

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: DESAFIO DAS INDÚSTRIAS MADEIREIRAS NA BUSCA POR UMA VANTAGEM COMPETITIVA

Diangeli Gallert¹
Dinizar Becker²

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar algumas estratégias formuladas e adotadas pelas indústrias de produtos sólidos da madeira, de grande e médio porte, situadas no Estado de Santa Catarina, no período de 1990 até 2000, bem como, através da pesquisa realizada, verificar se as estratégias foram estimuladoras de uma atuação adequada no mercado externo, capazes de proporcionar um elevado nível de competitividade e a conquista de uma posição sustentável no mercado internacional.

Palavras-chave: Competitividade, Indústria madeireira Catarinense, Estratégias

Abstract

The objective of this article is to present some strategies formulated and adopted by the solid wood products industry, of medium and large size, located in the State of Santa Catarina in the period comprised between 1990 and 2000, as well as a research which took place to check if these strategies stimulated and adequated performance in the external market, able to supply a high level of competitiveness and the achievement of a sustainable position in the international market.

Key-words: Competitiveness, Santa Catarina Wood Industry, Strategies

¹ Doutoranda em Ciências Sociais pela PUC – SP. Mestre Desenvolvimento Regional – UNISC. Professora do Departamento da Administração FACVEST de Lages – SC.

² Doutor em Economia pela UNICAMP. Professor do Programa de Pós-Graduação – Doutorado e Mestrado em Desenvolvimento Regional e em Direito da UNISC. Professor do Departamento de Ciência Econômicas da UNIVATES – Centro Universitário.

1 INTRODUÇÃO

Tornou-se notório que estamos vivendo, desde a década de 80, significativas e constantes transformações econômicas e políticas, fomentadoras de um novo paradigma de mercado global, denominado globalização, decididamente, um dos acontecimentos mais marcantes no final do século XX.

Este recente conceito, influenciado pelo crescimento das operações de comércio internacional, despertou nos administradores uma necessidade urgente de se adaptar às novas tendências globais, condição que se tornou obrigatória frente a intensa concorrência estabelecida no mercado.

Diante da velocidade com que as mudanças ocorreram neste mercado transnacionalizado, é evidente que os padrões estabelecidos e as tendências internacionais refletem-se diretamente nos padrões locais, no crescimento das empresas, das comunidades, das regiões. Assim, há necessidade de uma iminente reestruturação nas organizações, buscando encontrar formas mais criativas à adoção de novas estruturas organizacionais, novas posturas, capacitações e estratégias, estimuladoras e provocadoras do desenvolvimento de suas empresas e, conseqüentemente, de suas regiões.

Frente a estes fatos e partindo da convicção que o Estado de Santa Catarina, também, está inserido neste processo de internacionalização da economia, tornou-se indispensável investigar como os empresários do setor madeireiro articularam e definiram suas estratégias para conquistar e se consolidar no mercado externo, elevando o nível competitivo de suas empresas.

Contudo, antes de definir e explorar as estratégias, devemos esclarecer o que vem a ser competitividade, sem dúvida, uma das palavras mais pronunciadas nos círculos econômicos e políticos da comunidade nacional e internacional. Pois, antes de adotar a estratégia e colocá-la em primeiro lugar, torna-se "importante levar em consideração a competição" e analisar a realidade competitiva da empresa para responder, através de formas possíveis, as reais necessidades dos clientes.

Desta forma, buscaremos, inicialmente, desenvolver as peculiaridades da competitividade, por meio do relato de suas facetas, definições e conceitos, procurando compreendê-la e tentando confrontá-la com as estratégias empresariais - foco de nosso questionamento - praticadas pelo empresariado do setor madeireiro catarinense, na conquista de uma posição sustentável e competitiva no mercado internacional.

Após expor as particularidades da competitividade, procuramos descrever e caracterizar a indústria de produtos sólidos da madeira, além das peculiaridades que a envolvem, bem como um breve relato histórico sobre a exploração e comercialização da madeira no Estado de Santa Catarina.

