

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO FLORESTAL

FRANÇOIS LOPES ALVES

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FORMULAÇÃO
DE PROPOSTA DE POLÍTICA FLORESTAL SUSTENTÁVEL PARA O ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**

**CURITIBA
2015**

FRANÇOIS LOPES ALVES



**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FORMULAÇÃO
DE PROPOSTA DE POLÍTICA FLORESTAL SUSTENTÁVEL PARA O ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Florestal da Universidade Federal do Paraná, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Florestal.

Orientador: Prof. Dr. Luiz César Ribas

**CURITIBA
2015**

TERMO DE APROVAÇÃO

FRANÇOIS LOPES ALVES

CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FORMULAÇÃO
DE PROPOSTA DE POLÍTICA FLORESTAL SUSTENTÁVEL PARA O ESTADO DO
RIO DE JANEIRO

Trabalho de conclusão de curso aprovado como requisito parcial para obtenção do
grau de especialista em Gestão Florestal pela Universidade Federal do Paraná.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr./Ms.....

Departamento e Instituição onde atua o/a professor(a)

Presidente da Banca

Prof. Dr./Ms.....

Departamento e Instituição onde atua o/a professor(a)

Prof. Dr./Ms.....

Departamento e Instituição onde atua o/a professor(a)

Curitiba
2015

***Aos meus avôs que me criaram e educaram,
e se orgulham de mim onde quer que estejam, e a minha esposa Esther.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Deus Uno e Trino, que me deu o sopro da vida e derrama sobre a minha vida infinitas graças.

Aos meus avós que me criaram e educaram, e aos meus pais por terem me ensinado lições que amadureceram o meu espírito.

Aos professores, mestres, educadores e colegas que passaram por minha vida contribuindo para o meu crescimento.

A UFPR pela oportunidade de desfrutar de uma pós-graduação de qualidade.

Ao professor Luiz C. Ribas pela orientação e paciência em transmitir suas experiências e sabedoria, contribuindo no meu aprendizado profissional.

A todos os stakeholders e colaboradores deste trabalho.

Em especial a minha esposa Esther, pelo amor, carinho e paciência.

Ao sr. Cícero (Popeye) e sra. Lourdes (Dona Dinha) pela atenção especial que sempre me dedicaram.

A Claudinha pelo apoio e compreensão.

A todos os colegas e profissionais que não foram citados aqui, mas que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho, meu abraço em especial.

“A melhor época para plantar uma árvore foi há 20 anos atrás; o segundo melhor tempo é agora”.

Provérbio Zen

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1. Terras favoráveis para o desenvolvimento da silvicultura no Estado do Rio de Janeiro. Adaptado de: INEA (2010).	15
Figura 1. Análise SWOT do setor de base florestal do Estado do Rio de Janeiro.....	17

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVO(S)	3
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
3.1 O ambiente florestal fluminense.....	4
3.2 Planejamento estratégico aplicado a política florestal.....	9
4. METODOLOGIA OU MATERIAL E MÉTODOS	12
4.1 Área de estudo.....	12
4.2 Coleta de dados e análise estratégica do setor florestal fluminense	13
5. DISCUSSÃO	14
5.1 Análise estratégica SWOT	14
5.2 Análise estratégica – Ambiente interno	15
5.2.1 Pontos Fortes.....	15
5.2.2 Pontos Fracos.....	17
5.3 Análise Estratégica – Ambiente Externo.....	22
5.3.1 Oportunidades.....	23
5.3.2 Ameaças.....	26
5.4 Contribuições do planejamento estratégico.....	29
6. CONCLUSÕES	30
7. REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	40

RESUMO

O foco central deste trabalho é apresentar o resultado das contribuições de um diagnóstico estratégico com a ferramenta SWOT delineado sobre o pensamento e planejamento estratégico visando subsidiar uma proposta de política pública para o setor florestal do estado do Rio de Janeiro. O estado do Rio de Janeiro é uma das maiores economias do Brasil e segundo maior consumidor de madeira do país, parte do seu setor industrial é abastecido por produtos madeireiros. Entretanto instituições do setor industrial fluminense e da área florestal vem realizando estudos para apresentar propostas e soluções para o desenvolvimento de atividades de base florestal no estado. Como forma de expandir as florestas sustentáveis para fins econômicos, é necessário a criação de uma política pública voltada para o setor florestal. Após análise de estudos conexos a diagnósticos em nível estratégico, através de revisão de literatura, fica evidente a necessidade de um planejamento estratégico para a formulação de uma política pública nesse contexto. Com a realização desse estudo afirmamos que análise SWOT com a participação dos atores sociais (stakeholders) que interagem com o setor florestal apresentou como resultado os pontos fortes: Capacidade de aproveitamento de áreas degradadas, Grande disponibilidade de recursos naturais, Condições edafoclimáticas favoráveis para cultura florestal, Terras com aptidão para o plantio florestal (solos e topografia), Geração de empregos diretos e indiretos; os pontos fracos: Falta de projetos de fomento florestal a nível estadual, Falta de uma política pública florestal estadual clara e coesa, Falta de incentivos ligados a empreendedorismo florestal, Falta de apoio técnico, Normas estaduais contra o desenvolvimento do setor florestal, Excesso de burocracia e letargia para liberação de projetos florestais por parte dos órgãos de fiscalização, Ineficiência de marketing do setor florestal; as oportunidades: Importância e necessidade de reflorestamento em áreas de micro bacias hidrográficas devido à crise hídrica, Importância no desenvolvimento de programas e projetos de pagamentos por serviços ambientais, Restauração florestal do estado vinculada com florestas plantadas, Mitigação dos efeitos das mudanças climáticas vinculada com a implantação de povoamentos florestais, Alto consumo do estado do RJ por produtos madeireiros, Mercado de Bioenergia; e as ameaças: Excesso de burocracia e dificuldade de acesso ao financiamento, Legislação trabalhista muito exigente, Elevada carga tributária do Brasil, Dificuldade em aprovar uma legislação estadual florestal moderna e focada na sustentabilidade, Pressão ambiental, principalmente por ONGs. Recomendamos que estudos complementares sejam desenvolvidos sobre o tema, utilizando outras técnicas do planejamento estratégico. Conclui-se que para nortear a formulação de uma política florestal estadual se faz necessário o planejamento estratégico com maior profundidade e consequente revisão periódica devido as mudanças no ambiente.

Palavras-chaves: Análise Estratégica, Planejamento Estratégico, Política Florestal, SWOT

1. INTRODUÇÃO

O crescimento populacional e das atividades industriais, e conseqüentemente o aumento no consumo, aumentam a pressão sobre os recursos naturais, em especial as florestas, podendo gerar desequilíbrios nos ecossistemas e danos socioeconômicos. As florestas sofrem maior impacto, pois a exploração de maneira inadequada para fins econômicos, visando o lucro rápido, gera impactos muitas vezes irreversíveis ao solo, na fauna, na flora e nos recursos hídricos. Diante de gerir e conduzir a sociedade para o uso sustentável dos recursos florestais, o Estado se faz presente por meio de leis, programas e projetos dentro de um planejamento estratégico, que visa desenvolver atividades econômicas sustentáveis.

O uso inadequado dos recursos florestais é reflexo de uma desarmonia e falta de uma mentalidade pró-sustentável entre o governo, empresários, consumidores e demais atores que interagem direta ou indiretamente no uso de bens e serviços produzidos por sistemas florestais. Um olhar reflexivo sobre a história nos mostra que a falta de planejamento estratégico para o setor florestal atrelado a políticas públicas claras e objetivas cria um quadro de ordenamento florestal caótico e confuso acarretando em conseqüências negativas nas esferas social, econômica e ambiental.

Nesse contexto, faz-se necessário o uso da análise estratégica como ferramenta de contribuição para a construção de uma política pública florestal moldada nos princípios da sustentabilidade, visando construir um setor florestal que consiga atender as demandas ambientais, sociais e econômicas contemporâneas como o mercado de carbono, a crise hídrica, o pagamento por serviços ambientais, as florestas para produção de múltiplos produtos, sistemas florestais agregados com a produção agropecuária, e a economia verde.

O estado do Rio de Janeiro se apresenta com desafios a serem superados na área florestal, devido ao histórico de uso inadequado do solo e das florestas desde o descobrimento do Brasil com a exploração do pau-brasil até o ciclo do café substituído por pastagens mal manejadas, não conseguindo estabelecer a produção de bens florestais madeireiros como atividade econômica de relevância e sustentável.

Dessa forma constata-se a necessidade da formatação de uma política pública florestal fluminense subsidiada por um planejamento estratégico, voltada para o desenvolvimento sustentável e que contribua para a inserção do Estado em um nível

mais elevado de organização, administração e manejo florestal, incluindo também processos e instituições fora do núcleo tradicional do setor florestal.

Dentro da configuração apresentada, é primordial, em termos da problematização aplicável ao presente estudo, a construção de um planejamento estratégico usando como instrumento a análise estratégica para contribuir com a formulação de uma política florestal para o estado do Rio de Janeiro, observando que essa metodologia é caracterizada internacionalmente por ser a ferramenta que municiará com informações um ou mais atores que construirão a política florestal. É com base no planejamento estratégico que o Estado em parceria com a sociedade preverá mudanças no ambiente do setor florestal, podendo preparar-se para agir nos diversos níveis do segmento florestal.

A partir disto, a principal hipótese é que, diante do atual cenário florestal vigente no Estado do Rio de Janeiro, é possível formular-se um planejamento estratégico de maneira a se identificar os principais aspectos que pudessem contribuir para a formulação de uma nova política florestal estadual sustentável.

Destaca-se a importância deste trabalho na utilização da análise estratégica, e conseqüentemente, do planejamento estratégico, por parte das organizações públicas, mas também o seu estreito uso e vínculo com a administração estratégica nas instituições privadas. Por fim, não se pode tratar isoladamente das contribuições do planejamento estratégico dentro do setor florestal sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com os gestores florestais na obtenção dos seus resultados.

2. OBJETIVO(S)

O presente trabalho teve como objetivo geral fornecer subsídios econômicos, sociais e ambientais para fomentar a formulação de uma política florestal sustentável para o estado do Rio de Janeiro através da contribuição de uma análise estratégica SWOT.

Os objetivos específicos foram:

- a. Identificar os principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças para o uso sustentável dos recursos florestais no estado do Rio de Janeiro através do diagnóstico estratégico.
- b. Identificar as principais contribuições dos principais atores (stakeholders) vinculados à cadeia produtiva (e protetiva) florestal para o desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro.
- c. Identificar ações que possam contribuir para o fortalecimento do setor de base florestal do estado do Rio de Janeiro.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O ambiente florestal fluminense

É de saber notório que o Brasil, em especial os estados da região sul e sudeste brasileiro, tais como, o Rio de Janeiro, têm explorado de forma não racional, para não dizer predatória, seus recursos florestais não apenas em tempo recente, mas igualmente durante toda a sua história econômica. Embora o foco das atenções sobre exploração florestal seja a região norte do país, o estado do Rio de Janeiro segundo a Fundação SOS Mata Atlântica e INPE (2013), possui pouco mais de 18% de cobertura florestal do relevante bioma da mata atlântica que, originalmente, cobria 100% do território fluminense.

A destruição da vegetação nativa do estado do Rio de Janeiro foi um dos maiores processos de remoção antrópica de florestas tropicais do planeta (SOFFIATI, 1997). Drummond (1997) conclui que o grau de modificação nas florestas fluminenses pela agricultura praticada pelos nativos não foi significativo frente à forma devastadora que os exploradores europeus trataram as formas de vegetação silvestre durante o período colonial, possuindo o viés de dominar, domesticar e transformar a natureza a serviço da “civilização”.

Para Drummond (1997) os colonos portugueses adotaram o uso do fogo para a derrubada da floresta de forma predatória, pois tinham uma mentalidade mercantilista inconciliável com a resiliência das florestas. Dessa maneira, queimavam as florestas, limpavam o terreno, introduziam o gado ou a cana e exploravam a área até a sua exaustão. Em todo o período colonial, a exploração dos recursos florestais no Brasil foi conduzida de forma insustentável, não escapando as matas fluminense, com a extração de pau-brasil pós descobrimento e introdução da cana-de-açúcar (BACHA, 2004; DEAN, 1996; FURTADO, 1989).

