

ESTRATÉGIAS CONTÁBEIS: UM MODELO DE GESTÃO APLICÁVEL A EMPRESA MADEIREIRA AMBIENTALMENTE CORRETA

Edgar de Lima Silva

Universidade da Amazônia (UNAMA-PA)

Universidade Federal do Pará (UFPA)

edgar@usp.br

RESUMO

O estudo faz um panorama da indústria madeireira da Amazônia Paraense, tendo em vista a relação de suas atividades com o desenvolvimento sustentável, considerando a comercialização de produtos sem origem definida. Essa situação se agrava quando envolve algumas espécies em fase de extinção e, por esta condição, são mais valorizadas. A clandestinidade de madeireiras é muito intensa. Diante desse quadro, a Contabilidade representa uma condição estratégica para adotar sistemas que permitam um melhor gerenciamento das atividades. Neste sentido, o trabalho fundamenta-se na proposta de Modelo de gestão para empresas do setor composto por quatro ciclos: Florestal, Logística, Industrialização e Comércio. O Modelo analisa cada fase em detalhes possibilitando o levantamento dos custos e os dados que poderão ser causados ao meio ambiente, possibilitando à empresa uma condição competitiva com melhoria de sua imagem perante a sociedade em relação às questões ambientais e operacionais.

Palavras-chave: Modelo de gestão. Indústria madeireira. Desenvolvimento sustentável. Contabilidade ambiental. Processo produtivo.

ÁREA TEMÁTICA
Responsabilidade Social
Sub-área: Gestão Ambiental

1. APRESENTAÇÃO

O estudo apresenta uma proposta sobre as questões relacionadas à gestão estratégica e o meio ambiente. Neste sentido, o estudo inseriu as organizações que atuam com atividades relacionadas à utilização de recursos originados de florestais.

Para as decisões que, necessariamente, devem ser tomadas no âmbito da gestão da empresa, existem fatores que devem ser considerados que, entre outros, se destaca o cenário. Atingir objetivos, nem sempre é uma condição fácil para a empresa, neste sentido, essas decisões devem acompanhar as condições impostas, principalmente pelo governo, já que este detém o poder de ditar as regras para as quais as empresas devem ter cuidados considerando sua realidade operacional e, conseqüentemente, a continuidade do empreendimento. Entretanto, permanecer flexível representa uma estratégia para que lhe seja possibilitada o acompanhamento para as mudanças.

Portanto, o tema sugere uma reflexão consensual de maneira a entender o papel das organizações que desenvolvem suas atividades voltadas para os recursos florestais, frente às realidades ambientais a que o Planeta vem passando, orientando para que as empresas se ajustem e, estejam preparadas para as cobranças, já que este tipo atividade é bastante nocivo ao meio ambiente.

2. MARCO TEÓRICO: Estratégia de Gestão Empresarial e Ambiental

Para o entendimento acerca o que sugere o tema, buscou-se alguns conceitos de estratégia, ou seja, a arte de coordenar a ação das diferentes forças implicadas na condução de um conflito. Ou ainda, aplicação com eficácia dos recursos disponíveis ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.

A gestão estratégica da empresa, concentrada nas diferentes teorias. Ao analisar esse aspecto, centrando na questão da escolha vê-se que a decisão deve criar um contexto no qual possa examinar as hipóteses subjacentes (HENDRIKSEN, & BREDA, 1999) acerca de um determinado negócio.

Sob esse aspecto, a busca de uma certificação, como opção a *International standardization for organization* – ISO que é uma Organização Não-Governamental – ONG sediada em Genebra, na Suíça, fundada em 23 de fevereiro de 1947, pode vir a ser uma estratégia empresarial para obtenção do selo, necessária e que lhe dará possibilidades para a melhoria do empreendimento e, conseqüentemente, de sua imagem perante seus *stakeholders* e fortalecimento do seu Patrimônio Líquido. A ISO 14.000 deve fornecer assistência para as organizações na implantação ou no aprimoramento de um Sistema de Gestão Ambiental – SGA. Ela é consistente com a meta de desenvolvimento sustentável e compatível com as diferentes estruturas culturais, sociais e organizacionais, oferecendo, ainda, os elementos de um SGA e ajuda a prática para sua implementação ou aprimoramento, bem como auxiliar as organizações no processo de iniciar, aprimorar e sustentar o SGA, já que o mesmo é essencial para antever e atender às crescentes expectativas de desempenho ambiental e para assegurar, de forma corrente, a conformidade com os requerimentos nacionais e/ou internacionais (ABNT, 2002).

A certificação não representa uma ação isolada e pontual, mas sim, um processo estratégico empresarial que tem início com a conscientização da qualidade para manter a

competitividade e, por conseqüência, a permanência no mercado, ao mesmo tempo em que possibilita a satisfação do cliente em relação aos produtos comercializados.

