

ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE PAINÉIS DE MADEIRA

CAROLINE LOMBARDI DE SOUZA
VALDENEI GARCIA FERREIRA (in memorian)

RESUMO

Empresas possuem grandes dificuldades em elaborar e implantar suas estratégias, tornando-se um problema muito comum de desestruturação de objetivos, desalinhando todo o processo produtivo e perda de competitividade. O objetivo desta pesquisa é verificar a existência da estratégia de produção e estratégia competitiva e, além disso, através dessa existência possa se identificar o alinhamento entre elas. O método utilizado foi o de estudo de caso único em uma empresa de painéis de madeira. Os resultados revelaram que se fazem presentes as estratégias de produção e competitiva, orientadas respectivamente para a qualidade e diferenciação, permitindo o alinhamento estratégico entre elas.

Palavras-chaves: Alinhamento estratégico. Estratégia competitiva. Estratégia de produção. Indústria de painéis de madeira.

ABSTRACT

Organizations have a great difficulty in designing and implementing their strategies, making it a very common problem of breakdown of goals, misaligning the entire production process and loss of competitiveness. The aim of this paper is to verify the existence of manufacturing strategy and competitive, and in addition, through this existence can identify the alignment between them. The method used was the single case study in a company of wood panels. The results revealed that manufacturing strategy and competitive strategy are present, directed respectively to the quality and differentiation, allowing the strategic alignment between them.

Keywords: Strategical alignment. Competitive strategy. Production strategy. Industry of wood panels.

1 INTRODUÇÃO

O destaque para as atividades manufatureiras vem ganhando força desde o final do século XVII, oriundas da Revolução Industrial.

O pleno desenvolvimento tecnológico, a inserção de planejamentos estratégicos estruturados na remodelagem dos arranjos organizacionais tem refletido de forma maciça no comportamento que a empresa adquire perante aos seus concorrentes.

O cenário atual vivido exige que as organizações obtenham retornos acima da média dos ativos investidos, aprimorando a qualidade de seus produtos e serviços, garantindo a elas uma forte característica competitiva a fim de sobreviver, permanecer e se destacar na liderança do mercado atuante. A chave para o sucesso prolongado passou a ser a excelência operacional, exigindo coerência e consistência na estratégia de produção e tecnologia (HAYES et al., 2004).

Inclusive, ainda segundo Hayes et al. (2004), as tecnologias são grandes desafiadoras das tradicionais práticas de administração da produção concomitantemente potencializando a eficácia operacional e capacitando a

função produção para o sucesso organizacional como recurso competitivo.

A razão deste trabalho é que as empresas têm grandes dificuldades para elaborar e implantar suas estratégias de negócios, principalmente as de manufatura (FERREIRA, 2009). Bem como alcançar a vantagem competitiva, além dos limitantes estudos sobre a indústria de painéis de madeira relacionados ao alinhamento estratégico.

Slack (2002) em seus trabalhos descreveu que a vantagem competitiva é atender ao conceito de “fazer melhor”, ou seja, satisfazendo um e sendo melhor que o outro, de maneira mais simplificada. A operação de manufatura que é bem sucedida traz para dentro da fábrica tanto consumidor quanto concorrente.

Nesta Era em que nos encontramos, as empresas procuram centralizar as estratégias, assegurando que ela seja um instrumento de gestão comunicada e compartilhada entre todos os níveis. O fato de assegurar sinergias entre equipes, processos de unidades de negócios e parceiros externos, denomina-se “*alinhamento*”. (KAPLAN; NORTON, 2006).

No alinhamento estratégico para que se obtenham resultados favoráveis é necessário que as estratégias de produção e estratégia competitiva tenham os objetivos correlacionados entre si, sendo interdependentes para que uma influencie na outra, ajustando a corporação ao seu ambiente interno e externo.