No século XVIII foi introduzido no território do atual estado do Rio de Janeiro a cultura do café (*Coffea sp.*). O café sendo uma espécie exótica, foi um importante agente modificador do ambiente, da economia e da sociedade brasileira (DEAN, 1996; VALVERDE, 1967). Segundo Drummond (1997) essa cultura agrícola foi a atividade econômica que mais alterou drasticamente os ecossistemas e as paisagens do estado do Rio de Janeiro, sendo cultivada na capital em quintais e chácaras, no que hoje é o perímetro urbano da cidade do Rio de Janeiro, onde seu cultivo durou até

aproximadamente a proclamação da Independência do Brasil.

Pela perspectiva de Valverde (1967), a expansão do café em terras cariocas foi o elemento econômico mais agressivo na destruição das matas dos morros e encostas da cidade. São fortes os indícios de que o morro da Tijuca só foi reflorestado por causa da falta de água que prejudicou a população da cidade do Rio de Janeiro, devido a substituição das matas pela cultura do café (DRUMMOND, 1997). O padrão insustentável de plantio do café, durante o período colonial e imperial, acarretava em forte erosão no solo, desequilíbrios nos recursos hídricos e perda em fauna e flora (DRUMMOND, 1997).

O modelo perverso da cultura do café adotado em terras fluminenses gerou impactos socioeconômicos perceptíveis até hoje, como morros desnudos de vegetação nativa e economia deficiente nos municípios que outrora foram grandes regiões produtoras de café (DRUMMOND, 1997; DEAN 1996). Dentre estas regiões fluminenses é possível destacar as terras de Itaperuna e do noroeste fluminense que foram as maiores produtoras mundiais de café no período de 1870 a 1880 (DRUMMOND, 1997). Segundo Neves (2006) o ciclo econômico do café durante o Brasil colônia, império e república, impactou, de maneira negativa, o patrimônio florestal do país (em especial, o estado do Rio de Janeiro). Young (2007) explica que é nítido um padrão de “auge e crise” a partir da exploração direta ou indireta dos recursos naturais encontrados.

A região do Vale do Paraíba, incluindo os municípios do médio Paraíba e do centro-sul fluminense, sofreu um desmatamento generalizado em todos os ciclos econômicos. Este processo desordenado de ocupação antrópica para fins agrícolas denotou a situação crítica dos remanescentes de Mata Atlântica, consoante observado inclusive nos processos erosivos em toda a região (BENTES, 2010; DEVIDE et al., 2014). Segundo Devidé et al. (2014), os ciclos econômicos não promoveram condições igualitárias para todos os municípios se desenvolverem, criando desigualdades socioeconômicas.

Com o declínio do ciclo do café em terras fluminenses, a pressão antrópica persistiu, continuando com degradação dos recursos florestais que não arrefeceu, haja vista que a atividade da pecuária leiteira se estabeleceu no interior do estado do Rio de Janeiro, entre o final do século XIX e início do XX (BENTES, 2010). O município de Barra Mansa, por exemplo, veio a se destacar no cenário nacional como um representativo centro pastoril, com a produção de leite atingindo seu auge na década

de 1930. Barra Mansa alcançou o título de maior produtor de leite do país durante essa década, uma vez que a atividade pecuária esteve presente em praticamente todas as propriedades rurais da região (MOREIRA, 2002).

Segundo Bentes (2010), o impacto ambiental provocado pelo ciclo econômico da pecuária leiteira se deu pela criação extensiva do gado, com a retirada do remanescente florestal ainda existente, a compactação do solo pelo gado, o mau manejo do pasto, e a contaminação de córregos no processo de tratamento e fabricação de derivados do leite. Costa (2004) argumenta que a cobertura vegetal predominante nas regiões que introduziram a pecuária após o ciclo do café possui pastagens pobres, cobertas em maior escala pela variedade de capim “gordura”.

Posteriormente deu-se, no início do século XX, a implantação do processo de industrialização na região do Vale do Paraíba fluminense, processo este que ganhou forte impulso no período entre guerras mundiais (BENTO, 2010). Durante todo o processo de industrialização do estado do Rio de Janeiro, a partir de 1930, o estado teve altos e baixos na sua economia (GOMES E FERREIRA, 1988), mas nunca associou seu desenvolvimento econômico com a formulação de uma política florestal.

Bacha (2004) evidenciou que durante toda a história do Brasil, as ideias econômicas vigentes de cada período histórico sempre se dedicaram pouco a analisar o papel das florestas na economia. Esta tendência foi particularmente marcante no território fluminense, visto este ser considerado, à época, o centro político-administrativo e econômico do Brasil. O autor destacou ainda que o desmatamento, seguido do plantio da área com uma nova cultura agrícola ou da exploração não sustentável do recurso madeireiro, não estaria incoerente com o pensamento clássico vigente.

Segundo Bacha (2004), a perda de recursos florestais pode ser considerada normal em um país que desenvolve atividades agropecuárias, industriais e urbanas. Contudo, enfatizou o autor que o grau de devastação florestal que diversas regiões no Brasil sofreram como o estado do Rio de Janeiro, conjuntamente com a falta de garantia de que os remanescentes florestais não serão manejados de forma sustentável ou mesmo conduzidos para suprimento futuro, divergem drasticamente da importância que as florestas têm para uma economia.

Salienta Gripp (2006), dentro deste contexto, que o Estado do Rio de Janeiro ainda não possui uma política florestal estruturada, apesar de possuir uma legislação específica, qual seja, a Lei n 1.315, de junho de 1988, que instituiu uma política

estadual florestal. Em relação a essa legislação estadual em específico, Vallejo (2005) mencionou que o órgão responsável pela sua implantação, o antigo Instituto Estadual de Florestas (IEF/RJ), hoje incorporado ao Instituto Estadual do Ambiente (INEA), não obteve o devido êxito na sua aplicação devido à falta de vontade política, precariedade nos quadros quantitativos e qualitativos, fatores estes que devem ser aliados à escassez de recursos financeiros e de materiais.

De qualquer forma, segundo Vallejo (2005), o estado do Rio de Janeiro sofreu uma perda de quase 150 mil hectares de mata atlântica na década de 1990. Uma das possíveis explicações sobre o desmatamento no estado após a década de 1980, está associado a um maior número de pessoas ocupadas no campo, menores áreas de lavoura e pastagem, forte pressão demográfica aliado a especulação imobiliária e de infraestrutura, substituindo as variáveis de desempenho agrícola (NEVES, 2005).

Cabral (2004) dispôs que o município fluminense de Trajano de Moraes, considerado uma antiga região produtora de café nos tempos do império, foi o líder em desmatamento conforme estudo avaliando desmatamento, em seis estados das regiões sul e sudeste, e o seu respectivo desempenho econômico no período de 1985-1995/96. O autor afirmou que a correlação entre desmatamento e melhoria das condições de vida da população rural é nula ou negativa, concluindo que o desmatamento e o crescimento econômico seguem em rumos antagônicos.

Frente à contínua pressão sobre os remanescentes florestais fluminense, ao grande percentual de áreas degradadas e à falta de um setor de base florestal sólido, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) iniciou um projeto para o desenvolvimento da indústria de base florestal no estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2009). Até porque, a despeito de todo este cenário de degradação florestal, e segundo Fórum Florestal Fluminense (2015), o Estado do Rio de Janeiro possui vocação florestal, devido às áreas com capacidade para reflorestamento, à decadência da agricultura, aspecto estes que devem ser associados à oportunidade de alavancar a economia das “cidades mortas”, podendo o Estado ser um novo paradigma para o desenvolvimento sustentável.

Em estudo sobre o mapeamento do uso e cobertura vegetal dos solos do estado do Rio de Janeiro, Mendonça-Santos et al. (2003) observou que as áreas de reflorestamento ocupavam 3.833 ha, significando a parcela de 0,09% da área total do Estado. Segundo Amorim et al. (2012), em estudo da FIRJAN, a área total de reflorestamento é de aproximadamente 18.426,96 ha, o que corresponde a 0,42% da

área do estado do Rio de Janeiro, com maior concentração na região do Médio Paraíba, possuindo maior destaque o gênero eucalipto, representando 97,9% sendo os outros 2,1% correspondem a outras 11 espécies florestais cultivadas. Em ambos os trabalhos os autores deixam claro que os dados são subestimados.

Amorim et al. (2012) relataram que o norte e noroeste fluminense possui irrisórios 1.071 ha de reflorestamento para fins comerciais, demonstrando que a silvicultura comercial tem grande potencial nas áreas degradadas e de pastagem em declínio. Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN (2009) os reflorestamentos de Eucalipto na região noroeste são decorrentes, em sua grande maioria, de contratos de fomento com a empresa Fibria. A mesma fonte afirma que estes povoamentos florestais em pequena escala, têm potencial de expansão pela grande disponibilidade de terras e interesse demonstrado pelos produtores. A consolidação desse potencial depende fundamentalmente da presença de empresas âncora que realizem contratos de fomento florestal, contribuindo com tecnologia, assistência técnica e outros recursos.

Segundo dados da consultoria Pöyry (2012) o Estado representa 0,28% do plantio florestal brasileiro, o que evidencia a dependência de madeira de reflorestamento proveniente de Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia.

Em maio de 2011 foi apresentado para a sociedade fluminense o Plano Básico para o desenvolvimento da silvicultura sustentável, uma iniciativa da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, visando a implantação das atividades de silvicultura nas regiões Norte e Noroeste do Estado do Rio de Janeiro, norteado pelos princípios de sustentabilidade (RIONOR, 2011). A finalidade desse plano é criar um setor de base florestal no estado do Rio de Janeiro atraindo indústrias de maior valor agregado, como empresas de painéis de fibra de média densidade (MDF) e compensados, ofertando uma diversa gama de produtos do setor moveleiro e construção civil.

Segundo o Estudo de Mercado – Consumo de produtos de base florestal (PÖYRY, 2012), encomendado pela FIRJAN o Estado do Rio de Janeiro importa 89% da madeira que a indústria local consome (POYRY, 2012). O estudo enfatizou que o estado deveria ter 119 mil hectares de plantios florestais, usufruindo dos 685 mil hectares de pastagens naturais ou degradadas do Censo Agropecuário de 2006, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006). Esta “reconversão” florestal de áreas degradadas permitiria a geração de 48 mil postos de empregos por

ano, atraindo a implantação de indústrias competitivas vinculadas à cadeia produtiva do processamento de madeira, sem competir e gerar déficit para a agricultura e a pecuária (SINPAPEL, 2013).

3.2 Planejamento estratégico aplicado na política florestal

É observado por Bergue (2013) que a “Estratégia” e seus desdobramentos, como o planejamento estratégico que é conteúdo predominantemente estudado no campo da gestão, e política pública (a exemplo cita-se política florestal), considerada interdisciplinar, mas que possui na ciência política um alicerce bastante peculiar, são conceitos e campos que têm se interseccionado com maior intensidade na atualidade.

Para um melhor delineamento entre o planejamento estratégico e suas aplicações e implicações na política florestal, devemos mergulhar no entendimento de ambas as matérias. O significado de “Estratégia” vem do verbo grego “stratego”, que possuía sentido militar na Grécia antiga, correspondendo à própria noção de generalato (comandante-chefe) (WHIPP, 2004; VIZEU & GONÇALVES, 2010).

Por séculos, o seu uso ficou restrito a aplicação militar, sendo estudado e aprimorado por grandes nomes da história militar, como Sun Tzu (por volta de 400 a.C). No decorrer do século XX, o termo sofreu uma completa adaptação pois foi aplicado nas áreas de administração e negócios (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; GHEMAWAT, 2000).

Segundo Bertero (1982), o conceito de estratégia veio evoluindo em conjunto com a própria administração, culminando no desenvolvimento mais sólido em escolas como Harvard a partir da década de 60. Com o avanço da “estratégia” no campo da administração, surge o conceito de planejamento estratégico, que é entendido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas e objetivas, cada uma passando por checklists e apoiadas por técnicas. Villanueva (2006) afirma que é notório um processo de ascensão dentro da esfera da administração pública, em especial correlacionado à aceitação do planejamento estratégico. Conforme cita Andrade (2011), os diferentes enfoques referentes a estratégia podem oferecer considerável contribuição ao campo das políticas públicas.

