

Aplicação do modelo Estrutura-Conduta-Desempenho em uma madeireira localizada na cidade de Ji-Paraná-RO.

Graziela Luiz Franco (UNIR) grazielafranco@unir.br
Carla Jaqueline de Souza (UNIR) karllajakeline12@gmail.com
Iasmim Brito Freire (UNIR) ibfreire.gm@gmail.com
Maria Clara Maciel Duarte (UNIR) mclaramduarte1@gmail.com
Rhafaela Amaral Cambraes (UNIR) rhafaamaral123@gmail.com

Resumo:

O presente artigo tem como objeto de estudo a Selectas S.A., uma empresa do ramo madeireiro, que está no mercado brasileiro a mais de 80 anos e, a exatos 8 anos, fixou uma de suas filiais na cidade de Ji-Paraná. A pesquisa tem como objetivo analisar a empresa com a aplicação do paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho, para que, desta maneira, se consiga classificar a estrutura de mercado ao qual a empresa Selectas S.A., bem como as demais empresas pertencentes ao ramo madeireiro da cidade de Ji-Paraná, se enquadram. Uma vez classificado este setor mercadológico, o paradigma E-C-D, traz consigo como etapas, a análise da conduta e do desempenho da empresa perante a sua estrutura de mercado. Visando alcançar tal objetivo, a pesquisa possui caráter exploratório e os métodos utilizados são o qualitativo e quantitativo, onde foram feitos levantamentos de dados por meio de questionários e fontes bibliográficas. Para análise dos dados, foram utilizados os índices CRK e HH, com finalidade de auxiliar na classificação da estrutura de mercado. Após a análise, foi verificado que a empresa se enquadra em uma estrutura de mercado oligopolista concentrada, onde um pequeno número de empresas dominam o mercado. Com a aplicação do paradigma E-C-D, conclui-se que a conduta da empresa condiz com sua estrutura de mercado. Em relação ao seu desempenho, verifica-se que a empresa possui eficácia produtiva atendendo sua demanda, no entanto, pode ser considerada ineficiente produtivamente, pois não utiliza todos os fatores disponíveis.

Palavras chave: Paradigma E-C-D, Setor madeireiro, Índice de concentração.

Application of the model Structure-conduct-performance in a wood company located in the city of Ji-Paraná-RO.

Abstract

The present article has as study object Selectas S.A., a company of the timber industry, that is more than 80 years at the Brazilian market the and, the exact 8 years, it fastened one of their branches in the city of Ji-Paraná. The research has as objective analyzes the company with the application of the paradigm Structure-conduct-acting, so that, of this it sorts things out, she get to classify the market structure to which the company Selectas S.A., as well as the other companies belonging to the branch lumberman of the city of Ji-Paraná, are framed. Once classified this section marketplace, the paradigm S-C-P, brings with itself as stages, the analysis of the conduct and of the acting of the company before his/her market structure. Seeking to reach such objective, the research possesses exploratory character and the used methods are the qualitative and quantitative, where they were made risings of data through questionnaires and bibliographical sources. For analysis of the data, the indexes were used CRK and HH, with purpose of aiding in the classification of the market structure. After the analysis, it was verified that the company is framed in a structure of market concentration oligopolyst, where a small number of companies dominates the market. With the application of the paradigm S-C-P, it is ended that the

conduct of the company condiz with his market structure. In relation to his acting, it is verified that the company possesses productive effectiveness assisting his demand, however, she can be considered inefficient productively, because she doesn't use all the available factors.

Key-words: Paradigm S-C-P, Wood sector, Concentration index.

1. Introdução

O Brasil está entre os países com maior cobertura florestal do planeta, se destacando tanto em suas florestas nativas como nas florestas plantadas. Por isso, o setor madeireiro tem se tornado cada vez mais importante para a economia brasileira, fornecendo madeira para suprir a demanda do mercado nacional e garantir uma forte participação no comércio internacional (SATO et al., 2014). Mesmo com a crise, o setor tem apresentado participação significativa nas exportações e, desde 2016, tem exportado principalmente celulose, para mercados como Estados Unidos da América, México, Reino Unido, China e Arábia Saudita, contribuindo assim para a minimização dos impactos na balança comercial brasileira (MILL, 2017).

Atualmente, o setor madeireiro brasileiro possui 5.548 empresas registradas, que atuam em diversos segmentos com a seguinte participação: 31% com fabricação de móveis; 28% no comércio de madeira; 27% em papel e celulose; 14% em silvicultura (MILL, 2017).

Na região amazônica, o setor industrial madeireiro é de grande importância social e está entre as principais atividades econômicas, juntamente com a mineração e agropecuária. Nesta região, a partir da década de 60, houve um aumento considerável no número de empresas madeireiras. Em 1953, existiam aproximadamente 89 serrarias, em 1981, havia cerca de 1.600 e, em 1984, o número era de 3.000 (Browder, 1986; e, Terezo, 1990 apud ROCHA; BACHA, 2001). Entre os fatores que impulsionaram esse crescimento estão a expansão das rodovias na região amazônica, os incentivos fiscais concedidos a este tipo de atividade, a exaustão das florestas do Sul do país, especialmente do Paraná, e a abundância de madeira de diversas espécies disponível na região (ROCHA; BACHA, 2001).