2 AS FACES DA COMPETITIVIDADE

Muito se tem falado de competitividade desde a abertura de mercado. De acordo com Kupfer (1991, p.4), competitividade ainda é um conceito "virtualmente indefinido. São tantos os enfoques, abrangências e preocupações às quais se busca associá-la, que não é sem razão que muitos trabalhos sobre o tema têm por norma iniciarem estabelecendo uma definição própria para o conceito".

Competitividade tornou-se a palavra de ordem frente ao novo contexto global, levando muitas empresas a redefinirem seu papel e seus modelos administrativos retrógrados - legado de uma economia fechada - almejando, assim, a solidificação de sua empresa e marca no mercado já conquistado, trilhando novos caminhos, além das fronteiras.

Primeiramente, a questão da competitividade pode ser observada por Adam Smith, um dos primeiros autores a se dedicar ao estudo do comércio internacional, discutindo sobre as vantagens absolutas das nações, partindo da premissa da divisão do trabalho, o que permitiria a cada país se especializar em determinadas produções e através das trocas "aumentar o consumo e conseqüentemente, o bem-estar das populações dos países participantes do comércio internacional". Porém, Smith não explicou o que aconteceria se um determinado país não produzisse produto algum a custos mais baixos, ficaria este excluído dos benefícios de troca (CARVALHO, 2000, p.8)?

O aperfeiçoamento da Teoria das Vantagens Absolutas ocorreu pelo economista David Ricardo, idealizador da Teoria das Vantagens Comparativas, "que explicava o comércio mesmo entre nações em vantagem absoluta na produção de nenhum bem". Mostrando que o comércio poderia ser proveitoso para os dois países, mesmo que um tivesse vantagem absoluta em relação ao outro na produção de suas mercadorias, ainda assim, sua vantagem seria maior em determinados produtos do que outros, considerando desta forma as vantagens comparativas entre os países (CARVALHO, 2000, p.9).

Tornou-se perceptível que a Teoria de Smith e de Ricardo são inadequadas diante do novo contexto de internacionalização, quando os países convivem com novas políticas internacionais, sendo de fundamental importância a utilização de novos padrões de competitividade, aspectos decisivos a serem explorados e abordados, proporcionando às empresas mecanismos para criar e manter vantagens competitivas entre as nações.

Então, competitividade, segundo a definição observada pioneiramente pela Comissão da Presidência dos EUA, proposta em 1985, para uma nação, seria

o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos, competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais (COUTINHO e FERRAZ, 1994, p.17).

A explicação corrobora a visão de Taulie (1990, p. 61), que observa “uma competitividade autêntica, que permita sustentar e mesmo aumentar a participação nos mercados internacionais, requer uma constante busca por incremento da produtividade através da incorporação do progresso técnico”, mas requer também, segundo Fajnzylber apud Taulie (1990), uma certa elevação das condições, dos níveis de vida da população.

Na compreensão de Porter (1993, p. 10), para alcançar sucesso competitivo e manter a vantagem, “as empresas precisam conseguir uma vantagem competitiva mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência”, proporcionando crescimento da produtividade.

Uma nova teoria incentivadora da vantagem competitiva deve refletir, de acordo com Porter (1993, p.21),

uma concepção rica de competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diferenças de tecnologia e economias de escala. Qualidade, características e inovação de produtos são fundamentais nas indústrias e segmentos adiantados.

Enfim, “deve proporcionar às empresas conhecimento da maneira pela qual devem fixar estratégias para se tornarem competidoras internacionais mais eficientes” (PORTER, 1993, p.24).

3 COMPETITIVIDADE FRENTE AO NEOLOGISMO GLOBALIZAÇÃO

A busca por vantagem competitiva tem sido, certamente, a grande preocupação dos empresários de empresas nacionais e multinacionais, principalmente diante desta nova configuração de comércio internacional, que tornou-se um fenômeno marcante na década de 90 - a globalização.

Carvalho (2000), destaca que alguns especialistas vêm definindo a globalização como uma nova era na história da humanidade, porém outros, apenas como uma continuidade do processo de crescimento das relações econômicas internacionais, podendo ser até menos aberta que a do século passado. Há os que crêem que o processo de globalização “não tenha tido precedentes e que caminhamos para a interdependência plena dos mercados”. Mas, “independente da interpretação que se dê à palavra globalização, pode-se afirmar que caracteriza um processo que vem transformando a economia mundial” (CARVALHO, 2000, p.244).