Compreende-se por política pública o conjunto interligado e coeso de decisões, de

opções e ações que a administração pública aplica, balizada pelo interesse público e orientada para uma coletividade (BERGUE, 2013). Segundo Secchi (2010) o problema público é a essência conceitual de políticas públicas, o mesmo autor expressa que o que define uma política ser pública é o problema público, e não se o tomador de decisão possui caráter jurídico estatal ou não, sendo assim o adjetivo “pública” vem dos contornos dados da definição de um problema público.

As políticas públicas são em geral setorizadas pelo poder estatal para melhor gerencia, dessa forma no que tange a gestão das florestas aponta-se a “política florestal”, matéria intrínseca das políticas públicas direcionadas a economia, desenvolvimento e proteção dos recursos naturais. Gron (1947) define política florestal como o conjunto de medidas que o Estado ou as comunidades locais podem tomar para defender o interesse geral na administração e ordenamento das florestas. A política florestal é um ramo da política econômica, que estabelece diretrizes administrativas e gerenciais em prol do interesse público (Mantel, 1962; Husch, 1987).

Segundo Husch (1987) a política florestal é um sistema cíclico, que possui objetivos, planejamento, execução, resultados e avaliação influenciado por fatores técnicos, administrativos, políticos, sociais, econômicos, culturais e ecológicos. Pela perspectiva desse conceito o planejamento estratégico se faz presente e de extrema importância na política florestal, pois o planejamento estratégico apresenta contribuições que auxiliam o processo decisório das instituições, logo também em todo “conjunto” da política florestal.

Tiles (1963) cita que estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas importantes, concluindo que uma política diz algo sobre como os objetivos serão atingidos. Pela visão exposta, existe sinergia entre estratégia e política, o que torna o planejamento estratégico uma ferramenta indispensável na formatação de uma política florestal.

O Departamento de Conservação Ambiental do Estado de Nova Iorque tornou público em 2010 o plano estratégico para a gestão das florestas do Estado (DEC/NY, 2010), demonstrando que a política florestal a nível regional necessita da adoção do planejamento estratégico e participação da sociedade. Seguindo o mesmo viés, destaca-se o distrito de Council na Inglaterra, que adota ferramentas de planejamento estratégico na aplicação de sua política florestal (FOREST OF DEAN, 2015).

Prova da aplicação e necessidade do planejamento estratégico no estabelecimento de uma política florestal, está na avaliação das diretrizes estratégicas

e ações do plano do serviço florestal estadunidense, realizado pelo escritório de avaliação tecnológica do Congresso Norte Americano, que justifica o uso do planejamento estratégico por ser um importante agente centralizador que ajuda uma organização a tomar um olhar mais abrangente sobre a sua situação e traçar uma orientação global, analisando suas unidades individuais coletivamente (U.S. CONGRESS, 1990).

Para a formulação das estratégias, é necessário o diagnóstico da organização (ou o objeto do planejamento), analisando as oportunidades e ameaças do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização (STEINER, 1979; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Como método de diagnóstico que identifica fatores internos e externos de organização ou unidade geopolítica em questão, é utilizada a análise SWOT, sendo uma ferramenta para realizar análises de cenário (ou análises de ambiente), usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003; DAYCHOUW, 2007).

A análise SWOT é uma ferramenta muito usada na formulação de estratégias e tomada de decisão (PIERCY & GILES, 1989; KLUSACEK, 2004). Autores como Chiavenato e Sapiro (2003) indicam como método simples de análise, que está centrado na identificação das forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) do objeto de diagnóstico.

Por ser reconhecida como ferramenta intrínseca do planejamento estratégico, a análise SWOT é observada também em diversos trabalhos e estudos na área florestal. A Organização para a Alimentação e Agricultura das Nações Unidas (FAO, 1989) reconhece a técnica de análise SWOT como uma importante ferramenta de avaliação para ser usada na coleta e análise de informações para o desenvolvimento florestal comunitário. Oswald et al. (2004) utilizou a análise SWOT para um estudo de caso de um distrito florestal da Suíça.

O emprego da Análise SWOT foi utilizado na formulação de estratégias para proprietários florestais na Áustria (RAUCH, 2007). Na avaliação e reformulação das diretrizes estratégicas do serviço florestal estaduniense foi utilizado a técnica de análise SWOT (U.S. CONGRESS, 1990). Kazana et al. (2015) aplica análise SWOT no estudo para política florestal sustentável e gestão na Grécia.

Assumindo os conceitos apresentados e suas aplicações e implicações tem-se uma singela percepção do planejamento estratégico, e uma de suas ferramentas de análise (SWOT), na área da política florestal.

4. MATERIAL E MÉTODOS

4.1 Área de estudo

O estudo foi realizado no estado do Rio de Janeiro, que se localiza na região sudeste do Brasil, possuindo uma área de 43.780,157 km², fazendo limite com São Paulo a Sudeste; os estados de Minas Gerais ao Norte e Noroeste; Espírito Santo a Nordeste e, ao Leste, com o Oceano Atlântico (IBGE, 2010). Segundo dados do censo efetuado pelo IBGE, o estado é formado por 92 municípios e população de 15.993.583 habitantes, subdivididos em oito regiões político-administrativas: Metropolitana, Noroeste Fluminense, Norte Fluminense, Serrana, Baixadas Litorâneas, Médio Paraíba, Centro-Sul Fluminense e Costa Verde (IBGE, 2010). No ano de 2014 o estado do Rio de Janeiro foi mais uma vez a segunda maior unidade federativa em termos de participação no Produto Interno Bruto (R\$ 579.433 milhões) (CEPERJ, 2015).

Encontra-se dentro do território do estado dois grandes domínios morfológicos, as terras altas como a Serra da Mantiqueira, Serra dos Órgãos e da Bocaina e as outras inúmeras serras, ressaltando, ainda, que nas regiões de terras altas que os maiores fragmentos de Mata Atlântica são encontrados, sendo o outro domínio morfológico as áreas de baixadas, como Baixada Fluminense, Baixada de Sepetiba, Baixada da Guanabara, Baixada dos Rio Macaé e São João, Baixada dos Goytacazes (CEPERJ, 2011).

Segundo a CEPED/UFSC (2013) o clima no estado do Rio de Janeiro é caracterizado como tropical semiúmido, com grande quantidade de chuva no verão e com invernos secos, sendo que a região serrana possui clima tropical de altitude com verões mais amenos e inverno mais rigoroso, com temperatura média anual de 23°C para o estado. O estado do Rio de Janeiro está inserido no bioma de Mata Atlântica (IBGE, 2004), sendo um dos biomas considerado como um hotspots mundial, ou seja, está entre as regiões mais ricas e ameaçadas do planeta em biodiversidade (SBF, 2010).

4.2 Coleta de dados e análise estratégica do setor florestal fluminense

O presente trabalho foi desenvolvido entre junho a agosto de 2015, abordando através de entrevistas por meio de questionário semiestruturado, objetivando buscar informações sobre os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades relativos ao setor florestal do estado do Rio de Janeiro de maneira a atender aos conceitos da análise SWOT, como forma de contribuir para um planejamento estratégico voltado a subsidiar a construção de uma política pública para o setor florestal do estado.

É uma pesquisa extremamente qualitativa e compreendida como estudo de caso. Segundo Bruyne et al. (1991), o estudo de caso é um método de investigação que por meio de coleta de dados e com informações detalhadas, busca descrever uma determinada situação, utilizando-se de diferentes técnicas para obter informações. Os questionários de entrevista foram montados após pesquisa bibliográfica e revisão de literatura sobre o tema.

Os entrevistados foram selecionados a partir do critério de análise de stakeholders proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). Com base nessa abordagem foram selecionados treze dos mais representativos atores sociais, considerados como stakeholders, representando as principais instituições que tem influência sobre a dinâmica do setor florestal no estado do Rio de Janeiro. Entre eles, estão representantes do poder público e setor privado, mas apenas seis stakeholders se propuseram a participar da pesquisa, sendo que um stakeholders representou duas organizações. A pesquisa se deu obedecendo a critérios de confidencialidade, não divulgando o nome dos entrevistados e suas respectivas instituições que representam, visto que a exposição dos mesmos dificultaria a realização da pesquisa. Todos os entrevistados foram chamados de stakeholders, possuindo entendimento e experiência no setor florestal bem como gabarito técnico para responder o questionário de pesquisa.

O questionário de pesquisa possuía questões objetivas e discursivas divididas em tópicos (questionário em anexo). Todos os tópicos obtidos pelos questionários foram estruturados e agrupados para a análise SWOT, no entanto, para a realização da análise estratégica foi feita uma triagem para cada variável (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), selecionando os tópicos que maior apresentaram destaque pelos stakeholders. As informações obtidas foram aferidas e analisadas sobre a ótica de dois ambientes, o interno e o externo, tendo o setor florestal como referencial.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Análise estratégica SWOT

Procedeu-se a um estudo sistemático com os stakeholders sobre a avaliação do setor florestal fluminense utilizando da análise estratégica com a ferramenta SWOT para identificar as características internas e externas do ambiente. Identificou-se cinco pontos fortes, sete pontos fracos, seis oportunidades e cinco ameaças de importância estratégica para o estado apresentados no quadro 1.

Através da análise SWOT, o poder público em conjunto com os stakeholders poderão tomar decisões mais propícias no que tange a elaboração e desenvolvimento de estratégias, e propostas de políticas para o setor florestal, levando em conta as características da realidade do setor.

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno	1.	Capacidade de aproveitamento de áreas degradadas	1. Falta de projetos de fomento florestal a nível estadual
	2.	Grande disponibilidade de recursos naturais	2. Falta de uma política pública florestal estadual clara e coesa
	3.	Condições edafoclimáticas favoráveis para cultura florestal	3. Falta de incentivos ligados a empreendedorismo florestal
	4.	Terras com aptidão para o plantio florestal (solos e topografia)	4. Falta de apoio técnico (EMATER-RJ)
	5.	Geração de empregos diretos e indiretos	5. Normas estaduais contra o desenvolvimento do setor florestal
			6. Excesso de burocracia e letargia para liberação de projetos florestais por parte dos órgãos de fiscalização
			7. Ineficiência de marketing do setor florestal
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	1.	Importância e necessidade de reflorestamento em áreas de micro bacias hidrográficas devido à crise hídrica	1. Excesso de burocracia e dificuldade de acesso ao financiamento
	2.	Importância no desenvolvimento de programas e projetos de pagamentos por serviços ambientais	2. Legislação trabalhista muito exigente
	3.	Restauração florestal do estado vinculada com florestas plantadas	3. Elevada carga tributária do Brasil
	4.	Mitigação dos efeitos das mudanças climáticas vinculada com a implantação de povoamentos florestais	4. Dificuldade em aprovar uma legislação estadual florestal moderna e focada na sustentabilidade
	5.	Alto consumo do estado do RJ por produtos madeireiros	5. Pressão ambiental, principalmente por ONGs
	6.	Mercado de Bioenergia	

Quadro 1. Análise SWOT do setor de base florestal do estado do Rio de Janeiro

5.2 Análise estratégica – Ambiente interno

O ambiente interno, em termos do planejamento estratégico desenvolvido neste trabalho, reporta-se a tudo aquilo que possa ser controlado por seus gestores. Neste caso, o ambiente interno do setor florestal fluminense é tudo o que faz parte do mesmo.

Ferrel et al. (2000) complementa que a análise SWOT, em referência a análise do ambiente interno, possibilita a identificação de pontos fortes e fracos em fatores determinantes da competitividade, participação de mercado, capacidade de produção, recursos financeiros entre outros.

Segundo Schultz e Waquil (2011) o ambiente interno diz respeito ao que está dentro da organização e que pertence a mesma, como, por exemplo, suas qualidades e deficiências, sendo tudo aquilo que possa ser controlado por seus gestores. Neste caso o ambiente interno do setor florestal fluminense é tudo o que faz parte do mesmo.

Da sistematização e análise dos questionários confirmou-se, inicialmente, que com o aumento da pressão da opinião pública sobre as questões ambientais, bem como a crescente demanda por um modelo de desenvolvimento sustentável, que o governo estadual fluminense vem sendo objeto de um constante questionamento por parte de diversas instituições com respeito às razões pelas quais o estado do Rio de Janeiro não desenvolve sua silvicultura.

Tendo este questionamento como fulcro central do ambiente interno, o próximo passo seria desenvolver-se, dentro do contexto da opinião dos stakeholders consultados, os principais pontos fortes e pontos fracos que poderiam ser associados à capacidade do poder público estadual em formulação uma política florestal sustentável para o estado do Rio de Janeiro.

