



ESTRATÉGIA COMPETITIVA E PRODUTIVA: ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SETOR DE CHAPAS DE MADEIRAS.

Caroline Lombardi de Souza

(Unesp)

Valdenei Garcia Ferreira

(Unesp)

Resumo

Empresas têm grandes dificuldades em elaborar e implementar suas estratégias, tornando-se um problema muito comum de desestruturação de objetivos, desalinhando todo o processo produtivo e perca 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-chave: Alinhamento estratégico. Estratégia competitiva. Estratégia de produção. Empresa de painéis de madeira.

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

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 de elaborar e implementar 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 atual 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, geração de impostos R\$ 1.222 bilhões. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PAINÉIS DE MADEIRA – ABIPA, 2011).

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, 2011).

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, 2011).

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, 2011).

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 pelo gerente de produção no mês de julho de 2010.

2. Referencial Teórico

Em meados dos anos de 1950, empresas americanas se defrontaram com problemas na queda das vendas dos seus produtos cujas ferramentas clássicas da administração (planejamento, controle financeiro e marketing) não eram suficientes para reverter a situação e sobreviver à concorrência. (HAYES; ANSOFF; DECLERCK, 1985).

O termo estratégia empresarial foi incorporado ao vocabulário dos empresários quando, nessa mesma década, o ex-oficial Robert McNamara, recém chegado de uma batalha, solicitou baixa de sua patente e, logo em seguida, foi contratado pela empresa Ford, como uma tentativa de alavancar a área industrial manufatureira, já que militares são esmerados pelos seus brilhantes métodos táticos de ataque que envolvem desde seu planejamento até sua ação. (HAYES; ANSOFF; DECLERCK, 1985).

Concluindo a ideia dos autores anteriores, essas situações empresariais tomaram uma proporção onde vários pesquisadores se atentaram aos problemas das empresas que deveriam ser tratados com métodos que vão muito além do que existia até então, vieram a público e popularizam o que se conhece hoje como estratégia.

Segundo Oliveira (1991) a estratégia está relacionada à arte de utilizar de maneira eficiente os recursos físicos, financeiros e humanos, visando a maximização das oportunidades do ambiente da empresa e minimização dos problemas.

Chandler (1998), ao conceituar, refere-se à definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, adoção de linhas de ação e à alocação de recursos com vistas ao alcance destes objetivos. Podendo a estratégia ser considerada, um conjunto de regras de tomada de decisões orientando a empresa como um todo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem o conceito das “Dez Escolas do Pensamento” a respeito da estratégia empresarial, nas quais são pontos distintos refletidos na prática gerencial.

As três primeiras Escolas – do Design, Planejamento e do Posicionamento - priorizam como e do que a estratégia é formulada.

As seis Escolas a seguir – Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizagem, do Poder, Cultural e Ambiental - priorizam com maior ênfase o comportamento estratégico ideal e, não o da descrição de como as estratégias são.

E finalmente a Escola de Configuração, buscando a integração como um processo transformador.

Outros especialistas modernos no assunto, Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram o termo “Escola das Competências Dinâmicas”, cujo conceito é com quem e como as empresas irão competir aliadas a sua vantagem competitiva, influenciando fortemente o pensamento estratégico, focalizando como as organizações se comportam.

Hayes e Wheelwright (1984) destacam que a estratégia é utilizada em três dimensões pela organização: (i) estratégia corporativa: em qual negócio estamos; (ii) estratégia de negócios: como competir em um negócio e (iii) estratégia funcional: como contribuir para uma vantagem competitiva.

O conceito de estratégia de manufatura se tornou popular devido a dois artigos publicados por Skinner (1969; 1974), o primeiro intitulado *Manufacturing the Missing Link in the Corporate Strategy* de 1969, no qual o autor desenvolve um *framework* a fim de caracterizar a estratégia de produção no contexto da manufatura a tecnologia que foi desenvolvida. O segundo *The Focused Factory*, de 1974 destaca o conceito de enfoque como princípio para a estratégia de produção.