Analisando-se mais especificamente o Estado de Rondônia, a indústria madeireira tem uma posição importante em seu desenvolvimento socioeconômico, pois possui uma cadeia produtiva que fornece um elevado índice de empregabilidade para a população (ROCHA; BACHA, 2001). Além disso a demanda por produtos madeireiros tem crescido nas últimas décadas, fazendo com que surjam cada vez mais novas empresas nesse ramo. Uma delas é a Selectas S.A., uma empresa de indústria e comércio de madeira, localizada no município de Ji-Paraná, Rondônia.

A empresa Selectas S.A. foi fundada em Curitiba na década de 30, inicialmente ela utilizava madeira Imbuia serrada, posteriormente começou a utilizar madeira nativa do Norte para ser faqueada. No ano de 2010, a empresa estabeleceu uma unidade em Ji-Paraná, com o objetivo de explorar dois tipos de madeira: cerejeira e jequitibá-rosa. No começo, era comprado madeira já serrada para venda, somente após três anos começaram a produzir na empresa. Desde então a Selectas S.A. investe em lâminas faqueadas e exportação de madeira serrada.

Contudo, devido a importância deste segmento para o desenvolvimento do Estado de Rondônia, este estudo busca analisar a empresa Selectas S.A., bem como o setor madeireiro na região de Ji-Paraná, quanto à sua conduta e desempenho no mercado. Para isso aplicou-se o Paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho.

2. Referencial Teórico

Segundo Lopes (2016), os primeiros estudos sobre as causalidades do paradigma E-C-D se devem a E. Manson. Este, investigou, nos anos de 1930, o vínculo entre *Market share* de firmas e sua política de preço e produção. Este modelo é um instrumento procedente da Organização Industrial – OI e seus desdobramentos advêm da insatisfação com a teoria neoclássica, que buscava explicar o comportamento de firmas e funcionamento de mercados a partir de concepções de maximização de lucros e equilíbrio que não demonstram os reais elementos no processo de decisão dos empresários.

Para Junior (2005), o modelo é baseado principalmente em concentração, barreiras à entrada e lucratividade, focalizando a estrutura como instrutiva do desempenho. Hipóteses de que a concentração influencia o comportamento das empresas afetando o desempenho tem grandes créditos na teoria econômica.

Segundo Brumer (1981), “a teoria econômica sugere que determinados tipos de estrutura e conduta conduzirão a um desempenho desejável. Por outro lado, outros tipos terão consequências insatisfatórias. Do ponto de vista científico interessa verificar os diferentes tipos de estruturas e de condutas que leva a diferentes desempenhos.”

Conhecer o paradigma E-C-D é de grande importância para economistas e preocupados em analisar como a organização de mercado reflete sobre as estratégias das empresas e seu desempenho, este deixou de procurar correlações entre concentração industrial e performance, sendo constituído como referência em modelos de verificação da concorrência e estudos sobre gestão estratégica (LOPES, 2016).

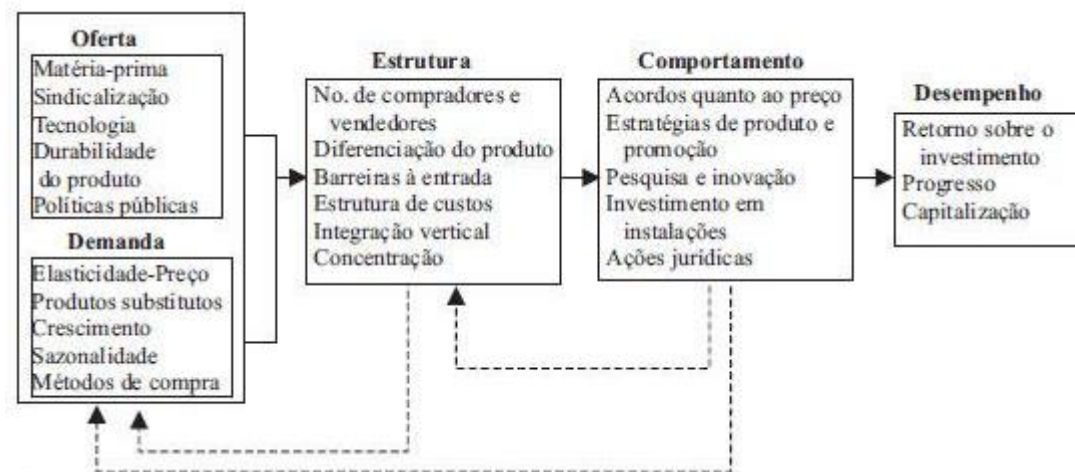
Basicamente, o modelo tem como finalidade avaliar o comportamento da empresa no mercado e verificar se ela se comporta tal qual a estrutura de mercado em que se enquadra, assim como fazer a avaliação de seu desempenho para dizer se a mesma está trazendo benefícios ao consumidor ou apenas a si própria, sendo considerada assim ineficiente. Para Lopes (2016), a estrutura de mercado pode agregar a diferenciação de produtos, a integração vertical e a diversificação da produção; já a conduta das firmas refere-se ao comportamento dessas com relação ao mercado.