Finalmente, a certificação evita, também, o estabelecimento de controles obrigatórios desnecessários e, por outro lado, pode auxiliar o desenvolvimento de políticas de proteção ao consumidor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a definição dos procedimentos metodológicos partiu-se da premissa de que não há um consenso sobre o conceito da empresa socialmente responsável. Neste sentido, ao analisar as situações de algumas empresas madeireiras que operam na Amazônia Paraense pôde-se observar que não existem uma linha de gestão bem aparelhada para o desenvolvimento das atividades operacionais que estejam estrategicamente e ambientalmente conscientes (SILVA, 2003) de sua função.

A invocação de processos aderidos por empresas pode lhes permitir atuar num cenário competitivo em que serão destacadas aquelas que venham de encontro aos anseios sociais. Diante dessa ponderação, o estabelecimento de um modelo de gestão ambiental para indústria madeireira pode permitir que as ações empresariais tornem as empresas mais competitivas e socialmente corretas para que a organização venha assumir suas obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Ao levantar as condições operacionais de algumas madeireiras da Amazônia Paraense faz-se uma indagação: como as madeireiras podem desenvolver suas atividades operacionais assentada em um sistema de gestão corretamente estabelecido? A questão se agrava com a instalação de uma empresa que gera comprometimento para o seu entorno. Entretanto, vale destacar que ocorre a geração de emprego e renda, mas que não justificam os danos causados ao meio ambiente. Neste sentido, o presente estudo vem com a proposta de apresentar um Modelo estabelecido por quatro ciclos, a saber:

Primeiro Ciclo – Floresta: Neste particular o modelo propõe uma maneira harmoniosa com que a empresa irá relacionar-se com o meio ambiente a ser explorado, possibilitando dar em detalhes os procedimentos que deverão ser adotados no interior da floresta, com a mensuração dos custos e impactos ambientais das operações;

Segundo Ciclo – Logística: Faz um apanhado das necessidades operacionais para as atividades, dentro de uma logística necessária sob o aspecto da infra-estrutura;

Terceiro Ciclo – Industrialização: Concentra basicamente o processo produtivo onde a empresa necessita saber sobre os seus custos de produção e os produtos, além de permitir conhecer sobre as formas de reaproveitamento de resíduos para a transformação em subprodutos visando à obtenção de receita ambiental;

Quarto Ciclo – Comércio: Representa as possibilidades em que a empresa tem para colocar o seu produto a venda numa condição competitiva que lhe dê vantagens e retorno garantido nos investimentos realizados.

Portanto, numa realidade onde a responsabilidade social representa muito para as empresas o presente Modelo propõe uma discussão para solucionar algumas dificuldades que as empresas têm nas suas atividades operacionais e, ainda possibilitando-lhe a melhoria de sua imagem.

4. MODELO: Empresa Ambientalmente Correta

Atualmente, segundo destaca SILVA (2003), não existe mais uma linha divisória entre as questões de fora e as de dentro das empresas. As questões devem ser estrategicamente compartilhadas com a sociedade de forma geral e as organizações devem contribuir ativamente com as soluções com o risco de serem questionadas, processadas e cobradas pelos seus atos, ou seja, as empresas devem seguir linhas de atuação que sejam desejáveis no que se refere aos objetivos e valores da sociedade na qual estão inseridas.

Entretanto, na visão da empresa como instituição apenas econômica, sua responsabilidade consubstancia-se na busca da maximização de lucros e na minimização de custos e pouco, além disso. Os aspectos sociais e políticos que influenciam o ambiente dos negócios não são considerados variáveis significativas e relevantes na tomada de decisões dos administradores, e as repercussões que as decisões internas possam acarretar no contexto sócio-político têm pouco significado para a cúpula da empresa.

4.1. Processo operacional numa indústria madeireira

Há falta de dados que reflitam a realidade do setor madeireiro. Um dos fatores que tem contribuído é o alto índice de ilegalidade na extração do produto, além de desviar a atenção dos responsáveis pela elaboração de políticas, deixando a sociedade alheia à informação dessa realidade, em que se levantam discussões sobre quais os aspectos prioritários para a melhoria do setor, entre outros, acredita-se que o certificado, obtido junto ao *Forest Stewardship Council* – FSC possa influenciar na realidade para a exploração do produto.

Uma realidade crítica é que a maioria dos consumidores finais e intermediários, com raras exceções, mostra desconhecimento e ceticismo em relação à possibilidade de distinguir entre madeira produzida de forma ilegal e aquela oriunda de manejo sustentável, destaca SMERALDI & VERISSIMO (1999 *apud* SILVA, 2003).

A extração originada da Amazônia paraense, através dos pólos madeireiros, definidos como cidades, tem uma produção anual de madeira em tora igual ou superior a 100.000m³. As empresas tendem a se concentrar em pólos devido aos serviços e infra-estrutura que lá encontram (SILVA, 2003) normalmente incorporados aos sistemas gerenciais estabelecidos pelas mesmas, facilitando para que sua base operacional seja dimensionada nas condições locais.

