

Área temática: Gestão Socioambiental

Manejo Florestal – Uma Vantagem Competitiva: um estudo de caso de uma empresa produtora de tanino no sul do Brasil

AUTORAS

MARIA ISABEL PALMEIRO MARCANTONIO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

maiasbel@terra.com.br

SILVANA SCHENKEL

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

vana_1973@hotmail.com

Resumo:

O artigo busca compreender a dinâmica do processo de obtenção do selo *Forest Stewardship Council*- FSC pela empresa Tanino S.A, produtora de tanino extraído da acácia negra, situada do sul do Brasil. O referencial teórico está baseado no posicionamento das empresas quanto à formulação da sua estratégia competitiva de acordo com a teoria da vantagem competitiva de Porter, Aaker e Besanko. Para Porter, há cinco forças externas à empresa, presentes na indústria em que atua, que influenciam o desempenho e determinam a natureza de sua estratégia competitiva. No mercado de produtos florestais, a obtenção do FSC demonstra ao mercado que o manejo florestal foi realizado de forma ambientalmente adequada, socialmente benéfica e economicamente viável, e que este pode se constituir em uma vantagem competitiva. O marco metodológico desta pesquisa é qualitativo, um estudo de caso. Os dados para análise foram obtidos através de pesquisas documentais e entrevista presencial na empresa.

Concluiu-se que a obtenção do selo FSC foi motivada pela exigência de mercado em que a empresa atua, principalmente, o mercado internacional. Para obtê-lo, a empresa adequou suas atividades para exploração da matéria-prima, ou seja, as florestas de acácia negra, desde a preparação da terra e o seu cultivo.

Palavras chave: Manejo Florestal, FSC, Vantagem Competitiva.

Forest Stewardship – A Competitive Advantage: A case of study of an enterprise in southern Brazil

Abstract

This article aims to evaluate the process to obtain the Forest Stewardship Council certification, developed in the Tanino S.A, a manufacturer of tannin. Theoretical framework of this research is based on the positioning of the companies as for the construction of their competitive strategy to perform in a certain market, according to Porter's Competitive Advantage Theory, corroborated by Aaker and Besanko. For Porter, a given industry has five forces, outer the company, which have influence in its performance., there for, define the nature of its competitive advantage. In the market of forest products, it has been verified that when a company obtains a FSC, it demonstrates to the market that the forest was stewarded in a sustainable way. This research is a study of a case; the data were collected through interview and from written documents.

It has been concluded that the pursuit of FSC was motivated by the market demanding in which the enterprise takes part, specially the international market. The company must to adequate its activities for

exploring the row material directly from its origin, i. e., the black wattle wood forests, since the cares in the tillage, pruning and carrying it out until the factory.

Key-words: Forest Stewardship, Forest Stewardship Council – FSC, Competitive Advantage.

1 Introdução

A evolução da economia, nos dias atuais, coloca vários desafios aos setores produtivos das mais variadas áreas. A concorrência cada vez mais acirrada, os efeitos da globalização afetam as atividades da agroindústria e a obtenção de recursos naturais aliada a uma preocupação crescente com a preservação do meio ambiente, a sustentabilidade do uso dos recursos da natureza, redução da utilização de poluentes, preservação de áreas degradadas.

Há um conjunto de certificações do processo produtivo que sinalizam o cumprimento das novas exigências ambientais. No mercado florestal a certificação florestal estabelecida pelo *Forest Stewardship Council* – FSC é amplamente aceita e reconhecida mundialmente tornando-se um requisito para entrada de produtos em vários países sobretudo na Europa e Ásia.

O artigo busca avaliar como desenvolveu o processo obtenção do selo FSC por parte da empresa Tanino S.A, situada do sul do Brasil e produtora de tanino material extraído da acácia negra.(*Acacia Mearns*).

Para responder à questão de pesquisa, são abordados os conceitos de estratégia e vantagem competitiva de Porter, Aaker e Besanko.

Além da introdução, a primeira seção, o artigo comporta mais seis seções: a segunda contém a fundamentação teórica utilizada para embasar a investigação; a terceira descreve o método empregado dividido em método da pesquisa e a técnica de coleta de dados; a quarta versa sobre o manejo florestal e o selo FSC; a quinta seção a experiência da empresa Tanino S.A na obtenção do selo FSC; a sexta considerações finais do artigo.

2 Fundamentação Teórica

Na presente seção, são abordados alguns fundamentos teóricos relacionados à estratégia adotada pelas empresas e a obtenção da vantagem competitiva.