5.2.1 Pontos Fortes

Aqui determinou-se que os pontos fortes do setor florestal fluminense são aquelas características internas vantajosas, pertencentes ao Estado do Rio de Janeiro, mas controláveis, e relacionadas a aspectos da estrutura, dos processos e dos recursos, que o favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

Diante deste cenário, os stakeholders apontaram para cinco tópicos principais que caracterizam as vantagens que o estado do Rio de Janeiro possui para desenvolver a silvicultura sustentável e por consequente o setor florestal como um todo.

O tópico “*Capacidade de aproveitamento de áreas degradadas*” se destacou como um ponto muito forte para desenvolver a silvicultura econômica sustentável no estado do Rio de Janeiro.

Todos os stakeholders apontaram como fator crucial que este ponto forte deveria estar dentro de uma política florestal estadual, através de políticas e programas que incentivem o aproveitamento deste tópico.

Em reforço, observe-se que no Censo Agropecuário (IBGE, 2006) consta que existem cerca de 694 mil hectares de áreas com “pastagens naturais” e “pastagens plantadas degradadas” no estado. Estes dados corroboram a grande capacidade de usufruir dessas áreas para atividades florestais, conforme observado inclusive na Figura 01, que ilustra as terras mais aptas (representado nas áreas de tons laranja/amarelo escuro e claro do mapa).

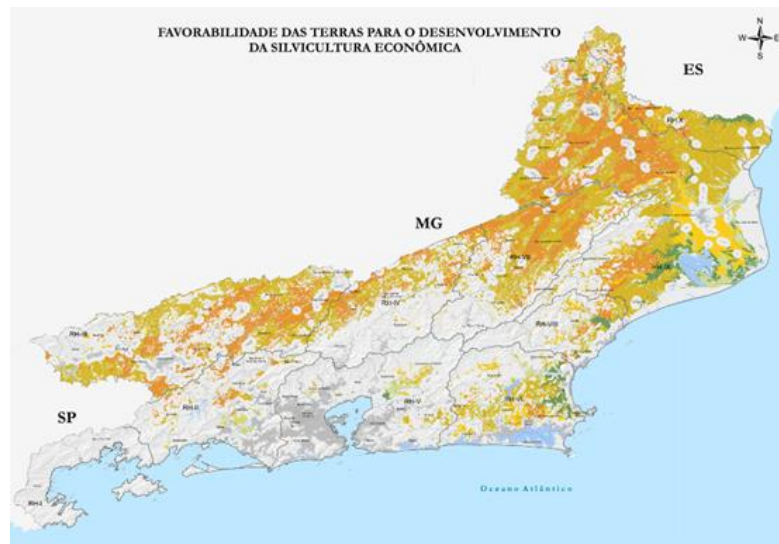


Figura 01 – Terras favoráveis para o desenvolvimento da silvicultura no Estado do Rio de Janeiro. Adaptado de: INEA (2010).

Com respeito aos demais pontos fortes do estado do Rio de Janeiro, quais sejam, “*a grande disponibilidade de recursos naturais*”, “*as condições edafoclimáticas*” e “*a aptidão das terras fluminenses são favoráveis a cultural florestal*”, estes receberam bastante destaque por parte dos stakeholders como pontos fortes. Esta tendência se evidencia devido ao fato que o estado dispõe de condições favoráveis para a implantação e crescimento de inúmeras espécies florestais, os quais, associados ao primeiro ponto forte identificado, traz consigo benefícios econômicos, sociais e ambientais como proteção dos solos e os recursos hídricos.

Acredita-se que esta análise esteja compatível inclusive com o disposto no

Zoneamento Agroecológico do Estado do Rio de Janeiro (2003).

Ademais, ainda em termos de uma leitura da sustentabilidade dos pontos fortes, verifica-se que a geração de empregos diretos e indiretos é um ponto de destaque para o setor florestal fluminense, pois desenvolver a silvicultura sustentável minimiza indubitavelmente os fluxos migratórios do campo para a cidade, ajudando na manutenção do homem no campo devido a mais uma alternativa de renda, diminuindo o efeito da crescente urbanização da população (IBGE, 2010; SFB, 2012).

Segundo estudos da Rionor (2011), impulsionar a silvicultura, tanto florestas plantadas assim como a de restauração florestal, beneficiaria de 20% a 25% da população total de 22 municípios fluminense que possui de 15.000 a 20.000 habitantes com empregos diretos e indiretos.

5.2.2 Pontos Fracos

Segundo Schultz e Waquil (2011) as fraquezas, também denominados pontos fracos, são aquelas características que devem ser minimizadas para se evitarem influências negativas sobre sua competitividade do objeto da análise SWOT.

Em outras palavras, pontos fracos, dentro do contexto do ambiente interno, seriam tudo aquilo em que uma determinada cadeia produtiva, como exemplo, “deixa a desejar” e que deve ser melhorado.

Ainda segundo os autores, quando se percebe uma fraqueza, deve-se tomar providências para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos.

Dessa forma, sobre a ótica da análise estratégica SWOT, os pontos fracos são características internas desvantajosas, pertencentes ao estado do Rio de Janeiro, mas controláveis, e relacionadas a aspectos da estrutura, dos processos e dos recursos, que o desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

Os stakeholders apontaram para sete tópicos como os principais pontos fracos para o setor florestal fluminense, com destaque para a *falta de projetos de fomento florestal a nível estadual*, em termos da mais relevante dentre as fraquezas citadas.

Segundo Siqueira et al. (2004), o fomento florestal é uma ferramenta estratégica que pode promover a junção dos produtores rurais à cadeia produtiva, proporcionando vantagens econômicas, sociais e ambientais.

O autor citou que o fomento florestal pode promover um complemento econômico extra para o produtor rural, viabilizando o aproveitamento de áreas degradadas, improdutivas, subutilizadas e impróprias a agropecuária, melhorando a

renda do produtor rural.

Silveira-Filho (2012) comentou que a Constituição Estadual de 1975 havia destacado que é função do Estado estabelecer incentivos fiscais e programas que fomentem a silvicultura, reafirmando o papel das florestas nativas e econômicas para equilíbrio do ambiente e desenvolvimento econômico.

Os incentivos de créditos são essenciais para o fortalecimento do setor florestal, necessitando de atenção especial do ente governamental na negociação de taxas de juros e tempo de carência com os bancos, para que realmente os pequenos e médios produtores de produtos e serviços florestais possam acessá-lo, entendendo que a atividade florestal é de longo prazo (ROCHA E SILVA, 2009).

Verificou-se por outro lado, no que tange à discussão dos pontos fracos identificados neste estudo, que cabe explicitamente ao Instituto Estadual do Ambiente - INEA, assim como ao Agência Estadual de Fomento do Rio de Janeiro - Investe Rio, sendo esta última a principal agência de fomento e financiadora estadual, a função de promover o fomento florestal (SILVEIRA-FILHO, 2012).

Ainda segundo Silveira-Filho (2012), de 1977, fase inicial do novo estado do Rio de Janeiro sob a influência do Fundo de Incentivos Setoriais (FISSET), até 2012, onde o Estado já possuía duas instituições com papel de fomentadoras da atividade florestal, o crescimento da silvicultura econômica foi pífio, demonstrando a inação do Estado relacionado a medidas de incentivo a fomento florestal.

Atrelado à falta de fomento florestal, observa-se a *falta de uma política pública florestal estadual clara e coesa*, como uma fraqueza extremamente relevante, o que influencia diretamente todos os outros pontos fracos.

É preciso entender que fomento florestal está inserido dentro de uma política florestal, assim como, todos os outros pontos fracos destacados nesse trabalho, seja de forma direta ou indiretamente.

Assim, por conta dos pontos fracos aqui identificados, entende-se que valeira a pena discutir mais detalhadamente o contexto de uma dada política florestal.

Segundo Fraser (2003) política florestal é um termo utilizado em diferentes contextos, que abrange desde objetivos e metas figurados em um quadro geral, como objetivos gerais do ordenamento e manejo dos recursos florestais de um país, ou até um detalhado conjunto de disposições para um fluxo de ação específicos da área florestal.

Silva (2001), destacou que o Estado, independentemente da esfera federal,

estadual ou municipal, possui tipicamente seis funções na área florestal: I) desenvolver o macroplanejamento da utilização e proteção dos recursos florestais; II) gerenciar as áreas de florestas públicas; III) executar a extensão e assistência técnica florestal; IV) favorecer o fomento florestal; V) desenvolver e aplicar a pesquisa florestal; VI) fiscalizar e monitorar a cobertura florestal das pessoas físicas e jurídicas privadas.

O Estado apresenta uma inação frente à política e gestão florestal, com constantes mudanças organizacionais na estrutura político-administrativa das secretarias de Estado que estão correlacionadas com a temática florestal, dificultando qualquer tipo de integração entre os programas e projetos que envolvem as diversas secretarias envolvidas (SILVEIRA-FILHO, 2012).

Segundo Silveira-Filho (2012) observou que o Estado celebrou acordo de cooperação, objetivando a descentralização da gestão florestal, com o Governo Federal em novembro de 2008, cabendo ao INEA desenvolver a política florestal pois incorporou o extinto Instituto Estadual de Florestas - IEF.

O autor salientou, além disto, que apesar dos avanços institucionais, o órgão estadual responsável pela aplicação da política e gestão florestal necessita de uma reorganização frente a necessidade de desenvolver a silvicultura econômica no Estado.

As afirmações de Silveira-Filho (2012) coincidem com o entendimento dos stakeholders analisados neste trabalho, reiterando que o Estado não possui uma política florestal clara e coesa, e sim um emaranhado de leis, decretos e projetos que tem grande dificuldade de integração entre si, e que o órgão responsável pelo desenvolvimento florestal possui um caráter mais fiscalizador do que pró desenvolvimentista florestal.

Os stakeholders apontaram como outra fraqueza extremamente relevante a *falta de incentivos ligados ao empreendedorismo florestal*, devido à falta de arranjos institucionais entre os atores públicos e privados, e conseqüentemente falta de uma política e gestão florestal.

O estado do Rio de Janeiro aponta como um dos estados que mais incentivam o desenvolvimento de empreendedores, mas isso não é verificado em relação ao empreendedorismo florestal devido à falta de cultura e falta de incentivos ligados ao setor florestal no Estado.

A falta de apoio técnico, em especial da EMATER-RJ que representa a

extensão e assistência técnica do Estado, e do INEA, órgão que possui dentro das suas atribuições institucionais a extensão florestal segundo Silveira-Filho (2012), foi um ponto bem discutido pelos stakeholders.

A EMATER-RJ possui um perfil direcionado para atividades agropecuárias, com ações diminutas para a assistência técnica florestal devido a constantes mudanças políticas na direção da instituição e definição do seu papel quanto ao uso das florestas, bem como um quadro técnico insuficiente para promover e dar assistência técnica florestal, em outro ponto, o INEA como dito antes tem um papel de fiscalizador, não exercendo as atribuições de extensão e apoio técnico ao setor florestal como um todo.

Salienta-se também que outras fraquezas apontadas foram as *normas estaduais contra o desenvolvimento do setor florestal, e excesso de burocracia e letargia para liberação de projetos florestais por parte dos órgãos de fiscalização.*

Estes dois tópicos (pontos fracos) estão intimamente associados. Primeiramente, é preciso explicar que, no atual momento, as normas estaduais não são “contra” o desenvolvimento do setor florestal como um todo, pois a Lei n. 4.063/2003, que era restritiva à expansão da silvicultura econômica, foi substituída pela Lei n. 5.067, de 09 de julho de 2007, sendo que o Estado já a regulamentou, inclusive com respeito à figura dos “Distritos Florestais”, por intermédio do Decreto Estadual nº 44.377, de 10 de setembro de 2013.

Desta feita, os “Distritos Florestais” são conceituados no artigo 4º desta última citada:

“V – Distrito Florestal: área de grande potencial para implantação e desenvolvimento de atividades de silvicultura econômica, instituídas pelo poder público para o fomento florestal e recuperação de áreas degradadas e/ou abandonadas, a fim de, incorporá-las ao processo produtivo com plantios florestais” (Decreto 44.377)

Ademais, podemos observar que o Estado vem realizando um esforço em desenvolver a silvicultura econômica através da criação dos “Distritos Florestais” focando nos pequenos e médios produtores.