O presente estudo contempla o setor de painéis de madeira, composto por sete empresas distribuídas pelo território nacional, movimentando números da ordem de:

(i) Social: 30 mil postos de trabalho diretos e indiretos;

(ii) Reservas naturais: 240 mil hectares de preservação permanente;

(iii) Florestas: 500 mil hectares de florestas plantadas de pinus e eucalipto no Brasil;

(iv) Capacidade nominal instalada em 2011: 10,0 milhões m³/ano e

(v) Econômico - financeiro: faturamento bruto total R\$ 5.379 bilhões/ano, geração de impostos R\$ 1.222 bilhões/ano (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PAINÉIS DE MADEIRA – ABIPA, 2010).

Além de operar sob as políticas ambientais compostas por quatro ações: (1) plano de conservação; (2) educação ambiental; (3) sistema de gestão

ambiental (SGA) e (4) responsabilidades sócioambientais (ABIPA, 2010).

Para tal pesquisa como objeto de estudo foi selecionada uma dessas sete empresas que compõem o setor, a escolha por esta organização vem do fato dela ser líder no mercado onde atua desde seu surgimento em 1950, produzindo painéis de madeira do tipo MDF, MDP, HDF, SDF e chapa de fibra dura (ABIPA, 2010).

A partir da matéria-prima pinus e eucalipto, seus produtos são orientados para a construção civil, setor moveleiro, embalagens, setor automobilístico e de artefatos de madeira (ABIPA, 2010).

O objetivo da pesquisa em tela é verificar a existência da estratégia de produção e estratégia competitiva e, além disso, através dessa existência possa se identificar o alinhamento entre elas, embasado no referencial teórico.

A primeira parte da pesquisa é apoiada na revisão bibliográfica onde há um esforço para identificar na literatura os trabalhos já realizados na área e incorporar a esta a fim de haver uma contribuição para a academia e profissionais da área.

E a segunda parte aplica-se o método de estudo de caso único em uma empresa de painéis de madeira líder em seu setor, com a aplicação de um questionário semiestruturado composto por oito questões abrangendo a

estratégia competitiva e estratégia de produção, a partir de um modelo proposto por Ferreira (2009), respondido

2 REVISÃO TEÓRICA

Estratégia, do grego *stratègós*, significa a arte de planejar uma guerra (BUENO, 2000).

Slack et al. (2002) afirmam em seus trabalhos que a estratégia de produção se refere ao padrão de decisões e ações estratégicas que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção. Estratégia de produção, nada além do que uma parte da estratégia global da empresa.

Skinner (1969; 1974 *apud* FERREIRA, 2009) tornou mais conhecido o conceito de estratégia de manufatura por dois artigos publicados: o primeiro intitulado *Manufacturing the missing link in the corporate strategy*, de 1969, onde o autor procura caracterizar a estratégia de produção no que envolve a indústria e a tecnologia que foi desenvolvida; o segundo *The focused factory*, de 1974, destaca o conceito de enfoque como termo chave para a estratégia de produção.

Na empresa, a estratégia é determinada dentro de três perspectivas hierárquicas, não sendo privilégio exclusivo da alta gerência, a saber: estratégia corporativa, de unidade e de

pelo gerente de produção no mês de julho de 2010.

negócios ou funcional (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984).

A Estratégia Corporativa indica em qual negócio a empresa está enquadrada. Collis e Montgomery (1991) afirmam ser um conjunto de partes independentes, cuidadosamente montados e não um conjunto de blocos de construção aleatórios entre si. Define como devem ser as políticas, planos e objetivos a serem atingidos em longo prazo.

A Estratégia de Negócios ou Unidade é a forma pela qual a empresa enfrenta seus concorrentes. É o conjunto de produtos ou serviços fornecidos a um grupo uniforme de compradores, em detrimento ao conjunto, bem específico, de concorrentes (HAX ; MAJLUF, 1991).