Estamos, frente a uma nova tendência mundial, em que as regras do comércio passaram a ser definidas por meio de negociações e cooperação entre nações. Isto significa que a nível mundial,

as mudanças tecnológicas e organizacionais estão criando também novos padrões de comércio mundial, deslocando as exportações da vantagem comparativa tradicional e fatores sistêmicos para características organizacionais e estratégias das empresas multinacionais. As regras de comércio também estão sofrendo mudanças profundas e, com a globalização e crescente competição entre as nações, a gestão da interdependência e dos conflitos de comércio toma a forma de acordos preferenciais, com a conseqüente formação de blocos regionais de comércio e de comércio administrativo (NAKANO, 1994, p.8).

Então, a globalização não se limita mais ao simples significado de “fazer negócios além das fronteiras”, mas passa pelo surgimento de novos padrões de comércio mundial, basicamente definidos por revoluções tecnológicas e formas organizacionais, objetivando ampliar, consideravelmente, a competitividade entre empresas, mercados, segmentos, localidades, regiões e nações, através de estratégias sustentáveis.

4 OUTRAS NOÇÕES DE COMPETITIVIDADE

Como dissemos desde o início, a competitividade compreende muitas facetas, tornando difícil uma única definição que englobe todos os aspectos a ela relacionados.

Observado por Haguenauer (1989), a competitividade pode ser estabelecida em duas famílias. A noção mais simples que encontramos em textos, está ligada ao desempenho das exportações industriais – a competitividade revelada. Trata-se, especificamente, “de um conceito *ex-post*, que avalia a competitividade através de seus efeitos sobre o comércio externo: são competitivas as indústrias que ampliam sua participação na oferta internacional de determinados produtos” (HAGUENAUER, 1989, p.1).

Kupfer explica (1991, p.5) ser, “a demanda de mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado”.

Em outra perspectiva, competitividade está associada a uma característica estrutural, relacionando-a “com a capacidade de um país de produzir determinados bens igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras economias”, sendo o crescimento das exportações uma conseqüência da competitividade (HAGUENAUER, 1989, p.3).

Verifica-se, segundo Ferraz (1995, p.2), que a competitividade passa a ser medida e observada, através da capacitação da indústria em transformar insumos em produtos com um ótimo rendimento. Nesta vertente, competitividade é vista como eficiência – a competitividade potencial.

Para Coutinho e Ferraz (1994), ambos enfoques – desempenho ou eficiência - são

insuficientes e limitados, por serem estáticos. Analisam, apenas, o comportamento passado dos indicadores, baseando-se, somente, em preços, taxas cambiais e custos, dados que por si só, são inconclusivos.

Examinando os dois conceitos mencionados anteriormente, desempenho e eficiência, Kupfer (1990, p.8) salienta que

são insuficientes para a discussão sobre competitividade, posto que ambos se reduzem a mensuração, em pontos distintos da seqüência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas firmas. De fato, tanto as características tecnológicas do processo de produção quanto as formas específicas de comercialização, se estão dadas em um momento do tempo para as firmas de um setor industrial, são resultados de estratégias específicas adotadas em um momento anterior.

Na compreensão dos mesmos autores, competitividade deve ser vista de uma forma mais dinâmica, isto é, “deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Passando, desta forma, o sucesso competitivo a “depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas”, sendo vinculadas, de modo geral, as especificações do produto ao processo de produção, melhor qualidade, aos preços, ao relacionamento com os fornecedores e usuários, maior habilidade de servir a clientela, etc, (COUTINHO e FERRAZ, 1994, p.18).

O elemento básico para análise de competitividade passa a ser então a empresa, “porque é um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em torno às diversas áreas de competência”, sendo utilizadas para análise de competitividade quatro áreas de competência empresarial, a saber: gestão, inovação, produção e recursos humanos (FERRAZ, 1995, p.3).

A interação destas quatro áreas de abrangências da competitividade proporcionará, em um certo momento, um nível de capacitação e de desempenho, “determinado pelas capacitações acumuladas na empresa em cada uma das áreas listadas”. Esta idéia acaba sugerindo uma aproximação com a definição de competitividade potencial, mas, segundo Ferraz (1995, p.4), trata-se apenas de “estoque de recursos de todos os tipos – materiais, humanos, informacionais, entre outros”.