Este modelo tem como uma das principais críticas o fato de não considerar a retroalimentação do desempenho à estrutura, outra crítica se refere ao seu caráter estático, que preconiza a análise das informações em pontos determinados no tempo não levando em conta o vigor das relações intercapitalistas (JUNIOR, 2005).

Como pode ser visualizado na figura 1, as condições básicas de oferta e demanda formam uma estrutura de mercado que toma determinadas condutas condizentes ou não com a estrutura na qual se enquadra, como consequência a essa conduta da empresa no mercado têm-se o seu desempenho, podendo ser eficiente ou ineficiente quanto as necessidades do mercado. Também é possível constatar que há uma grande chance de mudança no desempenho analisando todos os pontos e parâmetros possíveis através de sua estrutura e conduta.

De acordo com Junior (2005), caso tenham desempenhos insatisfatórios as autoridades governamentais podem modificar o desempenho, onde pode-se verificar a importância de medidas governamentais que visam assegurar um grau mínimo de competição, como impedir fusões. Outras diversas políticas públicas de intervenção como a lei antitruste e o controle de preços podem ser aplicadas, além de políticas de incentivo a produção, crescimento, geração e emprego e fortalecimento do setor na região. E, segundo Kupfer e Hasenclever (2013), não regular pode significar deixar o funcionamento natural do mercado, muitas vezes inadequado,

distorcendo os resultados esperados pela sociedade do desempenho social.



Fonte: Kupfer e Hasenclever (2013).

Figura 1 – Estrutura do Paradigma E-C-D.

3. Metodologia

A pesquisa realizada é do tipo exploratória, que segundo Gil (2008), são realizadas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, tendo como desígnio, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, envolvendo pesquisas bibliográficas de documentos e entrevistas não padronizadas.

O método utilizado é de natureza qualitativa e quantitativa, segundo Fonseca (2002), uma pesquisa qualitativa aborda aspectos que não podem ser quantificados, destacada por valores, crenças e atitudes, cuja finalidade é compreender um fenômeno específico com mais clareza. Em contrapartida, uma pesquisa quantitativa pode apresentar resultados quantificáveis, centrada na objetividade, entende que a realidade somente pode ser compreendida com a análise de dados brutos, recolhidos com a ajuda de instrumentos padronizados, recorrendo-se ao uso da linguagem matemática para descrever seus resultados. Assim o uso conjunto da abordagem qualitativa e quantitativa traz a possibilidade do levantamento de mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Para levantamento de dados, foi montado um questionário, este foi aplicado ao gerente da empresa Selectas S.A, em Ji-Paraná, no estado de Rondônia. Onde, além do esclarecimento das respostas, foi possível conhecer um pouco do interior da fábrica assim como alguns processos. O questionário teve como finalidade analisar informações a respeito da oferta, demanda, estrutura e conduta da empresa, a fim de avaliar seu desempenho e buscar a estrutura de mercado em que se enquadra.

Posteriormente, foram feitas análises com o conteúdo coletado no questionário e obras bibliográficas a respeito do paradigma E-C-D, e o cenário no mercado madeireiro, para melhor organizar as informações e esclarecer sobre sua conduta em relação a sua estrutura de mercado, avaliando se esta contém desempenho satisfatório.

Com base no questionário e na consulta realizada no RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), foram feitas comparações entre as empresas do setor madeireiro através do Índice de Concentração Industrial (CRK) e o Índice de Hirschman-Herfindahl (HH), com o objetivo de ser utilizado como ferramenta para auxiliar a determinar a Estrutura de Mercado da Empresa

Selectas S.A. e relacionar a sua porcentagem de mercado com as demais empresas. Todas as análises e conclusões realizadas estão presentes ao longo deste trabalho, mostrando as características da empresa e os parâmetros de estrutura em que ela se enquadra.

4. Resultados e Discussões

As informações obtidas com a aplicação do questionário à empresa Selectas S.A., serão apresentadas a seguir. Inicialmente, foram analisadas as condições básicas de um mercado, ou seja, as variáveis que afetam a oferta e demanda da empresa, para, em seguida, fazer a classificação da mesma dentro de uma estrutura de mercado e, finalmente, discutir sua conduta e desempenho.

4.1 Oferta

De acordo com Vasconcellos (2006), a oferta é o quanto de um determinado bem ou serviço, os produtores e vendedores pretendem comercializar em um determinado período de tempo. Portanto, a oferta é a intenção de venda, dado um preço.

Quanto aos fatores que podem influenciar a oferta, Vasconcellos (2006) propõe as seguintes variáveis: quantidade ofertada do bem, preço do bem, preço dos fatores e insumos de produção (mão-de-obra, matérias-primas, etc.), preço de outros bens substitutos na produção, tecnologia, fatores climáticos e/ou ambientais.

