolvimento profissional e pessoal
	Planejamento	Relaciona-se ao estabelecimento de um conjunto de ações coordenadas, visando à consecução de objetivos
Facilitador	Gerenciamento de conflitos	Relaciona-se à condução de situações de trabalho, em que as pessoas podem assumir posições opostas
	Desenvolvimento de equipes	Trata-se de promover a melhoria nos relacionamentos entre as pessoas, tendo em vista a formação, integração e desenvolvimento de equipes de trabalho
	Elemento de ligação	Trata-se da atuação que objetiva a melhoria da comunicação, tanto entre os diferentes departamentos quanto com o público externo
	Desenvolvimento de habilidades para a execução do trabalho	Buscar a melhoria e o desenvolvimento de habilidades individuais específicas, tendo em vista a otimização do trabalho

Continua...

Quadro 29 – Cont.

Papel	Função	Descrição
Monitor	Monitoramento Individual	Trata-se de acompanhar e avaliar rotineiramente cada funcionário individualmente
	Monitoramento Desempenho/Processo	Trata-se de acompanhar e avaliar o desenvolvimento do trabalho, tendo em vista o cumprimento das metas estabelecidas
	Análise de Informações	Trata-se de detectar problemas e buscar novas alternativas de trabalho
Coordenador	Planejamento do Trabalho	O planejamento, nesta perspectiva, é uma atitude crítica do gerente diante de seu trabalho, tendo em vista otimizá-lo
	Incentivo e Motivação	Levar os funcionários a investir em seu potencial, pessoal, profissional, através do progresso constante de suas capacidades
	Resolução de Conflitos	Trata-se da busca de condições para o diálogo sempre que as partes envolvidas não consigam concretizá-lo sozinhas
Diretor	Planejamento/Organização	Trata-se de determinar os objetivos e metas organizacionais e como realizá-los, tomando decisões que têm por finalidade atribuir tarefas a indivíduos ou grupos de indivíduos
	Assumir Responsabilidade	Trata-se de assumir o risco relacionado à tomada de decisões
Produtor	Produtividade/Motivação	Trata-se de incentivar a produtividade através do trabalho de equipe e mostrar a importância da colaboração individual para obtenção dos resultados desejados
	Fomentar Ambiente Produtivo	Diz respeito ao desenvolvimento de habilidades que possibilitam o alcance de resultados positivos
	Adequação das Pessoas a Função	Trata-se da alocação dos recursos humanos, tendo em vista o melhor desempenho de determinada tarefa
Negociador	Negociação Interna	Entendimento entre as partes envolvidas para concluir sobre situações relativas à empresa, buscando o crescimento de indivíduos e a consolidação do perfil de eficácia da organização
	Negociação Externa	Manter relações para se concluírem acordos em que a troca de informações, as concessões de posições e espaços se façam de forma positiva
	Alocação de Recursos	Garantir que os recursos produtivos sejam alocados corretamente e em tempo adequado a cada situação de trabalho
Inovador	Convívio com a Mudança	Trata-se do comportamento que possibilita a adequação aos novos conteúdos do trabalho
	Pensamento Criativo	Processo pelo qual se deve passar para obter resultados criativos aplicados à situação de trabalho
	Busca pelo Novo	Trata-se da iniciativa de se buscarem inovações que possibilitem melhorias dos processos de trabalho
	Gerenciamento da Mudança	Processo que proporciona, a partir das necessidades que surgem nas situações de trabalho, facilitar transformações eficazes, alinhando estratégias, processos, organização e pessoas.

Tais descritores possuem potencial para futura análise comparativa e poderão ser úteis para a formulação de políticas e planejamento de ações empresariais e contribuir significativamente com a área de recursos humanos no aprimoramento da descrição de cargos.

4.2. Conhecimentos específicos utilizados pelos entrevistados no exercício do cargo

Os conhecimentos utilizados pelos entrevistados no exercício do trabalho foram relacionados ao ambiente geral (Quadro 30), ambiente específico (Quadro 31) e aos utilizados na rotina laboral (Quadro 32).

Quadro 30 – Conhecimentos relativos ao ambiente geral utilizados pelos entrevistados

Conhecimento	Descrição	N1	N2	N3
Relativos ao ambiente geral	CA1- Utiliza-se de conhecimentos sobre a conjuntura econômica, política e sociocultural do país	9,20	7,20	3,10
	CA2- Utiliza-se de conhecimentos da política florestal	8,80	7,80	3,80
	CA3- Utiliza-se de conhecimentos da legislação florestal	8,40	8,00	4,90
	CA4- Utiliza-se de conhecimentos da legislação ambiental	8,40	8,40	7,20
	CA5- Utiliza-se de conhecimentos dos conceitos fundamentais do direito ambiental	7,20	5,20	2,50

No que diz respeito aos conhecimentos relativos ao ambiente geral (Figura 4), pode-se observar que os entrevistados que ocupavam cargos de gerência estratégica e intermediária afirmaram utilizá-los em grau mais elevado. Já os que ocuparam cargos da gerência operacional relataram utilizar conhecimentos relativos à legislação ambiental, demonstrando a importância atribuída à área de meio ambiente.

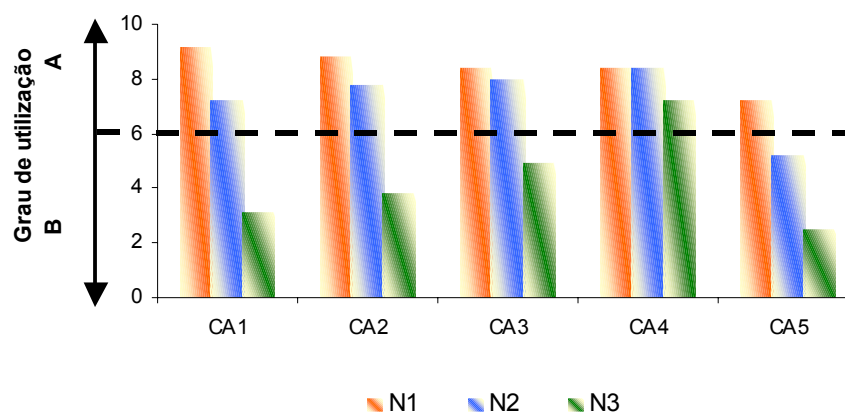


Figura 4 – Grau de utilização aferido sobre os aspectos e conhecimentos relacionados ao ambiente geral da empresa.

Quadro 31 – Conhecimentos relativos ao ambiente específico utilizados pelos entrevistados

Conhecimento	Descrição	N1	N2	N3
Relativos ao Ambiente Específico	CA6- Utiliza-se de conhecimentos relacionados à comunidade de entorno	7,60	8,40	7,50
	CA7- Utiliza-se de conhecimentos relacionados aos fornecedores	9,60	7,20	6,10
	CA8- Utiliza-se de conhecimentos sobre aspectos mercadológicos do setor	7,60	6,40	3,40

Quanto aos conhecimentos que dizem respeito ao ambiente específico (Figura 5), observou-se uma relativa homogeneidade entre os três níveis, à exceção dos conhecimentos relativos aos aspectos mercadológicos do setor, que são pouco utilizados pelos gerentes operacionais.