Sabemos que, dificilmente, as empresas apresentarão capacitações homogêneas, porque na visão de Ferraz (1995, p.4 -5), elas estão em constante mutação, pois os recursos se depreciam, tornando-se obsoletos devido “as inovações nos processos, produtos, organização da produção e formas de comercialização”, o que possibilitará estratégias agressivas, visando direcionar a empresa na dianteira do processo inovativo “que buscam dotar a empresa de algum grau de capacidade de resposta”.

Esta relação funcional, que acaba unindo capacitação e estratégia, torna-se, também, uma via de mão dupla: de um lado a empresa definirá estratégias para ampliar suas capacitações em algumas direções almejadas e a capacitação acumulada proporcionará restrições à adoção de estratégias, pois, para isto, a empresa precisará reunir condições necessárias.

Desta forma, Ferraz (1995, p.5) explica que “o desempenho obtido por uma empresa é determinado pelas capacitações que reúne. As estratégias visam modificar as capacitações, de modo a adequá-las às metas de desempenho da empresa, mas são por elas limitadas, em um processo de interação dinâmica”.

Portanto, competitividade pode ser compreendida como

a função de adequação de estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. (FERRAZ, 1995, p.7)

Nesse caso, a competitividade relaciona-se ao padrão de concorrência que está em vigor em um determinado mercado específico. Sendo, “o padrão de concorrência portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada” (FERRAZ, 1995, p.9).

Nas palavras de Becker (2000, p. 5),

o padrão de concorrência de cada estrutura de mercado específico fornece os subsídios, os elementos, as informações, enfim, os parâmetros para que cada empresário de determinado setor formule, individualmente, a sua interpretação da dinâmica daquele mercado. Com base nessa interpretação, adota estratégias competitivas que vão alterar a sua capacidade acumulada. Esta, uma vez alterada, influenciará o desempenho da empresa.

Assim, a análise de competitividade deve levar em conta, ao mesmo tempo, os processos internos da empresa e a indústria, bem como as condições econômicas gerais do processo produtivo.

5 INDÚSTRIA MADEIREIRA- SETOR TRADICIONAL

Diante das constantes transformações tecnológicas que vêm ocorrendo na indústria mundial, desde os anos 80, na busca de novos espaços frente a concorrência globalizada, a velocidade com que as mudanças tecnológicas acontecem determina a vida útil de um produto.

O setor de indústrias tradicionais caracteriza-se por produtos elaborados com menor conteúdo tecnológico. Historicamente, foram as primeiras indústrias a serem organizadas destinadas ao consumo final da população em geral. Neste grupo, o grau de importância para a competitividade de atributos dos produtos como preço, marca e adequação ao uso irá variar de acordo com a renda. Destaque para as indústrias de têxteis, alimentos, vestuário e moveleiras.

Nas empresas de micro porte (entre 1 e 19 empregados), as estratégias estão distribuídas entre preço, prazo, marca, durabilidade e atendimento às especificações dos clientes, sendo consideradas por Ferraz (1995), muito dispersas. Contudo, nas grandes empresas (com mais de 500 empregados), a estratégia de produtos objetiva a fixação da marca. Aparentemente, as empresas de pequeno porte (20 até 99 empregados), concentram-se em linhas de produtos corriqueiros, de menor preço, favorecendo o mercado interno.

Assim como a indústria moveleira, a indústria madeireira faz parte do grupo das indústrias tradicionais, caracterizando-se por ocupar grande contingente de mão-de-obra e se apoiar, na maioria das vezes, em tecnologias atrasadas.³

A indústria madeireira desenvolveu-se no país e no estado de Santa Catarina, a partir da exploração da madeira no começo da colonização “pela necessidade imperiosa de se construir casas e móveis”, sendo “registradas notícias sobre a madeira desde o século XVIII até o século XIX” (EDUARDO, p.1974).

Nacionalmente, as indústrias do setor madeireiro distinguem-se pelo pequeno e médio porte de seus estabelecimentos, podendo contar, também, com a participação das indústrias de micro porte e uma certa parcela de indústrias de grande porte⁴.