A Selectas S.A. trabalha com apenas dois tipos de produto: Lâminas Faqueadas e Madeiras Serradas. A lâmina faqueada é o principal produto da empresa, demandando aproximadamente 70% da produção, entre os principais tipos de madeiras utilizadas para a fabricação estão: a Jequitibá, a Cerejeira, o Angelim, Cedro rosa e a Sucupira. Já a madeira serrada utiliza principalmente a Jequitibá, a Cerejeira e o Marupá.

A maior parte da madeira utilizada é obtida num raio de 300 km: Cujubim, Porto Velho, Espigão do Oeste e Mato Grosso. Já algumas madeiras especiais são extraídas no Amazonas ou em regiões extremas do Estado de Rondônia, em um raio de até 700 km, como no distrito de Vista Alegre do Abunã. A localização da empresa no centro do estado foi pensada exatamente como estratégia para ter acesso à madeira de toda região.

A madeira, apesar de ser um material bruto e pronto para a destinação a que lhe couber, exige alguns cuidados e precauções mínimos que são necessários para evitar uma possível proliferação de fungos e bactérias e para garantir a qualidade do produto final. Um desses cuidados é quanto a umidade. Esta deve ser controlada pois, em excesso, causa o apodrecimento do material. Chegando na fábrica, tem-se os cuidados com a armazenagem da madeira, elas são colocadas em um ambiente úmido para evitar biodegradação, infiltração e trinca, permanecendo nesse ambiente por mais de 6 meses.

Posteriormente, faz-se o controle no processo de secagem da madeira. Nesta etapa a madeira pode sair do secador com no máximo 20% de umidade, acima desse índice a madeira pode embolorar. Na guilhotina, existem defeitos que a lâmina aceita e outros não, como bichos, nós, entre outros. Essas imperfeições são removidas pois podem gerar significativas perdas de valor de mercado no momento da comercialização. Em seguida, a madeira é envolvida em um filme plástico que a manterá limpa e evitará umidade e, finalmente, é levada para um ambiente seco onde fica estocada.

Comparando com outras empresas da indústria madeireira regional, onde a maioria dos maquinários são antigos, a Selectas S.A. trabalha com máquinas basicamente modernas, todas foram adquiridas após anos 2.000. Existe uma diversificação de equipamentos dentro do

processo produtivo quanto a sua origem, algumas máquinas são nacionais e outras importadas. Dentre estas, existe uma que chama a atenção pela modernidade e inovatividade no processo pois ela trabalha como um scanner que ao passar pela madeira faz a leitura automática do metro quadrado da produção e instantaneamente fornece dados quanto a qualidade do produto. Essa máquina realiza a atividade com maior nível de precisão quanto a qualidade do produto, menor tempo e coloca a empresa à frente tecnologicamente das demais madeireiras regionais que ainda realizam esta atividade manualmente

Com relação aos preços dos produtos, na empresa eles não são previamente definidos ou tabelados. Todos os preços são definidos mediante negociação com o comprador, mas sempre levando em consideração a soma dos custos de compra e elaboração do produto, juntamente com a porcentagem de lucro estabelecida pelo dono.

Foram identificadas várias atitudes adotadas pela Selectas que visam a sustentabilidade. Essa constatação foi muito interessante porque o setor madeireiro é caracteristicamente degradador do meio ambiente e no estado de Rondônia essa é a característica predominante. O número de desmatamentos que vem aumentando em grandes níveis nos últimos anos e, conseqüentemente, a degradação causada pela devastação (principalmente a ilegal) vem reduzindo os espaços disponíveis para a sobrevivência desse tipo de atividade na região sem citar é claro o aumento da preocupação quanto aos danos causados para as florestas e o meio ambiente quando a extração é feita descontroladamente e sem fiscalização. Estas e outras razões vem obrigando as empresas extratoras a tomarem medidas para tentar amenizar esses danos e reflorestar áreas já devastadas.

Segundo o site oficial da Selectas S.A, as florestas de fornecimento de lâminas são reconhecidas, certificadas e legalizadas pelo IBAMA. Além disso, ela mantém áreas de reflorestamento de Pinus SPP, Álamos e Mata Nativa, sendo que os de Pinus SPP estão localizados nos municípios da Lapa, General Carneiro e Coronel Domingos Soares no Paraná, possuindo aproximadamente 3.500 hectares de efetivo plantio. Os plantios de Álamos estão implantados no município de Canoinhas – Santa Catarina, com área de 350 hectares. A Selectas também mantém 2.000 hectares de áreas preservadas por mata nativa nos municípios de General Carneiro, Bituruna, Mallet e União da Vitória, no Paraná.

O número de extração e venda ilegal vem crescendo muito, o que faz necessário a utilização de maiores políticas para o uso responsável, além da maior fiscalização. Segundo a SINDIMASP (2013), a falta de informação, de maior conscientização, a relutância do mercado em assumir maiores custos de produção ou pagar mais caro pelo produto reconhecido como sustentável são barreiras para a inexistência de políticas e incentivos à extração legal.

Quanto a sindicalização, segundo o gerente, a empresa conta com um número de 80 funcionários e, existe o Sindicato dos Trabalhadores das Indústria da Madeira. Mas, é algo externo, que não tem contato com a empresa, apenas interferindo na hora do acerto com o funcionário, quando este é dispensado.