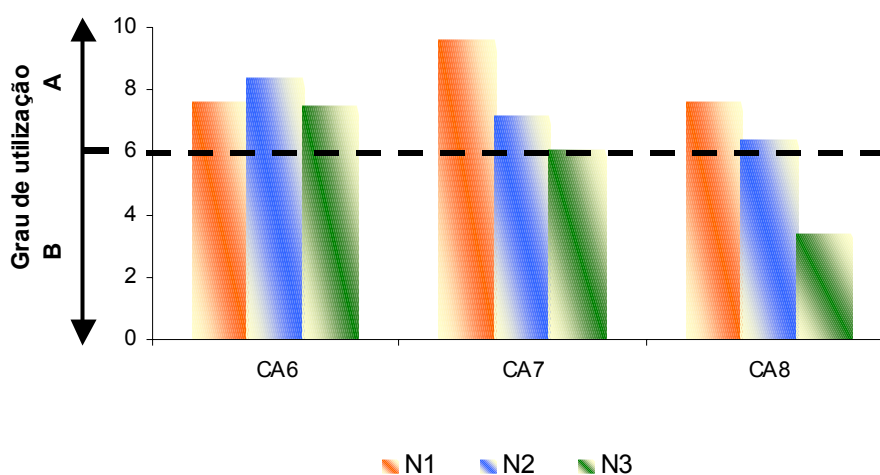


Figura 5 – Grau de utilização aferido sobre os aspectos e conhecimentos relacionados à rotina de trabalho.

Ao se examinar o grau de utilização dos conhecimentos relativos ao ambiente interno (Figura 6) da empresa, observou-se que, de maneira geral, os mais utilizados pelo três níveis estão relacionados à área de produção.

Quadro 32 – Conhecimentos relativos à rotina de trabalho utilizados pelos entrevistados

Conhecimento	Descrição	N1	N2	N3
Relativos ao ambiente interno	CA9- Utiliza-se de conhecimentos relacionados a higiene e segurança no trabalho	9,20	8,80	9,20
	CA10- Utiliza-se de conhecimentos sobre normas e simbologia para a documentação de projetos	6,40	5,60	2,40
	CA11- Utiliza-se de princípios de qualidade	8,00	9,00	8,00
	CA12- Utiliza-se de conhecimentos de administração financeira	7,20	6,60	4,30
	CA13- Utiliza-se de conhecimentos de princípios de “marketing”	4,40	5,40	3,00
	CA14- Utiliza-se de conhecimentos sobre ferramentas de planejamento como gráficos de Gantt, Pert/CPM	5,20	8,40	3,60

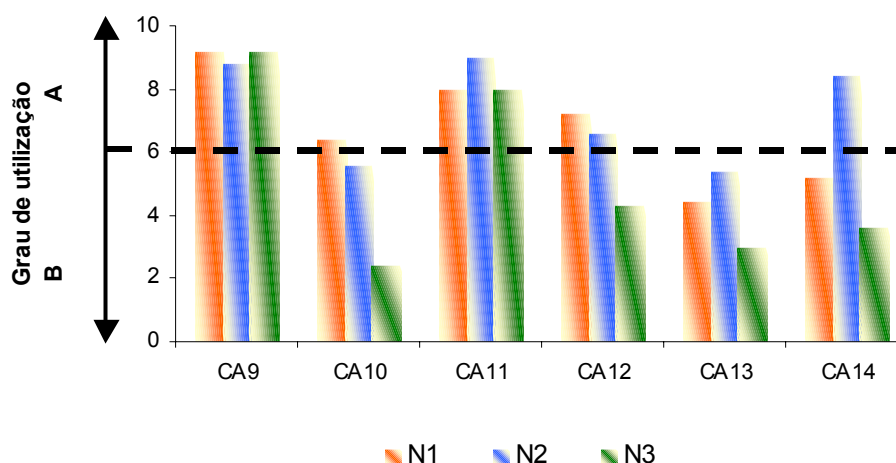


Figura 6 – Grau de utilização aferido sobre os aspectos e conhecimentos relacionados ao ambiente interno da empresa.

4.3. Conhecimentos desejáveis na percepção dos entrevistados

A primeira fase da entrevista foi direcionada à reflexão sobre si e sobre o próprio trabalho. Já na segunda fase os respondentes analisaram aspectos relativos aos conhecimentos e competências ideais a serem adquiridos por pessoas que pretendam ocupar um cargo semelhante ao que ele ocupa atualmente.

Os temas oriundos dos principais conhecimentos a serem desenvolvidos por futuros profissionais na percepção dos entrevistados e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 33 e 34.

Quadro 33 – Principais conhecimentos a serem desenvolvidos por futuros profissionais

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Conhecimento	Sobre mecanização de todas as fases de produção		x	X
	Práticos (adquiridos em estágios)		x	x
	Sobre gestão	x	x	x
	Sobre meio ambiente	x	x	x

Quadro 34 – Exemplos dos temas relacionados aos conhecimentos desejáveis na percepção dos entrevistados

Categoria	Tema	Exemplo
Conhecimento	Mecanização	“Hoje a gente tem que estar ligado ...tem que aprender a lidar com as máquinas...todo o processo de produção está aos poucos sendo mecanizado...”
	Práticos	“Realizar o máximo possível de estágios em empresas privadas e estatais, órgãos governamentais estaduais e federais durante a graduação.” “Participar de todos os cursos e treinamentos ofertados, mesmo os que não são específicos da área florestal SUGESTÃO: Que as Universidades tenham mais aulas práticas de campo.”
	Gestão	“Eu acho que o conhecimento técnico ele realmente ajuda, mas não é ele que faz a gente administrar. É muito raro uma escola que você vai que lembra de dar um curso de gerenciamento, desenvolver em cada um pouquinho desse lado...ia ser mais fácil...acho que tinha que se desenvolver bem mais isso...” “Desde que eu entrei na empresa em 1980 é eu vi o seguinte, o único emprego que eu peguei foi nessa empresa né ?, é ter conhecimento em administração porque o conhecimento técnico...se você tem duvidas...hoje você tem Internet...agora a administrar é você que tem que vencer sabe...na função que eu exerço aqui a escola agrícola me ajudou...mas não teve uma matéria de administração...mas devia ter ia ajudar muito...pra chegar aonde eu cheguei...eu tive que batalhar muito...se eu tivesse uma base ou alguma noção...alguém ter me dado um toque...” “O mais importante é saber administrar uma equipe tentando motivar e direcionar as habilidades pro cumprimento das metas...”
	Meio Ambiente	“Todo mundo que trabalha na área florestal tem que saber muito sobre meio ambiente... é importante pra dar tudo certo.”

Os temas oriundos das principais competências a serem desenvolvidos por futuros profissionais na percepção dos entrevistados e alguns exemplos podem ser observados nos Quadros 35 e 36.

Quadro 35 – Principais competências a serem desenvolvidas por futuros profissionais que pretendam ocupar um cargo semelhante ao seu

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Competências	Comunicação	x	x	x
	Criatividade	x	x	x
	Relacionamento interpessoal	x	x	x
	Liderança	x	x	x
	Dinamismo e agilidade	x	x	x
	Trabalhar no campo		x	x

Quadro 36 – Exemplos dos temas relacionados a competências desejáveis na percepção dos entrevistados

Categoria	Tema	Exemplo
Competências	Comunicação	“Saber escutar, ter abertura para aprender, ser simples e receptivo.”
	Criatividade	“Em primeiro lugar tem que ter comprometimento isso é essencial, muita vontade humildade e tem que ser criativo (não é ser inteligente...às vezes pessoas misturam, tem que ser é criativo).”
	Relacionamento Interpessoal	“A primeira coisa pra você gerenciar uma empresa é conquistar as pessoas que estão lá porque todo mundo que chega no topo...a pessoa que está lá a mais tempo se sente ameaçada...então quando a gente brinca...na extensão rural que tem que comer um saco de sal com o produtor...aqui também é assim...você tem que ganhar a confiança de todo mundo...não tem outra maneira ...”
	Liderança	“O mais importante é saber administrar uma equipe tentando motivar e direcionar as habilidades pro cumprimento das metas...”
	Dinamismo e Agilidade	“As coisas mudam o tempo todo e a gente tem que estar ligado...acompanhar e resolver...se o cara não consegue seguir o ritmo ele não serve pra trabalhar com isso.”
	Trabalhar no Campo	“No nosso trabalho é essencial gostar e saber tocar o trabalho de campo...não adianta entender só de teoria, tem que por a mão na massa...o cara tem que ter disposição....”