Slack, Chambers e Johnston (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 a fim de atender seus *stakeholders*, fundamentada em cinco objetivos de desempenho, visando atingir da melhor forma os seus grupos de interesse, são eles:

1. Objetivo qualidade: fazer certo; mas, 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, entrega, portfólio, produto/serviço e
5. Objetivo custo: fazer com custos baixos; pode ser através de funcionários, instalações e/ou materiais.

Segundo os mesmos autores, como a produção sempre busca satisfazer seus clientes, deve focar em um objetivo de desempenho para ter inclusive um fator competitivo, que o destaque perante as outras empresas como mostra o quadro abaixo, num comparativo entre o que os consumidores valorizam e o objetivo a ser superado:

Quadro 1 - Fatores competitivos diferentes implicam objetivos de desempenhos diferentes.



Fonte: Slack (2002).

Porter (2004) descreve que a estratégia competitiva é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma companhia para enfrentar as cinco forças competitivas e assim obter um retorno maior do que foi investido. Partindo desse

pressuposto, o autor propõe um modelo clássico, chamado de “As Três Estratégias Genéricas”, que são: custo, enfoque 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 controles financeiros.

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 detentora de tecnologia.

E enfoque em um determinado setor ou *stakeholder*, competindo de forma mais eficaz que seus concorrentes, entretanto nas literaturas mais recentes o enfoque é incorporado à diferenciação, sendo excluído como estratégia independente, porém como parte integrante da mesma, sendo assim as estratégias genéricas mais atuais na literatura que foram revisadas e permanecem é a de custo e diferenciação.

Slack, Chambers e Johnston (2008) consideram que uma estratégia de produção engloba a definição de um conjunto de políticas, no âmbito da função produção, que propicia o suporte à posição competitiva de uma unidade de negócio, especificando como a produção sustentará uma vantagem competitiva. Sendo assim, quando a empresa define sua estratégia competitiva, todas as operações do sistema produtivo serão planejadas e coordenadas visando atingir as três estratégias genéricas (custo, enfoque e diferenciação), de fato isso ocorrendo à empresa conseguiu estabelecer o alinhamento estratégico entre a estratégia competitiva e de produção.

Os gerentes de produção incumbem-se da responsabilidade de direcionar a estratégia produtiva; projetam não somente produtos/serviços, mas também, seus processos e atividades decidem como melhorar o desempenho na produção, o que inclui responsabilidades que impactam na sociedade, meio ambiente e concorrência. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

Portanto, o desempenho da empresa é diretamente afetado por estas duas estratégias, a de produção e competitiva e indiretamente afetado pela estratégia competitiva através da estratégia de manufatura. Isso se justifica pelo fato de grandes empresas de manufatura melhorarem seu desempenho devendo ser consistente entre a estratégia de manufatura e competitiva, seu desempenho ocorre em virtude da sua parte no mercado (*Market share*) e o aumento das vendas. (MILLER; ROTH, 1994, WARD; DURAY, 2000).

O modelo abaixo é uma adaptação do modelo geral de pesquisa de Amoako-Gyampah e Acquaaah (2008), com a função de resumir as principais referências teóricas e demonstrar a

influência que a estratégia competitiva exerce sobre a estratégia de manufatura e ambas influem no desempenho da empresa; incluindo como estratégia de manufatura o item “confiabilidade”.



Ilustração 1: Adaptado do modelo geral de pesquisa.
Fonte: Amoako-Gyampah e Acquah (2008).

3. Método de Pesquisa

O trabalho embasou-se na metodologia de estudo de caso único que segundo Yin (2005) é uma forma empírica de se investigar um fenômeno dentro do seu contexto real.

A pesquisa é de caráter qualitativo e exploratório e está dividida em duas partes: a primeira é composta pela fundamentação teórica ampla com autores clássicos e contemporâneos.