A Estratégia Funcional contribui para a vantagem competitiva do negócio. É desenvolvida pela gerência com a finalidade de atender aos objetivos de médio a longo prazo. Dá suporte e viabiliza a estratégia da unidade de negócios, respondendo a pergunta de como irá suportar uma vantagem competitiva e complementar as outras estratégias funcionais (PIRES, 1995).

Porter (2004) afirma que a essência da elaboração da estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente, esse ambiente onde a empresa atua é muito extenso e abrange tanto forças econômicas quanto sociais, cujo aspecto principal desse meio é a indústria; o termo refere-se ao grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados de si ou das indústrias com quem ela compete.

Porter (2004) descreve, ainda, que estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria para enfrentar as cinco forças competitivas e assim obter um retorno maior do que foi investido.

A estrutura industrial influencia fortemente nas decisões das regras competitivas do jogo e as forças externas em sua maior parte interferem em todas as empresas na indústria e o princípio básico disso é a capacidade que as empresas têm em se relacionar com elas.

Porter (2004) propõe um modelo clássico chamando de - As Três Estratégias Genéricas – o qual é: liderança no custo total, diferenciação e enfoque que se divide em custo ou diferenciação. E em estudos mais recentes, utilizam-se somente duas estratégias, custo e diferenciação.

- Liderança em custo total: é obtida por meio de uma política rigorosa de redução de custos, por exemplo, na produção, áreas de pesquisa e desenvolvimento e controle financeiro.

- Diferenciação: a empresa possui algum produto que é exclusivo ou único no mercado; para obter essa estratégia é necessário que seja uma marca notável, um produto com características singulares e detentor de tecnologia.

- Enfoque: focaliza em um determinado setor ou *stakeholder*, competindo de forma mais eficaz que seus concorrentes.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, na essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla de como a empresa irá competir (FERREIRA, 2009).

Como a produção procura satisfazer seus *stakeholders*, ou seja, os grupos de interesse os quais podem ser a sociedade, consumidores, fornecedores, acionistas e empregados, estabelecem seus objetivos para atingi-los.

Slack et al. (2002) afirmam em seus trabalhos que a estratégia de produção se refere ao padrão de decisões e ações estratégicas que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção. Estratégia de

produção é nada além do que uma parte da estratégia global da empresa.

Quando se trata de objetivos, no nível operacional, Slack et al. (2002) concordam que estes são fundamentais para formar um plano de fundo e atingir da melhor forma possível o seu público alvo nos processos decisórios; no que tange a produção, é um conjunto de cinco objetivos de desempenho para viabilizar os processos:

1. Objetivo qualidade: fazer certo; entretanto, na prática isso tende a variar de acordo com o tipo de operação; reduz custos e aumenta a confiabilidade.

2. Objetivo rapidez: é o tempo que o cliente espera para receber o que foi solicitado; reduz estoque e riscos.

3. Objetivo confiabilidade: é cumprir com o que se prometeu

satisfazendo o cliente; reduz tempo, custos e proporciona estabilidade.

4. Objetivo flexibilidade: é a capacidade de mudar a operação, isto é, alterar o que, como ou quando a operação faz em: volume, entregas, portfólio, produto/serviço.

5. Objetivo custo: fazer com custos baixos; pode ser através de funcionários, instalações e/ou materiais.

A combinação dessas estratégias propicia o suporte para o alinhamento estratégico na empresa; para que se obtenham resultados favoráveis é necessário que as estratégias de produção e competitiva tenham os objetivos correlacionados entre si, sendo interdependentes para que uma influencie na outra.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa pesquisada é de caráter nacional, brasileira, de capital aberto, privada. É líder no segmento de painéis de madeira produzindo chapa de fibra, MDP, MDF, HDF, SDF e pisos laminados.