Os cursos e treinamentos recomendados aos futuros profissionais pelos entrevistados estão relacionados no Quadro 37.

Quadro 37 – Cursos e treinamentos recomendados aos futuros profissionais

Categoria	Tema	N1	N2	N3
Cursos e Treinamentos	Idiomas	x	x	
	MBA	x	x	
	Planejamento organizacional	x	x	
	Treinamento e reciclagem	x	x	
	Desenvolvimento de relações interpessoais	x	x	x
	Gestão do tempo	x	x	x

Ao examinar as recomendações sobre cursos e treinamentos, observou-se haver unanimidade entre os três níveis gerenciais quanto à importância do desenvolvimento de habilidades ligadas aos relacionamentos interpessoais e à gestão do tempo. Os demais cursos e treinamentos são recomendados para os níveis estratégico e intermediário.

5. CONCLUSÕES

- Os ocupantes de cargos estratégicos lidam com um contexto amplo, tratando da coordenação geral com o objetivo de agregar rentabilidade à empresa.
- Os ocupantes de cargos de gerência geral e intermediária ocupam-se com a intermediação entre os níveis hierárquicos, planejam e controlam as atividades, gestão de projetos e cumprimento de metas.
- No nível operacional, o foco é no desempenho das pessoas, em que se utilizam como mecanismos de otimização o desenvolvimento, a motivação e a disciplina. Os gerentes deste nível lidam com tarefas de menor amplitude relacionadas com o dia-a-dia no campo como resolução de eventualidades, controle operacional e cumprimento de normas.
- A maioria dos gerentes florestais se identificou com os papéis de mentor, coordenador e monitor. Todos se identificaram com o papel de facilitador, produtor, negociador e inovador. A metade deles se identificou com o papel de diretor.
- A percepção da utilização de conhecimentos relativos ao ambiente geral reduziu sensivelmente do nível estratégico para o tático e para o operacional, à exceção da legislação ambiental, que apresentou uma percepção alta do grau de utilização nos três níveis de gerência.

- A percepção da utilização de conhecimentos relativos ao ambiente específico mostrou-se em alto grau, à exceção dos aspectos mercadológicos que se apresentou com percepção de baixo grau de uso no nível operacional.
- A percepção da utilização de conhecimentos relativos à rotina de trabalho mostrou-se em níveis mais altos nos aspectos relacionados à segurança do trabalho e à qualidade nos três níveis gerenciais.
- Os gerentes dos três níveis perceberam a importância de adquirir conhecimento sobre a gestão e do meio ambiente. Os gerentes de níveis médio e operacional perceberam a importância de conhecimentos práticos e das fases do processo produtivo.
- Todos os níveis gerenciais perceberam a importância de desenvolverem competências em comunicação, criatividade, relacionamento interpessoal e liderança.
- Todos os níveis gerenciais perceberam a importância de treinamentos em desenvolvimento de relações interpessoais e gestão do tempo.
- Os níveis estratégico e tático perceberam a importância de treinamentos em idiomas, MBAs e planejamento.

4. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL – ABR. **Serrarias geram 620 mil toneladas de serragem por ano.** Disponível em: < http://www.radiobras.gov.br/ct/1997/materia_090597_12.htm >. Acesso em: 15 jan. 2005.

ALBUQUERQUE, E. M.; PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H. Inovação tecnológica e desenvolvimento. In: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (Org.). **Minas Gerais do Século XXI.** Belo Horizonte: 2002. v. 7, p. 65-172.

ALMEIDA, A. R. C. **Gerenciamento de custos baseado em atividades:** uma proposta para o setor florestal. São Paulo: USP, 2002. 119 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 268 p.

ASSIS, J. B. Base florestal de Minas Gerais. In: SEMINÁRIO DE PRODUTOS SÓLIDOS DE MADEIRA DE EUCALIPTO (II MADETEC), 2., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Viçosa, MG: SIF, 2003. p. 32-42.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA E INDUSTRIAL – ABIMCI. **Dados setoriais.** Disponível em: <<http://www.abimci.com.br/port/03Dados/03FrameDados.html>>. Acesso em: 15 set. 2003a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA E INDUSTRIAL – ABIMCI. **O setor de madeira sólida no Brasil e contribuições à política industrial.** Disponível em: <<http://www.abimci.com.br/port/06Docs/pdf/PolInd.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2003b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA
PROCESSADA INDUSTRIAL – ABIMCI. **Relatório setorial**. 2000. 54 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PAINÉIS DE MADEIRA
– ABIPA. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.sbs.org.br/estatisticas.htm>>. Acesso em: 15 set. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO –
ABIMÓVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**. Disponível em:
<http://www.abimovel.org.br/panorama/estruturas/panorama_estrutura_1_1.ht>.
Acesso em: 15 set. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FLORESTAS RENOVÁVEIS –
ABRACAVE. **Anuário**. Disponível em: <http://www.abracave.com.br/index_princ.htm>. Acesso em: 15 set. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE – BRACELPA.
Características gerais do setor números do setor celulose-papel – 2002.
Disponível em: <http://www.bracelpa.org.br/prog_investimento/Prog0312.pdf>.
Acesso em: 15 set. 2003a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE – BRACELPA.
Números do setor. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/>>. Acesso em:
15 set. 2003b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE – BRACELPA.
Setor de celulose e papel. Disponível em: <http://www.bracelpa.org.br/informes_anuais/panorama_economico.htm>. Acesso em: 15 set. 2003c.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SILVICULTURA – MAS. **Anuário**. Disponível
em: <<http://www.silviminas.com.br/anuario.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2005.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SILVICULTURA – MAS. **O complexo
florestal industrial (CFI) em Minas Gerais**: características dimensionamento e
importância. Belo Horizonte, 2004. (CD-Rom).

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL –
BNDES. **Painéis de Madeira Reconstituída**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

BARBOSA, F. V. **Competitividade**: conceitos gerais. São Paulo: Atlas, 1999.
67 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

BERGAMASCHI, S.; REINHARD, N. **Implementação de sistemas para
gestão empresarial**. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/professores/reinhard/artigos%5CADI-858.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2004.

- BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional** – A experiência de três empresas australianas. Disponível em: <<http://www.mackenzie.com.br/editoramackenzie/revistas/administracao/adm3n1/gestao.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2003.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/RH04.html>>. Acesso em: 17 ago. 2003.
- BRASIL. **Primeiro relatório nacional para a convenção sobre diversidade biológica**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/biodiversidade/doc/cap2a.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2003.
- BRASIL. **REGIÕES Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.Brasilrepublica.hpg.ig.com.br/minasgerais.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2005.
- BRITO, J. O. **Produtos florestais não-madeireiros: um importante potencial nas florestas**. [S.l.], Janeiro-Fevereiro, 2003. (Boletim Informativo ARESB, 47)
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2000. 164 p.
- CITY BRAZIL. Disponível em: <<http://www.citybrazil.com.br/mg/economia.htm/>>. Acesso em: 15 jan. 2005.
- CORRÊA, J. A. **Negociações internacionais e competitividade**. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/academico/estudos/poi/artigos/Academicos/docs/CadP01set2000.doc>>. Acesso em: 6 mar. 2004.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). 2.ed. **Estudo sobre a competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papyrus, 1994. 510 p.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 200 p.
- FERREIRA, A. A.; REIS, F. C. A.; PEREIRA, I. M. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2002. 256 p.
- FERREIRA, A. B. H. Competir. In: FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário eletrônico Aurélio – século XXI**. São Paulo: Nova Fronteira/Lexikon Informática, 1999. (Software).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 176 p.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. **FRA 2000** – Termos e definições. Departamento de Florestas Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação. Roma, 1998. 19 p. Disponível em: <www.fao.org/forestry/fo/fra/docs/FRA_Wp1port.PDF>. Acesso em: 21 maio 2002.