No segundo momento, o estudo de caso propriamente dito com a aplicação de um questionário semiestruturado composto por oito questões, três delas referindo-se às prioridades competitivas (preceitos da estratégia competitiva) e cinco à estratégia de produção, a partir do modelo proposto por Ferreira (2009, p. 100).

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, o responsável pelas respostas foi conscientizado da importância do estudo e contribuiu com suas informações.

Uma das sete empresas que compõem o setor foi escolhida em virtude de sua liderança no mercado onde atua, desde seu surgimento em 1950.

É portadora das certificações necessárias do tipo ISO 14.001 e ISO 9000, além de deter uma área de aproximadamente 224 mil hectares de eucalipto e 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 pela empresa.

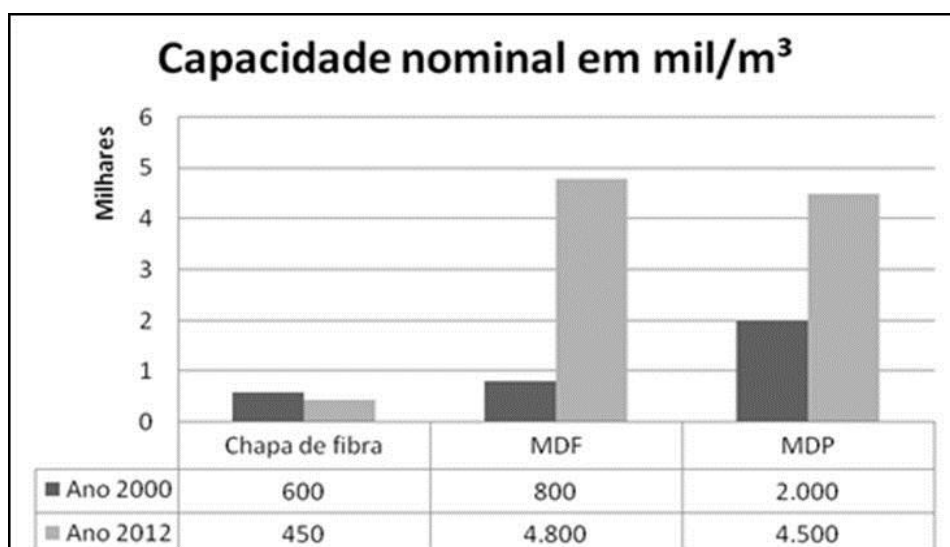
4. Caracterização do Setor e da Empresa Pesquisada

A primeira empresa do setor de painéis de madeira teve sua origem na Alemanha, no início dos anos de 1940, quando as chapas de partículas de madeira aglomerada surgiram como forma de viabilizar a utilização de resíduos de madeira, devido à dificuldade de obter madeira de boa qualidade como matéria-prima para a produção de lâminas para compensados, pois se encontravam no período da Segunda Guerra Mundial e os recursos eram inacessíveis. No Brasil, a produção iniciou em 1966. (ABIPA, 2011).

No território brasileiro possui sete empresas. Representando apenas 0,5% da área total do país, estimam-se 500 mil hectares de florestas plantadas, sendo que 151,6 mil hectares de pinus, 107,9 mil hectares de eucalipto e 240,5 mil hectares envolvendo reservas permanentes e outras áreas; resultando toda a produção de madeira para as empresas produtoras de painéis. Em 2009 o Brasil alcançou a margem produtiva de 5,2 milhões m³, onde a tabela abaixo retrata o total de florestas plantadas por região.

No gráfico abaixo, a ABIPA (2011) apresenta a capacidade nominal brasileira entre os anos de 2000 a 2010 e estimativa para até 2012.

Gráfico 1 - Capacidade nominal brasileira.



Fonte: ABIPA (2011).

Por força maior, a gerência de unidade solicitou a omissão do nome real da empresa e será chamada aqui de “ABC”.

Nacional, de capital aberto, possui um complexo industrial constituído por doze unidades industriais estrategicamente posicionadas no território nacional, está presente em território estrangeiro também.