4.2 Demanda

De acordo com Vasconcellos (2006), a demanda é o quanto de um determinado bem ou serviço os consumidores desejam adquirir, em um dado período de tempo, considerando sua renda, gastos e preços de mercado. Portanto, ela não representa a obtenção do bem em si, mas o desejo de aquisição.

Quanto aos fatores que podem influenciar a demanda, Vasconcellos (2006), propõe, tradicionalmente, as seguintes variáveis: preço do bem, preço dos bens substitutos ou

concorrentes, preço dos bens complementares, renda, gostos, hábitos e preferências.

Quando se trata de elasticidade a empresa não sofre modificações na demanda decorrentes de variações nos preços. De acordo com o gerente, há pelo menos 5 anos não ocorre alteração significativa no preço da madeira. Os demais custos têm aumentado, como o custo de operação, mas os da compra da matéria-prima e da venda do produto acabado, não sofreram alterações relevantes e consequentemente o preço final da madeira também não

Apesar de possuir muitos usos alternativos a madeira, na maioria das suas destinações, possui poucos substitutos. A madeira é muito utilizada como matéria-prima pela sua segurança, fácil inspeção, menores custos e acessibilidade, tornando pouco os substitutos que atendam ao mesmo tempo todas essas características. Apesar de novos materiais desenvolvidos com derivados de plástico, a madeira continua sendo a melhor e mais confiável escolha para muitos.

O que vai diferenciar esses produtos são características como o preço, a qualidade, e melhores aspectos físicos, buscando novas técnicas em sua cadeia produtiva e de comercialização, criando assim um diferencial no produto final, tornando-o único e inovador. Nos últimos anos, a empresa basicamente duplicou a produção. A Selectas começou com uma máquina em 2010, posteriormente foi acrescentado um segundo equipamento, duplicando a produção total da empresa.

Com relação a demanda, em 2014, ano da Copa do Mundo, houve um grande aumento na procura. Os anos seguintes, 2015, 2016 e 2017, em função das crises, a demanda caiu significativamente e, como medida de sobrevivência, foi necessário reduzir a produção em 30% até 40%. Em 2018 esse cenário voltou a melhorar e a empresa passou a trabalhar com produção puxada e tudo feito mediante contrato, assim, sempre toda a produção é embarcada para os clientes ou para a própria matriz não sendo formados estoques volumosos na empresa e não sendo influenciada pelas questões de sazonalidade que a afetam muito nos anos anteriores.

Como aumentar a produtividade é uma preocupação constante da Selectas S.A., a empresa busca sempre a obtenção de madeiras de melhor qualidade. Em razão disso, utiliza estratégias para a compra da matéria-prima com as características desejadas. Entre essas estratégias estão: adquirir madeiras que estão em um raio de até 700 km, podendo assim garantir a qualidade in loco e poder negociar melhores preços na compra (as vezes pagando até o dobro do preço) pela qualidade encontrada. Outra estratégia foi a escolha da localização da empresa, que está no centro do estado estrategicamente definida para ter acesso à madeira por toda a região.

Se tratando do tipo de comercialização utilizado pela empresa. De acordo com o gerente, alguns dos pedidos vão direto para os clientes, mas como a empresa é apenas uma filial, parte dos produtos é enviada para a matriz que fica em Curitiba, e lá, os pedidos são embarcados para os outros clientes, que, possivelmente, estão na Argentina, no Caribe, nos Estados Unidos, entre outros países. Por usar essa forma de comercialização, a empresa não se preocupa com questões relacionadas a propagando e marketing locais.

4.3 Estrutura de Mercado

Analisando-se as características da oferta e demanda de um mercado, como o número de produtores, diferenciação dos produtos, existência de barreiras a entrada de novas empresas, é possível classificar uma empresa ou setor em uma estrutura de mercado.

De acordo com o gerente, hoje, na área de madeira serrada se tem, estimadamente, 7 compradores ativos, e no mercado de lâminas faqueadas, são cerca de 15 a 30 compradores ativos. Segundo o RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), a quantidade de empresas

classificadas no setor madeireiro, produzindo madeira laminada, é de cinco empresas cadastradas.

O diferencial dos produtos ofertados pela Selectas S.A. é a qualidade, design, aplicação, certificação FSC. Existe um grande cuidado com o produto, desde o momento da compra da tora, da chegada na fábrica, do processo de transformação, onde tomam-se os cuidados necessários com os equipamentos para faquear de forma correta, e da estocagem, onde a madeira é medida e envolvida em um filme plástico, para mantê-la limpa e controlar sua umidade, e posteriormente é devidamente estocada em um ambiente seco.

Já existiram em Ji-Paraná muitas madeireiras grandes, porém, atualmente são poucas as empresas consideradas fortes. O principal motivo dessa redução considerável no número de empresas na região é a questão da obtenção da matéria-prima. De acordo com Rocha e Bacha (2001), o fator que está por trás do decréscimo recente no número de empresas no setor madeireiro é a escassez de certas espécies de árvores. Dado isso, as empresas possuem duas alternativas: a desativação, devido ao aumento no custo de transporte pela busca da matéria-prima; ou a migração da empresa para outras áreas, onde não existe o problema de escassez.

