

Análise de Posicionamento Estratégico e Consolidação da Marca em Commodity de Silvicultura: Um Estudo de Caso em Empresa Integrada e Verticalizada no Estado do Mato Grosso do Sul.

Teucle Mannarelli Filho
teucle@terra.com.br
UNESP

Resumo: O setor agropecuário brasileiro tem alta relevância na economia brasileira, e notadamente a pecuária é um importante segmento, que no estado do Mato do Grosso do Sul apresenta-se com especial importância na criação de bovinos, o que gera uma demanda para lascas e mourões na construção de cercas para contenção do gado. Apresenta-se um Relato Técnico de uma empresa de silvicultura que implantou um projeto integrado e verticalizado para produção de madeira tratada no atendimento desta demanda de lascas para o setor pecuário; e busca uma diversificação de sua produção pela consolidação da marca Eucaforte em seus produtos. O presente Relato Técnico tem como objetivo mapear os diversos aspectos da diversificação de produtos e segmentação do mercado; onde se utiliza como metodologia as Análise Swot e Pestel. Os resultados obtidos somente conseguem um mapeamento dos aspectos estratégicos que a empresa está adotando pelas Análises Swot e Pestel, mas os dados são insuficientes para afirmar que a empresa consegue por suas estratégias ter vendas repetidas ou mesmo margens superiores que seus concorrentes, sendo que indicadores preliminares indicam sustentabilidade pela repetição nas compras em diversos clientes, que estão sendo fidelizados.

Palavras Chave: estrategia - analise swot - analise pestel - silvicultura -

1. INTRODUÇÃO

As florestas no mundo somam cerca de quatro bilhões de hectares, cobrindo aproximadamente 30% da superfície terrestre do globo, são cinco países que concentram mais da metade da área florestal total: a Federação Russa 808,8 milhões ha, Brasil 477,7 milhões ha, Canadá 310,1 milhões ha, Estados Unidos 303,1 milhões ha e China 197,3 milhões ha. As florestas tropicais representam 47% do total, com a maior parte concentrada no Brasil, segundo (SBS, 2008).

A contribuição econômica das florestas a nível global excedem US\$ 250 bilhões de dólares, segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU,2003), a silvicultura a nível mundial emprega mais de 13 milhões de pessoas formalmente e aproximadamente entre 40 e 60 milhões de pessoas de modo informal em toda cadeia produtiva da madeira a nível global.

Aproximadamente 93% da cobertura florestal da Terra estão constituídos por florestas naturais e 7% são de plantações. As florestas plantadas conseguiram fornecer cerca de dois terços da madeira industrial No mundo, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2003).

O eucalipto pertence ao gênero *eucalyptus*, que reúne cerca de 700 espécies, a grande maioria originária da Austrália. No Brasil foi introduzido em 1868 no Rio Grande do Sul com objetivo de suprir as necessidades de lenha, postes e dormentes nas estradas de ferro da região Sudeste, segundo Lima (1993), e sua comercialização intensificou-se a partir do início do século XX. Devido a seu rápido crescimento e rotatividade natural e comercial, e suas múltiplas aplicações, de acordo com Simões (2014), a área ocupada por florestas de eucalipto e pinus no Brasil totalizou 6,6 milhões de hectares, sendo 76,6% desta área com eucalipto em suas diversas utilizações.

O setor de base florestal, segundo (FDBS,2012) contribui com quase R\$52 bilhões na formação do valor bruto da produção, e R\$ 7,5 bilhões na arrecadação de impostos, com mais de dois milhões de empregos diretos e indiretos e mais de R\$ 9 bilhões para o superávit da balança comercial. Ainda no Brasil, pode-se afirmar que o *pinus* e *eucalyptus* são os mais plantados. Graças ao avanço das pesquisas no eucalipto, suas plantações têm se multiplicado de forma expressiva, substituindo velhos plantios, até mesmo de *pinus*, que ainda mantém a sua segunda posição no ranking de área plantada, segundo (FDBS, 2012).

De acordo com (ABRAF, 2013), a área plantada com *pinus* está concentrado na região sul (79,8%), devido às condições edafoclimáticas e à localização próxima aos principais centros processadores de madeira, sendo que o Paraná lidera o ranking com 31,9% da área total nacional, seguido por Santa Catarina, 31,1%. Ele é originário das Américas do Norte e Central, tendo sido, aqui, inicialmente plantado na região sul, principalmente o *pinus elliotti* e o *pinus taeda*, a partir de 1940. Mais tarde, com a introdução dos *pinus tropicais*, ele se espalhou por todo o país. As principais utilizações da madeira são para serrados, construção civil, celulose e papel, laminados e MDF.

O *eucalipto* possui a maior área plantada no Brasil, e segundo (ABRAF, 2013) perfaz um total equivalente a 4.754.334 hectares, sendo que 55,8% estão concentrados na região Sudeste. No âmbito estadual, Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Espírito Santo e Paraná detinham em 2011, 86,1% dos plantios O Valor Bruto da Produção Florestal (VBPF) é um importante indicador econômico de desempenho do setor e é obtido com a multiplicação do preço de cada produto florestal pela respectiva quantidade produzida. Em 2010 o VBPF estimado do setor de florestas plantadas correspondeu a R\$ 51,8 bilhões, segundo (ABRAF, 2013)

À medida que o reflorestamento se descentraliza para pequenas propriedades rurais, contribui para evitar o êxodo e aumenta o emprego, garantindo uma fonte adicional de renda aos produtores e possibilitando benefícios sociais, econômicos e ambientais, passando a

floresta a representar uma reserva estratégica e a constituir uma variável em sua matriz produtiva. Há ainda uma vantagem relativa à qualidade da terra e para a mão-de-obra na área florestal, sendo superior em relação às atividades similares no meio rural, sobretudo a agricultura tradicional, segundo (FDBS, 2012).

O este artigo pode ser justificado pela relevância da silvicultura na economia brasileira e nas pequenas e medias propriedades rurais; sendo a cadeia produtiva da silvicultura uma forma alternativa de agregação de valor em propriedades rurais do cerrado brasileiro que atualmente tem na pecuária sua quase única fonte de aproveitamento econômico. Além disso, existe uma escassez de estudos científicos em temas estratégicos das pequenas e médias empresas da silvicultura e o entendimento da cadeia de produção de *eucalypto citriodora* e no tratamento de madeira, atividade econômica que vem se multiplicando em todo Brasil e mais especificamente na região do bioma do cerrado.