Possui um complexo industrial constituído por doze unidades industriais estrategicamente posicionadas no território nacional; somente no Estado de São Paulo é composta por sete unidades,

todas detendo a certificação ISO 9001 e 14.001 e FSC, além de mais duas no Rio Grande do Sul, uma em Minas Gerais, uma em Pernambuco e uma no Rio de Janeiro. Detém uma área de aproximadamente 224 mil hectares de eucalipto espalhadas pelos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul; essas operações estão aliadas a um complexo logístico terceirizado, integrados para ter uma eficiente cadeia

de abastecimento garantindo auto-suficiência no suprimento estratégico da madeira e de sua produção total.

Essa estrutura propicia à empresa uma capacidade produtiva em torno de 4 milhões m³/ano em painéis de madeira, 6 milhões m²/ano em pisos laminados e 1,5 milhão m²/ano em componentes, dados informados no ano de 2010.

4 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa tem o caráter de explorar de forma qualitativa a compreensão e interpretação do fenômeno, quanto à amostra utilizada, no modelo de estudo de caso único, tendo a empresa industrial de painéis de madeira como alvo do estudo.

A pesquisa é uma estratégia para se obter respostas desejáveis, seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados que unem dados a serem coletados e decisões, a fim de atingir o objetivo geral deste trabalho a partir de uma pesquisa exploratória, qualitativa caracterizando um estudo de caso (YIN, 2005).

O presente trabalho ocorreu à autorização da gerência de produção e, por motivos de força maior, foi solicitada a omissão de sua real identidade, sendo chamada pelo nome fictício de “ABC”.

O estudo de caso fundamentou-se com a aplicação de um

Seu quadro total de funcionários compõe 10.000 profissionais até em agosto de 2010, mantida pela central administrativa em São Paulo (capital) e demais escritórios comerciais nas principais cidades do país.

Por intermédio de suas subsidiárias, está presente na Argentina, EUA e Europa.

questionário semiestruturado composto por oito questões, três delas referem-se às prioridades competitivas e cinco à estratégia de produção, a partir do modelo proposto por Ferreira (2009).

Duas questões são do tipo aberta, quatro do tipo múltipla escolha e duas do tipo ordem prioritária, aplicadas junto ao gerente de produção no mês de julho de 2010, pois é o funcionário mais gabaritado para esse tipo de entrevista havendo o esclarecimento da importância que essa pesquisa possui.

O questionário está inserido como parte do corpo de texto com suas questões e, respectivamente, suas respostas. Na seção 5, a coleta dos dados e análise dos resultados.

S COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

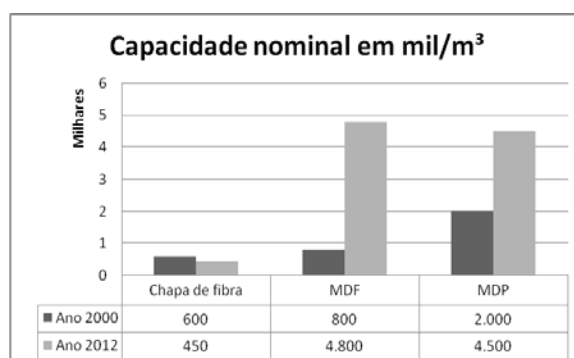
Essa modalidade de empresa representa no Brasil um faturamento de R\$ 4.346 milhões anuais, segundo a ABIPA (2010). Fornece para o mercado painéis de madeira de pinus e eucalipto, o que atualmente é chamado de “ecologicamente correto” e mais sustentável. De cultivos florestais, permitem uma produção em larga escala diminuindo as depredações das florestas nativas.

As indústrias moveleiras e de construção civil consomem seus produtos para aplicações, revestimentos e demais utilizações, destacam-se: chapa de fibra, MDP, MDF, HDF, SDF e pisos laminados, produzidos com fibras de

madeira aglutinadas em um processo que envolve alta temperatura, pressão e tempo.