Segundo o gerente da Selectas S.A., muitas empresas acabaram porque não se encontrou mais matéria-prima na região, então, devido a questão da logística, essas empresas acabaram se mudando, principalmente para a região do Mato-Grosso, Porto Velho, ou para o extremo do estado, na divisa entre Rondônia, Acre e Amazonas, onde a oferta de madeira é grande. Sendo assim, a escassez de matéria-prima se configura como uma importante barreira a entrada no setor.

Diferentemente das demais madeireiras e serrarias, para a Selectas S.A., compensa continuar na região, dado que, já possuem locais definidos para a obtenção da matéria-prima e seus produtos possuem alto valor agregado. Além disso, levar uma estrutura tão complexa para uma área de pouco acesso, ocasionaram novas dificuldades, como questões relacionadas à manutenção e gerenciamento.

Atualmente a matéria prima e o transporte do material até a fábrica respondem por cerca de 40% do custo total. Os impostos, mão-de-obra, energia, entre outros insumos, resultam nos outros 60% dos custos. Isso evidencia a necessidade de se ter proximidade com a matéria-prima.

Segundo o gerente, o maior custo é a mão-de-obra, principalmente pela questão dos salários, e dos encargos. Os gastos com energia e combustível também são bastante altos. De acordo com o entrevistado, os impostos totais não se configuram como algo que impacte significativamente nos custos da empresa visto que como a maior parte das vendas da empresa são destinadas ao mercado externo a empresa recebe incentivos fiscais.

De acordo com Porter (1986, p.278), a integração vertical “é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma organização”. As organizações podem ou não participar diretamente de todos os processos pelos quais o produto passa até ser finalizado. Em função disso, o grau de integração está ligado à quantidade de estágios em uma cadeia de valores de um produto ou serviço em que a empresa participa.

A Selectas S.A. apresenta características de integração vertical pois a empresa compra a matéria-prima, realiza todo o processo de transformação do material e depois embarca para o cliente ou para a matriz comercial. Com relação a diversificação no produto, a empresa trabalha com apenas dois tipos, Lâminas Faqueadas e Madeiras Serradas, mas utiliza muitas variedades de madeira como Jequitibá, Cerejeira, Angelim, Cedro rosa, Marupá e a Sucupira.

A Selectas utiliza como uma das formas de diversificação, a estratégia de destinar uma parcela de sua produção para o mercado interno e outra para o mercado externo, permitindo que a empresa amplie sua base de clientes. Essa diversificação de mercado permite ainda que a sazonalidade do produto seja eliminada.

4.3.1 Índice de concentração industrial

Através do cálculo CR3 executado pode-se afirmar que, as três maiores empresas do setor madeireiro possuem juntas, 77,28% do mercado na cidade de Ji-Paraná e a empresa Selectas S.A. possui 18,18% do mercado.

Para se ter um resultado mais exato, achou-se necessário o cálculo do HH com o objetivo de auxiliar em determinar a Estrutura de Mercado. Os resultados obtidos foram que, a empresa Selectas S.A poderia está entre uma concorrência monopolística ou um oligopólio pelo fato de se distanciar do monopólio (quando o $HH=1$). Analisando simultaneamente o resultado do cálculo com as características da empresa, podemos dizer que a mesma se encaixa como sendo um oligopólio, uma vez que, possuem poucas empresas no setor madeireiro e há barreiras na entrada de novas empresas. Além disso, percebe-se a empresa em estudo possui todas as características de empresa oligopolista mas não exerce seu poder localmente porque concentra suas vendas no mercado internacional. Isso justifica o baixo percentual de participação de mercado desta empresa quando comparado com as três maiores (CR3)

Nome da Empresa	Número de Funcionários	Porcentagem de Mercado	CR (3)	HH
Empresa A	150	34,09%	77,27%	0,2376
Empresa B	110	25,00%		
Selectas S.A	80	18,18%		
Empresa C	50	11,36%		
Empresa D	50	11,36%		
Total	440	100%		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 01- Cálculo dos índices de concentração industrial.

4.4 Conduta

A conduta diz respeito à forma como uma determinada empresa se comporta no mercado. A conduta depende diretamente das características do mercado em que a empresa está inserida e, para analisá-la deve-se levar em consideração fatores como: precificação, estratégia de produto e propaganda, pesquisa e desenvolvimento, expansão da capacidade e estratégias institucionais (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Quando se trata de precificação de um produto deve ser levado em consideração diversos fatores, desde satisfazer o consumidor até melhorar os resultados da empresa e cumprir com suas obrigações. A Partir disso é definido a margem de lucro depois do conhecimento dos custos e despesas. É importante não ignorar o que o mercado pede.

A Selectas precifica o seu produto levando em consideração dois pontos: 1) É levado em consideração, principalmente, os seus custos e despesas na hora de colocar o preço, pois 60% do que é obtido são custos que vão desde de folha de pagamento de funcionários até os suprimentos utilizados no processo produtivo. Além disso, é acrescentado uma margem fixa (MARKUP) sobre os seus custos previamente determinada pelo proprietário. 2) Após esses

cálculos e tomando esse valor como base, o preço final é determinado mediante negociações com os compradores. A sede da empresa neste caso, negocia diretamente com o cliente e, a partir disso e respeitando os cálculos apresentados no item 1) é determinado o preço final do produto.