Ainda tem por objetivo fazer uma análise do posicionamento estratégico e, utilizando-se como metodologia básica um estudo de caso único e exploratório em uma empresa localizada no estado do Mato Grosso do Sul, com florestas integradas e verticalizadas no município de Inocência-MS, justifica-se a escolha em razão da empresa, que com poucos anos de funcionamento, vem fazendo um esforço estratégico e mercadológico no sentido de diferenciar seus produtos; complementarmente na metodologia, utilizar-se-á uma Análise Swot e uma Análise Pestel, onde se busca identificar os fatores relevantes que a empresa precisa observar em seu posicionamento estratégico, de Segmentação de Mercado, Diversificação de Produtos.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Análise swot

A Análise Swot é um termo bastante difundido na literatura e um tipo de análise relativamente simples que surgiu na Universidade de Harvard, e segundo Novicevic e Harvey (2004) tornou-se muito difundida após a década de 70 em praticamente todos os estudos que dizem respeito à estratégia; sendo uma ferramenta que ao mesmo tempo é bastante simples de ser utilizada, fácil de ser compreendida e ainda segundo os mesmos autores constitui a principal metodologia de análise de casos que dizem respeito à gestão, marketing e posicionamento estratégico das empresas, uma vez que permite que a estratégia possa se alinhar aos recursos da empresa quer em seus fatores internos, assim entendidos como recursos que a empresa dispõe e os fatores externos, ou seja, aqueles do ambiente empresarial.

A nomenclatura Swot segundo Gupta e Mishara (2016) tem sua origem de uma simples apropriação das primeiras sílabas de cada uma das palavras que representam as condicionantes da análise: **S** de Strengths, ou as Forças dos aspectos positivos da empresa em relação aos seus concorrentes, **W** de Weaknesses ou as Fraquezas com os aspectos negativos da organização em relação a seus concorrentes, **O** de Opportunities, ou seja, as oportunidades que a empresa possui como uma vantagem competitiva no mercado em que esta competindo, e finalmente o **T** de Threats representando as Ameaças principalmente do mercado que podem desfavorecer a empresa e ao mesmo tempo causar uma desvantagem competitiva.

Outros autores, como Wright, Kroll e Parnell (2006), afirmam que a análise Swot diz respeito às observações analíticas do ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças) de uma organização.

AMBIENTE	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Figura 1: Modelo da análise Swot
fonte: Adaptado pelo autor

2.2 Cinco forças de Porter

A ferramenta estratégica denominada Cinco Forças de Porter originou-se do trabalho de Michael E. Porter, ao relacionar uma companhia com o seu meio ambiente. Trata-se da essência na formulação de uma estratégia competitiva, destacando nesse meio ambiente as organizações com a qual a empresa compete, seus concorrentes.

Porter (1989) traz para o debate acadêmico o relacionamento da empresa com seu meio ambiente, como a essência da formulação estratégica competitiva, ainda segundo o autor o ambiente em que as organizações competem com seus concorrentes, tem suas raízes na estrutura econômica de um mercado que é influenciado por cinco forças competitivas, embaadoras do sucesso de qualquer organização, dando embasamento para o lucro potencial de uma organização; sendo estas cinco forças:

Entrantes Potenciais – Entrada de novas empresas em um determinado mercado que consequentemente, influenciam nos preços de vendas, nos custos e na rentabilidade.

Produtos Substitutos – Representa a ameaça de perda de lucro e participação no mercado de uma empresa, devido ao surgimento de produtos que possam desempenhar a mesma função dos seus, em decorrência de uma melhor relação custo x benefício.

Poder dos Compradores – Representa a influência que os compradores podem exercer sobre um mercado, tanto forçando os preços para baixo, quanto exigindo melhor qualidade ou mais serviços.

Poder dos Fornecedores – Representa a influência que os fornecedores podem exercer sobre um mercado, tanto forçando os preços para cima, quanto reduzindo a qualidade dos bens e serviços oferecidos.

Rivalidade entre os Concorrentes – Representa a influência que uma empresa pode exercer em outra concorrente em virtude de sua forma de atuação no mercado, que pode forçar a redução de preços ou aumentar a demanda e o nível de diferenciação em um produto.

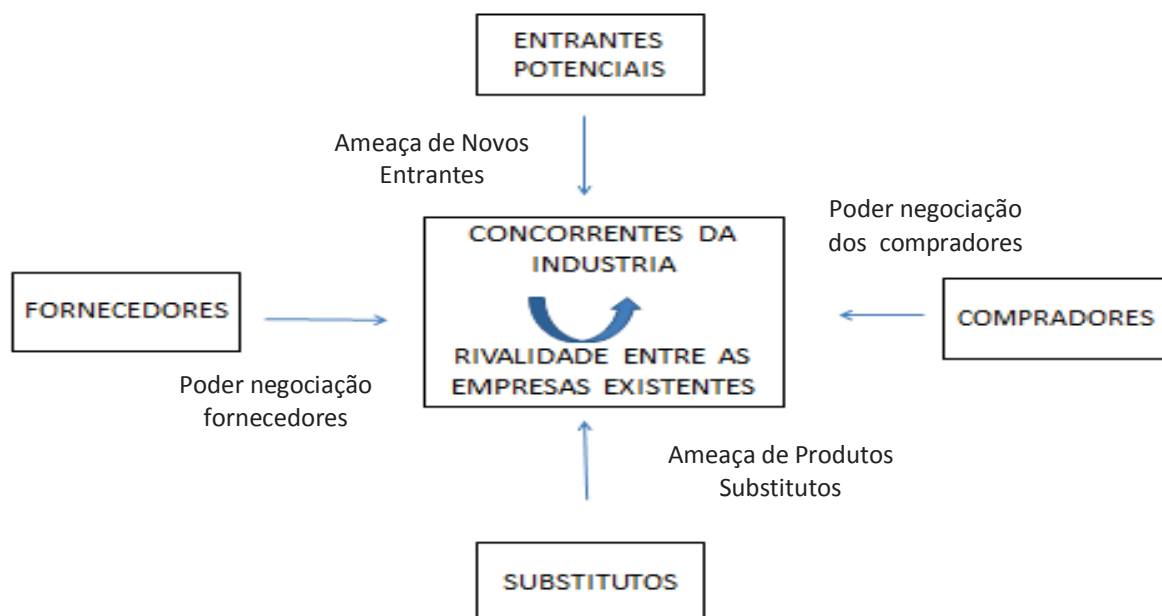


Figura 2: Relação das cinco forças de Porter
fonte: Porter (1989)

Esta clássica figura de Porter da análise das cinco forças, mesmo que simples precisa ser entendida e analisada na empresa em uma visão global, para uma compreensão da situação do ambiente empresarial e principalmente no estabelecimento de ações estratégicas atuais e

futuras. Ainda segundo Porter (1989) por meio da análise das cinco forças será possível estabelecer uma estratégia que seja ofensiva ou defensiva, dependendo da situação desejada; com movimentos estratégicos para melhor posicionar a empresa frente a seus concorrentes, com aspectos de segmentação do mercado e diferenciação dos produtos.