Em vista dessa realidade que as madeireiras vivenciam, acredita-se na necessidade de segregar as atividades operacionais em quatro ciclos estruturados para dar ao empreendimento florestal o suporte gerencial para operar em ambiente onde o controle seja o fator fundamental em todas as atividades dos processos.

4.1.1. Primeiro ciclo operacional: estratégia de uso da floresta

O planejamento para implantação do manejo florestal sustentado deve se basear na metodologia de exploração de impacto reduzido, precedido de um mapeamento detalhado e minucioso da área manejada. O espaço selecionado para a exploração florestal, de acordo com ALMEIDA (2002), deve ser submetido a um inventário 100%, em que todas as árvores acima de 45 cm de diâmetro serão catalogadas, mesmo que não estejam listadas para o abate.

Como forma de gerenciar as informações obtidas em campo, a empresa pode optar pela criação de um *software* específico delimitando as árvores naquele talhão. Posteriormente,

será realizada análise detalhada, em mapa digitalizado, com as características topográficas da área e informações sobre a ocorrência de animais e de plantas raras encontradas durante o inventário florestal.

Nessa análise, inicia-se a especificação de quais as árvores potenciais a serem exploradas. Aquelas consideradas matrizes bem como as que estão em Área de Preservação Permanente – APP, as que possuem alguma função ecológica, além da distribuição homogênea da exploração, e da quantidade suficiente de indivíduos por espécie devem permanecer na área como remanescente, em detrimento do seu valor econômico. Somente após todo este planejamento deve ser realizada a atividade de derrubada das árvores selecionadas (ALMEIDA, 2002).

Em seguida, cabe a estratégia para que seja realizado um planejamento da abertura de trilhas a serem utilizadas pelas máquinas, visando a obter o melhor caminho, para diminuir os impactos pela intervenção na floresta.

O resultado de todo esse planejamento leva em consideração que apenas um número reduzido de árvores, comparado ao já existente na floresta, deverá ser abatido. Com esse procedimento, as árvores de menor diâmetro, no momento da operação, serão preservadas, mantendo, dessa forma, a sustentabilidade contida no plano de manejo, possibilitando que, estrategicamente, a empresa esteja empregando uma técnica que será bem receptiva aos olhos do julgamento social, inclusive fazendo uma nova investida somente após 30 anos (ALMEIDA, 2002).

Outro aspecto importante no plano de manejo é que durante a atividade operacional na mata todas as árvores que se encontram em APP e outras espécies raras serão mantidas, tendo em vista a sustentabilidade da floresta.

A colheita deve ser estrategicamente planejada, de forma a não deixar clareiras na floresta, escolhendo-se o local de queda da árvore para não oferecer risco àquelas remanescentes e os tratores florestais, do tipo *skidder*, devem se deslocar dentro da mata, obedecendo a caminhos estreitos (trilhas de arraste), catalogados previamente pela equipe técnica. Desde o inventário, cada árvore é identificada, numerada e cadastrada, possibilitando seu monitoramento até alcançar o processo industrial, fornecendo um diagnóstico fiel e passível de rastreamento até o local de onde foi retirada.

Uma situação que não cabe no ciclo é quanto à entrada de madeiro na floresta, com o objetivo de retirar árvores para venda clandestina. Os danos causados por essa atividade são muitos, pois não há qualquer comprometimento do mesmo com o meio ambiente. Nesse tipo de operação, quando a árvore é tombada prejudica outras espécies remanescentes, uma vez que a pessoa não direciona a queda. Entretanto, essa prática é comum pelo fato de as madeireiras comprarem esses produtos, pagando pelos mesmos preços menores, mesmo correndo riscos com as fiscalizações dos órgãos competentes (SECTAM, 2001).

A adoção das etapas de manejo reduz o ciclo de corte de 70 a 100 anos (sem manejo) para 30 a 40 anos (SILVA, 2003). Isso significa que o manejo florestal poderá resultar no dobro da produção por unidade de área de floresta. Portanto, cada serraria necessitaria apenas da metade da área de floresta que utiliza hoje para suprir a mesma demanda de madeira. Além disso, um aumento na eficiência das serrarias poderia diminuir, significativamente, a quantidade de floresta requerida para manter a produção atual.

Um sistema de gestão contábil promoverá o acompanhamento sistemático das atividades controlando os custos das etapas com a segregação de todos os gastos ambientais incorridos, bem como, os desgastes de equipamentos e exaustão da floresta, numa condição estratégica acerca do empreendimento florestal, conforme detalhes da Figura 1.