Independente de seu tamanho, estas indústrias são consideradas de “grande importância para a economia brasileira, não só pela geração de divisas e empregos, como também pelo dinamismo que irradia, especialmente para os setores moveleiros e de construção” (MACEDO; ROQUE, 1997, p.119).

A deficiência tecnológica encontrada nas indústrias do setor madeireiro também está presente na exploração da matéria-prima, utilizando determinados processos e equipamentos, os quais, em muitas indústrias, não alcançam o nível tecnológico empregado nos países de condições florestais e industriais mais adiantadas.

O setor de produtos florestais compreende os segmentos de madeira em tora, madeira serrada, pasta de madeira e papel. A partir destes insumos, formam-se várias

³ Fonte: Dicionário de Economia, 1999, p.300.

⁴ A classificação do porte das indústrias, utilizada neste trabalho, está baseada na classificação adotada pela FIESC, sendo: Micro de 1 a 19 empregados; Pequena de 20 a 99 empregados; Média de 100 a 499 empregados; Grande de 500 empregados ou mais. Fonte: Santa Catarina em dados/ Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Unidade de política econômica e industrial. Florianópolis: FIESC, 1999, p.97.

cadeias produtivas. Neste trabalho, somente serão avaliadas as estratégias das indústrias de beneficiamento dos produtos sólidos da madeira, excluindo o setor moveleiro e o setor papeleiro.

6 INDÚSTRIA MADEIREIRA CATARINENSE – TRADIÇÃO E DESEMPENHO

O Estado de Santa Catarina é considerado, por excelência, um Estado com vocação florestal. Sua configuração pré-colonial, composta de florestas nativas abrangendo cerca de 80% de seu território, tornou-se de grande utilização pelas indústrias de produtos florestais.

As atividades exploratórias da madeira foram registradas desde o início do século XVIII, sendo mais acentuadas no período colonial, com a chegada dos imigrantes alemães e italianos que se instalaram na região litorânea.

Desta maneira, pela necessidade da formação de lavouras, deu-se início ao processo de desmatamento das florestas, proporcionando o desenvolvimento de inúmeras serrarias, que se utilizavam dos rios para o transporte de toras e das quedas d'água para mover as serras.

Eduardo (1974) expõe que a primeira grande serraria instalada em Santa Catarina foi na ex-colônia D. Francisca, atual Joinville, por volta de 1850, sendo considerada, por alguns historiadores, a primeira indústria catarinense, apresentando características de empresa, por seu porte, sua tecnologia e sua organização.

No final do século XIX, a madeira chegou a predominar na pauta das exportações, mantendo-se até os anos 30 entre os cinco produtos básicos da economia catarinense, juntamente com o café chumbado, erva-mate, farinha de mandioca e a manteiga.

Eduardo (1974) afirma que, por volta de 1905, a madeira era comercializada tanto para o mercado interno - Rio de Janeiro, São Paulo - como para o externo, Argentina, em seu estado mais rudo, com apenas um beneficiamento elementar. A intenção era vender e quanto mais o fizessem, melhor.

O comportamento da exportação da madeira, até o ano de 1913, pode ser considerado em ascensão, mesmo que de maneira lenta, registrando uma certa queda dois anos mais tarde, relacionada com a diminuição das importações e da produção de madeira na região do Planalto, devido a Guerra do Contestado⁵.

Na década de 20, segundo Boosle (1988), a madeira obteve um bom desempenho comercial, apesar de sofrer uma pequena queda de produção em 1921. Contudo, as exportações cresceram até 1928, chegando a ultrapassar as de erva-mate, “este crescimento pode estar relacionado à facilidade de escoamento a partir da construção do tronco ferroviário ligando o oeste catarinense ao porto de São Francisco” (EDUARDO, 1974, p.29).

O autor ainda relata que, antes da década de 30, no período de grandes negócios em São Paulo devido a alta do café e dos lucros das indústrias de açúcar, a indústria madeireira foi marcada por uma profunda crise, ocasionada pela entrada da Argentina no mercado, com a compra de toda a produção de madeira que estava estocada nos portos de Paranaguá e São Francisco.