2.3 Análise PESTEL

A análise denominada PESTEL segundo Gupta (2013) é uma ferramenta que se baseia nos fatores Macro Ambientais, e parte do pressuposto que o sucesso empresarial de uma empresa, não deve ser compreendido ou estudado sem antes se analisar e entender todas as informações existentes que estejam relacionadas com a melhor compreensão do ambiente externo da organização, Este tipo de análise tem por objetivo ajudar a empresa a entender e reagir às mudanças no seu ambiente externo. Ainda segundo Gupta (2013) o nome PESTEL, é resultante de uma simples mnemônica, onde cada letra corresponde aos fatores externos que serão analisados: o **P** refere-se aos fatores Políticos, ou seja, aspectos inerentes às intervenções do estado na econômica, licenciamentos e controles governamentais que possam existir, o **E** trata dos fatores econômicos, aspectos macro e micro, que impactam o ambiente externo, relacionados com tipo de demanda eventualmente sazonal, fatores climáticos e outros, o **S** são os fatores sociais, culturais e demográficos do ambiente externo e seus impactos, o **T** são os fatores Tecnológicos, assim compreendidos com a infraestrutura, inovações e seus impactos relacionados com a tecnologia envolvida, o **S** refere-se aos aspectos sociais, referentes relações do trabalho, as comunidades envolvidas, e fatores relevantes com relação ao fator humano e suas relações, e finalmente o **L** das questões que dizem respeito à legislação, nos diversos níveis, federal, estadual e municipal: licenciamentos ambientais, patentes, licenciamento, autorização de funcionamento, etc.

Segundo Guo Chao e Nunes (2007) a Análise PESTEL, serve como uma verdadeira fotografia panorâmica, que ajuda a empresa para avaliar e compreender seu ambiente externo; e acaba fornecendo uma visão genérica que necessita de melhor detalhamento para suas aplicações nas circunstâncias práticas que a empresa vai enfrentar.

Ainda que para Wright, Kroll e Parnell (2006) as forças tecnológicas referem-se às inovações e melhorias científicas a qual oferecem oportunidades e ameaças para as organizações. Estas mudanças variam de um mercado para outro, o que possibilita mercados mais dinâmicos e ágeis a obter maiores vantagens.

As mudanças no mercado estão tornando mais dinâmicas por conta dos avanços tecnológicos, sendo um desafio cada vez maior para as empresas acompanharem estas mudanças, segundo Bethlen (2004). Além da influência na estrutura do mercado, os fatores tecnológicos também possuem influência nos processos gerenciais e operacionais de uma empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

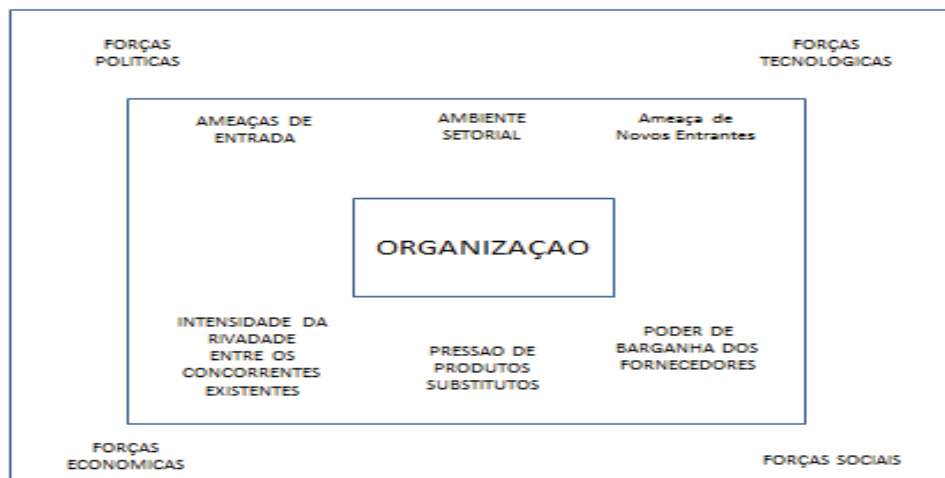


Figura 3: Relação das forças no ambiente externo das organizações.
fonte: adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2006)

Observando a figura fica evidente que a organização situa-se no meio de diversas forças e fatores que a influenciam ou são influenciadas por ela.

3. METODOLOGIA

A pesquisa a foi realizada com uma abordagem qualitativa, em todos seus aspectos, e segundo Godoy (1985) a Pesquisa Qualitativa não parte de hipóteses previamente estabelecidas, e se preocupa em obter dados ou evidências que neguem ou confirmam suposições preliminares, e parte de questões, ou melhor, focos de interesses amplos e mais específicos, que no transcorrer da investigação ajudam a construir a partir dos dados, um processo que emerge de baixo para cima.

O mesmo autor ainda afirma que no desenvolvimento da Pesquisa Qualitativa existe a geração de uma grande diversidade de métodos de trabalho, estilos de análise e que a apresentação de resultados se dá por diferentes considerações em relação aos sujeitos.

Segundo Silva, Gobbi e Simão (2005) a Pesquisa Qualitativa não se apresenta como um esquema rígido de utilização e que o pesquisador pode e deve utilizar de flexibilidade; entretanto deve permanecer o compromisso de apresentação de um quando de nitidez teórica e postura metodológica. Ainda que o investigador precise conseguir captar o ponto de vista dos participantes e realizar testes junto aos informantes, realizando um processo contínuo de validação. O método quer seja Qualitativo, Quantitativo ou Misto deve ser adotado pelo pesquisador em conformidade com o propósito da pesquisa, buscando atender e ajustar a problemática enfrentada pela pesquisa; sendo este delineamento metodológico no estudo empírico uma preocupação capital para qualquer pesquisador que deseja alcançar objetivos eminentemente científicos. (CAMARA, 2013)

Ainda segundo Câmara (2013) a estrutura metodológica precisa ser rigorosamente planejada e ater-se aos aspectos éticos do pesquisador, e finalmente que a obtenção dos dados requer um redobrado cuidado com relação às opiniões dos respondentes e da organização.