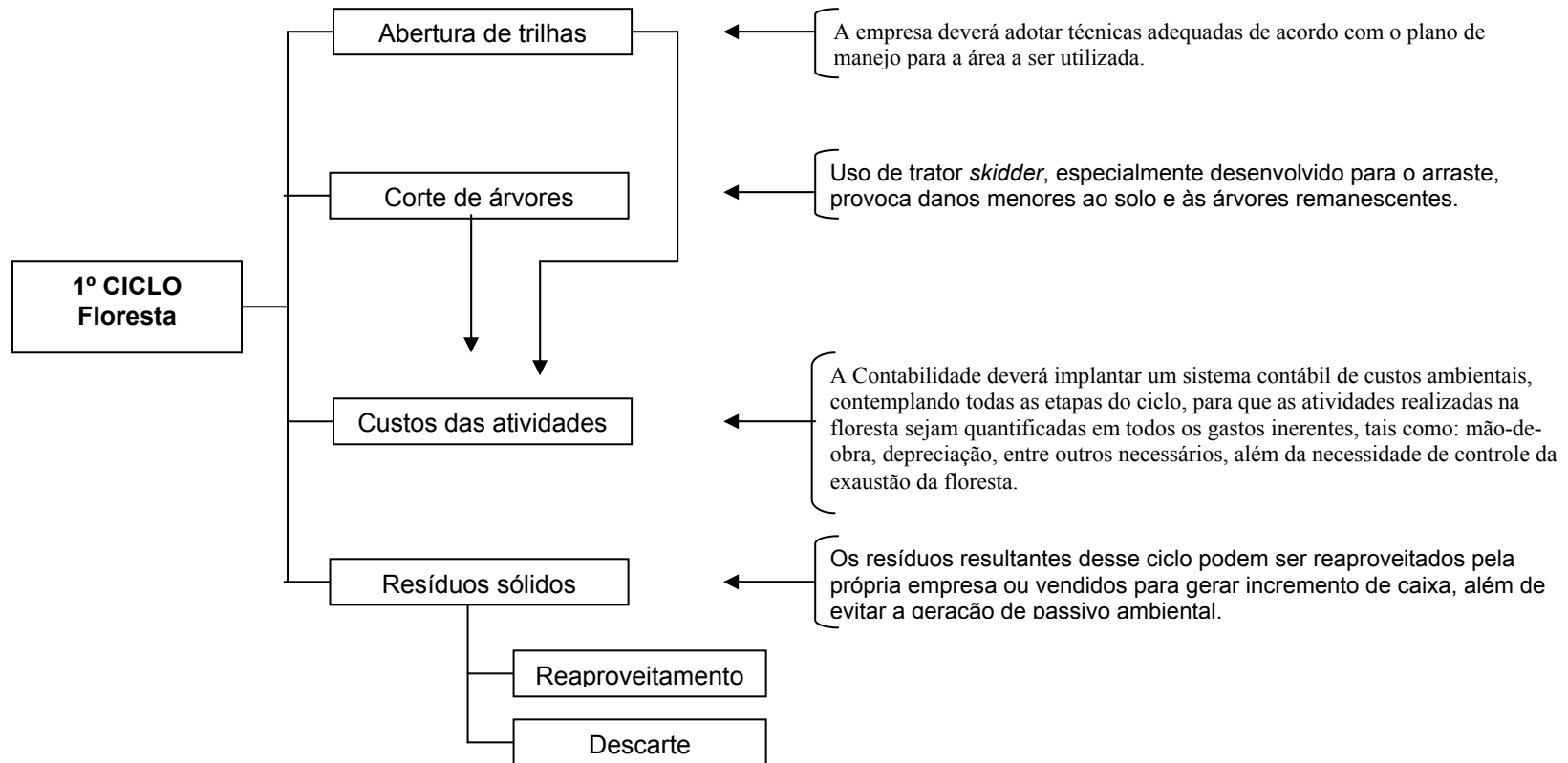


Figura 1 – Primeiro ciclo operacional

4.1.2. Segundo ciclo operacional: estratégia da logística

A empresa, durante suas atividades operacionais na floresta, pode adotar dois procedimentos estratégicos: o primeiro utilizando sua própria força de trabalho dentro das condições estruturais de que dispõe; no segundo, terceirizando a atividade através da contratação desses serviços para realizar toda a força tarefa da fase operacional do segundo ciclo, conforme Figura 2.

A Contabilidade receberá todas as informações que permita o acompanhamento dos gastos deste ciclo de maneira que os registros sejam mantidos em dia para o atendimento de informações pelos usuários, especialmente, para a direção da empresa que tenha necessidade de realizar algum tipo de tomada de decisão.