A escolha de uma estratégia está baseada na decisão de onde competir, na definição do produto-mercado e, ainda, no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, que permita posicionar a empresa de forma a se defender ou utilizar estas forças a seu favor, pois a rentabilidade depende do equilíbrio destas (AAKER,1984; FAIRBANKS e LINDSAY, 2000; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992).

Porter (1986) afirma que existem cinco forças competitivas externas que, combinadas, determinam o potencial de lucro:

- Poder de negociação com fornecedores;
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos é significativa quando a evolução tecnológica possibilita redução de custos e de preços; as margens elevadas possibilitam redução de preços;
- Poder de negociação dos compradores;
- A ameaça de novos entrantes está relacionada à economia de escala, diferenciação do produto (lealdade dos clientes à marca), necessidade de capital, custo de mudanças do comprador em relação à troca de fornecedores, aquisição de matéria-prima, acesso aos canais de distribuição, política governamental, entre outros;
- A rivalidade entre as empresas existentes depende do número, do tamanho e equilíbrio dos concorrentes, da participação dos custos fixos, do grau de diferenciação do produto, do incremento da capacidade de produção, das barreiras de saída.

Cada setor têm suas forças determinantes, que variam conforme as características setoriais.

De acordo com Porter (1980), algumas ações podem ser adotadas isoladamente ou em conjunto pela empresa para alavancar seu desempenho, como obter suprimentos de maior qualidade, aumento do valor agregado e diferenciação de produto.

Coutinho e Ferraz (1997) colocam que as estratégias tendem a ser semelhantes entre empresas que atuam num determinado setor, e o sucesso competitivo depende da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas e, dessa forma, se distinguem das demais.

Ferraz, Kupfer e Haguenuuer (1997), postulam ainda que as empresas buscam adotar estratégias (maior eficiência produtiva, *marketing*, inovações, lançamento de novos produtos) voltadas para capacitá-las a concorrer em custo, esforço de venda ou diferenciação do produto em consonância com o padrão do mercado em que atuam.

A liderança em custo na organização deverá sustentar seu custo menor em relação aos concorrentes, necessitando de estratégias e ações que incorporem a produção em escala e o acréscimo da barganha, na aquisição de matéria-prima. Já na abordagem por diferenciação, a empresa deverá criar algo considerado único ao âmbito de toda a indústria.

A vantagem por diferenciação é mais sustentável do que a vantagem por custo (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2000; BEZANKO, 2004). Uma das razões para tal fato é que qualquer redução de custos, por exemplo, a obtenção de economia de escala pelo concorrente, pode eliminar a posição vantajosa conquistada. A vantagem competitiva por diferenciação pode ocorrer, por exemplo, através da utilização de novas tecnologias, produtos com características diferenciadas, a imagem da marca.

Conforme Besanko (2004), vantagem competitiva significa criar valor agregado a um determinado produto ou serviço e que seja perceptível pelo cliente. A habilidade das empresas para criar valor é definida no sentido de como a empresa se posiciona para competir na indústria, e esse valor irá virar vantagem quando alavancar as taxas de lucratividade acima da média da indústria à qual ela pertence.

O sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, num processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais.

Segundo Porter (1991), três elementos são significativos para manter a vantagem competitiva conquistada: processo de melhoria contínua e reposicionamento em níveis mais elevados, o número de vantagens alcançadas e a origem da vantagem.

Para a empresa manter-se como competidora no mercado em que atua deve satisfazer um conjunto de requisitos de acordo com o padrão de competitividade do setor.

3 Método

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela escolha do método de estudo de caso. Na sequência, são abordados os seguintes tópicos: (a) o método de pesquisa adotado; e (b) o método de trabalho utilizado para a elaboração do presente trabalho.

3.1 Método de Pesquisa Adotado

A pesquisa tem como objetivo responder a questão *como*, por abordar o relacionamento de vários atores organizados em redes e visando o aprofundamento das análises em detrimento da amplitude, o método de pesquisa adotado é o estudo de caso segundo os autores (Yin, 2001; Wacheux, 1996; Roesch, 1999).

ROESCH (1999) destaca que existem duas perspectivas significativas no Estudo de Caso: (a) estudar os fenômenos em profundidade dentro de seu contexto é especialmente adequado ao Estudo de Caso; (b) permitir o estudo dos fenômenos a partir de diferentes ângulos de análise.

Para YIN (2001), o Estudo de Caso é adequado no momento que o limite entre o fenômeno e o contexto não é evidente. O propósito do estudo é a pesquisa em profundidade, sem a preocupação de obter generalizações dos resultados. O autor aponta ainda que, em Estudos de Caso, existe uma tendência de se valer de mais de uma fonte de dados, entre as quais é possível incluir entrevistas, documentos e registros em arquivos.