É portadora das certificações ISO 14.001 e ISO 9000, selo verde FSC (*Forest Stewardship Council*), detendo uma área de aproximadamente 224 mil hectares de eucalipto e 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 pela empresa.

Essas operações estão aliadas a um complexo logístico terceirizado, integrados para ter uma eficiente cadeia de abastecimento garantindo autossuficiência no suprimento estratégico da madeira e de sua produção total.

Utilizando madeira Pinus e de Eucalipto, apresenta os seguintes produtos:

- MDP (*Medium Density Particleboard*): sigla inglesa que significa painel de partículas de média densidade;
- MDF (*Medium Density Fiberboard*): painel de fibras de média densidade.
- HDF (*High Density Fiberboard*): painel de fibras de alta densidade.
- SDF (*Super Density Fiberboard*): painel super denso.
- *Hard Board*: chapa de fibra dura.

Como produz em larga escala a empresa tem a necessidade de manejar suas florestas protegendo e conservando o meio ambiente. Suas atividades industriais prezam pela qualidade dos processos capacitando seus funcionários e tratando dos efluentes que ao retornarem à população são reaproveitados na produção.

A empresa demonstra uma preocupação com seus clientes e fornecedores em desenvolver produtos de alta qualidade que os satisfaçam a fim de fidelizar a marca e tenha preferência por ela. Portanto, conta com um serviço de atendimento ao consumidor (SAC), incluindo treinamentos e eventos comemorativos estreitando as relações entre empresa e cliente. Além de tudo, desenvolve seus recursos humanos estimulando-os aos estudos e aperfeiçoamento contínuo sempre os comunicando através de intranets, quadros de aviso e sistema de gestão empresarial integrado.

5. Exposição dos Dados e Análise dos Resultados

Assim como foi descrito, o gerente de produção no mês de julho de 2010 encaminhou as repostas do questionário, composto por oito questões sendo apresentado aqui com suas respectivas análises.

As três primeiras questões abordaram a situação da competitividade em relação aos consumidores; a quarta, prioridade de desempenho de produção; as três seguintes referem-se à formulação do planejamento estratégico e a oitava e última, abrange as prioridades de fabricação.

Referindo-se as três primeiras questões temos:

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.

A resposta da questão de número dois complementa demonstrando o que seu cliente (lojista) valoriza em seu produto, apontado pela pesquisa aplicada, disposta na forma que consta no original:

- (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 (1º), 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. A diversificação apontada como prioridade competitiva está em 4º lugar, próximo à qualidade. Os outros fatores como *design* (5º), assistência técnica (6º), o preço do produto que é um dos mais assinalados pelos clientes na literatura mercadológica, entretanto nessa pesquisa, se posiciona no 7º lugar. Obtenção do prazo de pagamento (8º) e outros (9º) colaboram para um posicionamento estratégico agregando sucesso às estratégias.

Constata-se na terceira questão que o posicionamento competitivo possui enfoque na diferenciação dos seus produtos, já que a empresa trabalha com 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 propõe os cinco objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo), tendo como opção também a alternativa: “não possui estratégia”. Verificou-se que na resposta dada que a prioridade em relação à produção é o objetivo qualidade.

Nas questões que se seguem pelos números cinco, seis e sete, podem-se observar outras perspectivas que envolvem todo o planejamento, participantes e período para elaborar as estratégias de produção.

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 última questão que encerra os questionamentos em torno dos fatores que são prioridades na fabricação dos produtos, bem como seu original:

- (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, práticas para ser mais sustentáveis, 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, ou seja, à montante e à jusante de sua cadeia.

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 pioneirismo na criação de novas tecnologias incorporadas aos painéis de madeira, confirma sua diferenciação aos competidores.

São esses fatores que a posiciona 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 demonstrar dados relevantes do setor analisado contribuindo para enriquecer o conhecimento sobre o alinhamento estratégico, estratégia de produção e estratégia competitiva, graças à metodologia de estudo de caso único, proporcionando informações visando ao seu desempenho geral mediante a amostra analisada.