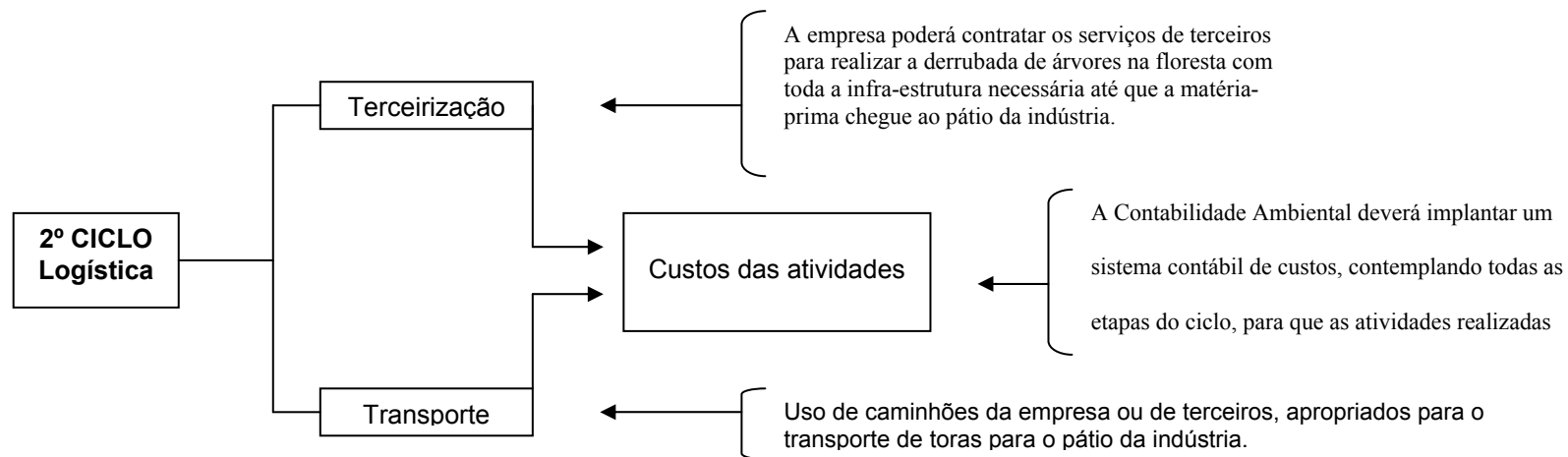


Figura 2 – Segundo ciclo operacional

4.1.3. Terceiro ciclo operacional: estratégia da industrialização

O consumo de madeira no Brasil foi estimado em 400 milhões de m³/ano, dados de 2001 (JUVENAL & MATTOS, 2002). Desse total, 300 milhões de m³/ano referem-se ao consumo de florestas nativas e plantadas para todos os fins e 100 milhões m³/ano a florestas plantadas para industrialização. As florestas nativas são utilizadas, predominantemente, nas serrarias, para laminação, fabricação de compensados e como lenha. Já as florestas plantadas são mais utilizadas na produção de celulose, madeira serrada, lâminas, compensados, painéis reconstituídos, carvão vegetal, lenha e na construção civil, conforme ilustrado na Figura 3.

A origem da madeira consumida no processo distribui-se entre florestas nativas e plantadas, de acordo com o segmento da indústria florestal.

Em termos de produção, 6,3 milhões de toneladas, em 2002, foram de carvão vegetal, consumindo cerca de 45,2 milhões de m³ de madeira, dos quais 74% tiveram origem em florestas plantadas. O segmento de lenha industrial apresenta um expressivo consumo de madeira, que tem origem entre florestas nativas e plantadas. (JUVENAL & MATTOS, 2002).

Dados do ano de 2000, segundo os autores, apontam o segmento de serrados como o maior consumidor anual de madeira industrial em toras, cerca de 49 milhões de m³, evidenciando elevado coeficiente de perdas no processo produtivo. A madeira serrada produzida no Brasil é absorvida quase que integralmente pelo mercado interno, tendo sido exportados apenas 1,8 milhão de m³.

Já a indústria de celulose e papel, no ano de 2000, consumiu 32 milhões de m³ de toras industriais, exclusivamente de florestas plantadas, para a produção de 7,5 milhões de toneladas de celulose e pastas e 7 milhões de toneladas de papel. No mesmo ano, a exportação de celulose foi de 2,9 milhões de toneladas e o consumo aparente foi de 4,9 milhões de toneladas. As exportações de papel totalizaram 1,2 milhões de toneladas e o consumo aparente foi de 6,8 milhões de toneladas. Em valor, o segmento de celulose e papel exportou US\$ 2,5 bilhões em valores absolutos e US\$ 1,3 bilhão se descontadas as importações (JUVENAL & MATTOS, 2002).

Com relação à produção de lâminas e painéis, foram consumidos 11 milhões de m³ de toras industriais no ano 2000, dos quais 5 milhões correspondem aos painéis reconstituídos, que utilizam exclusivamente matéria-prima originária de reflorestamento.

Quanto aos objetivos operacionais, a partir da Revolução Industrial, as empresas passaram a adotar estratégias diferentes em relação a seus objetivos operacionais, haja vista que o surgimento de oportunidades competitivas fez com que cada segmento procurasse se organizar para melhor evidenciar sua referência organizacional, dando abertura para que os custos fossem tratados de maneira mais estratégica.