Quanto a propaganda e marketing, o setor madeireiro caracteristicamente não costuma fazer esse tipo de investimentos, principalmente quando se fala em propagando para o público final. Na Selectas, especificamente, o investimento é feito através da assistência aos clientes e na garantia da qualidade e do atendimento às necessidades desses clientes. Essa assistência é feita na maior parte das vezes presencialmente com visitas periódicas aos principais clientes mesmo estes estando localizados no exterior. Com isto, é sempre certificada a qualidade do produto e o nome da empresa externamente.

Segundo o gerente, como os produtos da empresa são determinados pela matriz, a Selectas isoladamente não busca desenvolver novos produtos. Busca-se sim a melhoria nos processos, com desenvolvimento de melhorias nos processos existentes ou a introdução de processos novos, sempre com o intuito de garantir/melhorar a qualidade do produto final.

As formas de produzir na Selectas S.A. são segredos industriais adquirido nos 80 anos de empresa, passando de gestão a gestão. Mas a todo tempo existe uma melhoria contínua do processo e para identificar onde essa melhoria se faz necessária são desenvolvidas apostilas e cadernos da produção com os apontamentos e os resultados obtidos. Seria o aprendizado denominado de “*Learning by doing*”, o aprender por fazer.

A empresa busca expandir a sua capacidade, porém, como já possuem boas máquinas instaladas, procura-se apenas aumentar a produtividade melhorando o rendimento do processo. Para isso, é necessário adquirir madeiras sempre melhores, pois quanto melhor a qualidade da matéria-prima mais ela irá render, impactando diretamente na velocidade de produção. Segundo o gerente, a outra forma de aumentar a produtividade na empresa é adicionando horas trabalhadas, seja estendendo ou aumentando a quantidade de turnos.

Empresas têm adotado a cada dia mais ações sustentáveis, não somente pela preocupação com o meio ambiente, mas também como uma forma de diferenciação, que busca a melhor visão da sociedade sobre a empresa, e obter assim, vantagens competitivas em relação às demais (ALMEIDA, 2010). E como, já citado, a Selectas S.A., se preocupa com o meio ambiente, utilizando somente florestas legalizadas e mantendo áreas de reflorestamento, para buscar sempre novos meios de minimizar a agressão provocada ao meio ambiente com a retirada das árvores.

Outra estratégia adotada pela empresa é a questão do diferencial do produto, que na Selectas é a qualidade, o design, a aplicação, e a certificação FSC. Há também, como já citado, a estratégia de produzir para o mercado interno e externo, permitindo que a empresa amplie sua base de clientes.

4.5 Desempenho

O desempenho é o resultado da conduta adotada pela empresa dentro da estrutura de mercado em que ela está inserida. Segundo Vasconcellos (2006), eficiência alocativa refere-se ao emprego dos recursos produtivos da melhor forma e, ao mesmo tempo, utilizar os processos técnicos de produção da melhor maneira. A eficiência produtiva, por sua vez, é a busca pelo atendimento da demanda, de modo que os recursos estejam sendo utilizados da melhor forma possível, ou seja, sem desperdícios e com o aproveitamento de toda a capacidade dos fatores de produção.

Segundo o gerente, a empresa está dentro dos parâmetros de eficiência e eficácia estabelecidos. De modo que, a Selectas S.A. trabalha com metas, fazendo o acompanhamento semanal da produção, visando sempre atingir os objetivos. Ocasionalmente, pode acontecer de não atingir o índice de produção desejado, principalmente por causa da qualidade da matéria-prima que chega ou pelo tempo de espera da matéria-prima no pátio (longos períodos de espera no pátio podem provocar biodegradação e diminuição da qualidade da matéria-prima e consequentemente da produtividade). Porém, mesmo ocorrendo esse tipo de imprevisto, a demanda da empresa é sempre atingida no prazo e com as características solicitadas.

Em relação a capacidade de produção, como já possuem boas máquinas instaladas, procura-se apenas desenvolver melhores meios para produzir e, assim, aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos. Desta maneira, ainda de acordo com o gerente, a Selectas S.A. almeja desenvolvimento através da busca pela melhoria contínua do processo.

Pleno emprego é um termo utilizado para referir-se à utilização de todos os recursos de uma empresa, sejam de maquinários, pessoas ou tempo. Segundo o gerente da Selectas S.A., a empresa não está utilizando todos os seus recursos disponíveis. Uma vez que, possui máquinas que podem trabalhar 24 horas/dia, mas trabalham apenas 8 horas/dia. Sendo assim, como estas não estão funcionando nem a metade do que poderiam, a empresa não está utilizando todos os recursos existentes.