Uma das fontes mais utilizadas são as entrevistas, que podem ser estruturadas ou não. Na forma espontânea de entrevista, é permitido questionar e solicitar a opinião do entrevistado sobre eventos considerados significativos. As entrevistas estruturadas requerem que as questões sejam formuladas com antecedência, com base no referencial teórico e sob a forma de um levantamento formal.

No que tange aos documentos, é necessário considerar não somente seu conteúdo literal como também realizar inferências a partir do confronto com informações provenientes de outras fontes. Os dados obtidos através de registros em arquivos devem ser averiguados quanto à sua validade e precisão.

Para fins de documentação, é comum que os relatos sejam gravados. Porém, em função de razões éticas, é imprescindível o consentimento dos respondentes. Outra forma de registro utilizada são as anotações dos pesquisadores. Conforme FLICK (2004, p. 181), “as notas obtidas em entrevistas devem conter os elementos essenciais das respostas dos entrevistados e informações sobre o andamento da pesquisa”.

O contexto aqui investigado diz respeito ao processo de construção da vantagem competitiva de uma empresa produtora de tanino, através da obtenção do selo verde FSC, por ora denominada Tanino S.A. O mercado da produção de tanino é formado por poucas empresas produtoras, duas delas localizadas no sul do Brasil. Por sua vez, o tanino atende a outro mercado também muito específico, o curtimento de couro. Desta forma, a escolha da estratégia de estudo de caso respondeu positivamente às condições propostas por Yin (2001).

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

Neste item, são apresentadas as técnicas para coletas dos dados: entrevistas pessoais semiestruturadas e análise de documentos (públicos ou privados). A pesquisa bibliográfica englobou publicações nacionais e internacionais, sites de instituições ligadas ao manejo florestal. Na empresa TANINO S.A., entrevistou-se pessoalmente um Engenheiro Agrônomo, funcionário da empresa. A entrevista foi agendada previamente, e ocorreu em 21/06/2005. Com base na entrevista e na pesquisa documental, os dados foram confrontados, e partir desta análise, foi estruturada a Descrição do Caso.

4 Manejo Florestal

As questões ambientais estão aos poucos se incorporando às estratégias das empresas brasileiras. A sociedade, através de seus agentes e governo, já reconhece a necessidade de produzir bens e serviços de forma menos agressiva. Tal reconhecimento leva a uma série de iniciativas de conservação ambiental, principalmente, daquelas empresas que exportam para mercados mais exigentes, como a Europa e os EUA (SANCHES, 2001). O Acordo Internacional para a Madeira Tropical, divulgado em outubro de 2005 na Conferência de Comércio e Desenvolvimento das Nações Unidas, vem a corroborar o posicionamento dos seus países membros a saber: promover a expansão e diversificação do comércio internacional de madeira tropical, extraídas legalmente e de

maneira sustentável das florestas. Porém a adoção de programas de racionalização no meio ambiente não beneficia apenas a abertura do mercado internacional, mas também oferece à empresa um mecanismo de otimização do processo produtivo, através do qual ela pode se beneficiar através da redução de custos, de desperdício, interligados ao uso da matéria-prima, energia, água e tratamento de resíduos.

Para as empresas que desejam comercializar com os países desenvolvidos, certificações que comprovem a relação da empresa com o ambiente podem garantir a abertura desses mercados.

Quando os efeitos nocivos da degradação do meio ambiente na vida do homem se tornaram visíveis, muitas empresas se viram obrigadas a desembolsar recursos financeiros para reestruturar os seus sistemas produtivos (BRAGA et al, 2005) e melhorar a sua imagem perante o mercado.

Organizações e países criaram tecnologias, princípios, normas, conceitos, programas e certificações para o desenvolvimento sustentado. Os programas de certificação têm como principal objetivo contribuir para o bom manejo da floresta. A Inglaterra foi a precursora dos Sistemas de Gestão Ambiental normalizados, e deu origem à Norma BS-7750, cuja versão preliminar foi publicada em 1992. Em 1994, foi implantado pela Organização Internacional para Padronização (ISO), o Comitê Técnico 207 (TC-207), com a tarefa de elaborar uma série de normas direcionadas para o meio ambiente, o que deu origem à Série ISO 14.000.

Desenvolvimento sustentado foi um conceito criado em 1987, que significa basicamente o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a necessidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades. Em relação a países onde questões ecológicas exercem forte influência nas decisões governamentais e de mercado.

As empresas madeireiras contam com um tipo de certificado mais específico ao seu produto já a ISO só certifica os processos produtivos, mas não garante que o produto foi obtido de forma ambientalmente adequada e socialmente justa. Neste caso, as empresas devem contar com o selo FSC, emitido pelo Conselho de Manejo Florestal (*Forest Stewardship Council*). A empresa que beneficia a matéria-prima certificada com o selo, também pode contar com ele em seu produto manufaturado.