GALLART, A. M.; JACINTO, C. **Competencias laborales: tema clave em la articulación educación**. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/>>. Acesso em: 4 ago. 2003.

GARLIP, R. C. **Competências e competitividade do setor florestal**. Disponível em: <<http://www.sbs.org.br/secure/palestra-download.php>>. Acesso em: 17 jul. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 208 p.

GINO, C. Dono do amanhã. **MóBILE Lojista**, n.168, p. 32-55, 2000.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GUIMARÃES, F. C. M. S. **A política de incentivo à inovação**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/empresa/conceitos_ct.asp#indiceC>. Acesso em: 17 ago. 2003.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas em sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992. 224 p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 400 p.

HUMMEL, A. C.; MINETTE L. J. Aspectos do setor florestal do estado da Amazônia In: CONGRESSO FLORESTAL BRASILEIRO, 6., 1990, Campos do Jordão. **Anais...** São Paulo: SBS, 1990. p. 157-165.

HUMMEL, A. C.; MINETTE, L. J. Aspectos do setor florestal do estado da Amazônia. In: CONGRESSO FLORESTAL BRASILEIRO, 6., 1990, Campos do Jordão. **Anais...** São Paulo: SBS, 1990. p. 157-165.

IGA/SECT. Atlas Escolar do Estado de Minas Gerais. Belo horizonte, 1979.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE.
Geografia do Brasil/Região Sudeste. Rio de Janeiro: FIBGE, 1977. v.3.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS
– INDI. **A indústria moveleira em Minas Gerais**. Minas Gerais, 2003. 69 p.
Disponível em: <http://www.indi.mg.gov.br/publicacoes/moveleiro_2000_port.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2003.

INSTITUTO DE PESQUISAS E ESTUDOS FLORESTAIS – IPEF. **Ciência e tecnologia no setor florestal brasileiro: diagnóstico, prioridades e modelo de financiamento**. Disponível em: <http://www.ipef.br/mct/MCT_02.htm>. Acesso em: 16 set. 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U., 1980. 378 p.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; MACIEL, A. A. D. **Competências: uma articulação de saberes e fazeres que se realiza na ação**. Disponível em: <http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/pa/www/competencias_articulacao.asp>. Acesso em: 17 ago. 2003.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. 15.ed. São Paulo: Vozes, 1997. 180 p.

LIMA, A. A. T. F. C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Florianópolis, SC: UFSC, 2001. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LUZ, T. R. **Telemar-Minas: competências que marcam a diferença**. Belo Horizonte: UFMG, 2001. 113 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MACHADO, M. **Principais regiões fitogeográficas do Brasil**. Disponível em: <<http://www.brcactaceae.org/ecossistemas.html>>. Acesso em: 22 dez. 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, 344 p.

MEDEIROS, J. A.; MEDEIROS, L. A. **O que é tecnologia**. 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1993. 90 p.

MENDES, L. M.; ALBUQUERQUE, C. E. C.; IWAKIRI, S. A indústria brasileira de painéis de madeira. **Revista da Madeira**, p. 12-20, 2003. Edição especial.

MENDES, J. C. **A abordagem qualitativa e quantitativa no estudo de caso**. Disponível em: <http://qofisb.dei.uc.pt/capsi2002/workshop/CAPSI3-Jose_Mendes.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2003.

MINAS ON- LINE **Todos os canais que levam o governo até você** Disponível em:

<<http://www.mg.gov.br/portalmg/do/minas?op=viewForm&coConteudo=11816&coSeqEstrutura=393>>. Acesso em: 20 jan. 2005.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1999. 300 p

NARDELLI, A. M. B. **Sistemas de certificação e visão de sustentabilidade no setor florestal brasileiro**. Viçosa, MG: UFV, 2001. 121 f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

NEVES, L. N. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2004.

OLIVEIRA, T. M. V. **Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert**. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm>. Acesso em: 4 mar. 2005.

POLZL, W. B. et al. **Cadeia produtiva do processamento mecânico da madeira: segmento da madeira serrada no estado do Paraná**. Disponível em: <www.tropicalcongress.com.br/portugues/anais.html>. Acesso em: 16 set. 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. **HSM Management**, n. 17, p. 40- 46, 1999.

QUINN, R.; FAERMAN, S.; THOMPSON, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 416 p.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Trajectos. Lisboa: Gradiva, 1992.

RESENDE, E. **O livro das competências: Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 244 p.

REZENDE, J. L. P.; LIMA V. B. J.; SILVA, M. L. O setor florestal brasileiro. **Informe agropecuário**, n. 185, p. 7-14, 1996.

REZENDE, J. L.; COELHO JUNIOR, M. L.; OLIVEIRA, A. D. A economia florestal mineira vis-à-vis economia florestal brasileira. In: SEMINÁRIO SÓLIDOS DE EUCALIPTO: AVANÇOS CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS, 2002, Lavras, MG. **Anais....** Lavras, MG: UFLA, 2002. p. 1-29.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989. 336 p.

RIZZI, C. B. et al. **Fazendo uso da categorização de textos em atividades empresariais**. Disponível em: <<http://www.inf.ufrgs.br/~wives/publicacoes/iskmdm2000-2.pdf>>. Acesso em: 1º abr. 2003.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus, 1997. 96 p.

RUAS, R. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados**. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2003.

SCHON, D. A. Formar professores como profissionais flexivos. In: NÓVOA, A. (Org.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: D. Quixote, 1992.

SCHÖN, D. **La formation de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones**. Barcelona. Paidós, 1992.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 12.ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 351 p.

SILVA, J. C. Perspectivas do setor florestal brasileiro. **Revista da Madeira**, p. 04-06, 2003. Edição especial.

SIQUEIRA, J. D. P. **Os conflitos institucionais da gestão florestal no Brasil - Um benchmarking entre os principais produtores florestais internacionais**. Curitiba: UFPAR, 2003. 134 f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA – SBS. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.sbs.org.br/estatisticas.htm>>. Acesso em: 15 set. 2003.

SONCINI, N. L.; STEVANATO, L.A.; FORTES, H. **Contribuições da metodologia de pesquisa qualitativa à comunicação publicitária**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/xxi-ci/gt05/GT0511.PDF>>. Acesso em: 10 abr. 2004.

STONER, J. A .F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995. 533 p.

TEJADA, J. F. El formador ante las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: nuevos roles y competencias profesionales. **Revista Comunicación y Pedagogía**, n. 158, p. 17-26, 1999. Disponível em: <<http://dewey.uab.es/pmarques/ntic/tejada.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2003.

TEODÓSIO, A. S. S.; GASPAR, R. M. R. Repensando o espaço da gerência: um estudo em um ambiente de modernização organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** [S.l.]: 1997. CD-ROM.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992. 175 p.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SÃO PAULO – USP. **Banco de dados de biomassa no Brasil.** Disponível em: <http://infoener.iee.usp.br/scripts/biomassa/br_carvao.asp>. Acesso em: 15 set. 2003.

VALVERDE, S. R. **A contribuição do setor florestal para o desenvolvimento sócio-econômico: uma aplicação de modelos de equilíbrio multissetoriais.** Viçosa, MG: UFV, 2000. 105 f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

VALVERDE, S. R. et al. Evolução da participação do setor florestal na economia brasileira. In: CONGRESSO FLORESTAL BRASILEIRO, 8., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SBS/SBEF, 2003. v. 2. (CD-Rom).