Contudo, ainda é necessário um conjunto de medidas políticas e administrativas, gerando um arcabouço de política florestal que atinjam os objetivos pretendidos pelo setor florestal, do mesmo modo aperfeiçoando o conceito de Distrito

Florestal, tornando-o funcional como ferramenta de desenvolvimento florestal sustentável.

Por não ter um programa de fomento florestal estabelecido aliado a este decreto, o Estado ainda é visto como ente focado em fiscalizar e monitorar, com um ideal conservacionista e não desenvolvimentista florestal.

Esta visão é compartilhada por autores tais como Silveira-Filho (2012). Este autor compreende que a gestão florestal no Estado se limitou à delimitação de restrições ao uso dos recursos florestais e a criação de unidades de conservação, caracterizando o Estado com um viés conservacionista.

Quanto ao item *excesso de burocracia e letargia para liberação de projetos florestais por parte dos órgãos de fiscalização*, esta é evidenciada historicamente no Estado brasileiro, sendo matéria recorrente quando se estuda os entraves do desenvolvimento sustentável da nação, precisando de um estudo mais profundo para se identificar melhor o problema e resolvê-lo.

Os stakeholders apontaram, por fim, o tópico *“Ineficiência de marketing do setor florestal”* como um ponto fraco de extrema importância, que necessita de maior atenção para alavancar o setor florestal fluminense.

Becker e Grobmann (1999) compreendem que a função prática do Marketing florestal está envolvida com o processo de orientação mercadológica, pela via do planejamento sistemático, aferição e controle da produção e dos serviços das florestas.

Segundo Zanetti (2000), o marketing florestal torna-se um instrumento imprescindível na realização da tarefa de aproximar o consumidor final do produtor florestal, reforçando econômica, social e ambientalmente a utilização dos recursos naturais de forma plena. Os stakeholders entendem, na visão do autor, que existe um grande desconhecimento e falta de entendimento por parte dos consumidores, produtores florestais e demais elos da cadeia florestal do estado sobre a importância do marketing florestal, dessa forma o marketing florestal no estado não é ineficiente, mas sim uma ferramenta que não está sendo usada para desenvolver o setor florestal.

5.3 Análise Estratégica – Ambiente Externo

Segundo a análise SWOT do setor florestal fluminense, o ambiente externo reporta-se à compreensão e análise das situações não controláveis pelos agentes diretamente envolvidos ao nível do ambiente de determinado planejamento estratégico propriamente dito.

Assim, a análise estratégica do ambiente externo consiste, basicamente, em verificar como as forças do ambiente externo poderão impactar no setor florestal como um todo gerando oportunidades e ameaças para a permanência e sobrevivência das instituições que compõem o setor.

O objetivo da análise externa é ofertar as informações necessárias que possibilitarão ao estrategista gerenciar eficazmente, utilizando as oportunidades a seu favor e contornando as ameaças oferecidas pelo ambiente. Esta análise visa também diagnosticar os fatores críticos de sucesso do setor. (STEINER, 1979; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Segundo McDonald (2007), os fatores externos são considerados como toda fonte de oportunidade e ameaças.

Dessa maneira, podemos dividir a análise do ambiente externo nesses dois itens (oportunidades e ameaças).

Por ser tratar da análise estratégica de um setor, no caso presente, o florestal, o ambiente externo é caracterizado como “macro ambiente”, o qual é composto pelas forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, sendo estas as quais que afetam todas as organizações.

Importante salientar que influência do macro ambiente se dá de forma irregular, conforme o tamanho e setor (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

O ambiente externo pode ainda ser entendido como uma força complexa e muito importante em que as instituições e seus administradores e gerentes precisam conviver. Mudando as condições externas, as implicações potenciais para elaboração e efetivação da estratégia também mudam, com isso exige-se maior atenção constante e habilidade para interpretar corretamente as propensões ambientais e utilizar esse entendimento para formular estratégias de sucesso e planos de ação (SCHEMERHORN, JR 1999).

5.3.1 Oportunidades

Segundo Matus (1997), as oportunidades podem ser entendidas como as possibilidades abertas pelo jogo social e sobre as quais se pode atuar para aproveitá-las com o resultado de alcançar os objetivos planejados. As oportunidades neste trabalho podem ser compreendidas como forças ambientais externas, de certa forma capitaneadas pelo poder público estadual (a fim de manter uma coerência com a análise dos pontos fortes e fracos, conforme acima realizada), não controláveis pelo setor florestal do estado do Rio de Janeiro, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perdurem.

Avaliando as oportunidades na análise estratégica, os stakeholders identificaram que o *reflorestamento em áreas de micro bacias do Estado* se apresenta como enorme oportunidade para o setor florestal fluminense desenvolver a sua cadeia produtiva florestal ligada a restauração florestal, devido à *crise hídrica* (este elemento interpretado, aqui, como a essência tanto do ambiente externo, quanto da oportunidade propriamente dita) que a região sudeste vive.

Em seguida, vem a importância no *fortalecimento e desenvolvimento de programas e projetos de pagamentos por serviços ambientais*, oportunidade que esta correlacionado com o primeiro tópico.

Observa-se que o INEA delineou, dentro de sua política institucional, desenvolver e apoiar programas de pagamentos por serviços ambientais, chamados de pagamentos por serviços ambientais – PSA, dentro da necessidade de restaurar e conservar o solo em regiões hidrográficas de extrema importância para o abastecimento público, bem como conservar e recuperar áreas de importância ecossistêmica (INEA, 2015).

O PSA é entendido como um instrumento econômico que vem sendo utilizado para estimular e incentivar a adoção da terra e/ou recursos naturais que tragam melhoras ou aumentem o fornecimento de serviços ambientais, tais como conservação da biodiversidade e sequestro de carbono (COSTA, 2008; FAO, 2007).

Pode-se destacar como os principais projetos e ações do Inea: (i) o Programa Estadual de Pagamento por Serviços Ambientais para Proteção dos Recursos Hídricos (PRO-PSA) criado e regulamentado pelo Decreto Estadual nº42.029/11; (ii) os Planos Municipais de Conservação e Recuperação da Mata Atlântica apoiados pelo Estado, e; (iii) o Programa Jogos Limpos.

Verifica-se que o Estado fluminense desenvolve suas estratégias de

recuperação e proteção de suas bacias hidrográficas usando com instrumento os programas de pagamentos por serviços ambientais acima citados

Dessa forma, reforça-se o disposto em Wünscher et al. (2008), que mencionaram que os pagamentos por serviços ambientais vêm se tornando uma crescente ferramenta de mercado capaz de traduzir externalidades positivas. Assim, os proprietários rurais preservam os ecossistemas que provêm estes serviços, como as bacias hidrográficas na qual suas propriedades estão inseridas.

Atrelado a esses programas verificamos que surge a necessidade, por conta de legislações e políticas nacionais específicas, da *restauração florestal do estado*¹ vinculada, por conta inclusive do contexto de uma política federal específica, com o *incentivo a florestas plantadas*², como apontado pelos stakeholders.

Veiga-Neto (2008) corrobora esse pensamento dos entrevistados. O autor, avaliando o valor monetário que os produtores rurais da bacia do rio Macabu, no estado do Rio de Janeiro, receberiam seria suficiente para que eles fizessem a conversão de pastagens para áreas reflorestadas, diagnosticou-se que os produtores rurais possuem interesse em reflorestar suas terras e receber pelos serviços ambientais prestados mas apontaram também para o incentivo através de fomento e fornecimento de mudas de eucalipto, e de espécies nativas, objetivando o uso futuro da madeira para uma possível renda e uso na própria propriedade.

Segundo os stakeholders outro ponto que apresenta ótima oportunidade para o desenvolvimento do setor florestal fluminense e que pode ser explorada por uma futura política florestal fluminense é aliar a mitigação dos efeitos das mudanças climáticas vinculada com a implantação de povoamentos florestais. Uma das medidas para se evitar, ou diminuir o efeito estufa provocado pela crescente concentração de determinados gases que segundo especialistas estão causando mudanças climáticas no planeta, é o plantio de florestas (COTTA, 2005).

As florestas por realizarem o “sequestro” de carbono, contribuem

¹ Lei n. 12.651, de 25 de maio de 2015. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa; altera as Leis nºs 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006; revoga as Leis nºs 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória nº 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm > Acesso: 30.08.2015.

² Decreto n. 8.375, de 11 de dezembro de 2014, que institui a Política Agrícola de Florestas Plantadas. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8375.htm > Acesso: 30.08.2015.

decisivamente para minimizar os impactos ambientais do efeito estufa e das suas implicações nas mudanças climáticas (SANQUETA, 2002). As mudanças climáticas representam um fato em andamento, dessa forma as florestas plantadas contraem importância relevante em termos de estratégias de mitigação e adaptação, os stakeholders entendem que o setor florestal fluminense tem uma grande oportunidade de aproveitar os programas federais de mitigação de efeito estufa, como o Programa ABC, e aproveitar para atrair as empresas de base florestal que caminham rumo a uma economia de baixo carbono.

O penúltimo ponto destacado pelos stakeholders como oportunidade é referente ao mercado interno do estado, que é considerado um dos maiores consumidores de produtos florestais do país. Segundo pesquisa da consultoria Pöyry (2012), encomendada pelo Sistema FIRJAN, o estado apresenta como os principais consumidores de madeira as indústrias de cerâmica, a construção civil e a siderurgia, esses segmentos representam 60% do consumo, o que equivale aproximadamente em 3,6 milhões de metros cúbicos de madeira, ressaltando que apenas 11% do que é consumo interno é produzindo pelo setor florestal do estado.

Segundo Mendonça-Filho (2010) o estado do Rio de Janeiro possui uma alta demanda por produtos florestais, desde lenha e carvão vegetal como também madeira serrada, não deixando de excluir a madeira para papel e celulose, e outras finalidades. Os stakeholders destacam que pelo estado ter um mercado consumidor forte, o setor florestal fluminense pode se beneficiar para expandir se um conjunto de políticas públicas for montado e aplicado sobre conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica.

Uma oportunidade estratégica percebida pelos stakeholders para o desenvolvimento das atividades florestais no estado refere-se ao mercado de bioenergia, especificamente o uso da madeira e seus derivados para a produção de energia. A biomassa florestal sempre representou uma fonte de energia renovável de extrema importância para a humanidade, possuindo características diversas como fonte energética, seja pela queima da madeira, como lenha e carvão, resíduos da exploração florestal e utilização de óleos essenciais, alcatrão e ácido pirolenhoso (COUTO et al, 2000).

De acordo com Lima e Bajay (1998) a biomassa florestal deve ser incluída na definição de políticas e, diretrizes para o planejamento energético regional, devido à importância estratégica que possui, não esquecendo que os setores florestal e de

biocombustíveis são exemplos de atividades econômicas que podem contribuir para mitigar as emissões de gases de efeito estufa (GOLDEMBERG et al., 2008; UPHAM et al., 2009). A biomassa a partir da madeira responde atualmente por 8,7% da matriz energética mundial e 13,9% da brasileira (VIDAL, HORA, 2010), com uma procura de crescente biomassa florestal como fonte primária de energia sustentável em todo mundo, como no caso na Península Ibérica que desenvolveu um plano de ação para desenvolver o setor florestal e energético de biomassa (WWF, 2011).

5.3.2 Ameaças

Segundo Silveira e Vivacqua (1996) o planejamento estratégico é um processo constante e interativo da análise das oportunidades e ameaças, como também dos pontos fortes e fracos visando equacionar a definição de objetivos adequados a adaptação das organizações frente as condições ambientais de mudança. Pode-se entender as ameaças como situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Frente a análise estratégica desenvolvida neste trabalho considerasse as ameaças como forças ambientais externas não controláveis pelo setor florestal do estado do Rio de Janeiro, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. Em algumas situações, nas quais os objetivos vitais para a organização são afetados, e as ameaças não podem ser evitadas, elas têm que ser enfrentadas e, se possível, neutralizadas com o emprego de todos os recursos disponíveis do setor.

Os stakeholders selecionaram seis tópicos como fatores cruciais capazes de afetar negativamente ou dificultar substancialmente e por longo período, os objetivos estratégicos do setor florestal. Destaca-se como o primeiro da lista o “*Excesso de burocracia e dificuldade de acesso ao financiamento*” relacionado as linhas de crédito voltadas para a atividade florestal.