Devido a intensa demanda do produto, os madeireiros se entusiasmaram e aumentaram sua produção, mas a Argentina passou a se interessar por pinho europeu, o Rio de Janeiro passou a fazer exigências em suas encomendas e São Paulo somente adquiriu madeiras para construção, gerando uma super produção.

Diante deste fato, os preços sofreram queda e as vendas diminuíram ocasionando grandes estoques. Entretanto, neste período ocorreu o desenvolvimento da indústria madeireira “no sentido de maior industrialização e assim a indústria de compensados e laminados tomou impulso, aumentando a produção de artefatos de madeiras de pasta mecânica e de papel” (EDUARDO, 1974, p.35).

Na década de 40, deu-se início à “implantação das primeiras unidades de processamento industrial nas regiões do Planalto e Vale do Rio do Peixe, proporcionando rápido desenvolvimento de alguns centros urbanos” (ROZZA, 1992, p.12).

A extração de madeira no Estado ocorreu de forma desordenada, refletindo-se em altos custos de produção e dificultando a formação de grandes lucros, que poderiam ser aplicados em métodos mais modernos de produção. Eduardo (1974, p.43), supõe que, “pode ter sido este, um dos motivos pelo qual o empresário madeireiro manteve-se apegado aos velhos equipamentos e técnicas de produção”, sem investir em novos meios de produção e equipamentos mais modernos.

Apesar disto, a indústria madeireira, sem dúvida, foi grande “responsável pela interiorização do desenvolvimento sócio-econômico e, portanto, precursora do atual, moderno e diversificado parque industrial” (ROZZA, 1992, p.16).

O setor madeireiro expandiu-se em dois períodos distintos. O primeiro em 1948-1949, resultado da união de esforços de madeireiros do oeste do Estado, bem como da formação de novos empreendimentos do setor madeireiro, que também foram beneficiados pela melhoria nos meios de transporte rodoviário. Já o segundo ocorreu em 1966 – 1967, constituindo-se na exploração das últimas reservas de pinho que existiam no Paraná e em Santa Catarina.

A partir da Segunda Guerra Mundial, a indústria de madeira beneficiada, compensada e laminada ampliou-se com a diminuição das importações, provocando a instalação de fábricas de compensados, laminados, caixas, esquadrias, forros, soalhos, tacos, etc.

Até o ano de 1960, Vidor (1995) explica que a madeira constituía-se no recurso mais importante da economia, ocupando o primeiro lugar entre as indústrias do Estado, com reservas florestais ricas e variadas. Além disto, teve grande representatividade na pauta das exportações catarinenses naquele ano e no ano anterior, quando foram registradas as maiores porcentagens da exportação madeireira.

Nos anos 70, ocorreu a diminuição do percentual das exportações, sendo registrado em 1973, “84,66% das exportações de produtos semi-acabados (pinho serrado), ou seja, 35.285.000 dólares; este valor baixa cada ano para não representar senão, 20,11% ou seja, 7.528.000 dólares em 1977” (VIDOR, 1995, p.114).

Na década de 80, mais precisamente no ano de 1983, a exportação de madeiras serradas atingiu um montante de US\$ 54,6 milhões e, no ano seguinte, o valor de US\$ 36,9 milhões com uma diminuição de 32% das vendas, ocasionada pela baixa das exportações de madeira serrada do Paraná, gerada pela oferta de pinheiro. Vidor (1994), ressalta que, neste período os principais países importadores do produto foram os Estados Unidos e a Inglaterra.

Desde meados da década de 80, há uma preocupação maior com a questão ambiental, além de intensa fiscalização por parte das autoridades governamentais estaduais e federais, que tem gerado a conscientização dos empresários do setor madeireiro, na busca por investimentos em reflorestamento.

Com a chegada dos anos 90, as exportações das empresas que comercializaram madeira serrada continuaram crescendo, com as vendas alcançando, no mês de outubro de 1990, o montante de US\$ 9,921 milhões. O resultado positivo das exportações de madeira serrada gerou o aumento na participação do segmento da madeira no volume geral exportado, de 0,87% em outubro de 1989, para 0,94% no ano subsequente.