VIEIRA, L. A. N. **Setor florestal em Minas Gerais: caracterização e dimensionamento.** Belo Horizonte: UFMG, 2004. 40 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. O. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999. 303 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso - Planejamento e métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman Companhia, 2001. 206 p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

ZINI, A. A. J. **Uma janela para o mundo: o desafio da ALCA.** Disponível em: <<http://www.professoraangela.pro.br/site%20original/textos/geopolitica/contemporanea.htm>>. Acesso em: 28 ago. 2003.

ZÚÑIGA, F. V. **La formación basada en competencias en América Latina.** CINTERFOR, OIT, 1999. Disponível em: <<http://www.cinterfor.org.uy/competencia>>. Acesso em: 16 ago. 2003.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão do estudo de múltiplos casos das empresas mineiras que participam da cadeia produtiva da madeira industrial e depois das análises feitas a partir dos dados coletados, ficou evidente que:

- Esta pesquisa confirma a vocação das empresas abordadas para a produção florestal, o que pode ser relacionado ao fato de tais empresas serem responsáveis pela primeira transformação industrial da madeira e fornecedoras de matéria-prima para outras empresas. Esse conteúdo pode ser verificado não apenas pela natureza dos produtos ofertados, mas também pelos instrumentos de gestão utilizados. Vale ressaltar que tais instrumentos, bem como a condução de tais empresas, aparentemente estão de acordo com o estágio de desenvolvimento observado.
- Esse conjunto de empresas possui também papel relevante na incorporação de novas tecnologias na cadeia produtiva, pois grande parte delas é fornecedora de outras empresas.
- Foi verificado que as empresas possuíam um número significativo de parceiros, responsáveis por parte do processo produtivo, e demonstraram crescente preocupação com a qualidade de seus produtos, o que foi confirmado através da crescente adoção de instrumentos de gestão empresarial,

tendo em vista o desenvolvimento, adequação e melhoria do processo produtivo.

- As empresas participantes do estudo eram geradoras, em potencial, de habilidades e competências, porém ainda existia dificuldade em converter o conhecimento tácito em conhecimento formal, explícito.
- Para finalizar, enfatiza-se que:
- As empresas abordadas neste estudo, independentemente da sua localização na cadeia produtiva da madeira, não guardam entre si diferenças significativas no que diz respeito à adequação e desenvolvimento dos subsistemas contextual estrutural e integrativo.

Essa pesquisa inédita é apenas uma primeira visão desse universo e foi realizada em um ambiente dinâmico e de características complexas. A importância da pesquisa para o setor florestal mineiro não deve estar baseada somente nos índices expostos, mas na forma, no contexto estudado e nas percepções globais e específicas extraídas do processo.

3.1. Sugestões e recomendações para pesquisas futuras

Diante das circunstâncias verificadas durante o desenrolar do estudo, sugere-se:

- A inserção de disciplinas na grade curricular dos cursos de níveis médio e superior de florestas, tendo em vista contribuir com o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento das competências gerenciais.
- Poder-se-ia pensar na estruturação de mestrados profissionalizantes direcionados para a preparação de gerentes.
- Enquanto ações no curto prazo, podem ser organizados cursos intensivos para profissionais que atuam no gerenciamento das empresas de base florestal. Em relação a esses cursos seria interessante uma articulação entre as universidades e as empresas.

As questões e desafios inerentes ao contexto estudado geram um amplo campo para desenvolvimentos futuros. Pesquisadores poderão iniciar seus estudos procurando investigar questões relacionadas às limitações desta tese.

Especificadamente, recomenda-se:

- As empresas efetivamente abordadas neste estudo são de médio e grande portes, não se atingindo as pequenas e microempresas. Assim, tendo em vista sua importância no contexto do desenvolvimento do Estado, este grupo merece análise específica.
- Verificar, na percepção de especialistas, as competências ideais do gestor das empresas florestais. Vale ressaltar que os resultados obtidos de um estudo desta natureza, quando conjugados com os apresentados nesta pesquisa, possivelmente representariam a possibilidade de se construir e propor um modelo de competências gerenciais para empresas componentes do complexo florestal industrial mineiro.

Assim, considera-se que este estudo constitui apenas o início de uma linha de pesquisa que tem como objeto de análise as empresas de base florestal. Vale mencionar que somente a partir da ampliação do número de casos estudados e do aprofundamento das questões relativas ao contexto em questão é que se poderão obter elementos de generalização passíveis de aceitação mais ampla pela intersubjetividade científica.

APÊNDICES

APÊNDICE A
Instrumento de Coleta de Dados

Entrevistador: Data da entrevista:

Parte 1

1.1 Dados do entrevistado:

Nome:

Cargo:

Tempo de trabalho na empresaanos. Tempo de trabalho no cargoanos.

Nível de atuação:

Diretoria

Técnico

Gerência/Supervisão

Outros.....

1.2 Dados da empresa:

Razão Social:

Nome Fantasia:

Endereço:

Rua: CEP:

Cidade: U F:

Telefones: Fax:

Homepage: E-mail:

Data de fundação:

Atividade Econômica Predominante:

Plantação de florestas

Integrada (floresta + indústria)

Indústria

Serviços

Outra:

Sector de Atividade:

Tipologia jurídica:

Firma individual

S.A (aberta ou fechada)

Ltda

Outras.....

A empresa pode ser classificada como:

Pequena

Média

Grande

A empresa está localizada dentro de um distrito, condomínio industrial, parque ou pólo?

Não

Sim. Qual?

Que tipo de vantagem a empresa obtém com isto?

A empresa participa de algum arranjo do tipo consórcio de exportação, central de compras ou vendas, consórcio de desenvolvimento tecnológico? Em caso afirmativo, em qual deles?

Não

Sim. Qual?

Que tipo de vantagens a empresa obtém com isto?

Indique os valores das variáveis abaixo:

Nº total de produtos e ou serviços oferecidos ao mercado

Nº de produtos e ou serviços que representam 80% ou mais do faturamento

Nº de mudanças no processo produtivo introduzidas pela empresa nos três últimos anos
Especifique:

Nº de postos de trabalho (próprios)

Quanto ao destino das vendas:

Próprio estado

Maior parte para o próprio estado

Outros estados

Maior parte outros estados

Exterior

Maior parte para o exterior

Em quais áreas a empresa está formalmente estruturada:

A empresa não possui estrutura organizacional formal

Produção

Marketing

Vendas

Assistência técnica

P&D

RH

Finanças

Outros, quais:.....

Parte 2

2.1 Estratégias Alta administração Cultura e Valores Organizacionais

Missão:

Visão:

Objetivos:

A empresa adota planejamento estratégico formalizado?

- Sim, com que frequência? esporadicamente continuamente
 Não

As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:

(5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente
(2) – Discordo (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
Afirmativas	A estratégia global da empresa é comunicada claramente a todos os níveis organizacionais.					
	Os dirigentes possuem uma clara visão de como deve ser a empresa no futuro.					
	Existe consenso sobre quais são as competências da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes e fracos da empresa.					
	A alta administração estabelece metas desafiadoras.					
	O desempenho e os resultados alcançados pela empresa são avaliados com frequência.					
	A missão e os valores da empresa são promovidos, por atos simbólicos e ações.					
	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários.					
	Geralmente existe um grande orgulho em trabalhar para empresa.					
	As pessoas não estão voltadas somente para atividades de curto prazo.					
	A experimentação é estimulada. Existe liberdade para tentar e falhar.					
	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho.					
	Novas idéias são valorizadas.					
	As realizações importantes são comemoradas.					
	Realizam-se, com frequência, reuniões informais fora do local de trabalho para a realização de formulações de idéias.					
Os layouts possibilitam a troca de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).						
São poucos os símbolos de status e hierárquicos.						