No Brasil, o setor de painéis de madeira representa a capacidade nominal (mil/m^3) entre os anos 2000 a 2012 que pode ser conferida pelo Gráfico 1:

Gráfico 1 - Capacidade nominal brasileira



Fonte: ABIPA (2010)

Procurou-se verificar seu grau de importância perante a gerência de produção em conformidade com os quesitos expostos no método de pesquisa; para a elaboração desta foram analisados os seguintes conceitos ou

objetivos de desempenho a partir do modelo de Ferreira (2009, p. 100):

Flexibilidade: habilidade na promoção de mudanças; competência para inovação em produtos e maior amplitude nessa linha; capacidade para realização de ajustes no volume de

produção e na oferta de condições para entrega dos produtos.

Custo: alta produtividade; preço baixo e/ou margem alta.

Confiabilidade: estabilidade nos processos de produção e de entrega.

Rapidez: aceleração nos fluxos físicos como suprimento, produção e distribuição física e de informações, por exemplo, troca de informações nos ciclos de processamento de pedidos e desenvolvimento de produtos e de processos e nos processos de tomada de decisão.

QUESTIONÁRIO

1. A competição entre a sua empresa e seus concorrentes, baseia-se predominantemente em (marque apenas uma alternativa):

concorrência em qualidade

concorrência em preço

concorrência em diferenciação do produto

Em relação a sua competitividade a empresa mantém uma relação que a posiciona no mercado com a concorrência de diferenciação nos seus produtos, sentida pelos seus clientes quanto à tecnologia aplicada, qualidade no processo, aplicação, utilização e finalidades; pode ser visualizado pela resposta da questão de número dois,

Qualidade: eficiência nos processos produtivos e logísticos; produtos e entregas de acordo com especificações do cliente.

Segue exposto o questionário aplicado com suas respectivas respostas dado pela gerência de produção, aplicado no mês de julho de 2010, em ordem numérica, iniciando pela questão de número um conforme o modelo original do questionário:

demonstrando o que seu cliente (lojista) valoriza em seu produto, apontado pela pesquisa aplicada, em ordem crescente:

2. Quais fatores abaixo seu cliente (lojista) valoriza nas vendas (enumere de 1 a 9, sendo 1 o mais importante):

(1) Qualidade do produto

(8) Obtenção de prazo de pagamento

(7) Preço do produto

(2) Prazo de entrega

(3) Capacidade de atendimento

(5) Estilo e *design* do produto

(4) Diversificação da linha de produto

(6) Assistência técnica aos clientes

(9) Outros

Pode-se perceber que a qualidade é prioridade perante os outros objetivos analisados, comparado com o preço do produto que é um dos mais assinalados pelos clientes na literatura mercadológica e, em pesquisas desse tipo, se posiciona em 7º lugar, a diversificação apontada como prioridade competitiva está em 4º lugar, próximo a qualidade. Prazo de entrega (2º) e capacidade de atendimento (3º) conta com um sistema logístico integrado, terceirizado e informatizado para atender de forma rápida e eficaz o abastecimento das lojas.

Os outros fatores como *design* (5º), assistência técnica (6º), obtenção do prazo de pagamento (8º) e outros (9º), permanecem em segundo plano em relação à qualidade produtiva; colaborando para um posicionamento estratégico bem sucedido pela empresa "ABC".

3. Pode-se identificar um posicionamento competitivo de sua empresa por meio de estratégia como (marque somente uma alternativa):

A competição do custo total dos produtos em um mercado amplo

A competição na diferenciação dos produtos em um mercado amplo

A competição na diferenciação dos produtos em um mercado restrito, por exemplo, atende uma classe de

consumidor específico, em um custo baixo

Não existe nenhuma definição estratégica do produto

Constata-se a competitividade com enfoque na diferenciação dos seus produtos, já que a empresa trabalha com a padronização e produção em grande escala para atender tanto ao mercado nacional quanto internacional, possuindo infraestrutura com capacidade de fabricação para 4 milhões m³/ano de painéis de madeira, 6 milhões m²/ano de pisos laminados e 1,5 milhão m²/ano em componentes.