Por força dessa realidade, considerando que era um cenário em que as empresas necessitavam melhorar seus controles, principalmente nos estoques, então surge a Contabilidade de Custos que, a partir de um sistema de controle, possibilitou que as empresas tivessem seu crescimento dinamizado para resultar em reais condições de competitividade.

Na realidade, os mercados dos produtos do setor fazem com que a Contabilidade conviva com uma diversidade que necessita de ações bem definidas, principalmente em relação aos custos, já que a empresa deve procurar meios que lhe dêem oportunidades competitivas, que acabam convergindo para dois pontos necessários, ou seja: 1) a manutenção das atividades com um plano de manejo; e 2) a certificação dos produtos que são colocados no mercado.

Diante desses importantes aspectos e considerando os objetivos operacionais da empresa, BRANT (1992 *apud* ALMEIDA, 1996) destaca que à medida que o tempo passa, surgem rotinas empresariais que disciplinam a necessidade em promover a redução de custo, onde cabe a análise criteriosa de cada procedimento e, dependendo do caso, introduzir novas formas que levem a essa possibilidade.

Com esse conceito, algumas empresas respondem com uma diversidade de medidas, variando desde o simples corte no orçamento até importantes programas de racionalização que, invariavelmente, acarretam em suspensões arbitrárias e danosas que, do ponto de vista social, chegam a comprometer o estado de espírito e a motivação dos empregados.

Especificamente, no setor florestal, a silvicultura é considerada uma atividade de trabalho e capital intensivo que, caso haja uma manutenção elevada do custo e mão-de-obra na estrutura de custos totais, será ocasionado um decréscimo da capacidade de comprometimento do empreendimento florestal em relação a outras atividades industriais.

Nesse caso, considerando as etapas apontadas no primeiro e segundo ciclos, estrategicamente, deve ser priorizada a mecanização das atividades silviculturais, minimizando a intensidade de mão-de-obra para que as empresas se mantenham economicamente viáveis perante o mercado, não só pela diferenciação, mas, sobretudo, pela vantagem de custos entre indústrias do mesmo segmento ou se precavendo de substitutos, caso apareçam. (ALMEIDA, 1996).

O custo de mão-de-obra florestal tem uma participação no custo total da produção bastante variável, dependendo do tipo de atividade desenvolvida e da capacidade operacional da organização na produção (ALMEIDA, 1996).