A escolha metodológica para coleta de dados em campo foi pela utilização da Entrevista em Profundidade com dois sócios proprietários da empresa e ainda o gerente operacional; utilizando-se do referencial teórico de Creswell (2014), Cooper e Schindler (2011) e ainda Sampieri, Collado e Lucio (2013); por meio de formulários semi estruturados e estruturados.

Complementarmente a entrevista em profundidade se se realizou uma ampla consulta de dados secundários disponibilizados pela empresa; tais como: Relatórios Gerenciais, Bancos de Dados Operacionais, Planilhas de Custos, Tabelas de Preços, Material Publicitário, Estatuto Social e outros; em conformidade com o referencial teórico para estudo de caso de Yin (2015), Gil (1999) e os aspectos teóricos de Creswell (2014).

Finalmente na etapa metodológica para coleta de dados, deu-se por uma visita na empresa objeto do presente Relato na Fazenda Ratejo, que está localizada no município de Inocência-MS, e seguindo os preceitos metodológicos de Yin (2015), onde se realizou observação dos sistemas de produção, com anotações, registros fotográficos, e filmagens.

Todos os dados coletados na Pesquisa Qualitativa seguiram rigorosamente um referencial teórico de uma Análise de Conteúdo, com os preceitos teóricos de Bardin (2011), Godoy (1985) e Câmara (2013). Esta análise foi elaborada nas etapas recomendadas por Bardin (2011), sendo: em uma primeira etapa para elaboração de uma Pró-análise dos dados em que se realizou uma categorização dos dados obtida; sequencialmente uma segunda etapa de Exploração do Material para a codificação dos dados e finalmente uma terceira etapa com o Tratamento e Resultado para a inferência e interpretação dos dados coletados e obtidos. A Figura 4 apresenta um detalhamento do esquema metodológico do estudo de caso, com cada uma das etapas e os resultados esperados.

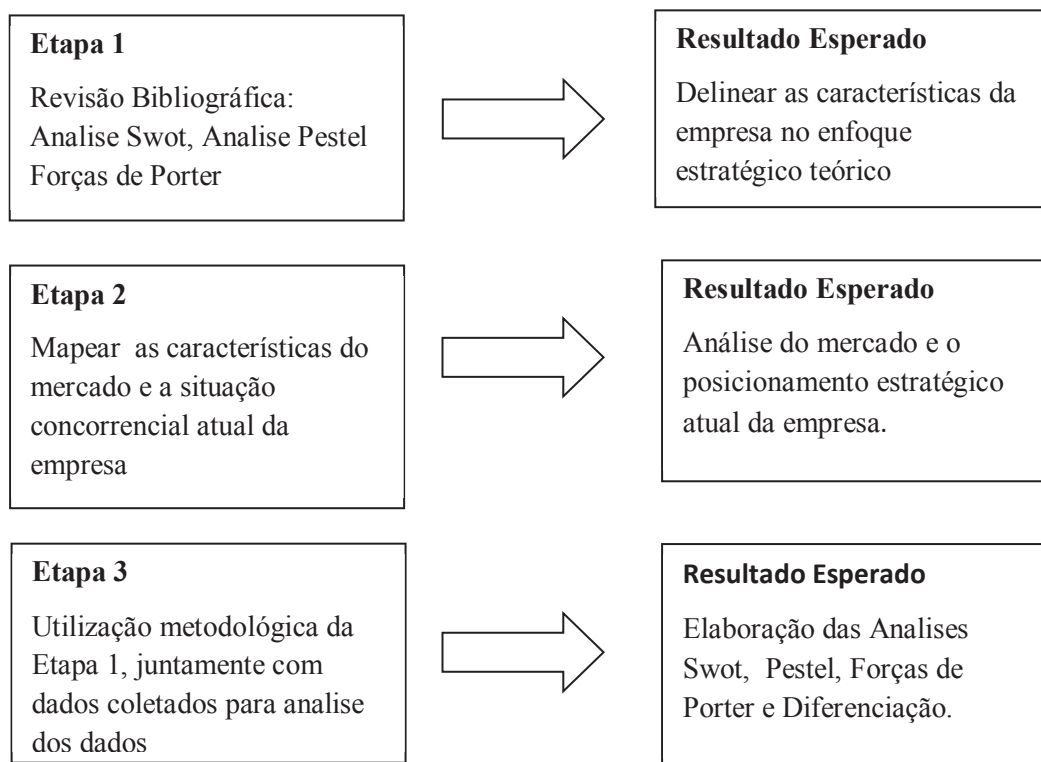


Figura 4: Esquema metodológico do estudo de caso
fonte: Elaborado pelo autor

Estas três etapas previstas na metodologia, podem ser mais bem descritas, como sendo.

Etapa 1. Com a finalidade de se realizar um estudo de caso de uma empresa única, se torna relevante um diagnóstico macro ambiental e setorial com prospecção de cenários estratégicos, sendo que será realizada uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, segundo as recomendações de Yin (2015) e Gil (1999); selecionar as

ferramentas de gestão estratégicas para este Relato como as mais adequadas: Análises Swot e Pestel, as Cinco Forças de Porter e ainda complementarmente uma abordagem da Diferenciação. Como marco inicial se realizará uma ampla revisão bibliográfica destas ferramentas previamente escolhidas, buscando na literatura todos os aspectos conceituais e ainda aqueles focados nas cadeias do agronegócio, onde se enceta a empresa objeto do presente Relato Técnico.

Como resultado esperado desta Etapa 1 se espera conseguir um delineamento das características da empresa, comparativamente com os aspectos teóricos pesquisados e revisados na literatura sobre os aspectos concorrenciais e estratégicos.