O desmatamento é um processo de destruição de florestas nativas do planeta. As principais formas de desmatamento têm sido as queimadas de áreas para a prática de agricultura e pecuária, expansão dos centros urbanos, construção de estadas e obras agrominerais e hidrelétricas, extração da madeira de inúmeras espécies (MORA & GARCIA, 2000). No Brasil, segundo o instituto IBDF (1981), a produção atual de madeira, originada em grande parte de florestas implantadas, visa, principalmente, ao abastecimento de indústrias de celulose e papel, painéis de fibras, produção de carvão vegetal, madeira serrada, móveis e outros.

Segundo Mora & Garcia (2000), para um país manter a sua competitividade econômica e assegurar, ao mesmo tempo, os seus recursos florestais, evitando o desmatamento, órgãos públicos e privados devem desenvolver e implantar políticas e projetos de manejo florestal.

O manejo florestal é a condução racional e organizada da floresta, para que se tenha produção sustentada de madeira e outros produtos, ou benefícios, da melhor qualidade e baixo custo (IBDF, 1981). A floresta é um recurso natural renovável, que fornece produtos materiais diretos como madeira, resinas, óleos essenciais, sementes, tanino etc., e outros produtos indiretos e intangíveis, como proteção ao solo, à água, abrigo aos animais, recreação, paisagismo etc.

O manejo florestal pode ser dar em florestas nativas ou em áreas reflorestadas, principalmente, com árvores plantadas de eucalipto e pinus. No Brasil, os projetos de reflorestamento tiveram início com

a introdução do eucalipto em 1904, como matéria-prima destinada à produção de lenha e dormentes no estado de São Paulo e estenderam-se para todo o Centro e Sul do país (MORA & GARCIA, 2000).

4.1 Forest Stewardship Council- FSC

O FSC é uma organização internacional independente, sem fins lucrativos, fundada em 1993, em Toronto, Canadá, por 130 representantes de organizações ambientalistas, entidades indígenas, comunidades tradicionais, instituições de certificação de produtos florestais de 25 países, indústrias madeireiras e silvicultores.

No início da década de 90 produtores, consumidores, comerciantes de madeira sentiram a necessidade de identificar a madeira oriunda de florestas, bem como aquela oriunda de reflorestamentos, buscando estabelecer critérios para um bom manejo florestal (FSCBRASIL, 2005).

Os princípios e critérios mundiais do FSC foram estabelecidos internacionalmente, com um processo de consulta que durou dois anos e envolveu representantes dos setores ambiental, social e econômico. Suas decisões, portanto, estão baseadas no consenso entre os interesses econômicos, de conservação e de tutela dos trabalhadores e das populações.

De acordo com Meidinger, Elliott e Oesten (2003), o FSC foi projetado para desenvolver padrões de gerenciamento florestais aplicáveis globalmente e para disponibilizar um sistema institucional de implementação destes padrões.

Suas normas são aplicáveis no mundo todo, e podem sofrer detalhamentos nacionais ou locais. As operadoras que concedem o selo FSC no país são: Instituto de Manejo Florestal e Agrícola (Imaflora), entidade civil brasileira sem fins lucrativos, sediada em Piracicaba (SP), coordenado pela entidade Rainforest Alliance, dos Estados Unidos; a SGS (Société Générale de Surveillance Forestry Ltd., britânica) e SCS (Scientific Certification System, dos Estados Unidos).

De acordo com Meidinger, Elliott e Oesten (2003), os programas de certificação florestal proliferaram rapidamente após o lançamento do FSC. São contabilizados até 20 programas de certificação disponíveis no mundo atualmente, os quais convergem no entorno de duas alianças: uma centrada na orientação do FSC, considerada uma orientação do tipo não governamental (*NGO-oriented*) e outra centrada no *Pan European Forest Certification Council* – PEFC, considerada uma orientação do tipo produção florestal (*forest production-oriented*).

Juvenal e Mattos (2002), indicam uma ampliação na busca pela certificação florestal, à medida em que, grandes consumidores de madeira passam a exigir o uso do “selo-FSC”.