O governo federal conta com os seguintes programas de crédito que objetivam o desenvolvimento de atividades florestais (reflorestamento, manejo florestal, sistemas agroflorestais e outras afins), abrangendo desde o pequeno produtor rural até as empresas representativas do setor: PROPFLORA, Programa de Plantio Comercial e Recuperação de Florestas que foi desenvolvido pelo BNDES que incentiva a implantação e manutenção de florestas destinadas ao uso industrial com objetivos

econômicos, sociais e ambientais; PRONAF Florestal, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, que é um programa do Ministério do Meio Ambiente e do Ministério do Desenvolvimento Agrário; PRONAF Eco, desenvolvido pela Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário, PRONAF Energia Renovável e Sustentabilidade Ambiental também da mesma secretaria, BB Florestal, Programa de Investimento, Custeio e Comercialização Florestal do Banco do Brasil, BNDES Florestal, visa o financiamento ao reflorestamento de áreas degradadas ou convertidas e ao manejo florestal de plantios de espécies florestais nativas para conservação e recuperação de áreas degradadas ou convertidas, inclusive de áreas de preservação permanente – APPs, e Reservas Legais. PRONAMP e PROGRAMA ABC, com linhas de crédito pelo Banco do Brasil (SFB, 2013).

O Brasil possui diversas linhas de crédito para desenvolver atividades florestais, seja de reflorestamento para fins econômicos ou incentivos financeiros para a recuperação ambiental, apesar desta gama diversificada de crédito o estado do Rio de Janeiro tem como ameaça ao desenvolvimento do setor florestal o mau aproveitamento dessas linhas em virtude de uma desarticulação política-administrativa e falta de planejamento estratégico para obter melhores resultados.

Os stakeholders alertam como ameaça a “*Legislação trabalhista muito exigente*”, isto se deve especificamente as normas regulamentadoras de Segurança e Medicina do Trabalho, no caso do setor florestal se aplica a NR 31 que é Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura (MTE, 2005).

Segundo Gusmão et al. (2014) a lei impõe ao empregador rural uma série de despesas e demandas administrativas que o mesmo não consegue cumprir, em especial quando se trata do pequeno produtor rural. O mesmo autor sugere que a grande dificuldade de cumprimento das lei e normas trabalhistas está na falta de esclarecimento sobre as normas aplicáveis à atividade florestal, a falta de auxílio técnico que muitas vezes não é disponibilizado pelo Governo, além dos custos de adequação aos requisitos legais são altos.

A “*elevada carga tributária*” do Brasil é um ponto considerado como uma ameaça frente ao desenvolvimento das atividades florestais no estado, Castro et al., (2011) cita que a questão tributária é de grande relevância para a empresa e não pode ser desconsiderada pelo gestor, referente a pena de majoração substancial do ônus tributário, acarretando em redução da margem de lucro ou o repasse do ônus tributário

para o consumidor através da elevação do preço final seja do produto ou serviço.

O Serviço Florestal Brasileiro vem realizando diversas ações para a criação de uma política consistente de desoneração tributária relacionado a atividades específicas do setor florestal, como o manejo florestal (SFB, 2012). A importância da carga tributária sobre as atividades florestais é destacada por Rezende et al. (2005), que comentam que o setor florestal possui um número excessivo de tributos, por ser um setor diversificado. O mesmo autor analisando a influência dos tributos nos custos da rotação econômica aos 8 anos, em povoamentos de eucalipto, identificou que 37,78% no custo de produção era referente a tributos.

O tópico *“Dificuldade em aprovar uma legislação estadual florestal moderna e focada na sustentabilidade”* foi visto como ameaça devido à dificuldade política que o governo do estado possui em construir uma política florestal. É necessário segundo os stakeholders uma maior “costura” política para o Estado se inserir com maior projeção no cenário florestal nacional e conseguir estabelecer uma legislação florestal eficaz.

A *“Pressão ambiental, principalmente por ONGs”* sobre programas e políticas públicas que incentivem o setor de base florestal, em especial a florestadas plantadas de eucalipto é visto pelos stakeholders como uma ameaça considerável. É observado que a ONG denominada Rede Alerta contra o Deserto Verde – RADV, é uma das instituições não governamentais que se coloca como ameaça frente ao desenvolvimento de atividades florestais no estado, a ONG afirma que a implantação de povoamentos florestais com o gênero eucalipto gera problemas ecológicos e da ordem de segurança alimentar (COSTA, 2007).

Os povoamentos florestais do gênero eucalipto quando geridos por critérios técnicos de silvicultura e manejo sustentável desempenham inúmeras funções, como mitigação do clima (temperatura e umidade), redução de enchentes e recarga para os rios, controle de erosão, atenuação da poluição atmosférica, sequestro de carbono (CNA, 2011; FOELKEL, 2007). Mesmo frente a constatação da ciência de que as florestas plantadas de eucalipto trazem mais benefícios socioeconômicos e ambientais quando manejadas de forma sustentável e em regiões aptas a silvicultura econômica (VITAL, 2007) identificamos ameaças a promoção do desenvolvimento florestal por organizações que justificam seus argumentos em dados desatualizados e descreditados.

5.4 Contribuição do planejamento estratégico

Frente a análise SWOT, os stakeholders apontaram para as seguintes ações estratégicas que podem trazer benefícios ao setor florestal: estabelecimento de uma política florestal, com legislação e programas florestais visando incentivar atividades florestais em pequenos e médios produtores, recuperação de áreas degradadas com incentivos a projetos agroflorestais e Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), e a estruturação do fomento (linhas de créditos, subsídios financeiros e fiscais) e assistência técnica florestal no estado.

Ponto relevante foi a aceitação pelos stakeholders, sugerida pelo autor, que a criação de um Conselho Florestal Sustentável no modelo de cluster/arranjo, no qual uma instituição é formada a partir da reunião de empresas do setor florestal com a participação de entes do governo para realizar ações estratégicas em determinado setor, assim como é feito no Chile com a fruticultura, é um modelo que pode ser adotado no estado para desenvolvimento do setor de base florestal.

6. CONCLUSÕES

O trabalho abordou o planejamento estratégico de forma exploratória na esfera florestal do estado do Rio de Janeiro, utilizando-se da análise estratégia SWOT para identificar os principais aspectos que pudessem contribuir para a formulação de uma nova política florestal estadual sustentável.

Percebe-se, pela ótica dos stakeholders no âmbito do ambiente interno, os seguintes pontos fortes identificados: Capacidade de aproveitamento de áreas degradadas; Grande disponibilidade de recursos naturais; Condições edafoclimáticas favoráveis para cultura florestal; Terras com aptidão para o plantio florestal (solos e topografia com poucas limitações), e; Geração de empregos diretos e indiretos.

Ainda dentro do ambiente interno foram identificados os seguintes pontos fracos: Falta de projetos de fomento florestal a nível estadual; Falta de uma política pública florestal estadual clara e coesa; Falta de incentivos ligados a empreendedorismo florestal; Falta de apoio técnico (EMATER-RJ); Normas estaduais contra o desenvolvimento do setor florestal; Excesso de burocracia e letargia para liberação de projetos florestais por parte dos órgãos de fiscalização, e; Ineficiência de marketing do setor florestal.

Os principais pontos fortes e fracos identificados no presente trabalho circunscrevem-se, grosso modo, ao contexto genérico conforme já descrito na revisão de literatura acima apresentada. Isto significa que a superação dos entraves e o fortalecimento de sinergias é algo já historicamente estabelecido no Estado do Rio de Janeiro, mas, por outro lado, gerido de uma maneira ainda muito incipiente, por parte do Poder Público Estadual (principal eixo estrutural a partir do qual se desenha o presente trabalho) ao longo dos anos.

Em referência ao ambiente externo, as principais oportunidades verificadas no estudo foram: Importância e necessidade de reflorestamento em áreas de micro bacias hidrográficas devido à crise hídrica; Importância no desenvolvimento de programas e projetos de pagamentos por serviços ambientais; Restauração florestal do vinculada com florestas plantadas; alto consumo do estado do Rio de Janeiro por produtos madeireiros, e; Mercado de bioenergia.

Complementa-se que o as principais ameaças identificadas neste estudo, dentro do ambiente externo, foram: Excesso de burocracia e dificuldade de acesso ao

financiamento; Legislação trabalhista muito exigente; Elevada carga tributária do Brasil; Dificuldade em aprovar uma legislação estadual florestal moderna e focada na sustentabilidade, e; Pressão ambiental, principalmente por ONGs.

As principais ameaças identificadas pelos stakeholders entrevistados neste trabalho também se encontram preponderantemente associados, tanto quanto às principais oportunidades, a uma incisiva interação, por conta de aspectos tais como nova lei florestal, florestas plantadas, pagamento por serviços ambientais, dentre outros aspectos, com forças externas tais como Poder Público Federal e Instituições do Terceiro Setor.

Conclui-se pelo presente estudo que a formatação de uma política florestal deve incluir a legislação e programas florestais visando incentivar atividades florestais em pequenos e médios produtores, recuperação de áreas degradadas com incentivos a projetos agroflorestais e Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), e a estruturação do fomento e assistência técnica florestal no Estado, bem como a possibilidade de adoção de um Conselho Florestal Sustentável.

Sabendo que existe heterogeneidade de atores e a articulação de múltiplos interesses para o desenvolvimento do setor florestal no Estado, é ressaltado que este estudo não tem a pretensão de esgotar o tema mas contribuir de forma a subsidiar os atores sociais que estão intimamente ligados a modelação de uma política florestal estadual.

Por fim recomenda-se estudos complementares sobre o tema, pois o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, bem como a utilização de outras ferramentas do planejamento estratégico para analisar o setor florestal sob diversos ângulos, direcionando os rumos do setor e checando suas ações de forma concreta.

Este trabalho não teve a intenção de realizar o planejamento estratégico no seu todo, nem tão pouco indicar alguma estratégia, pois a análise SWOT é uma ferramenta que faz parte da construção do planejamento estratégico.

7. REFERÊNCIAS

AMORIM, HUGO BARBOSA et al. **Estimativa da área ocupada por reflorestamentos no estado do Rio de Janeiro**. Revista CERNE, vol.18, n.1. 2012.

ANDRADE, J. A.; **Formação da estratégia: as políticas públicas a partir das práticas**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 10(1), 47-63. 2011.

BACHA, CARLOS J. CAETANNO; **O Uso de Recursos Florestais e as Políticas Econômicas Brasileiras – Um Visão Histórica e Parcial de um Processo de Desenvolvimento**. Est. Econ., São paulo, v. 34, n. 2, p. 393-426, abril-junho, 2004.

BECKER, M. , GROßMANN, C.M. **Marketing von Forestbetrieben – Überblick. Marketing-Konzepte**. Forstliche Marktlehre. Arbeitsmaterial zum Kernblock „Forstliche Marktlehre“ Wintersemester 1999/2000. item 4.1 Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Freiburg, Alemanha. 1999.

BENTES, JÚLIO C. da GAMA. **A Transformação dos Ambientes Natural e Rural com a Industrialização do Médio Paraíba Fluminense - RJ**. V Encontro Nacional da ANPPAS, Florianópolis – SC – Brasil, 4 a 7 de outubro de 2010.

BERGUE, SANDRO T.; **Gestão Estratégica e Políticas Públicas: Aproximações Conceituais Possíveis e Distanciamentos Necessários**. Contabilidade, Gestão e Governança. Brasília, v.16, n.2, maio-agosto, 2013.

BERTERO, C. O. **Teoria organizacional e estratégia empresarial**. In: VI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. 1982.

BRUYNE, P. DE; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. DE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CABRAL, F. S. **Desenvolvimento econômico, pobreza e desmatamento: Evidências Empíricas para as Regiões Sul e Sudeste no período 1991-2000**. Graduação em Economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Brasil, 2004.

CALAES, GILBERTO DIAS.; VILLAS BÔAS, ROBERTO C; GONZALES, ARSENIO. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CASTRO, F. A. V.; NETO, A. M. O.; SOUZA JUNIOR, A. A. L.; SOUZA FILHO, R. C. **Gestão e Planejamento de Tributos – 2. Ed. – Rio de Janeiro, Editora FGV, 2011.**

CEPED/UFSC – Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres/Universidade Federal de Santa Catarina. **Atlas brasileiro de desastres naturais: 1991 a 2012**, Volume Rio de Janeiro, 2. Ed.rev.ampl. – Florianópolis. 2013.