Etapa 2. Sequencialmente nesta etapa realizar-se-á um mapeamento completo das características do mercado de madeiras em que a empresa atua, abordando aspectos regionais, caracterização dos produtos comercializados, canais de distribuição, aspectos negociais, etc. Ainda a elaboração do mapeamento da situação concorrencial atual da empresa, com seus principais concorrentes, produtos e as diferentes abordagens existentes. Os dados serão coletados por meio de entrevistas estruturadas com dois sócios da empresa e o gerente operacional, mediante protocolos prévios, e utilizam-se questionários estruturados e semiestruturados. Complementarmente procede-se uma análise documental da empresa tais como: relatórios gerenciais, estatutos, material publicitário; finalmente esta prevista uma visita a campo nas instalações da empresa na Fazenda Ratejo em que estão localizadas as atividades operacionais, as florestas e a unidade de tratamento de madeira, para uma observação direta, e registros fotográficos, de gravação e tomada de anotações. Como resultado desta etapa metodológica, espera-se conseguir uma análise mais ampliada e completa do posicionamento estratégico da empresa, com uma caracterização das ações da empresa e de seus concorrentes, bem como das forças estão atuando no mercado.

Etapa 3. Esta etapa metodológica prevê o tratamento dos dados coletados e que juntamente com todo referencial teórico, se possa realizar uma análise dos dados com base de uma análise de conteúdo, conforme metodologia de Bardin (2011) e utilizando suas três etapas básicas: pre-análise, categorização e codificação e o tratamento dos dados. Como resultado desta etapa espera obter as Análises Swot, Análise Pestel e a Diferenciação para a empresa EUCAFORTE.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO EUCAFORTE MADEIRAS

4.1 Caracterização da empresa analisada

A região leste do estado do Mato Grosso do Sul, tem sua economia baseada na pecuária extensiva, está macro região é denominada de Bolsão do Ms e compreende os municípios de Aparecida do Taboado, Paranaíba, Selvira, Cassilândia, Inocência e parte do município de Chapadão.

Sua economia está baseada na pecuária extensiva que gera uma demanda na construção de cercas para contenção do gado e curral para o manejo dos animais; atualmente a legislação proíbe a exploração e utilização de madeira nativa para estas construções; o que traz uma demanda por madeira cultivada.

O eucalipto em especial da variedade citriodora tem uma ótima aptidão para este tipo de utilização, principalmente pelo seu rápido crescimento e incremento vegetal; e de outro lado também apresenta um grave problema em sua utilização in natura, pela rápida deterioração e apodrecimento.

Neste contexto o eucalipto para ser utilizado como madeira em cercas e currais, tem a necessidade de receber um tratamento químico, por geração de vácuo para expurgar seus fluidos internos e na sequência a introdução de um produto químico que vai garantir a longevidade da madeira, de 03 anos in natura para 14 anos após o tratamento.

4.2 Caracterização do mercado

A Eucaforte atua no mercado de madeiras com produtos de lascas e mourões tipo roliços para construção de cercas para contenção de bovinos, direcionado para produtores rurais; sendo que possui produção própria da madeira eucalipto variedade citriodora, em produção verticalizada e integrada, desde produção das mudas, plantio do eucalipto, tratos culturais, colheita, logística até Unidade de Tratamento e entrega na fazenda do consumidor final. Possui um portfólio de lascas de madeira bastante diversificado, com especificações muito amplas e que podem ser produzidas para o mercado consumido, e pode atender pedidos especiais com dimensões de comprimento e bitola requeridos pelo consumidor.

Entretanto devido às características da demanda ser fundamentalmente para produção de cercas, a produção e comercialização tem sido direcionada para os seguintes produtos: os Mourões de 2,2 mts de comprimento com bitola (diâmetro) de dois tipos principais são os produtos mais vendidos pela empresa, e ainda que a comercialização seja feita em dúzias, seguindo a tradição deste tipo de mercado regional, sendo:

- a) Bitola de 08 a 11 cm (classificados entre 08 e 11 cm).
- b) Bitola de 11 a 13 cm (classificados entre 08 e 11 cm).

Até o ano de 2014 este mercado de madeira nesta região leste do estado do Mato Grosso do Sul, vinha sendo atendido por empresas que realizam tratamento de madeira da região central do estado, notadamente da cidade de Ribas do Rio Pardo, onde existe maciço florestal de reflorestamento de eucalipto há mais de 30 anos e também do Estado de Minas Gerais da região da cidade de Formiga; ou seja, o mercado era atendido por empresas que distam aproximadamente 300 km da região do Bolsão do Ms.

A empresa Eucaforte, iniciou em 2009 este projeto integrado e verticalizado de plantio de eucalipto na Fazenda Ratejo, localizado no município de Inocência-MS, basicamente no centro geográfico da Região do Bolsão do MS, visando atender a demanda de madeira tratada da região.

As condições geográficas da localização do projeto da empresa, com plantio de eucalipto integrado a Unidade Industrial de Tratamento de Madeira na própria fazenda, que entrou em funcionamento em abril de 2014; deu uma grande vantagem competitiva à empresa em face de seus concorrentes, principalmente com relação aos custos de transporte da madeira e própria integração vertical da floresta com a Unidade Industrial.

Em seu estado inicial de atividades, a Eucaforte era totalmente desconhecida dos clientes, que já vinham sendo atendidos, basicamente por um canal de distribuição, onde a figura da empresa vendedora de produtos agropecuários fazia a intermediação da venda da madeira, e conseqüentemente apropriando-se de uma margem adicional de ganho, que fazia com que o produto chegasse ao consumidor final por um preço maior, que incorporava a margem da Indústria acrescida da margem de varejo.

A empresa entra no mercado em 2014 com uma estratégia de vendas diferente, buscando contado direto com o consumidor final, por meio de vendedores autônomos e com preços mais baixos, não pela perda de margem, mas por ter custos mais baixos e possuir uma floresta própria e integrada a Unidade Industrial, e retirando a figura do intermediário, ou seja, a loja de produtos agropecuários.

Aliado a esta estratégia comercial, a Eucaforte agrega serviços adicionais, procurando diferenciar-se dos concorrentes, como a entrega da madeira na fazenda do consumidor final e realizando os furos da madeira que vai facilitar e baratear a construção das cercas e currais. Ainda que toda floresta implantada seja de eucalipto citriodora, que aumenta a qualidade do produto em durabilidade e longevidade, já reconhecida pelo mercado.