Após crescimento significativo nas exportações do setor madeireiro em 1998, o setor passou por nova crise, resultado da queda nas vendas para o mercado externo, do alto custo de fretes e despesas portuárias. Em consequência, muitas empresas não conseguiram suportar esta carga, e fecharam suas portas. As empresas que se mantiveram abertas, não obstante a crise, “tiveram que readequar toda a estrutura para uma nova realidade de racionalização de custos, exploração de novos mercados e incrementos na produtividade” (Relatório Setorial - IEL, 2000, p.9).

O setor madeireiro catarinense conseguiu atingir excelentes níveis de crescimento em 1999, segundo o Relatório Setorial - IEL (2000, p.6), e isto é considerado,

fruto da estabilização das taxas cambiais, do retorno com as parcerias com países asiáticos e da própria demanda interna, crescente no último ano. Em cada município catarinense, há, pelo menos, 10 empresas ligadas ao setor. Não é de espantar que o setor representa o maior número de empregos do Estado, além de ser aquele com maior recolhimento de tributos.

Apesar da concentração dos esforços em reflorestar, a área plantada em Santa Catarina, no ano de 2000, compreende, aproximadamente, 532,4 mil hectares, devendo atingir 1,1 milhão de hectares até o ano 2020, para responder à crescente demanda⁶.

As indústrias madeireiras catarinenses abastecem tanto o mercado interno como o mercado externo. No mercado interno são clientes potenciais, por ordem de impor-

tância: São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul; já no mercado externo destacam-se: os Estados Unidos, o Mercado Comum Europeu e o Sudeste Asiático.

7 ESTRATÉGIAS – POSSÍVEIS DEFINIÇÕES

A procura por uma posição competitiva dentro do contexto mercadológico interno e externo, passa, também, segundo Porter (1989, p.1) pela definição de estratégias competitivas, que, quando bem estruturadas, tornam-se geradoras de produtividade, lucratividade e sustentabilidade no mercado

Foi na década de 80, segundo Montgomery e Porter (1998), que a estratégia tornou-se uma disciplina gerencial plena, substituindo as técnicas primitivas de planejamento estratégico por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática. Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas passou a ser uma necessidade, um diferencial, para enfrentar um ambiente de intensa competitividade.

No campo da estratégia, explica Montgomery e Porter (1998), Henderson foi um dos pioneiros, explicando que duas empresas que trabalham de forma idêntica não podem coexistir, sendo a questão estratégica, uma luta contínua da empresa para se destacar de seus principais rivais.

Esta busca desesperada por manter uma posição competitiva, gera no interior de inúmeras empresas vários sistemas que acabam sendo desenvolvidos para facilitar o processo de formação da estratégia. Porém, muitos destes sistemas permanecem fiéis a sua missão, concentrando-se em detalhes operacionais e financeiros, não se preocupando com o posicionamento competitivo e sustentável perante o mercado.

Estratégia, na visão de Henderson (1998, p.5) “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” sendo um “processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos neste momento”. Por mais que pareça simples, isto envolverá o comprometimento e dedicação de todas as partes da organização.

A competição estratégica nos negócios é um conceito recente e isto requer, de acordo com Henderson (1998), um estudo cuidadoso e rigorosamente ponderado por parte do empresariado, pois as conseqüências advindas das estratégias formuladas e aplicadas, podem gerar mudanças radicais em um curto espaço de tempo, sendo revolucionárias.

Basicamente, a essência da estratégia definida por Porter (1998, p.5) é lidar com a competição, é a busca da empresa por uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra determinadas forças ou influenciá-las em seu benefício. Estas forças, segundo o autor, referem-se: à entrada de novos concorrentes; ao poder de barganha dos clientes; ao poder de barganha dos fornecedores; à ameaça de substitutos e à rivalidade

entre os concorrentes existentes, e acabam determinando “a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria”.

O total conhecimento destas forças, e de sua possível influência na competição, propiciam o trabalho inicial para a formulação de ações estratégicas, tornando evidente as áreas onde uma mudança na atuação se faz necessária. Com isto, a empresa definirá suas melhores oportunidades, seus maiores desafios e ameaças, não se tornando prisioneira de sua estrutura industrial. Criando suas próprias estratégias, influenciará as cinco forças mencionadas acima, moldando sua base industrial.