CEPERJ – Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro. **Anuário estatístico do estado do Rio de Janeiro 2011**. Rio de Janeiro: CEPERJ. Consultado através do site: http://177.71.187.192/aerj_online em 06/07/2015.

CEPERJ – Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro. **PIB do Rio de Janeiro cresce 0,9% em 2014**. Publicado 15/04/2015. Consultado através do site: http://www.ceperj.rj.gov.br/noticias/abril_15/15/pib_2014.html em 06/07/2015.

CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CNA, CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL, Plantio de eucalipto no Brasil: mitos e verdades – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. – Brasília, DF, 2011. 20 p.

COSTA, ALKINDAR. **Volta Redonda ontem e hoje**. Volta Redonda, RJ: Jader Costa, 2004. CD-ROM.

COSTA, R. C. **Pagamento por serviços ambientais: limites e oportunidades para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar na Amazônia Brasileira**. Tese de Doutorado em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

COSTA, HELENA. CARTA AOS DEPUTADOS ESTADUAIS DO RIO DE JANEIRO SOBRE O PL 383/2007 **REDE ALERTA CONTRA O DESERTO VERDE FLUMINENSE** Disponível 2007 <http://koinonia.org.br/noticias/rede-alerta-contra-o-deserto-verde-fluminense/398> acesso 07/07/2015.

COUTO, L.; FONSECA, E.M.B.; MÜLLER, M.D. **O estado da arte das plantações de florestas de rápido crescimento para produção de biomassa para energia em Minas Gerais: aspectos técnicos, econômicos sociais e ambientais**. Belo Horizonte: CEMIG, 2000.

COTTA, M.K. **Quantificação de biomassa e análise econômica do consórcio seringueira-cacau para geração de créditos de carbono**. 2005, 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2005.

DAYCHOUW, MERHI. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DEAN, WARREN; **A ferro e fogo: a história e a devastação da Mata Atlântica brasileira**. São Paulo, Companhia das Letras, 1996.

DEC/NY, New York State Department of Environmental Conservation. **Strategic Plan for State Forest Management**, http://www.dec.ny.gov/docs/lands_forests_pdf/spsfmfinal.pdf . 2010 Acessado em

04/07/2015.

DEVIDE, ANTONIO C. P.; CASTRO, CRISTINA M.; RIBEIRO, RAUL de L. D.; ABBOU, ANTÔNIO C. de S.; PEREIRA, MARCOS G.; RUMJANEK, NORMA G.; **História Ambiental do Vale do Paraíba Paulista, Brasil**. Revista Biociências, Taubaté, v. 20, n. 1, p. 12-29, 2014.

DRUMMOND, JOSÉ AUGUSTO; **Devastação e preservação ambiental no Rio de Janeiro: os parques nacionais do estado do Rio de Janeiro**. Niterói, Eduff, 1997.

FAO (Food and Agricultural Organisation of the United Nations), **Community Forestry: Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation**, Community Forestry Note 2, FAO Forestry Department, Rome. 1989.

FAO - Food and Agricultural Organisation of the United Nations, . **The state of food and agriculture**. Paying farmers for environmental services. Roma: FAO, 2007.

FERRELL, O . C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FIRJAN; **Silvicultura Econômica no Estado do Rio de Janeiro**. Estudos de desenvolvimento para o Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, n°5, dezembro, 2009.

FOELKEL, Celso. **As florestas plantadas de eucaliptos e o consumo de água**. Eucalyptus: Online Book e Newsletter, Porto Alegre, n. 1, set. 2007. Disponível em: <http://www.eucalyptus.com.br/newspt_set07.html#quatorze>. Acesso: 07/07/2015.

FOREST OF DEAN; **Forest of Dean District Council Adopted the Core Strategy**. District Council, Inglaterra. Disponível em https://www.fdean.gov.uk/nqcontent.cfm?a_id=6478, acessado em 15/07/2015.

FORUM FLORESTAL FLUMINENSE; **Pontos Críticos para o Desenvolvimento Florestal do Rio de Janeiro**. Diálogo Florestal, www.dialogoflorestal.org.br acessado 20 junho 2015.

FRASER, A. I. **Making forest policy work** .New York: Hardcover, 637 p, 2003.
FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA; INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. **Atlas dos remanescentes de florestais da Mata Atlântica período 2011-2012**. São Paulo: SOS Mata Atlântica, 2013.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 23a edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1989.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

GOLDEMBERG, J.; COELHO, S. T.; GUARDABASSI, P. **The sustainability of ethanol production from sugarcane**. Energy Policy, Oxford, v. 36, p. 2.086-2.097, 2008.

GUSMÃO, CLARISSA; JUNIOR, W.; BASSO, VANESSA M.; **Cumprimento das leis trabalhistas nas pequenas e médias propriedades rurais**. Disponível 2014 <http://www.florestascertificadas.org.br/noticias/cumprimento-das-leis-trabalhistas-nas-pequenas-e-medias-propriedades-rurais>, acesso 04/07/2015.

GRIPP, DÉBORA OLIVEIRA. **Levantamento dos Instrumentos de Política Florestal do Estado do Rio de Janeiro**. Monografia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

GRÖN. A. HOWARD. . **The economic foundations of forest politics**. Unasyuva, Vol. 1(3), n. 3. 1947. Disponível <http://www.fao.org/docrep/x5341e/x5341e03.htm> em: . Acesso em: 06/07/2015.

GOMES, ÂNGELA M. de C.; FERREIRA, MARIETA de M.; **Industrialização e classe trabalhadora no Rio de Janeiro: Novas Perspectivas de Análise**. Centro de Pesquisa e Documentação da História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1988.

HUSCH. B. **Guidelines for forest policy formulation**. FAO. Forestry Paper, no. 81. Roma. 1987.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mapa de Biomas do Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível www.ibge.gov.br. 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; **Censo Agropecuário**. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Agropecuario_2006/. 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultados do Censo de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Consultado através do site: <http://www.ibge.gov.br/censo2010/> em 06/07/2015.

INEA – Instituto Estadual do Ambiente. O Estado do Ambiente – Indicadores Ambientais do Rio de Janeiro: **Favorabilidade das Terras a Múltiplos Usos**. <http://www.rj.gov.br/web/sea/exibeconteudo?article-id=843969> Acessado em 19/07/2015. 2010.

INEA - Instituto Estadual do Ambiente. **Boletim Águas e Território**, nº8 – Janeiro 2015 – Publicação da Diretoria de Gestão das Águas e do Território (Digat), Secretaria do Estado do Ambiente do RJ. 2015

KAZANA, V.; et al. **SWOT analysis for sustainable forest policy and management: a Greek case study**. Int. J. Information and Decision Sciences, Vol. 7, No.1. 2015.

KLUSACEK, K. **Technology Foresight in the Czech Republic**. International Journal of Foresight and Innovation Policy, 2(1), p. 84–103, 2004.

LIMA. C.R.; BAJAY, S.V. **Políticas e diretrizes para a biomassa florestal no Estado da Paraíba: "Aspectos da reposição florestal obrigatória"**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO ENERGÉTICO, 3. São Paulo, 1998. Anais... São Paulo: SBPE, 1998. [Cd-Rom]

MANTEL, K. **The formulation of forest policy in consequence of the role of timber supply and requirements analysis**. Fifth World Forestry Cong. Proc. 1960: 1053-1055. 1962.

MATUS, C. **O método PES: roteiro de análise teórica**. São Paulo: Fundap, 1997.
McDONALD, MALCOLM. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

MENDONÇA-FILHO, Wilson F. **Mercado de Produtos Florestais no Estado do Rio de Janeiro**. Instituto de Florestas – IF, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Floresta e Ambiente, jul./dez.; 2010.

MENDONÇA-SANTOS, M. L. et al. **Mapeamento do uso atual e cobertura vegetal dos solos do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Embrapa Solos, 2003.

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

MITCHELL, R., AGLE, B. E WOOD, D. **“Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”**, Academy of Management Review, vol. 22, nº 4, pp. 853-858. 1997.

MOREIRA, ANDRÉA AUAD. **Barra Mansa: Imagens e Identidades Urbanas**. Dissertação (Mestrado em Urbanismo) – Programa de Pós-Graduação em Urbanismo, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2002.

MTE, MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **NR 31 – Segurança e saúde no trabalho na agricultura, pecuária silvicultura, exploração florestal e aquicultura**, portaria MTE nº. 86, 2005, alterações portaria MTE nº 2.546 de 2011 e nº1.806 de 2013.

NEVES, ANA C. M.; **Determinantes do Desmatamento da Mata Atlântica: Uma Análise Econômica**. Dissertação - Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2006.

PIERCY, N. AND GILES, W. **Making SWOT Analysis**. Work Journal of Marketing Intelligence & Planning, Vol 7, Issue 5/6, P 5-7. 1989.

PÓYRY, SILVICONULT; FIRJAN, **Estudo de Mercado: Consumo de Produtos de Base Florestal**, Curitiba – Paraná. 2012. Acessado em 22 de julho de 2015.

OSWALD, K., RIECHSTEINER D., THEES, O. AND LEMM, R. **‘Reorganisation of wood production for improved performance: a Swiss forest district case study’**, Small-scale Forest Economics, Management and Policy, 3(2): 143-16. 2004

RIONOR, CONSÓRCIO; **Regiões Norte e Noroeste do Estado do Rio de Janeiro – Plano Básico para o Desenvolvimento da Silvicultura Sustentável**. Belo Horizonte, Minas Gerais. 2011.

RAUCH, P. **SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria**. European Journal of Forest Research, Volume 126, Issue 3, pp 413-420, july. 2007.

REZENDE, J. L. P.; OLIVEIRA, A. D.; RODRIGUES, C.; Efeito dos tributos no custo de produção, na rotação e na reforma de *Eucalyptus* spp., **Cerne**, Lavras, v. 11, n. 1, p. 70-83, jan./mar. 2005

ROCHA, José das Dores de Sá, SILVA, J. de A. **As funções de Estado na área florestal: Suas inter-relações com a Constituição Federal e com o Programa Nacional de Florestas**. Floresta (UFPR). , v.39, p.253 - 271, abr./jun, 2009.

SANQUETA, C. R. Métodos de determinação de biomassa florestal. In: SANQUETTA, C. R. et al. (Eds.). **As florestas e o carbono**. Curitiba: Imprensa Universitária da UFPR, 2002. p. 119-140. 2002.

SCHERMERHORN, John R. Júnior. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: 1999

SCHULTZ, GLAUCO; WAQUIL, PAULO DABDAB. **Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

SECCHI, L.; **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning. 2010.

SFB, Serviço Florestal Brasileiro. **Florestas do Brasil em resumo – 2010: dados de 2005-2010**. Serviço Florestal Brasileiro – Brasília. 2010.

SFB, Serviço Florestal Brasileiro. **Brasil com Florestas: Oportunidades para o desenvolvimento de uma economia florestal e a restauração necessária do setor**. Brasília, 2012.

SFB, Serviço Florestal Brasileiro. **Guia de financiamento florestal 2013**. Brasília, 2013.

SIQUEIRA, J. D. P., LISBOA, R. S., FERREIRA, A. M., SOUZA, M. F. R., ARAUJO, E. de., JUNIOR, L. L., SIQUEIRA, M. M. **Estudo ambiental para os programas de fomento florestal da Aracruz Celulose S.A. e extensão florestal do Governo do Estado do Espírito Santo**. Revista Floresta, Edição Especial, p.3-67, 2004.

SINPAPEL; **Estudo da FIRJAN defende plantio de florestas para economia sustentável**. Publicado, 20 fevereiro 2013. <http://www.sinpapel.org.br/index.php/noticias/229-estudo-da-firjan-defende-plantio-de-florestas-para-economia-sustentavel>. Acessado 03 agosto 2015.

SILVA, J. de A. **As funções de Estado na área florestal**. Floresta e Ambiente., v.8 n.1, p.223 - 226, 2001.

SILVEIRA-FILHO, T. B. **A política florestal estadual do Rio de Janeiro: ação e inação do estado entre 1975-2011**. 150 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Ambientais e Florestais) Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2012.

SILVEIRA JR., Aldery; VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento Estratégico como instrumento de Mudança Organizacional**. 1. ed. Brasília: UnB, 1996. v. 3000. 161 p.

SOFFIATTI, A.: “**Destruição e proteção da Mata Atlântica no Rio de Janeiro: ensaio bibliográfico acerca da eco-história**”. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, vol. IV (2): 309-327, julho - outubro, 1997.