4.3 Análise Swot e as cinco forças de Porter

As forças que atuam na concorrência em conformidade com o modelo teórico e segundo Porter (1989) das cinco forças de mercado, no presente caso relatado, a sequência mapeada para a empresa Eucaforte no contexto da determinação estratégica apresenta-se como:

Poder de Negociação dos Fornecedores: A Eucaforte não possui fornecedores de sua principal matéria prima à madeira eucalipto citriodora, uma vez que as florestas são próprias e estão integradas a Unidade de Tratamento de madeira, e representa uma vantagem competitiva, pela garantia de abastecimento padronizado e principalmente próximo do Tratamento Químico; esta característica ainda traz um benefício adicional de redução de custos logísticos de fornecimento e movimentação da matéria prima madeira, representa ainda uma vantagem competitiva de custos. Outro produto utilizado no tratamento da madeira é o produto químico denominado CCA (Arseniato de Cobre Cromatado) que é absorvido pela madeira após o vácuo no autoclave de tratamento, a principal empresa fornecedora do mercado do CCA é a Montana Química, com fábrica na cidade de São Paulo e não existem outros fornecedores disponíveis no mercado regional, o que representa uma grande poder de negociação do fornecedor, pois o preço do insumo não tem flexibilidade negocial, nem existe possibilidade de se realizar uma cotação com empresas concorrentes; finalmente que este insumo do tratamento de madeira representa aproximadamente 30% do custo final da madeira tratada, ou seja, dos produtos finais da Eucaforte; o que se apresenta como um alto poder de negociação do fornecedor.

Poder de negociação dos Clientes: Os clientes finais da empresa são os proprietários rurais das fazendas, que utilizam os produtos para construção e reforma de cercas de contenção de bovinos e marginalmente construção de currais e outras benfeitorias nas mesmas fazendas. Estes clientes representam um universo bastante amplo de produtores, que normalmente realizam exaustiva cotação de preços da madeira antes de decidirem pela compra e deste modo a Eucaforte precisa fixar seus preços sempre ao mesmo nível dos concorrentes. Este mercado até a chegada da empresa, somente era abastecido por um canal de vendas, que são as empresas de vendas de produtos agropecuários localizadas nas cidades do Bolsão do MS, a Eucaforte quando entrou no mercado encontrou muitas dificuldades de utilizar-se deste canal de vendas, principalmente pelo relacionamento já existente entre estas empresas de produtos agropecuários e seus tradicionais fornecedores de madeira de outras regiões. Houve uma inovação estratégica da Eucaforte que procurou diferenciar o canal de vendas, realizando vendas diretas aos proprietários rurais e consumidores finais de seus produtos, agregando serviços pela entrega nas fazendas dos consumidores.

Deste modo ao se utilizar de um canal de venda direto com os consumidores, retirou-se um elo importante da cadeia produtiva da madeira, o canal de distribuição das empresas de venda de produtos agrícolas e pecuárias. As vendas diretas para o consumidor final pela empresa são feitas com vendedores terceirizados e pagos somente com uma comissão variável de 5% vendas brutas, com a fixação de seus preços ao nível dos concorrentes, o que retira deste modo o poder de negociação dos clientes, à medida que os preços ficam nivelados aos concorrentes e o fator entrega do produto diferencia a madeira a Eucaforte de seus concorrentes. Finalmente que o Poder de Negociação dos Consumidores é bastante significativo, entretanto a estratégia da empresa de fixar seus preços ao nível dos concorrentes e agregar serviços de entrega em seus produtos, praticamente anula o poder de negociação dos Clientes.

Ameaça de Produtos Substitutos: Existem produtos substitutos para construção de cercas para contenção de bovinos, entretanto os fatores custos e restrição legal praticamente inibem estes produtos que são substitutos. Arvores nativa seria o principal produto substituto

com competitividade de preços com o eucalipto tratado. A madeira nativa da aroeira e outras sempre foram utilizadas na pecuária para a construção de cercas, mas atualmente a legislação ambiental proíbe a utilização da madeira nativa, e somente em situações muito especiais o produtor rural pode solicitar uma licença ambiental para retirada deste material lenhoso, mesmo que em sua propriedade e para uso próprio; sendo que existe uma legislação ambiental e fiscalização bastante rigorosa por parte da polícia ambiental, com multas muito elevadas e criminalização ambiental. Esta legislação torna impeditivo o uso deste tipo de madeira nativa, que sempre foi um concorrente natural das florestas plantadas. Outro concorrente potencial são os postes de concreto e cimento, mas que apresentam um custo muito mais elevado que a madeira, e praticamente não é utilizado. Ainda que os postes de cimento e concreto apresentem maior rigidez, maior índice de quebras, índice de quebra durante seu uso em cercas contenção para gado, quando comparados com a madeira. A cerca elétrica se constitui uma ameaça potencial, não como um produto substituto, mas sim outra maneira de realizar a contenção do gado, em que se diminuiu significativamente a quantidade de madeira a ser utilizada nas cercas; entretanto apresenta uma série de problemas operacionais e restritivos, tais como: dificuldade de acesso à energia elétrica e o uso de baterias que precisam ser revisadas periodicamente, caimento de material lenhoso de árvores nativas que interrompem a energia elétrica das cercas e sua própria fragilidade de construção; e deste modo são utilizadas de um modo marginal em sistemas de pastoreio de gado intensivo, que não é uma característica da região. Deste modo a Ameaça de Produtos concorrentes é praticamente inexistente no mercado de madeiras para construção de cercas para bovinos.

Ameaça e Novos Entrantes: Os novos entrantes no mercado de madeira da área em que a Eucaforte tem atuado são uma ameaça constante, em duas vertentes principais; a primeira são os novos entrantes que vem de outras regiões para competir no mesmo mercado regional, mas estes chegam com uma desvantagem competitiva, pois tem custos maiores pela distância com custo adicional de transporte e ainda que possa utilizar-se de um canal de distribuição constituído por empresas já instaladas, que são as lojas de produtos agropecuários, que vão se apropriar de uma parcela da margem destes novos entrantes. Outros potenciais entrantes são eventuais empresas de tratamento de madeira que poderão se instalar na região, mas que em um primeiro momento terão dificuldades de conseguir madeira para abastecer suas Unidades de Tratamento, o plantio de florestas próprias vai demandar um tempo mínimo de seis anos para que as árvores possam estar em ponto ótimo de colheita. Considerando a inexistência de maciço florestal disponível de eucalipto citriodora na região para colheita, estes novos entrantes potenciais terão que iniciar suas atividades, plantando florestas o que se torna uma barreira importante de entrada, já que o produtor de outras regiões tem dificuldades para competir pelos preços maiores. Esta ameaça de Novos Entrantes estará sempre presente, mas não se constitui uma ameaça que não pode ser enfrentada e neutralizada pela EUCAFORTE, pelas razões acima descritas.