2.2 Estrutura Organizacional

Qual o número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional até o nível de execução ?

A empresa possui parcerias com outras empresas ?

Não

Sim.Quantas?.....

4.1. Se sim, quais as Categorias / funções dos parceiros?

A empresa recorre a outras empresas (não parceiras) para realizar algum tipo de serviço?

Não

Sim, quais:

parte do processo produtivo

limpeza

manutenção

alimentação

segurança

contabilidade

assistência jurídica

entrega/remessa de mercadorias

criação de material promocional

assessoria de imprensa

recursos humanos

outros, especifique:

A empresa utiliza instrumentos de gestão empresarial? (não se referem ao uso de software)

Não utiliza

Sim, para:

gestão de caixa

estoque

custos

programação de investimentos

indicadores de desempenho

sistemas de informações gerenciais

just-in-time

células de produção

sistemas de qualidade/ISO

mão-de-obra polivalente

parceria com fornecedores/clientes

outras, especificar:

.Em que atividades a empresa utiliza aplicativos de informática?

Não utiliza

Sim, para:

gestão de estoque

contabilidade/administração

gestão integrada de processos

internos (ERP)

gerenciamento de vendas e relacionamento com clientes (CRM)

gerenciamento de compras e relacionamento com fornecedores

comunicação interna

processador de textos

planilhas eletrônicas

banco de dados

software específico

outros, especifique:.....

- 2 As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:
 (5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente (2) – Discordo
 (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
Afirmativas	Há um uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
	Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.					
	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					

2.3 Administração de Recursos Humanos

- 2 As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:
 (5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente
 (2) - Discordo (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
	O processo de seleção é bastante rigoroso.					
	Há uma busca de diversidade e aumento da criatividade por meio do recrutamento.					
	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.					
	O conjunto de responsabilidades dos cargos é bastante abrangente.					
	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.					
	Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.					
	Os funcionários da empresa possuem um alto grau de domínio das tecnologias de produção.					
	A empresa possui um baixo índice de absenteísmo.					
	O treinamento está associado às necessidades do trabalho do funcionário ou a estratégia da empresa.					
	Há um baixo número de pessoas que se demitem ou são demitidos em relação a outras empresas.					
	A empresa possui um baixo índice anual de acidentes de trabalho.					
	A empresa possui um bom clima organizacional interno.					
	A evolução salarial está ligada a competência e não ao cargo ocupado.					
	Existem mecanismos de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.					
	Existem mecanismos de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual).					
	Existem mecanismos de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.					
	Existem mecanismos de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.					

Quais os tipos de benefício oferecidos pela empresa ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Participação em lucros e resultados | <input type="checkbox"/> Prêmios |
| <input type="checkbox"/> Plano de saúde | <input type="checkbox"/> Empréstimos |
| <input type="checkbox"/> Seguro de vida | <input type="checkbox"/> Bolsas de estudo |
| <input type="checkbox"/> Alimentação | <input type="checkbox"/> Participação em cursos e congressos. |
| <input type="checkbox"/> Transporte | <input type="checkbox"/> Outros, especifique:..... |
| <input type="checkbox"/> Creche | |

A empresa utiliza algum mecanismo de captação de sugestões dos funcionários?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Não | |
| <input type="checkbox"/> Sim, na forma de: | |
| <input type="checkbox"/> caixa de sugestões | <input type="checkbox"/> grupos participativos |
| <input type="checkbox"/> reuniões sistemáticas | <input type="checkbox"/> outros, especifique:..... |

A empresa incorporou efetivamente sugestões apresentadas pela força de trabalho?

- | | | | |
|------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim, | <input type="checkbox"/> Algumas | <input type="checkbox"/> A maioria |
|------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|

2.4 Gestão de Processos produtivos, Desenvolvimento de Produtos e Garantia de Qualidade

2 As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:

- (5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente
(2) - Discordo (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
Afirmativas	A empresa utiliza toda sua capacidade de produção.					
	A empresa realiza monitoramento e controle da produção rigorosamente.					
	A empresa realiza sistematicamente o desenvolvimento e o planejamento dos processos.					
	Existe uma grande preocupação por parte da empresa com a atualização tecnológica.					
	A empresa possui uma alta capacidade de produzir dentro das tolerâncias especificadas nos projetos.					
	A maior parte dos pedidos é entregue dentro do prazo.					
	A empresa possui política em relação à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias.					
	A empresa possui política em relação a novos produtos.					
	A empresa utiliza metodologias e ferramentas para o desenvolvimento de novos produtos.					
	A empresa realiza o gerenciamento de projetos.					
	A empresa planeja o portfólio de seus produtos.					
	Existe uma grande preocupação por parte da empresa com a questão da qualidade.					
	A empresa possui mecanismos para avaliar e qualificar fornecedores					
	A empresa possui mecanismos para avaliar e qualificar parceiros					
	A empresa possui um baixo índice de defeitos internos no processo produtivo					
A empresa possui um baixo custo de refugos e retrabalho						

2.5 Sistema de Informação, Logística e Mensuração de Resultados

Identifique as principais fontes de informação/conhecimentos especializados que a empresa utiliza:

- Experiências anteriores da equipe
- Departamento interno de P&D
- Departamento externo de P&D
- Consultorias especializadas
- Universidades e centros tecnológicos
- Publicações especializadas
- Catálogos técnicos
- Patentes
- Compra de uma empresa (com suas máquinas e sua tecnologia)
- Troca de informação com empresa (clientes, fornecedores, outros)
- Congressos e feiras comerciais e industriais do setor

As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:

(5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente

(2) - Discordo (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
Afirmativas	A empresa possui um alto grau de informatização.					
	A empresa gerencia sistematicamente suas informações.					
	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e experiência na empresa.					
	A empresa utiliza estrategicamente suas informações.					
	As informações são compartilhadas. Existe um amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.					
	A empresa compartilha suas informações com o mercado.					
	Existe uma grande preocupação da empresa em gerenciar sua logística externa.					
	A empresa possui processos bem definidos para manuseio, estocagem e movimentação interna.					
	Os fornecedores cumprem o prazo de entrega da matéria prima.					
	A empresa possui mecanismos para equacionar seus problemas de movimentação de produtos e de pessoal.					
	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					
	Os resultados são amplamente divulgados internamente.					

2.6 Gestão Financeira Comercialização e Marketing

As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:
 (5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente
 (2) - Discordo (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
Afirmativas	Existem muitos tipos de financiamentos disponíveis e adequados para a empresa.					
	A empresa planeja sistematicamente seus projetos de investimentos.					
	A empresa possui um processo rigoroso de orçamento e controle do realizado.					
	A empresa mede sistematicamente o desempenho financeiro do negócio.					
	A empresa gerencia os custos.					
	A empresa utiliza-se de alianças estratégicas para colocação de seus produtos/serviços.					
	A empresa possui preocupação e cuidados com relação a sua imagem no mercado.					

A empresa tem alguma atuação nas áreas de marketing abaixo relacionadas?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> política de preços | <input type="checkbox"/> acompanhamento pós-venda |
| <input type="checkbox"/> consultoria para o comprador | <input type="checkbox"/> marketing de relacionamento |
| <input type="checkbox"/> promoções | <input type="checkbox"/> participação em feiras |
| <input type="checkbox"/> telemarketing | <input type="checkbox"/> assessoria de imprensa |
| <input type="checkbox"/> publicidade | <input type="checkbox"/> outras, especificar:..... |
| <input type="checkbox"/> treinamento em vendas | |

Como classifica seu cliente principal?