Quanto à estratégia de produção a pergunta de número quatro revela:

4. Cite a prioridade de objetivo de desempenho da sua empresa na estratégia de produção (marque somente uma alternativa):

Qualidade

Rapidez

Confiabilidade

Flexibilidade

Custo

Não há estratégia de produção

Verifica-se que a prioridade em relação à produção é o objetivo qualidade e, nas questões que se seguem pelos números cinco, seis e sete, pode-se observar outras perspectivas que envolvem todo o planejamento,

participantes e período para elaborar as estratégias de produção:

5. As áreas de engenharia e produção da sua empresa participam da gestão ou do planejamento estratégico da empresa, da seguinte maneira (marque somente uma alternativa):

Existe participação na tomada de decisão estratégica

São consultadas durante a tomada de decisões estratégicas

São apenas informadas sobre as decisões estratégicas

Não participam de forma alguma da tomada de decisões estratégicas

6. Indique o número de funcionários ligados à participação do planejamento estratégico: 15 (na unidade que trabalha).

7. Com que frequência aproximada, em dias, as áreas da empresa se reúne para a tomada de decisões estratégicas?

30 dias

A gerência de produção elabora seu planejamento estratégico com a participação das áreas de engenharia e produção na tomada de decisão estratégica, fazendo suas reuniões a cada trinta dias com uma equipe de quinze funcionários ligados ao planejamento estratégico.

Por fim, a questão oito:

8. Enumere em ordem de importância os fatores que são prioridades na fabricação de seus produtos (de 1 a 10, sendo 1 de maior importância):

(2) Custo- menor custo de produção

(1) Qualidade do produto final

(3) Qualidade conforme especificações técnicas do projeto

(7) Rapidez nas entregas

(4) Cumprir com prazos de entregas

(5) Flexibilidade, inovação do produto

(6) Ampla variedade ou composto de produtos

(8) Produção em quantidade ou volumes diferentes de produtos

(9) Assistência técnica

(10) Outros

Para a gerência de produção da empresa "ABC", a qualidade do produto final recebeu destaque na primeira posição, seguido do custo – menor custo de produção (2º) que é observado na sua produção devido às políticas de reflorestamento, sustentabilidade, tratamento de água e desperdícios em vão durante sua produção, reaproveitando até seus insumos remanescentes.

Qualidade, conforme especificações técnicas do projeto (3º), sob a orientação de certificações e

padrões ambientais. Cumprimento de prazos de entrega (4º) estabelecido, flexibilidade, inovação do produto (5º), ampla variedade ou composto de produtos (6º) e rapidez nas entregas (7º), justificam e refletem novamente no quesito qualidade apontado a princípio, todos voltados para a satisfação do cliente.

A produção em quantidade ou volumes diferentes (8º) se ajusta à flexibilidade mediante cada necessidade percebida de modificar algum ponto da produção. A assistência técnica (9º) conta com o apoio de comunicação do SAC, informações pela Internet, treinamentos especializados e, eventos entre clientes, não foram citados outros (10º) fatores de prioridades.

Esses fatores de prioridades na fabricação assinalados, anteriormente, voltam para o processo qualitativo da produção, justificado na prática dos objetivos de produção e competitividade, podendo assim disparar seus produtos no mercado.

A finalidade do alinhamento estratégico é a interdependência e influência de ambas as estratégias, que beneficiam em pontos como a integração de todos os setores da empresa, comprometimento dos envolvidos, otimização de recursos, flexibilidade e rapidez com que a empresa incorpora para responder ao mercado.

Com um *portfólio* diversificado e enfatizando a diferenciação, destinado às indústrias moveleiras e construção civil a empresa “ABC”, do ponto de vista produtivo investe e preconiza a qualidade na sua cadeia de valores, ocorrendo desde o seu planejamento estratégico até a chegada do produto ao seu consumidor final.