Rivalidade entre os Concorrentes: Efetivamente existe rivalidade entre os concorrentes da Eucaforte no mercado de madeiras da região leste do estado do Mato Grosso do Sul, onde existe uma disputa acirrada por preços, sendo que a empresa precisa sempre estar ajustando seus preços em função dos seus concorrentes e manter suas vantagens competitivas de entrega e qualidade da madeira; principalmente porque todos os clientes realizam cotação prévia de suas compras de madeira. Esta rivalidade existe entre a Eucaforte e as empresas de comercialização de produtos agropecuários na região. Com objetivo de neutralizar esta concorrência a Eucaforte vem realizando um esforço de consolidação da Marca desta Commodity e mantendo seus preços ao mesmo nível dos concorrentes e agregando o serviço de entrega da madeira nas fazendas dos compradores e complementarmente mantendo

flexibilidade nas negociações de compra e venda dos produtos. A Análise das Cinco Forças de Porter pode ser resumida com a seguinte figura abaixo:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Qualidade dos produtos	
Confiabilidade	Rachaduras na madeira
Garantia	Dificuldade de mão obra
Entrega no cliente: CIF	Atraso nas entregas
Flexibilidade negocial	
Canal distribuição direto consumidor	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Novos mercados em outras regiões	Novos concorrentes na região
Novos produtos: carvão, lenha.	Concorrentes com outro canal
Consolidação marca	Novos concorrentes de outras regiões

Figura 6: Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidade Eucaforte.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Análise Pestel

A Análise Pestel complementa os diferentes aspectos analisados na Análise Swot, à medida que se busca identificar todos os aspectos relevantes do marco ambiente empresarial e principalmente se são favoráveis ou desfavoráveis, sendo:

Político: Favorável

1) Não existe qualquer tipo de ação política governamental em nenhum dos níveis (federal, estadual e municipal) que possa dificultar ou ajudar a empresa, neste sentido este fator apresenta-se FAVORÁVEL.

2) Não se vislumbra criação de legislação restritiva na cadeia de produção da silvicultura plantada. FAVORÁVEL

3) Existência legislação bastante rigorosa para utilização madeira nativa, que é um concorrente importante para a empresa. FAVORÁVEL

Econômico: Predominantemente Favorável

1) Existência de financiamentos para plantio de florestas com prazos de até oito anos com carência para pagamento e taxas baixas. FAVORÁVEL

2) A empresa precisa manter controle rigoroso de seus custos para conseguir uma vantagem competitiva de custos no mercado. DESFAVORÁVEL

3) Não existe sazonalidade na demanda nem na produção de madeira. FAVORÁVEL

4) Não existe concorrente instalado em um radio de 200 km. FAVORÁVEL

5) Aproveitamento da infraestrutura já existente na Fazenda em que a empresa esta instalada, reduzindo os custos fixos. FAVORÁVEL

Social: Predominantemente Desfavorável

1) Existe dificuldade de mão obra disponível na região, em especial especializada, tal como: tratoristas, operadores de maquinas e pessoal especializado no manejo da floresta. DESFAVORÁVEL

2) Na fazenda não existe quantidade de casas para moradia das famílias necessárias, existem somente alojamentos, o que dificulta a fixação de famílias e aumenta a rotatividade dos funcionários. DESFAVORÁVEL

3) Maior geração de empregos que atividade principal da região que é a pecuária. FAVORÁVEL.

Tecnológico: Favorável

1) O tratamento de madeira é feito com uma tecnologia bastante simples e de fácil utilização. FAVORÁVEL

2) Tecnologia utilizada no tratamento de madeira é bastante consolidada e existem poucas perspectivas de surgimento de novas tecnologias de tratamento de madeira que possam impactar no custo e na qualidade. FAVORÁVEL

3) O eucalipto utilizado como matéria prima é de fácil cultivo e praticamente resistente a pragas naturais, por ser um produto exótico originário da Austrália. FAVORÁVEL

4) Os sistemas de plantio de eucalipto são de fácil execução, os sistemas logísticos de colheita e manuseio da madeira pre e pós-tratamento, são bastante simples e sem complexidade operacional. FAVORÁVEL.

Ambiental: Predominantemente Favorável

1) O produto utilizado para tratamento de madeira o CCA é altamente tóxico e exige controle rigoroso de utilização e descarte de tambores. DESFAVORÁVEL

2) Necessidade de averbação e demarcação das reservas ambientais nativas da fazenda, como barreira de entrada de concorrentes. FAVORÁVEL

3) Os produtos da empresa são produzidos a partir de florestas plantadas e renováveis. FAVORÁVEL

4) O plantio de florestas renováveis se apresenta para a sociedade como um aspecto ambientalmente correto e imagem positiva. FAVORÁVEL.

Legal: Predominantemente Desfavorável

1) Cobrança de ICMS nas transferências interestaduais, que reduz a competitividade da empresa em outros estados. DESFAVORÁVEL

2) Fiscalização acontece raramente pela distancia da fazenda da cidade. FAVORÁVEL

3) Existência de um vácuo na legislação tributaria na tributação da madeira, que poderá gerar futuro passivo tributário. DESFAVORÁVEL.

4) A cadeia de produção da silvicultura é intensiva de mão obra, e mesmo cumprindo rigorosamente a legislação trabalhista, existe um passivo oculto trabalhista difícil de ser mensurado, em futuras reclamações. DESFAVORÁVEL.

5) Exigência do Estado do Mato Grosso do Sul na concessão da Autorização de Funcionamento do empreendimento, que seja feito somente por meio de Pessoa Jurídica, o que eleva a carga tributaria do negócio; se pudesse ser operacionalizado na Pessoa Física a carga tributaria seria menor. DESFAVORÁVEL.

6) Maior nível de exigências burocráticas do Estado do Mato Grosso do Sul nas atividades da silvicultura, tais como: apresentação de Plano de Plantio de Eucalipto com localização em mapas, Plano de Colheita, e outros informes; sempre com penalizações pela falta da entrega das informações, o que aumenta custos, burocracia e cria dificuldade operacional para a empresa. DESFAVORÁVEL.