Quanto ao porte:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pessoa física | <input type="checkbox"/> Empresa privada de porte grande |
| <input type="checkbox"/> Empresa privada de porte pequeno | <input type="checkbox"/> Órgão do Governo |
| <input type="checkbox"/> Empresa privada de porte médio | |

Quanto à categoria:

- Consumidor final
 consumidor de matéria prima
 Distribuidor

De forma geral, qual é a modalidade de comercialização estabelecido entre a empresa e o cliente?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Direta com o consumidor final (p. física ou jurídica) | <input type="checkbox"/> Empresas/organizações sem contrato |
| <input type="checkbox"/> Através de intermediário, sendo este: | <input type="checkbox"/> Empresas/organizações com contrato |
| | <input type="checkbox"/> Outra, especifique:..... |

Quais formas de contato (vendas) com clientes a empresa se utiliza com mais frequência?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> contato pessoal no estabelecimento | <input type="checkbox"/> correio eletrônico/internet |
| <input type="checkbox"/> contato pessoal no estabelecimento do cliente | <input type="checkbox"/> por meio de representantes |
| <input type="checkbox"/> telefone/fax (como instrumento de venda) | <input type="checkbox"/> outros, especifique: |

A empresa realiza pesquisas sobre necessidades dos clientes?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> não realiza formalmente | <input type="checkbox"/> utiliza pesquisa elaborada por terceiros |
| <input type="checkbox"/> realiza internamente | <input type="checkbox"/> contrata pesquisa terceirizada |

Há registro de sugestões dos clientes?

- não
- sim, registro esporádico
- sim, registro sistemático

Há incorporação de sugestões dos clientes?

- não
- incorporação parcial ou total das sugestões de melhoria dos produtos/serviços ofertados
- incorporação de sugestões sobre oferta de novos produtos/serviços

Quais são as formas de propaganda que a empresa utiliza?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> não utiliza | <input type="checkbox"/> envio de correspondência/catálogos |
| <input type="checkbox"/> divulgação em locais públicos | <input type="checkbox"/> brindes |
| <input type="checkbox"/> jornais e revistas | <input type="checkbox"/> patrocínio de eventos |
| <input type="checkbox"/> jornais e revistas especializados | <input type="checkbox"/> feiras |
| <input type="checkbox"/> mídia eletrônica | <input type="checkbox"/> outras, especifique: |

Identifique as áreas de tecnologia em que a empresa investiu e/ou pretende investir:

- Não investiu e não pretende investir em nenhuma área da empresa (em 2004)
- Caso tenha investido ou pretenda investir, em que?

PRODUÇÃO:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aquisição de máquinas e equipamentos | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de processos e produtos |
| <input type="checkbox"/> Implantação/ampliação de laboratórios | <input type="checkbox"/> Compra de tecnologia |

MERCADO:

- Lançamento de produtos/serviços inovadores
- Estudos técnicos de viabilidade de projetos
- Implantação de comércio eletrônico

GESTÃO:

- Contratação/treinamento de recursos humanos
- Contratação de consultoria implantação de sistemas de qualidade
- Desenvolvimento de bancos de dados

Identifique os principais tipos de investimentos associados à gestão ambiental que a empresa investiu e/ou pretende investir (em 2004)

Não investiu e não pretende investir

Caso tenha investido ou pretenda investir, em que?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tratamento e controle de efluentes líquidos | <input type="checkbox"/> Adoção de fontes de energia mais limpas |
| <input type="checkbox"/> de resíduos sólidos | <input type="checkbox"/> Recirculação e recuperação de água |
| <input type="checkbox"/> de emissão de gases | <input type="checkbox"/> Melhoria de projeto |
| <input type="checkbox"/> de ruídos | <input type="checkbox"/> Treinamento do pessoal para gestão ambiental (inclusive de certificação) |
| <input type="checkbox"/> Procedimentos para redução de perdas e refugos de materiais | <input type="checkbox"/> Outros, especificar: |
| <input type="checkbox"/> Conservação de energia | |

2.7 Gestão Ambiental

As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:

(5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente

(2) - Discordo (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
Afirmativas	A empresa adota estratégias ambientais.					
	A empresa utiliza ferramentas de gestão ambiental.					
	A empresa se diferencia de seus concorrentes por sua atuação ambiental.					
	A empresa possui eficiência no tratamento de efluentes e resíduos.					
	Os funcionários da empresa tem consciência sobre a questão ambiental.					
	A empresa possui uma boa situação em relação a tecnologia ambiental disponível para atender a legislação ambiental vigente.					
	A tecnologia ambiental disponível é inviável em termos de custo.					
	A empresa utiliza sistemas de controle de resíduos e de custos ambientais.					

Parte 3

3.1 Relações com o Ambiente Clientes, Fornecedores, Concorrentes, Entrantes Potenciais

Com que frequência a empresa busca informação sobre:

Aspectos relativos a:	Frequência			
	Nunca	Esporadicamente	Regularmente	Continuamente
Concorrência				
Clientes e mercados				
Fornecedores				
Uso/oferta de tecnologias				
Novos produtos/serviços				

As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:

(5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente

(2) - Discordo (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
Afirmativas	A empresa busca sistematicamente identificar as necessidades dos clientes.					
	A empresa possui um alto grau de retenção de clientes.					
	Os clientes da empresa são informados sistematicamente sobre os produtos oferecidos.					
	A empresa possui políticas de desenvolvimento de fornecedores.					
	A empresa troca informações com os fornecedores.					
	A empresa possui um sistema para a avaliação de seus fornecedores.					
	A empresa exige que seus fornecedores sejam certificados.					
	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.					
	A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes.					
	A empresa adota processos de vigilância concorrencial.					
	Existe um alto nível de crescimento do mercado interno para os produtos/serviços oferecidos pela empresa.					
	Existe um alto nível de crescimento do mercado externo para os produtos/serviços oferecidos pela empresa.					
	A concorrência possui um alto grau de inovação tecnológica.					
	A concorrência possui um alto grau de agressividade.					
	É necessário um alto investimento para a entrada no negócio.					
	Existem muitas barreiras para a entrada de novas empresas no mercado.					
Existe facilidade de acesso de terceiros às informações de mercado e tecnologias.						
Existe facilidade de acesso de terceiros aos mercados e parceiros da empresa.						

Cite o número de concorrentes principais destacando o seu porte e origem

Porte	Origem		
	Estadual	Nacional	Estrangeiro
Pequeno			
Médio			
Grande			

3.2 Governo , Sociedade, Meio Ambiente

As afirmativas abaixo devem ser examinadas tendo em vista a seguinte legenda:

(5) - Concordo totalmente (4) - Concordo (3) - Concordo Parcialmente
(2) - Discordo (1) - Discordo totalmente

Grau de concordância		5	4	3	2	1
Afirmativas	A empresa possui um comportamento adequado com relação às normas técnicas exigidas e sugeridas para o seu setor de atividade.					
	A atuação do governo em relação a programas de apoio à exportação e subsídios para a indústria é satisfatória.					
	A atuação do governo em relação ao fornecimento de infra-estrutura de transporte e comunicação para a indústria é satisfatória.					
	A atuação do governo em relação ao apoio a institutos tecnológicos setoriais e centros especializados para a indústria é satisfatória.					
	A empresa participa de instituições de representação empresarial.					
	A empresa possui políticas e práticas que dizem respeito às questões sociais.					
	A empresa está envolvida em questões de interesse da comunidade onde está inserida.					
	A empresa possui políticas e práticas com relação ao respeito aos direitos do consumidor.					
	A empresa possui uma boa imagem perante a comunidade.					
	A empresa possui um canal de comunicação com a comunidade local em relação às questões sociais.					
	A empresa contribui significativamente com a melhoria da qualidade de vida da comunidade.					
	A empresa possui políticas e práticas que dizem respeito à questão ambiental.					
	Existe um alto grau de exigência do mercado em relação à certificação ambiental.					
	A empresa atua em projetos de recuperação e preservação dos recursos naturais.					
A empresa possui um canal de comunicação com a comunidade e com os acionistas sobre sua atuação nas questões ambientais.						