As empresas fornecedoras de madeira ou que a utilizam na confecção de seus produtos, procuram também pela certificação florestal, os “selos verdes”, que garantem que ela provém de floresta manejada de forma sustentável. Este órgão não emite certificados diretamente, mas credencia certificadoras no mundo inteiro. Uma vez emitido, o selo se refere apenas à floresta avaliada, e somente a madeira extraída da área certificada pode exibi-lo. Além das técnicas de manejo, o FSC exige o cumprimento às leis do país, o que implica pagamento em dia de todos os impostos e regularização da situação funcional dos trabalhadores. Em resumo, o FSC se baseia nos seguintes princípios:

- a) Obediência às leis do país e aos princípios do FSC;
- b) Direitos e responsabilidades de posse e uso;
- c) Direitos dos povos indígenas;

- d) Relações comunitárias e direitos dos trabalhadores;
- e) Benefícios da floresta;
- f) Impacto ambiental;
- g) Plano de manejo;
- h) Monitoramento e avaliação
- i) Manutenção de florestas de alto valor de conservação;
- j) Plantações de árvores.

Para o *Greenpeace* (2005), os critérios de certificação florestal do FSC são os melhores em âmbito mundial, porque o consumidor tem garantias de que a extração da madeira foi realizada de forma ambientalmente adequada, de que os direitos das comunidades do entorno foram respeitados, de que a exploração da madeira resulta em benefícios para a população local.

Além de economicamente viável, o FSC visa promover o manejo florestal ambientalmente adequado e socialmente justo, baseado nos princípios e critérios do acordo internacional "Declaração das Florestas", aprovado na ECO 92, aplicável a todos os tipos de florestas - tropicais, boreais e temperadas - que fornecem matéria-prima para a indústria.

A obtenção do selo FSC possibilita as seguintes vantagens: i) preços melhores, aumento de produtividade, melhoria de imagem na ótica dos produtores; ii) garantia de origem, reconhecimento do mercado, responsabilidade social para os beneficiadores; iii) garantia de origem, contribuição a preservação do meio ambiente, respeito à legislação (FSC-BRASIL, 2005).

Segundo De Camino e Alfaro (1998), a certificação FSC gera melhoramentos do manejo técnico florestal, da relação com trabalhadores e autoridades locais e acesso a novos mercados. De acordo com Rametsteiner e Simula (2003), enfatizam que a certificação consegue gerar estabilidade de mercados para os produtores e possibilitar acesso a mercados onde o manejo sustentável é requisito de entrada.

A obtenção da certificação está concentrada no hemisfério norte, porém nas demais localidades há um movimento de disseminação de conhecimentos acerca do manejo florestal sustentável, na ótica econômica, social e ambiental.

Há diferenças entre a obtenção da ISO e o FSC este garante que o processo da condução foi feito adequadamente, não garante que a matéria-prima tem um padrão de qualidade. Já a ISO não garante a origem da matéria-prima, mas garante que o produto seguiu todas as especificações, garante a condição de repetição, baixa variação de processo.

5 A Empresa Tanino S.A e a Experiência na Obtenção do selo FSC

Para que esta pesquisa fosse realizada, os autores deste trabalho entraram em contato com a Empresa Tanino S.A, assim denominada para assegurar a confiabilidade deste trabalho aos seus dirigentes. O grupo, composto atualmente por diversas empresas, teve sua origem em 1941, em uma pequena cidade do sul do Brasil. A empresa foi a primeira indústria de tanino de acácia negra do continente Americano, e foi formada por curtidores.

A Empresa Tanino S.A surgiu para suprir a demanda de tanino dos curtumes locais, passando, posteriormente, a suprir todo mercado nacional. Em época de plena guerra mundial, enfrentando todas as adversidades próprias à situação, os empreendedores começaram a primeira unidade fabril com equipamentos usados, devido à impossibilidade de contar com a indústria nacional e também por não haver condições, na época, de importar. Em pouco tempo, a empresa alcançou o mercado

internacional. A produção, que começou com 500 quilos/dia, em cinco anos alcançava 5.000 quilos/dia de tanino sólido e líquido.

Ao longo dos anos 50, surgiu a concorrência de empresas do setor no Brasil, fato saudável para o desenvolvimento do mercado. Rapidamente a produção nacional de tanino tornou-se suficiente para atender à demanda interna. Desde sua criação, a empresa tem investindo em tecnologia, tanto no aspecto florestal como industrial.

Em 1987, foi instalada uma filial voltada para o desenvolvimento, produção e comercialização de produtos químicos derivados do tanino e petroquímicos. A empresa, assim, ingressava no segmento da química fina. Também foi formada uma joint-venture com uma empresa japonesa, para instalação de uma planta para produção de cavacos de madeira, wordships, também provenientes da acácia negra, visando o abastecimento mundial. Em 1999, foi criada outra empresa voltada ao fornecimento de produtos derivados do tanino para outros segmentos industriais, tais como: produção de açúcar, álcool, petróleo e também para o tratamento de águas de consumo e residuais, entre outros.