Deste modo com base na Análise Pestel acima realizada, podemos considerar que a empresa Eucaforte, apresenta em seu mapeamento estratégico pelos fatores considerados uma situação bastante FAVORÁVEL, enfatizando que os fatores Tecnológicos, Econômicos e Ambientais representam aspectos com alta relevância para o empreendimento analisado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta os aspectos estratégicos de uma empresa integrada e verticalizada da silvicultura na produção de madeira com a finalidade de produzir lascas para propriedades rurais em uma região do Bolsão do MS, onde predomina a pecuária bovina extensiva. A análise Swot das cinco forças de Porter o posicionamento estratégico da empresa Eucaforte, considera seus Pontos Forte, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças; se apresenta como sendo uma empresa que começou a funcionar há muito pouco tempo no mercado, mas com um planejamento prévio e o início do plantio de florestas próprias para garantir o abastecimento de madeira com qualidade e integrada à unidade industrial de tratamento, traz um vantagem competitiva frente a seus principais competidores; suplementarmente a agregação de serviços como: entrega dos produtos nas fazendas dos consumidores finais, e muita flexibilidade negocial nas compras e vendas de madeira; também representam vantagens competitivas que potencializam seus pontos fortes. A inovação trazida por realizar vendas diretas sem a participação de um elo importante na cadeia produtiva, que são as empresas agropecuárias da região, possibilita agregar esta margem econômica do varejo para a empresa e fixar seus preços ao nível dos concorrentes com maior margem e consequente lucratividade.

A análise pestel realizada possibilita uma visão mais ampliada do ambiente competitivo empresarial e seu posicionamento frente aos aspectos: Políticos, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal; mostrando uma situação bastante favorável para a Eucaforte, com ênfase nos fatores: Econômicos com uma margem de lucratividade acima dos concorrentes no mercado em que atua Tecnológicos pelo uso de uma tecnológica simples e que não se vislumbra grandes inovações que possam alterar o equilíbrio de qualidade e custos em um médio prazo, e Ecológico pela própria essência do negócio de plantio de florestas em pastagens degradadas, que transmitem uma imagem muito positiva para a sociedade nos aspectos de sustentabilidade, ecologicamente correto.

Complementarmente de acordo com Porter (1989) a importância da empresa vendedora em identificar o valor agregado na cadeia de produção do comprador e que a Eucaforte realiza com a entrega nas propriedades de seus clientes. Estes aspectos relevantes para diferenciar os produtos ainda trazem para a Eucaforte uma apropriação de margens superiores a seus concorrentes, uma vez que por tratar-se de uma commodity. O processo já vem acontecendo pela sustentabilidade nas vendas, ou seja, uma repetição de compras dos clientes, e principalmente pela madeira não ser um produto de uso continuado na pecuária como o sal mineral, que o gado consome todos os dias.

O presente estudo por abordar um caso único, com técnicas de Pesquisa Qualitativa, tem todas as restrições preceituadas por Yin (2015), que não deve ser extrapolado por outras situações, mas com certeza pode contribuir para o conhecimento acadêmico pelo estudo do posicionamento estratégico de uma empresa de commodity rural que está utilizando conceitos e técnicas para diferenciar-se e utilização de inovação no seu canal de distribuição.

Finalmente como sugestão de novas linhas de pesquisas complementares, indica-se a realização de um mapeamento de toda a cadeia produtiva deste tipo de negócio, que é integrada e verticalizada; com a mensuração das margens de cada uma das etapas da cadeia de produção, e deste modo medir a agregação de valor em cada uma das etapas produtivas de maneira mais efetiva e quantitativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas – ABRAF (2013). **Anuário Estatístico**—Ano Base 2013. Brasília, 2012. Disponível em <http://www.ipef.br/estatisticas/relatorios/anuario-ABRAF13-BR.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.



- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMARA, R.H. Análise de conteúdo: da teoria a prática em pesquisas sociais aplicadas as organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2). jul-dez 2013, 179-191.2013.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicação*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, S.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10ª Edição. Bookman, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.
- Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável- FDBS (2012). **Silvicultura Brasileira-Oportunidades e Desafios da Economia Verde**. Disponível em: <http://www.fbd.org.br/IMG/pdf/doc-29.pdf>. Acesso: 09 nov. 2016.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 25(2), 57-63.1985.
- GUPTA, A. Environmental and pest analysis: an approach to external business environment. **Meirt Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities**, Vol 1 N.2 pp 13-17, 2013
- GUPTA, G, MISHRA,P.R. A SWOT analysis of reliability centred maintenance framework, **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol 22, N.2 pp 13-145 2016.
- GUO, C.,NUNES, M.B. Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems. **6th European Conference on Research Methodology of Business and Management Studies**. Lisbon, Portugal, pp 229-236, July 9-10, 2007.
- LIMA, W. P. **Impactos ambientais do eucalipto**. São Paulo: Editora Edusp, 1993.
- NOVICEVIC, M., HARVEY, M. Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. **Marketing Intelligence & Planning**, Vol 22, N.1 pp 84-94, 2004.
- Organização das Nações Unidas - ONU. **Forum on Forest**. Istanbul, 2003. Disponível em: http://www.un.org/esa/forests/pdf/session_documents/unff10/EcoContrForests.pdf. Acesso em: 12 nov. 2016.
- Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO (2005). **Relatório Técnico**. <http://www.fao.org/docrep/012/i0765pt/i0765pt14.pdf>. Disponível em: Acesso em: 11 nov. 2016.
- PORTER,M. **Vantagens Competitivas: criando e sustentando o desempenho superior**. Elsevier, Rio de Janeiro, 1989 35ª edição.
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. H., LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª Edição. Penso, 2013.
- SILVA, C.R. GOBBI, B.C. SIMAO, A.A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método**. Organizações Rurais Agroindustriais, 7(1), 70-81. 2005.
- SIMOES, M.F.S. **Validação de Sistema de Amostragem para Monitoramento de Formigas Cortadeiras em Plantações de Eucalipto**. Tese (Mestrado em Ciência Florestal) - Universidade Estadual Paulista, Botucatu, 2014.
- Sociedade Brasileira de Silvicultura- SBS (2008). **Fatos e Números do Brasil Florestal**. Disponível em: <http://www.sbs.org.br/FatoseNumerosdoBrasilFlorestal.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2016.
- WRIGTH, P.; KROLL, M J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica** - São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R.K. **Estudo de caso - Planejamento e Métodos**. 5ª ed. Porto Alegre/RS: Bookman Editora Ltda., 2015.