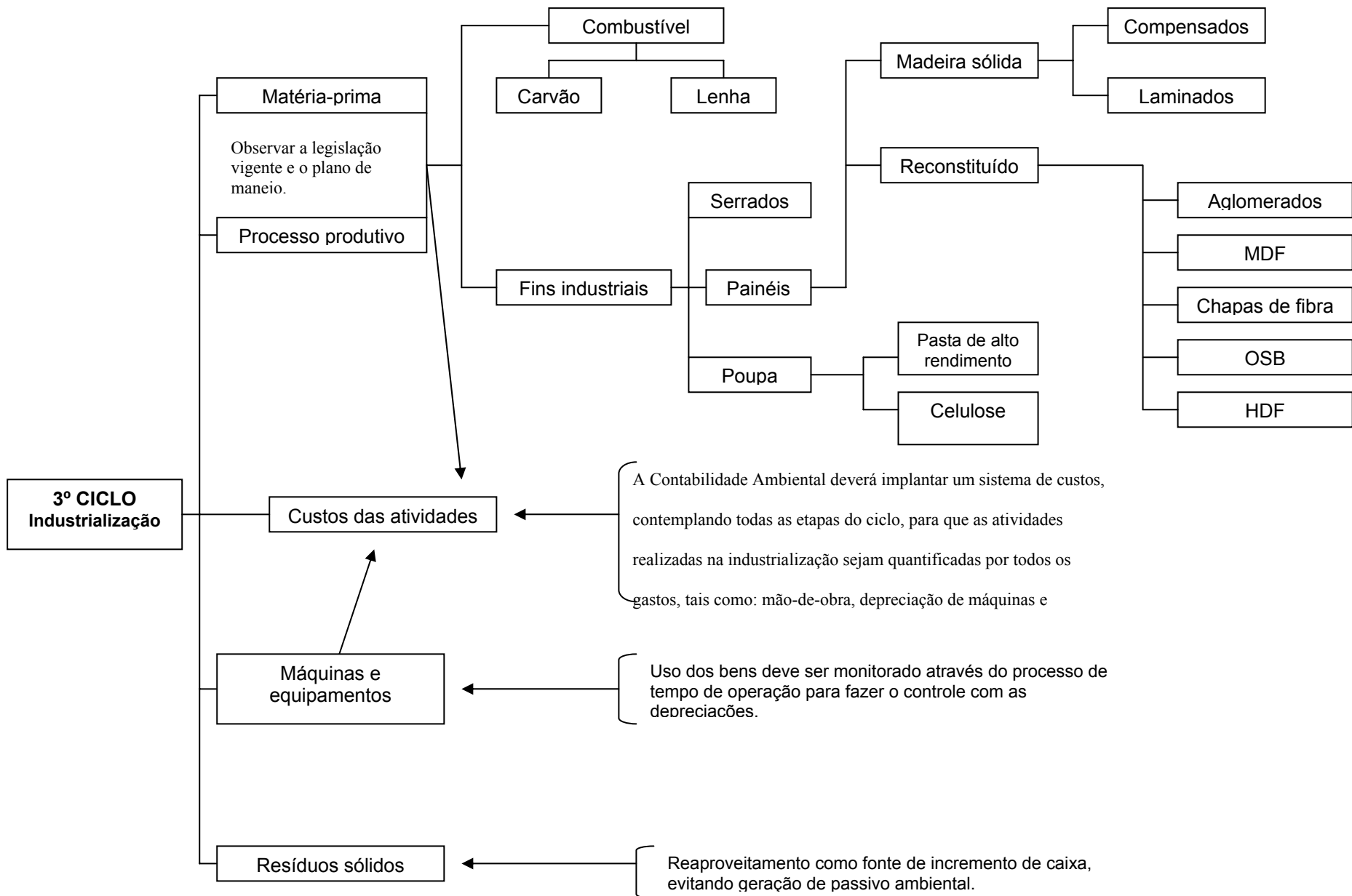


Figura 3 – Terceiro ciclo operacional
 Fonte: JUVENAL & MATTOS (2002:6) – Adaptado

4.1.4. Quarto ciclo operacional: estratégia do comércio

A partir do abate das árvores, a empresa deverá segregar essa produção matéria-prima para industrialização e aquelas que serão vendidas de maneira bruta.

Na fabricação dos produtos pela empresa, questões como manejos florestais, padrão de qualidade e autenticidade da origem dos produtos, servem de parâmetros para que os clientes entendam que a empresa é comprometida com a sustentabilidade.

Dadas às peculiaridades de cada empresa, os mercados criam expectativas em relação às suas atividades operacionais, tendo em vista que a preservação ambiental representa um diferencial importante nesse julgamento, pressupondo-se que uma variável que irá criar esse diferencial é quanto à origem dos produtos, conforme mostrado na Figura 4.

Em vista dessa realidade, a gerência para os planejamentos organizacionais e estratégicos, acompanhados de uma política forte de *marketing* sobre os locais onde estão instalados seus projetos, condiciona o imperativo de destaque da entidade em relação ao ambiente comercial e competitivo em que atua.

Na região Norte, onde ainda há uma grande extensão de florestas nativas, o problema é quanto às explorações sustentáveis dessas florestas, envolvendo proteção às espécies ameaçadas, método de exploração, menos evasivos, e aumento de produtividade no processamento industrial.

A formulação de estratégias e instrumentos que dêem apoio à atividade florestal, enfrentando as questões relativas ao uso das florestas tropicais e do reflorestamento, torna-se cruciais para a manutenção de estratégias para as vantagens competitivas do Brasil na cadeia produtiva da madeira.

A contabilidade processará o acompanhamento das operações, dentro de um planejamento, visando o equilibrado de resultados que garanta ao empreendimento condições de continuidade.

Nas discussões gerenciais, acerca das perspectivas futuras de mercado, devem ser traçados panoramas que alcancem novos clientes, de forma bem planejada de acordo com os planos de metas e tático operacional definidos previamente pela empresa.