Com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva, a empresa passou a adequar os seus processos a programas de qualidade, e obteve a certificação ISO 9001 para o tanino, as especialidades químicas voltadas para o couro e especialidades químicas à base de tanino. O selo FSC foi concedido para a sua produção de wordchips.

A fim de implantar o selo FSC os colaboradores da empresa foram conhecer o programa, os princípios e os processos de outra empresa do mercado. A empresa teve a percepção de que a exigência da certificação era uma questão de tempo por parte dos clientes. Desde 2001 utiliza o manejo florestal, antes da obtenção do FSC em 2004. A adoção do manejo foi um facilitador para a obtenção do certificado, pois muitas definições são similares exigindo adequações dos procedimentos.

A empresa inicialmente implantou o manejo florestal de acordo com a declaração do entrevistado:

“(…) Manejo, as empresas faziam antes de vir a certificação do FSC. Manejo é a condução da floresta, é desrrama, é desbaste que chama retirar parte das árvores da floresta, fazer desrrama para melhorar a qualidade da madeira, fazer estudos de espaçamento, quer dizer, isto, desde que tem, há muitos anos se faz isto, 30, 40 anos no Brasil; estudo sobre espaçamento 3x2, 3x5, isto é manejo florestal, altura das árvores, este espaçamento tem influência na altura”.

A certificação FSC, garante que a floresta seja manejada observando critérios ambientais econômicos e sociais como explicita o interlocutor:

“(…) tem de seguir estes princípios e critérios, ele é uma espécie de uma ISO, uma ISO 9000, tem monitoramento, tem ação corretiva, tem todo o procedimento para a empresa obter a certificação FSC. E o bom manejo florestal é baseado no tripé ambientalmente adequado, socialmente justo e economicamente viável.”

O entrevistado detalha o significado de atender as três dimensões: ambiental, social e viabilidade econômica:

“A obtenção do selo FSC, garante que desde o início os princípios foram atendidos desde a escolha da área até o manejo adequado. Ser ambientalmente adequado, é atender à legislação florestal ambiental já o socialmente justo garante que as pessoas que estão envolvidas naquele processo, ali, de condução daquela floresta, daquela unidade de manejo que a gente chama, elas têm uma condição de trabalho ideal, carteira assinada, que é o que prega a CLT, entendeu, uso de EPI, motosserra-protetor, calça de motosserrista, bota, então, garante que aquela madeira plantada, conduzida e colhida, que tem o selo FSC e por fim a questão social, e o economicamente viável, quer dizer, tem que ser economicamente viável, não adianta nós atendermos toda a legislação e tal, fazer tudo fica extremamente

caro, que não dá lucro, porque ninguém vive de ecologia. Por isto, que o FSC se baseia neste tripé.”

Antes da implantação do selo FSC a empresa realizava somente o mapeamento do perímetro das propriedades, o planimetro, porém o FSC exige que seja mapeado também da declividade.

O primeiro princípio do FSC diz respeito ao atendimento às leis ambientais específicas de cada país. No Brasil há o código florestal que especifica, por exemplo, as áreas de preservação permanente – APP que não permite o plantio num raio de 30 metros da margem dos arroios. Já a questão do transporte de madeira também segue regras específicas, por exemplo, para transportar a madeira no máximo são transportadas 15 toneladas por vez, não é permitido exceder o peso a fim de não danificar as estradas.

O abastecimento na empresa Tanino S.A, tanto em madeira quanto em casca, ele se dá por florestas próprias e por terceiros. O processo acontece da seguinte forma: um produtor, independente, planta uma floresta, colhe e um caminhão traz para a empresa a casca da acácia. Atualmente 80% da matéria-prima, tanto casca como madeira, é oriunda de pequenos produtores e 20% próprio da Tanino S.A que estão certificados, cerca de 36 mil hectares plantados.

A empresa tem uma parceria com o Sebrae para a capacitação, treinamento e obtenção da certificação dos produtores, com o propósito de obter mais matéria-prima certificada. O Sebrae participa com o corpo técnico e a Tanino S.A disponibiliza a estrutura, a empresa, e a orientação técnica também, pois na empresa há técnicos com conhecimento, que ajudam na orientação dos produtores. O entrevistado desta que:

“(...) Se planta em áreas próprias certificadas, em áreas arrendadas certificadas, em áreas com parceria certificada. A responsabilidade da certificação é nossa. E tem ainda um quarto sistema, que seria a certificação de produtores. Nós estamos formando grupo de produtores, que a Tanino S.A não tem ligação direta, vamos colocar assim, no sentido de propriedade daquelas terras, mas nós estamos incentivando os produtores que plantem de acordo com a certificação, aí, claro, vai ser auditado, tudo pelo FSC, mas nós estamos incentivando a certificação independente, para que isto, para que tenham, no futuro, um volume maior de madeira certificada para oferecer para o mundo.”