Destaca-se, a empresa, perante seus concorrentes pelo alto valor competitivo, consequência da diversificação, por utilizar madeira reflorestada e alta tecnologia nos seus processos produtivos com maquinários de última geração, e por ser certificada pelas ISO 9001 e 14.001, além do FSC.

Os resultados levam a crer que os meios de obtenção da matéria-prima, alta tecnologia empregada nos processos produtivos, profissionalização e capacitação de pessoas, certificações internacionais, maquinários de última geração e pioneira na criação de novas tecnologias incorporadas aos painéis de madeira, confirma sua diferenciação aos competidores.

São esses fatores que a posicionam com a qualidade na estratégia de produção, permanecendo competitiva no mercado, aliada a sua estratégia competitiva de diferenciação, apoiada à estratégia coadjuvante de menor custo.

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por finalidade elaborar um estudo de caso contribuindo para enriquecer o conhecimento sobre o alinhamento estratégico entre a estratégia de produção e estratégia competitiva, graças ao método de estudo de caso, proporcionando informações visando a seu desempenho geral mediante a amostra analisada.

Ao citar as cinco forças de Porter (2004) no referencial teórico, pode-se aplicar na prática o que cada força representa para o setor:

Tratando-se de novos entrantes ou entrantes potenciais, estes encontram uma grande barreira para ascender no setor, já que as empresas que estão presentes há mais tempo, possuem o domínio do conhecimento e experiência do setor, além das certificações como a ISO, FSC e Selo Verde que bloqueiam o ingresso, pois são difíceis de conseguirem tais méritos devido às rigorosas auditorias e por não terem a verba suficiente para implantá-las.

A empresa é praticamente auto-suficiente em matéria-prima, pois faz um tratamento intensivo de reflorestamento das árvores de pinus e eucalipto em suas áreas de plantio espalhadas pelo território brasileiro, eliminando grande parte de fornecedores.

Seus compradores, em sua maioria, do setor de construção civil, moveleira, automobilística, de embalagens e artefatos priorizam a qualidade dos seus produtos sendo um grande interesse para a empresa.

Os produtos sofrem ameaças por outros que nem sempre possuem a mesma qualidade, custo ou resultados, sendo substituídos facilmente por outros que farão a mesma função, porém nem sempre eficazes em suas formulações.

A indústria, ou setor já existente, é demarcado pelas seis indústrias já existentes, concorrendo entre si, com o mesmo objetivo de obter retornos acima da média, fabricar produtos que cada vez mais atraiam e satisfaçam seus grupos de interesse.

O Brasil possui 500 mil hectares de florestas plantadas de pinus e eucalipto, com capacidade nominal de 8,5 milhões m³/ano, gerando em torno de 30 mil postos de trabalho, diretos e indiretos, com investimentos previstos da ordem de US\$ 1,2 bilhão, para o período de 2000 a 2010, a capacidade instalada brasileira dará um salto de 6 milhões de m³ em 2007, para 10,3 milhões de m³, em 2012. (ABIPA, 2010).

Diante dos dados e informações analisadas com a aplicação do

questionário e dados da ABIPA, pode-se inferir que o objetivo principal da estratégia de produção da empresa pesquisada inclina-se para a “qualidade” durante seus processos, utilizando matéria-prima de boa origem e com secagem adequada, no caso, a madeira reflorestada, evitando futuramente deformidades no material utilizado pela indústria moveleira e de construção civil.

O posicionamento competitivo que a organização adota perante seus seis maiores concorrentes, acontece pela diferenciação do produto, priorizando sempre pela qualidade, já que o processo para obtenção da matéria-prima é basicamente padronizado e comum às outras; além da alta tecnologia embutida no seu processo de fabricação, diferenciar para manter-se ativa é fundamental, prova disso é o seu *portfólio* variado sendo facilmente aplicado e utilizado em superfícies destinadas ao produto.