5. Considerações Finais

Conforme a análise feita na Selectas S.A., foi verificado que a empresa se encaixa em uma estrutura oligopolista concentrada, dentro de Ji-Paraná. Ela age conforme a estrutura em que se enquadra, pois são poucas as empresas existentes, há barreiras à entrada de novas empresas e os produtos possuem qualidades diferenciadas. Dado o tipo de estrutura de mercado em que a empresa se classifica, foi constatado a sua conduta, que também condiz com sua classificação.

Com base na sua estrutura de mercado e conduta, pode-se dizer que a empresa é eficiente alocativamente, pois atende toda sua demanda e é flexível com os preços, fazendo negociações que visam a satisfação de ambas as partes. Pode ser considerada eficiente dinamicamente, pois está sempre buscando inovação, principalmente, no processo produtivo, apesar de não haver estímulos para o desenvolvimento de novos produtos. A empresa possui eficácia produtiva, pois sempre atende sua demanda, no entanto, pode-se, dizer que é ineficiente produtivamente, pois não utiliza todos os fatores disponíveis, dado que, possui máquinas que podem trabalhar 24 horas/dia, mas trabalham apenas 8 horas/dia. Sendo assim, como estas não estão funcionando nem a metade do que poderiam, a empresa não está em pleno emprego.

De modo geral, analisando pela ótica do paradigma E-C-D, quanto a **Estrutura** a empresa se enquadra em Oligopólio concentrado pelas características qualitativas e quantitativas apresentadas. Quanto a **Conduta**, pode-se afirmar, pelo observado e identificado na pesquisa que a empresa não utiliza do seu poder de oligopolista para manipulação de preços de mercado ou para obtenção de lucros exorbitantes o que resulta em um **Desempenho** eficiente do ponto de vista alocativo e dinâmico, mas ineficiente produtivamente. Enfim, esse setor necessita da intervenção estatal com o desenvolvimento de políticas públicas, mas não o poder das empresas do setor e sim para promoção de melhores políticas de sustentabilidade e de manutenção do setor na região.

Considerando o grande potencial madeireiro que a região possui, além de ser uma indústria de extrema importância para o desenvolvimento socioeconômico do estado, é necessário a intervenção do governo nesse setor, pois, como visto, o número de empresas madeireiras na

região tem diminuído drasticamente, sobretudo, pela exaustão do recurso florestal.

Cabe ao governo a implantação de uma política para sustentabilidade do setor madeireiro, que tome como prioridade o incentivo ao reflorestamento, principalmente, de espécies de valor comercial. Já que, o setor precisa se expandir, devido sua importância econômica e social, e, ao mesmo tempo, se comprometer com a manutenção da produtividade florestal. Algumas empresas no estado já realizam a ação ambiental de plantar árvores em zonas que foram desmatadas, como é o caso da Selectas S.A., porém, para garantir que o setor continue se expandindo, é necessária a adoção generalizada, ou seja, todo o setor deve se voltar para a exploração sustentável e o reflorestamento.

Referências

- ALMEIDA, L. N. Sustentabilidade ambiental como estratégia empresarial na rede Walmart. In: **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia** – 2010.
- BRUMER, S. Estrutura, Conduta e Desempenho de Mercado da indústria metalmeccânica gaúcha - 1977. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 1981.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem – Informática Educativa. 30 de março de 2002. Notas de Aula. Universidade Estadual do Ceará.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.
- JUNIOR, E. L. C. **Análise do Desempenho Competitivo das Empresas de Telefonia Móvel na Região Metropolitana de Belém**. Dissertação (Mestrado em economia)- Universidade da Amazônia, Belém-PA, p.22-26. 2005.
- KUPFER, D.; HANSECLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e práticas no Brasil**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2013.
- LOPES, H. C. O Modelo Estrutura-Conduta Desempenho e a Teoria Evolucionária Neoschumpeteriana: Uma Proposta De Integração Teórica. **Revista de Economia Contemporânea**. p. 336-358, 2016.
- MILL. **O guia básico de crescimento no setor madeireiro**. 2017. Disponível em: <<http://www.mill.com.br/o-guia-basico-de-crescimento-no-setor-madeireiro/>>. Acesso em: 02 de Jun. de 2018.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RAIS. Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/scripts10/dardoweb.cgi>>. Acesso em: 14 de Jun. de 2018.
- ROCHA, D. P.; BACHA, C. J. C. A Evolução do Setor Industrial Madeireiro em Rondônia e a Exploração dos Recursos Florestais. **Instituto Brasileiro de Economia**. 2001.
- SATO, S. A. D. S. et al. Gestão Sustentável dos produtos florestais madeiráveis: um estudo a partir das indústrias madeiras de Pimenta Bueno (RO). In: **XVI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, São Paulo, dez./jun. 2016. Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/193.pdf>>. Acesso em: 03 de Jun. de 2018.
- SELECTAS. **Responsabilidade Ambiental** | Revestimentos de Madeira Natural, Lâminas de Madeira Natural, Lâminas Pré-compostas em Curitiba - Selectas. Disponível em: <<http://www.selectas.com.br/index.php/pt/responsabilidade-social>>. Acesso em: 03 de Jun. de 2018.
- SINDIMASP. **Comércio de madeira**. 1.ed. São Paulo: VOX, 2013. 42p.
- VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia Micro e Macro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. 446 p.