Cerca de 35 mil famílias são parceiras da empresa Tanino S.A em toda a cadeia desde a produção de mudas até o cultivo das florestas. A Tanino S.A adquire madeira certificada ou não, pois o FSC no volume certificado permite um *mix* entre madeira certificada ou não. No exemplo citado pelo entrevistado: “neste navio 30% é certificado e 60% não, o FSC é mais flexível já para atender a ISO 9000 todo o produto deve ser certificado”.

Quanto ao alcance da viabilidade econômica é postulado:

“(...) Com a introdução do programa na empresa, claro que aumentou um pouco o meu custo das operações mas também, há um ganho na gestão do negócio, devido a normatização das operações, processos, existência de documentação técnica, as ITs, que são instruções de trabalho”. Por exemplo regras para determinar as áreas de preservação permanente, o tratamento com o lixo, como conduzir o lixo, toda esta questão de identificação de áreas, o óleo das máquinas, o combustível que é utilizado na floresta, tudo isto mudou um pouco este conceito, a forma de armazenagem, não pode cair óleo na floresta, estas questões todas, com relação a incêndio.”

No que tange aos custos de uma floresta sem manejo e com manejo de acordo com as normas do do selo FSC há um diferença de custos entre 8% e 12%. Um dos fatores contabilizados no custo se refere as áreas de preservação permanente – APP, pois áreas com declividade acima de 40 graus tem que ser preservadas reduzindo a área plantada.

O FSC é reconhecido mundialmente nas empresas corroborando com esta idéia o entrevistado cita

um exemplo:

“Nós, que exportamos madeira para Japão. Nosso cliente o Japão, disse que, a partir de 2005, queria madeira certificada. (...) há vontade da empresa Tanino S.A, em atender à legislação florestal ambiental, mas tem uma necessidade do cliente, por outro lado, que começa a exigir. Esta é uma condição do mercado.(...) que para novas empresas que tenham como objetivo atuar na exportação de acácia negra e não possui o certificado terá bastante dificuldades de se manter no mercado”.

A madeira é praticamente toda exportada, para produção de celulose e posteriormente papel. A madeira pode ser utilizada ainda para gerar energia na queima em caldeiras e para a produção de carvão. O mercado produtor de tanino é concentrado, sendo composto por não mais do que 5 empresas no mundo.

Na empresa Tanino S.A o retorno do investimento relativo a implantação do selo FSC ainda não ocorreu, pois dependde de toda a cadeia produtiva, ou seja, o selo ser reconhecido mundialmente pelos consumidores a fim de agregar valor ao produto, mas a obtenção do selo é uma condição de exigencia do cliente externo. O interlocutor afirma ainda que: “O investimento só se faz no momento que em que você só consegue estar no mercado exportando, porque o cliente quer madeira certificada e que não agregou valor a madeira em função do FSC é uma exigencia de mercado.”

A empresa vem aumentando o volume de madeira exportada no inicio a quantida de exportada era de 300 mil metros estéreis, passando posteriormente para 600 mil.

As empresas ligadas ao setor madeireiro possuem conhecimento do FSC, no entanto, as do ramo químico nem tanto e desta forma não exigem a certificação.

É necessário atuar na divulgação do selo FSC junto ao consumidor para que o mesmo conheça os produtos certificados e desenvolva consciência da importância de seu consumo. Conforme exemplifica o interlocutor:

“(...) Porque, na verdade, quanto mais for conhecido o selo FSC, este é o grande negócio, as pessoas vão começar a dizer na prateleira, lá, no Japão, chegou um produto na que é certificado, este não é certificado, quer dizer, que, se ele - consumidor - pegar um produto não certificado, aquilo pode ter origem de uma mata nativa da Amazônia, feito com trabalho escravo, não garante a origem. E um produto certificado a venda no Japão, produzido aqui, no Brasil, por exemplo, que tem o selo FSC, garante que que o produto foi manejado adequadamente. Então, as pessoas vão preferir, pelo mesmo preço, ou até depois quee aumentar a conscientização do consumidor até pagar um pouco mais por um produto certificado em detrimento do não certificado”.

O entrevistado acredita que num futuro próximo a demanda mundial por produtos certificados vai crescer e variação de preço será entre 5% e 10%.

6 Considerações Finais

O FSC está baseado nas boas práticas do manejo florestal aliado as três dimensões ambiental, social e a viabilidade econômica e juntamente com o cumprimento dos critérios específicos da certificação.