A empresa utiliza ou utilizou serviços de apoio institucional?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> SENAC/SENAI |
| <input type="checkbox"/> Sim, através do: | <input type="checkbox"/> SENAR |
| <input type="checkbox"/> IEL | <input type="checkbox"/> Sindicatos |
| <input type="checkbox"/> SEBRAE | <input type="checkbox"/> Outros, especifique:..... |
| <input type="checkbox"/> SESC/SESI | |

A empresa participa de associações?

- Não
- AMS
- SIF

- IPEF
- SBS
- Outros, especifique:.....

A empresa participa de programas sociais beneficiando a comunidade?

- Não
- Sim, cite:

Tipo de programa:

Entidades promotoras: a empresa terceiros

Identifique os problemas enfrentados pela empresa atualmente:

- instalações inadequadas
- equipamentos inadequados
- matérias primas e insumos inadequados
- falta de mão-de-obra qualificada
- rotatividade da mão-de-obra
- concorrência intensificada
- qualidade inadequada
- dificuldade de aceitação dos produtos pelo mercado
- fornecedores inadequados
- falta de capital de giro
- falta de capital para investimentos
- carga tributária elevada
- localização inadequada
- conflitos entre sócios
- defasagem tecnológica em relação à concorrência
- retorno dos investimentos inadequado
- apoio governamental insuficiente (relativo ao desenvolvimento tecnológico, incentivos fiscais, acesso ao crédito, etc.)
- outros(especificar)

Que tipo de relação a empresa estabelece com os seguintes atores:

- (1) Não estabelece
- (2) Troca de idéias e informações
- (3) Ensaios para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos
- (4) Uso de equipamentos
- (5) Treinamento de funcionários
- (6) Ações conjuntas de marketing

Atores	1	2	3	4	5	6
Empresas clientes						
Empresas fornecedoras						
Empresas concorrentes						
Instituições de ensino e pesquisa						
Entidades de apoio às empresas						
Governos locais						

APÊNDICE B
Instrumento de Coleta de Dados

Entrevistador: _____ Data da entrevista: _____

Dados do entrevistado:

Cargo:

Idade:

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 18 a 23 anos | <input type="checkbox"/> 30 a 35 anos | <input type="checkbox"/> 42 a 47 anos |
| <input type="checkbox"/> 24 a 29 anos | <input type="checkbox"/> 36 a 41 anos | <input type="checkbox"/> acima de 47 anos |

Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho no cargo

Nível de escolaridade:

- | | | |
|--------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Nível médio | <input type="checkbox"/> Especialização | <input type="checkbox"/> Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Mestrado | <input type="checkbox"/> Pós-doutorado |

Área de formação:

Quanto à admissão no cargo:

Ao ser contratado pela empresa, você foi submetido a testes de seleção ?

- não
- sim, especifique: _____
- _____
- _____

Ao ser contratado pela empresa você recebeu informações sobre sua função?

- não recebi informações
- sim, recebi informações, mas elas não foram suficientes
- sim, recebi informações suficientes
- sim, recebi treinamento formal, especifique
- outra situação, especifique

Há algum tipo de documento (norma ou manual) que especifique quais são as competências essenciais para a sua função?

- sim não desconheço

Quanto às funções e atribuições do cargo:

Quais são as tarefas e atribuições mais importantes inerentes ao seu cargo, na empresa?

- Quanto aos Funcionários
- Quanto as Rotinas de Trabalho
- Quanto à Empresa

Quanto aos papéis do cargo gerencial:

As diversas atividades gerenciais podem ser organizadas alguns papéis. Um papel é um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que os gerentes conduzem para cumprir suas funções e dependem fortemente do seu conhecimento, perspectiva e atitude .

Algumas de suas atribuições o levam a:

Atuar como mentor, ou seja, conselheiro ou guia de confiança para aqueles que o cercam no trabalho

- não
- sim,exemplifique:

Atuar como facilitador ao garantir o seu relacionamento e o dos membros de sua equipe, promovendo o esforço coletivo

- não
- sim,exemplifique

Atuar como monitor ao garantir o funcionamento e continuidade de processo

- não
- sim,exemplifique

Atuar como coordenador ao garantir o desempenho de dois ou mais empregados, grupos ou unidades de trabalho que funcionam de maneira dependentes ou não.

- não
- sim,exemplifique

Atuar como diretor ao tomar decisões e ou definir diretrizes no seu trabalho.

- não
- sim,exemplifique:

Atuar como produtor ao alcançar o seu desempenho máximo e de seus subordinados

- não
- sim,exemplifique

Atuar como negociador ao mobilizar pessoas e recursos para alcançar resultados

- não
- sim,exemplifique

Atuar como inovador ao responder de forma positiva a pressões externas e adaptar-se

- não
- sim,exemplifique

Quanto aos conhecimentos:

Levando em consideração o seu trabalho atribua valores para os seguintes conhecimentos:

(1) Nunca (2) Raramente (3) Algumas vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

Valores		R	5	4	3	2	1
Conhecimentos	Utiliza-se de conhecimentos sobre a conjuntura econômica, política e sócio-cultural do país						
	Utiliza-se de conhecimentos da política florestal						
	Utiliza-se de conhecimentos da legislação florestal						
	Utiliza-se conhecimentos da legislação ambiental						
	Utiliza-se conhecimentos relacionados à comunidade de entorno						
	Utiliza-se conhecimentos relacionados aos fornecedores						
	Utiliza-se de conhecimentos sobre aspectos mercadológicos do setor						
	Utiliza-se de conhecimentos sobre cultura organizacional						
	Utiliza-se de conhecimentos relacionados a higiene, segurança no trabalho						
	Utiliza-se de conhecimentos de saneamento ambiental						
	Utiliza-se de conhecimentos sobre normas e simbologia para a documentação de projetos						
	Utiliza-se de conhecimentos dos conceitos fundamentais do direito ambiental						
	Utiliza-se de princípios de qualidade						
	Utiliza-se de conhecimentos de relações interpessoais						
	Utiliza-se de conhecimentos de administração financeira						
	Utiliza-se de conhecimentos de princípios de marketing						
	Utiliza-se de conhecimentos sobre ferramentas de planejamento como gráficos de Gantt, Pert/ CPM						
	Utiliza-se de conhecimentos sobre parâmetros de qualidade de mudas e sementes						
	Utiliza-se de conhecimentos sobre melhoramento florestal						
	Utiliza-se de conhecimentos sobre técnicas silviculturais						
Utiliza-se de conhecimentos sobre técnicas de manejo florestal							
Utiliza-se de conhecimentos sobre colheita e transporte florestal							
Utiliza-se de conhecimentos sobre o processo de industrialização da madeira.							

Tendo em vista o desempenho do seu cargo:

OBS: parte do pré suposto que o gerente tenha uma formação técnica sólida.

Quais os principais conhecimentos a serem adquiridos por futuros profissionais que pretendam ocupar um cargo semelhante ao seu?

Quais as principais competências a serem desenvolvidas por futuros profissionais que pretendam ocupar um cargo semelhante ao seu?

Quais cursos e ou treinamentos você recomendaria para futuros profissionais que pretendam ocupar um cargo semelhante ao seu?