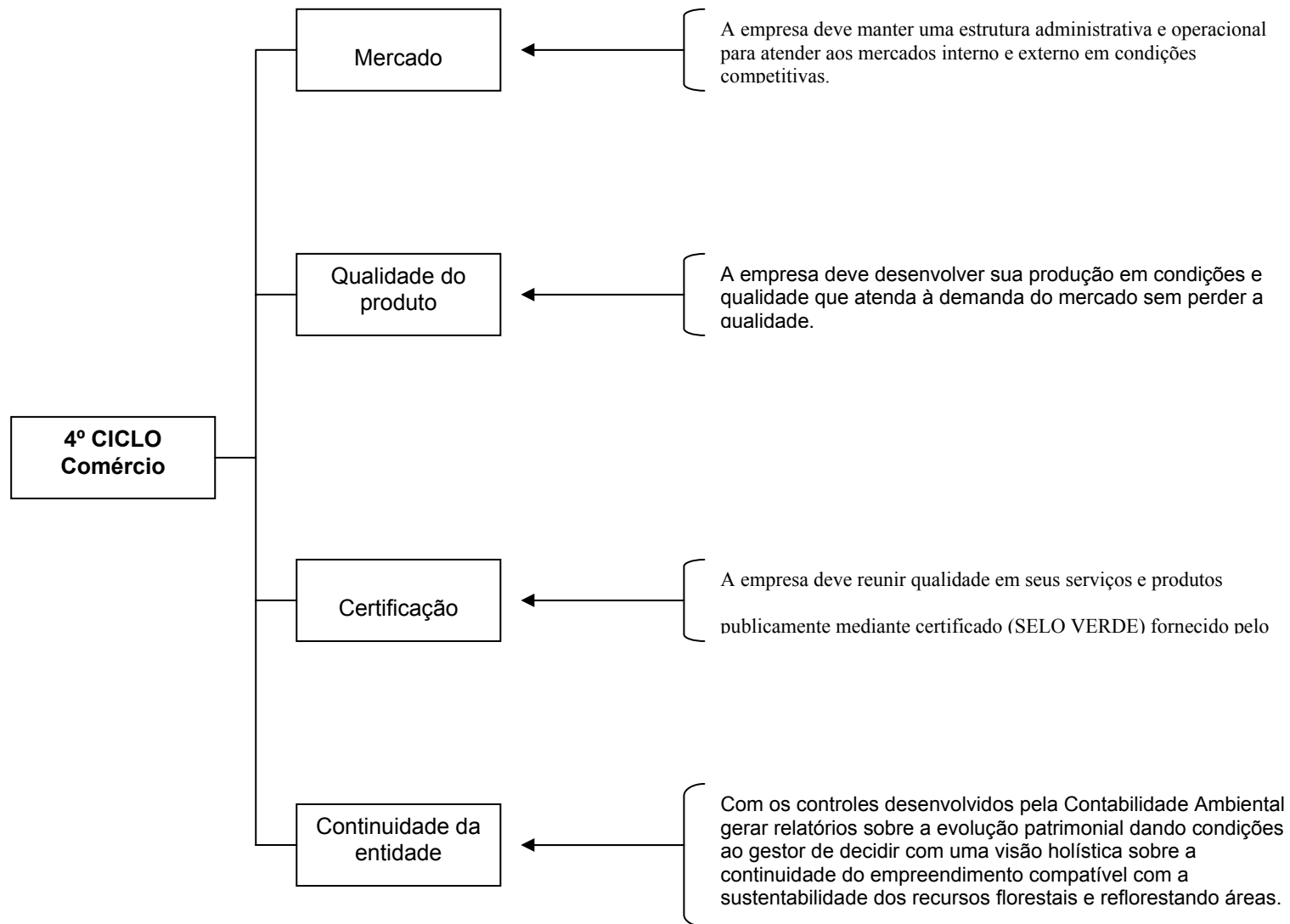


Figura 4 – Quarto ciclo operacional

5. CONCLUSÕES

As estratégias empresariais devem alinhar-se às realidades ambientais. O meio ambiente representa a fonte de exploração de algumas atividades. O presente estudo tratou da realidade empresarial com base nos recursos florestais. O descontrole operacional deste tipo de atividade pode trazer conseqüências danosas ao meio ambiente.

A sociedade e os mercados competitivos cobram ações de parte das empresas para que se estruturam dentro de um planejamento operacional que atendam às expectativas de demanda.

Analisando os mercados de produtos com base florestal pode-se constatar existe uma preocupação muito presente sobre as origens dos produtos, baseada, principalmente na certificação. Entretanto, não basta apenas que o produto seja aceito no mercado consumidor, identificar sua origem representa uma posição estrategicamente da empresa.

As opções de negócios deixam claro determinadas condições, tais como, se os produtos têm base em plano de manejos, se a empresa realiza algum tipo de ação social, enfim se a empresa é considerada “limpa”, significando que a empresa deve ir a buscar o melhor desempenho de sua imagem perante para favorecer a combinação de realizar bons negócios.

Finalmente, diante das considerações estratégicas apontadas pode-se prever um desempenho razoavelmente satisfatório, que do ponto de vista patrimonial, representará a possibilidade da continuidade do empreendimento. Neste sentido, a contabilidade representa um instrumento de informação estratégica para garantir ao gestor a melhor informação visando uma tomada de decisão coerente e com olhos no futuro do empreendimento.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALMEIDA, Alcir R.C de. **Gerenciamento de custeio baseado em atividades: uma proposta para o setor florestal**. São Paulo, 2002. 110p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. 2002.

_____. **Métodos de custeio baseado em atividades no setor florestal**. Curitiba, 1996. 116p. Dissertação (Mestre) - Universidade Federal do Paraná.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Série ISO 14.000**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002

DRUCKER, P.F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

HENDRIKSEN, Eldon S; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. - tradução de A.Z. SANVICENTE. – 5. ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

SECRETARIA EXECUTIVA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E MEIO AMBIENTE DO ESTADO DO PARÁ. **Fiscalização**. Belém: SECTAM- Coordenação de Fiscalização, 2001.

SILVA, Edgar de Lima. **Uma contribuição da contabilidade ao acompanhamento das atividades do setor madeireiro na Amazônia paraense**. São Paulo, 2003. 208p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

WEB

www.internacional.net, consulta em 11.01.2008, Estratégia Volátil.

www.usp.br, consulta em 11 e 12.01.2008, Banco de Teses.