Em resposta a questão inicial “Como se desenvolveu o processo obtenção do selo FSC por parte da empresa Tanino S.A”, tem-se que foi motivado pela exigência do mercado em que a empresa atua, da produção de tanino. Mundialmente, este mercado é significativamente concentrado em poucas empresas. Segundo o entrevistado, o selo FSC era uma exigência apenas de alguns mercados externos, mas, futuramente, previa-se que esse número aumentaria, estendendo-se, inclusive, ao mercado interno. O selo então, garantiu que a empresa se mantivesse como exportadora do produto. No decorrer dos anos, a empresa dobrou o volume exportado para o Japão. A situação vivenciada

corroborar com as idéias de Rametsteiner e Simula (2003), que postulam que o certificado gera estabilidade no mercado produtor e possibilita o acesso a novos mercados.

A exigência da certificação pode ser um obstáculo à entrada de novos concorrentes, pois requer um alto investimento por parte da empresa. Além de tudo, o selo exige que a empresa destine parte da sua área para preservação permanente.

A empresa Tanino S.A já praticava o manejo florestal desde 2001, fator facilitador para a implantação da certificação FSC em 2004, pois a cultura de manejo florestal sustentável e preservação do ambiente já estavam desenvolvidas na empresa. Ela também oferece treinamentos gratuitos aos produtores parceiros da empresa, para disseminar as práticas do manejo florestal, segundo as exigências do selo FSC.

O investimento realizado pela Tanino S.A não visa um retorno a curto prazo, pois é necessário que toda a cadeia produtiva perceba a importância das práticas de manejo florestal ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável. A disseminação desta cultura demanda tempo. É difícil, pois, para a empresa verificar contabilmente o retorno das práticas de manejo florestal. O manejo florestal constitui em si, um conceito, o de explorar os recursos florestais da forma mais rentável possível, preservando o meio ambiente. Contudo, as técnicas para o bom manejo florestal variam com o tempo.

A obtenção de um selo florestal é uma estratégia que visa agregar valor ao produto final, valiosa para o consumidor, principalmente, de países desenvolvidos. No mercado interno, faz-se necessária a realização de uma ação de conscientização dos benefícios que um selo florestal pode trazer à sociedade, tornando o consumidor brasileiro mais exigente.

Referências

- AAKER, David A. **How to select a business strategy**. California Management review 3. v.26, p.167-175. 1984.
- BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.
- BENBASAT, I; Golsatein, D.; Mead, M. **The case research strategy in studies of information systems**. MIS Quarterly, Sep., 1987.
- BRAGA et al. **Introdução à Engenharia Ambiental**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. **Strategy process research/focusing on corporate self-renewal**. Strategic Management Journal. V.13, p.5-14. (Summer)
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Varlos (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1997.
- DE CAMINO, R.; ALFARO, M. **La certificación en América Latina: experiencias hasta la fecha**. *Red Forestal para El Desarrollo Rural*, n. 23C, verão 1998.
- FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. **Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.
- FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FSC-Brasil. **O processo de certificação**. Disponível em :<http://www.fsc.org.br> Acesso em: março 2010.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p
- GREENPEACE. **Cresce a demanda global por produtos certificados pelo FSC**. Remade. Disponível em: <<http://www.remade.com.br>>. Acesso em: 2 maio 2010.
- IBDF, Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal. **Formação, Manejo e Exploração de Florestas com Espécies de Rápido Crescimento**. Brasília, 1981.

JUVENAL, T. L.; MATTOS, R. L. G. **O setor florestal no Brasil e a importância do reflorestamento.** *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, n. 16, p. 3-30, set. 2002.

MEIDINGER, E. E.; ELLIOTT, C.; OESTEN, G. **The fundamentals of forest certification.** In: _____. (Eds.). *Social and political dimensions of forest certification*. Remagen-Oberwinter: Kessel, 2003.

MORA, Admir Lopes; GARCIA, Carlos Henrique. **A Cultura do Eucalipto no Brasil.** São Paulo: Sociedade Brasileira de Silvicultura, 2000.

PORTE, Michael. **Competitive strategy.** Ney York: Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986. 512p.

RAMETSTEINER, E.; SIMULA, M. **Forest certification – an instrument to promote sustainable forest management?** *Journal of Environmental Management*, n. 67, p.87-98, 2003.

ROESCH, Sylvia M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHEZ, Adilia. **Gestão Ambiental em Alta.** *Moveis de Valor*, Curitiba, v.1, n.3, p.18-23, jun. 2001.

WACHEUX, F. **Méthodes qualitatives et recherche en gestion.** Paris: Economica, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.