STEINER, G. A. **Strategic planning: what every manager must know**. New York, The Free Press. 1979.

TILES, S. **How to evaluate corporate strategy**. Harvard Business Review, p. 111-21, July-Aug. 1963.

UPHAM, P., WHITMARSH, L., POORTINGA, W., PURDAM, K., DARNTON, A., MCLACHLAN, C., DEVINE-WRIGHT, P. **Public Attitudes to Environmental Change: a selective review of theory and practice**. A research synthesis for the Living with Environmental Change Programme, Research Councils UK. 2009.

U.S. CONGRESS, OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT. **Forest Service Planning: Setting Strategic Direction Under RPA**, OTA-F-441, Washington, DC: U.S. Government Printing office, July, 1990.

VALLEJO, L.R.; **Políticas públicas e conservação ambiental: territorialidades em conflito nos parques estaduais da Ilha Grande, da Serra da Tiririca e do Desengano (RJ)**. Niterói, 288 p. Tese (Doutorado em Geografia) Universidade Federal Fluminense, 2005.

VALVERDE, ORLANDO; **A fazenda de café escravocrata, no Brasil**. Revista Brasileira de Geografia. Rio de Janeiro: IBGE, v. 29, n.1, p. 37-81, jan./mar., 1967.

VEIGA-NETO, F. C. da. **A construção dos mercados de serviços ambientais e suas implicações para o desenvolvimento sustentável no Brasil**. (Tese de Doutorado), Instituto de Ciências Humanas e Sociais/UFRRJ. 2008.

VILLANUEVA, L. F. AGUILAR; **Gobernanza y gestión pública**. México: Fondo de Cultura Económica – FCE. 2006.

VIDAL, ANDRÉ CARVALHO F.; HORA, ANDRÉ BARROS da, **Perspectivas do setor de biomassa de madeira para a geração de energia**. Papel e Celulose, BNDES Setorial 33, p.261-314. 2010.

Vital, M.H.F. 2007 - **Impacto Ambiental de Florestas de Eucalipto**. Revista BNDES, Rio de Janeiro 14 (28); 235-276, dez 2007.

VIZEU, F., & GONÇALVES, S. A.; **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2010.

WHIPP, R. **Desconstrução criativa: estratégia e organizações**. In: S. R. Cleg, C. Hardy, & W.R. Nord. (2004). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise*

organizacionais.
Paulo: Atlas. 2004

São

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas. 2000.

WÜNSCHER, T., ENGEL, S., WUNDER, S. **Spatial targeting of payments for environmental services: a tool for boosting conservation benefits**. Ecological Economics 65, pp.822– 833. 2008.

WWF, **A Energia da Floresta Ibérica**. Caracterização do Mercado e Quadro Legal. Relatório de Energia. Outubro de 2011.

YOUNG, C. E. F. **Sustentabilidade e competitividade: o papel das empresas**. Revista de Economia Mackenzie, v. 5, n. 5, 2007.

ZANETTI, EDERSON AUGUSTO; **MARKETING FLORESTAL**, http://www.marcioconceicao.com.br/artigos/pdf/artigo_9.pdf JUNHO 2000, acessado em 20/07/2015.

ZONEAMENTO AGROECOLÓGICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, **Zoneamento agroecológico do Estado do Rio de Janeiro** / José Francisco Lumbreras... [et al.]. - Rio de Janeiro: Embrapa Solos, 2003. 113 p. - (Embrapa Solos. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento; n. 33) 2003.

ANEXOS

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO SETOR DE BASE FLORESTAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

O setor de base florestal brasileiro é responsável por mais de 4% do PIB do país e possui grande importância estratégica não só devido ao fator econômico, mas também a proteção e manutenção da biodiversidade aliada ao desenvolvimento sustentável. Devido aos benefícios socioeconômicos e ecossistêmicos que a produção de bens e serviços da produção florestal sustentável traz consigo se faz pertinente avaliar estrategicamente a situação do estado do Rio de Janeiro dentro do setor de base florestal.

Dessa forma para contribuir com uma política pública sólida e eficaz no setor florestal fluminense é apresentado aos atores (colaboradores) do cenário florestal um questionário de Diagnóstico Estratégico.

Diagnóstico Estratégico é a fase do **Planejamento Estratégico** na qual uma instituição realiza a análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e as ameaças para a instituição ou um determinado setor e/ou mercado.

Vejamos então qual o significado de cada um destes conceitos:

Pontos Fortes

São características internas vantajosas, pertencentes ao Estado do Rio de Janeiro mas controláveis, e relacionadas a aspectos da estrutura, dos processos e dos recursos, que o favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

Pontos Fracos

São características internas desvantajosas, pertencentes ao Estado do Rio de Janeiro mas controláveis, e relacionadas a aspectos da estrutura, dos processos e dos recursos, que o desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

Oportunidades

São forças ambientais externas não controláveis pelo setor florestal do Estado do Rio de Janeiro, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças

São forças ambientais externas não controláveis pelo setor florestal do Estado do Rio de Janeiro, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. Em algumas situações, nas quais objetivos vitais para a organização são afetados, e as ameaças não podem ser evitadas, elas têm que ser enfrentadas e, se possível, neutralizadas com o emprego de todos os recursos disponíveis do setor.

Setor

Quando se coloca Estado do Rio de Janeiro, se coloca o governo estadual como ator de destaque do processo de formalização da política pública florestal estadual, mas não exclui os demais colaboradores como instituições de pesquisas, associações empresariais, órgãos de classe, demais representantes da sociedade envolvidos na construção contínua do planejamento estratégico do setor.

Dados do entrevistado:

Nome:	
Idade:	Data nascimento:
Instituição	Telefone:
Cargo/Função:	E-mail:
Escolaridade:	Formação:

DIAGNÓSTICO DOS ATORES (STAKEHOLDERS)

01 – Atribua uma nota (0 – péssimo; 1 – muito ruim; 2 – ruim; 3 – boa; 4 – muito boa, e; 5 – excelente) para os principais **pontos fortes** (ambiente interno, relacionados à capacidade de articulação das próprias forças presentes no estado do Rio de Janeiro) para o desenvolvimento **social, econômico e ambiental** do setor florestal fluminense:

- (....) Capacidade de aproveitamento de áreas degradadas
- (....) Condições edafoclimáticas favoráveis para cultura florestal
- (....) Capacidade de importar mão-de-obra qualificada de outros estados
- (....) Capacidade de exportar de produtos florestais
- (....) Geração de empregos diretos e indiretos
- (....) Grande disponibilidade de recursos naturais
- (....) Capacidade de aproveitar alta tecnologia florestal de outros estados
- (....) Terras com aptidão para o plantio florestal (solos e topografia com poucas limitações)
- (....) Outros: _____

02– Atribua uma nota (0 – péssimo; 1 – muito ruim; 2 – ruim; 3 – boa; 4 – muito boa, e; 5 – excelente) para os principais **pontos fracos** (ambiente interno, relacionados à capacidade de articulação das próprias forças presentes no estado do Rio de Janeiro) para o desenvolvimento **social, econômico e ambiental** do setor florestal fluminense:

- (.....) Falta de uma política pública florestal estadual clara e coesa
- (.....) Baixa competitividade das atividades florestais do estado do RJ
- (.....) Baixo aproveitamento do potencial das florestas e espécies nativas
- (.....) Baixo índice de aproveitamento de madeira nativa através de povoamentos florestais plantados
- (.....) Baixo reconhecimento da importância do setor florestal para o estado
- (.....) Imagem negativa de plantios do gênero Eucaliptus perante a sociedade
- (.....) Dificuldade de atuação de pequenos produtores no setor florestal
- (.....) Excesso de burocracia e letargia para liberação de projetos florestais por parte dos órgãos de fiscalização
- (.....) Normas estaduais contra o desenvolvimento do setor florestal
- (.....) Falta de apoio técnico (EMATER-RJ, EMBRAPA)
- (.....) Falta de projetos de fomento florestal a nível estadual
- (.....) Falta de incentivos ligados a empreendedorismo florestal
- (.....) Falta de investimento na pesquisa florestal
- (.....) Ineficiência de marketing do setor florestal
- (.....) Setor com longo prazo para retorno do investimento
- (.....) Alto custo de importar mão de obra especializada
- (.....) Outros: _____

03 - Identifique as **oportunidades** (ambiente externo, ou seja, independentes da capacidade de articulação das próprias forças presentes no estado do Rio de Janeiro) para o desenvolvimento **social, econômico e ambiental** setor florestal fluminense:

- (.....) Restauração florestal do estado vinculada com florestas plantadas
- (.....) Mitigação dos efeitos das mudanças climáticas vinculada com a implantação de povoamentos florestais
- (.....) Alto consumo do estado do RJ por produtos madeireiros
- (.....) Incentivos financeiros do BNDES e fundos nacionais e internacionais

- (.....) Mercado de carbono:
- (.....) Mercado de bioenergia
- (.....) Incentivos a REDD+
- (.....) Reconhecimento da importância de desenvolver atividades florestais sustentáveis:
- (.....) Valorização de produtos com valor socioambiental
- (.....) Importância no desenvolvimento de programas e projetos de pagamentos por serviços ambientais
- (.....) Importância e necessidade de reflorestamento em áreas de microbacias hidrográficas devido a crise hídrica
- (.....) Apelo da sociedade por produtos ambientalmente corretos
- (.....) Outros: _____

04 - Identifique as **ameaças** (ambiente externo, ou seja, independentes da capacidade de articulação das próprias forças presentes no estado do Rio de Janeiro) para o desenvolvimento social, econômico e ambiental, setor florestal fluminense relativos aos itens abaixo atribuindo nota:

- (....) Dificuldade em aprovar uma legislação estadual florestal moderna e foca na sustentabilidade
- (....) Legislação trabalhista muito exigente
- (....) Elevada carga tributária do Brasil
- (....) Elevada taxa de juros
- (....) Mudanças climáticas e suas consequências
- (....) Novo código florestal
- (....) Oscilação do câmbio
- (....) "Risco Brasil" (índice de risco da JP Morgan)
- (....) Pressão ambiental, principalmente por ONGs
- (....) Doenças e pragas florestais
- (....) Excesso de burocracia e dificuldade de acesso ao financiamento
- (....) Falta de mão de obra com qualificação técnica e experiência
- (....) Infraestrutura precária e mal distribuída
- (....) Falta de um marco legal de REDD+
- (....) Outros: _____

05 – O objetivo deste trabalho é contribuir com dados qualitativos para subsidiar o desenvolvimento de uma política pública estadual fluminense para o setor de base florestal. Considerando a Instituição que você representa e sua experiência no setor atribua nota em grau de importância (0 – péssimo; 1 – muito ruim; 2 – ruim; 3 – boa; 4 – muito boa, e; 5 – excelente) aos tópicos a seguir que devem estar presente em uma futura política pública estadual fluminense para o setor florestal.

(....) Uma das ações estratégicas deverá ser a criação de um Conselho Florestal Sustentável no modelo de cluster/arranjo, no qual uma instituição é formada a partir da reunião de empresas do setor florestal com a participação de entes do governo para realizar ações estratégicas em determinado setor, assim como é feito no Chile com a fruticultura.

(....) Criação de um código florestal estadual com base em critérios técnicos, usando experiências técnicas da certificação florestal como norte, sendo elaborada pelo Conselho Florestal.

(....) Criação de programas e projetos florestais visando incentivar atividades florestais em pequenos e médios produtores.

(....) Criação de programas e projetos florestais para recuperação de áreas degradadas com incentivos a projetos agroflorestais.

(....) Outros: _____

06 - Relacione sucintamente, com respeito ao papel e a importância **atuais** da **sua Instituição** no que diz respeito à política pública para o setor florestal fluminense, os seguintes aspectos:

Pontos Fortes:

Pontos Fracos:

Ameaças;

Oportunidades:

07 - Cite, se possível, até cinco tópicos que devem estar inseridos em uma política pública florestal sustentável para estado do Rio de Janeiro.

1 -

Causa: _____

Consequências: _____

Proposta: _____

2 -

Causa: _____

Consequências: _____

Proposta: _____

3 -

Causa: _____

Consequências: _____

Proposta: _____

4 -

Causa: _____

Consequências: _____

Proposta: _____

5 -

Causa: _____

Consequências: _____

Proposta: _____