Diante dos dados e informações analisados com a aplicação do questionário apoiados nas informações extras 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, enquanto a estratégia competitiva para a diferenciação impactando no desempenho da empresa em relação ao mercado e na satisfação dos clientes e por adquirirem um produto com qualidade e diferenciação comprovadas.

A presente pesquisa não é conclusiva e fechada, pois sendo direcionada, pontualmente para uma determinada empresa, pode não incorporar os resultados aqui obtidos para o setor em geral e/ou para as demais firmas do setor. Mas, sobretudo, enriquece os estudos fornecendo informações relevantes para futuros trabalhos.

Nossos agradecimentos à empresa pesquisada que nos cedeu gentilmente as informações necessárias e que este trabalho contribua de maneira empírica para a academia e profissionais da área.

A ilustração abaixo esquematiza os conceitos e resultados desta pesquisa clareando os processos.

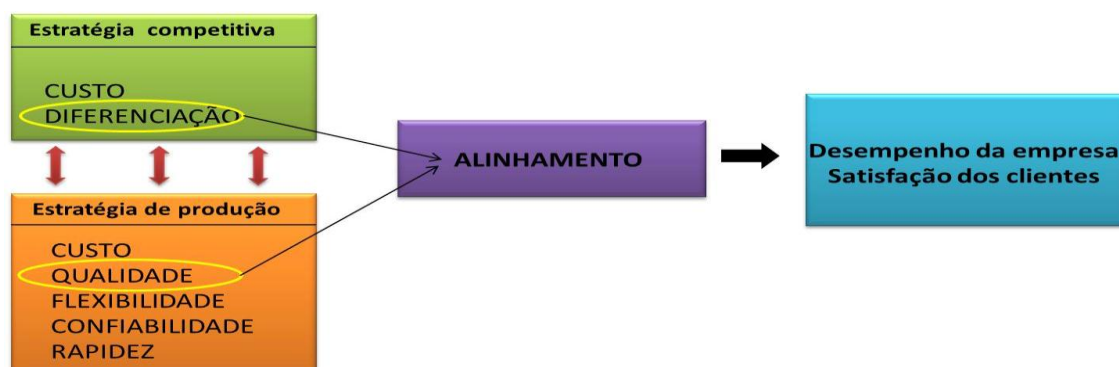


Ilustração 2: Esquema geral da pesquisa.
Fonte: autor (2011).

Referências

- ABIPA. *Associação Brasileira das Indústrias de Painéis de Madeira*. Disponível em: <<http://www.abipa.org.br/numeros.php>>. Acesso em: 24 jun., 2011.
- _____.; Disponível em: <<http://www.abipa.org.br/desenvolvimento.php>>. Acesso em: 24 jun., 2011.
- AMOAKO- GYAMPAH, K.; ACQUAAH, M. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics*, vol. 111, p. 575-592, 2008.
- CHANDLER, JR. *Os primórdios da grande empresa*. In: MCCRAW, T. K. (Org.) Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- 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.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D. M.; WHELLWRIGHT, S. C. *Operations, Strategy and Technology: pursuing the competitive edge*. John Willey & Soons, EUA, 2004.
- _____.; ANSOFF, H. I.; DECLERCK R. P. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MILLER, J.G., ROTH, A.V. A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, vol. 40, p. 285–304, 1994.

- MINTZBERG, M.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári da Estratégia*. 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, p.3-15, may/jun., 1990.
- SKINNER, W. *Manufacturing: the Missing in Corporate Strategy*. Harvard Business Review, May-June, 1969.
- _____.; *The Focused Factory*. Harvard Business Review, may/jun., 1974.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____.; _____.; _____.; *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____.; *Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo a competitividade nas operações industriais*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WARD, P.T., DURAY, R. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, vol. 18, p. 123–138, 2000.