Todo o processo produtivo e as pessoas nele envolvidas, contribuem de forma elementar para que haja a incorporação de conhecimento individual, coletivo e práticos das estratégias que a empresa está adotando, a forma de se trabalhar baseada no conceito de planejamento é apoiar-se na ferramenta de melhoria contínua – *Plan, Do, Check e Act* (PDCA) (planejar, fazer, verificar e agir), que segundo Kolb (1984) é uma

forma de aprendizagem cíclica coletiva que relaciona quanto às estratégias: a) obter conhecimento pelas atividades práticas; b) observar, refletir e avaliar a experiência; c) retirar conclusões e aplicá-las em forma de teses, conceitos, hipóteses com a finalidade de ser apto a tirar conclusões de experiências que se assemelham; d) teste dessas idéias que resultarão em outras experiências e inéditas situações comportamentais.

A estrutura e infraestrutura da empresa colaboram para a produção em larga escala, possibilitando a padronização maciça de sua produção, pois pelos dados expostos possui uma grande área reflorestada - lembrando capacidade numérica de fabricação para 4 milhões m³/ano em painéis de madeira, 6 milhões m²/ano em pisos laminados e 1,5 milhão m²/ano em componentes, garantindo autossuficiência de matéria prima.

A entrega é um fator importante para satisfazer a demanda, conta com *softwares* logísticos integrados, cujo serviço é feito por empresas terceirizadas para a eficácia da entrega, programas de manutenção preventiva e controle da qualidade.

Pelos seus esforços empregados no conceito de se “fazer melhor” conquistou certificações (ISO e FSC) que conferem a padronização nos processos

qualificando-os como confiável e de qualidade.

Posiciona-se com a política de sustentabilidade, aumentando sua confiabilidade, sendo bem quista no universo corporativo de empresas que se preocupam com a comunidade e meio ambiente.

Sabe-se que apesar de todo esforço, a empresa não pode deixar de lado os vieses que podem dificultar seu crescimento dentro de cenários como: queda nas vendas devido a crises financeiras, compra de matéria-prima apesar de sua substancial autossuficiência e deve levar em consideração o que seus clientes desejam baseados nos objetivos de desempenho analisados e existentes dentro de sua estratégia competitiva e de produção.

Sintetizando os resultados, é possível concluir que realmente as estratégias de produção e competitiva existem e por este fato, se alinham de

acordo com seus objetivos de desempenho e prioridades competitivas.

A estratégia de produção orienta-se para a qualidade, enquanto a competitiva para a diferenciação.

A presente pesquisa não é conclusiva, pois sendo direcionada, estritamente para uma determinada empresa, pode não incorporar os resultados aqui obtidos para o setor em geral e/ou para as demais.

Entretanto, sugere que novas pesquisas surjam, propiciando uma contribuição para que futuros pesquisadores dêem continuidade ao tema, aprofundem os estudos e disseminem os conhecimentos adquiridos.

REFERÊNCIAS

- ABIPA. **Associação Brasileira das Indústrias de Painéis de Madeira**. Disponível em: <<http://www.abipa.org.br/numeros.php>>. Acesso em: 15 jul. 2010.
- BUENO, F. S. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Criando a vantagem corporativa. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- FERREIRA, V. G. **Estudo da competitividade em empresas industriais: o caso do arranjo produtivo local (APL) de Votuporanga**. [dissertação] Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista-UNESP, Bauru, 2009.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- HAYES, R. H.; WHEELRIGHT, S. C. **Restoring our competitive: competing through manufacturing**. New York: John Wiley, 1984.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KOLB, D. A. **Experiential Learning**. Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall, 1984.
- PIRES, S. R. I. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SKINNER, W. Manufacturing: the Missing in Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, May-June, 1969.
- _____.; The Focused Factory. **Harvard Business Review**, may/jun., 1974.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.