Além destas forças competitivas influenciadoras de ações estratégicas, Porter (1989) descreve outros tipos de estratégias, denominadas por ele de genéricas. Estas, relacionam-se com a posição de uma empresa dentro de sua indústria, ou seja, se a rentabilidade está abaixo ou acima da média da indústria. Desta forma, para se ter um desempenho acima da média, a base é encontrar uma vantagem competitiva sustentável, que se refira ao baixo custo e à diferenciação. Estes tipos básicos de vantagem competitiva, ao serem combinados com a escolha de atividades empresariais para obtê-los, vão gerar três estratégias genéricas para alcançar o desempenho pretendido: estratégia de liderança de custo, de diferenciação e de enfoque.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação, na visão de Porter (1989, p.10), “buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma na diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito”, sendo que as ações estratégicas variam de indústria para indústria.

Compreende-se que, embora as estratégias genéricas estejam longe de ser simples, são o caminho para a vantagem competitiva de qualquer empreendimento. Contudo, a empresa precisará fazer uma escolha, isto é, que tipo de vantagem competitiva ela deseja alcançar, para manter sua posição sustentável perante o mercado.

Desta forma, a estratégia pode ser visualizada como a forma de se construir uma defesa contra as forças competitivas, ou a descoberta de uma determinada posição no setor onde as forças sejam menos intensas. Isto significa que o “conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la” (PORTER, 1998, p.22).

Nesta interpretação, retornamos à idéia já citada nas considerações sobre competitividade, que explica a relação funcional que une capacitação e estratégia. Se, de um lado, as estratégias definidas pela empresa buscam ampliar suas capacidades, por outro, estas, uma vez acumuladas, definirão a adoção ou restrição de novas estratégias que proporcionarão determinado desempenho.

Este desempenho final, explica Ferraz (1995), definirá se as empresas são competitivas em dado mercado ou não, sendo competitiva aquela que, a cada instante, adotar estratégias adequadas ao padrão de concorrência de seu setor.

8 ELUCIDAÇÃO METODOLÓGICA

Para consecução deste trabalho, partimos da definição de estratégia abordada por Coutinho e Ferraz em seu Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – ECIB, bem como, da aplicação da metodologia por eles elaborada e adotada, para verificação do nível de competitividade das empresas de produtos sólidos da madeira, pesquisadas em Santa Catarina.

A metodologia baseia-se na análise de indicadores relacionados aos fatores internos da empresa que, de acordo com Ferraz (1995), são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão, podendo controlá-los ou modificá-los através de suas condutas, ou seja, as áreas que se referem às atividades de gestão (marketing, finanças, administração, planejamento e serviços pós-venda); de inovação (produto, processo, transferência de tecnologia); recursos humanos (produtividade, qualidade e flexibilidade) e de produção (atualização de equipamentos, técnicas organizacionais e qualidade).

Sob este conjunto de fatores determinantes de competitividade, foram analisadas as indústrias de produtos sólidos da madeira de Santa Catarina, através da aplicação de um questionário, composto por quatro blocos: caracterização da empresa; desempenho relacionado aos fatores após a produção; capacitação referente aos fatores antes do início da produção e estratégias que buscam envolver as questões relativas a desempenho e capacitação, visando verificar a posição atual da empresa em relação a suas metas e ações prioritárias.

O questionário foi enviado para 41 empresas de produtos sólidos da madeira, que correspondiam às especificações definidas no escopo do trabalho, ou seja, ser de médio e grande porte e estar atuando no mercado internacional. Após oito meses de pesquisa e insistência, somente oito empresas responderam o questionário, sendo duas de grande porte e seis de médio porte.

9 AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS

Conforme salientado desde o início, este trabalho se limitará a verificar e analisar as estratégias utilizadas pelas empresas madeireiras catarinenses na busca pela competitividade. No entanto, sabemos que a capacitação das empresas define, em um determinado momento, a adoção de estratégias e proporciona às empresas certo desempenho. Contudo, a recíproca também é verdadeira, ou seja, as estratégias definidas pelas empresas podem proporcionar novas capacitações e melhor atuação.

Inicialmente, procurou-se verificar quais as principais fontes de informação empregadas pelas empresas, para definição de suas estratégias.

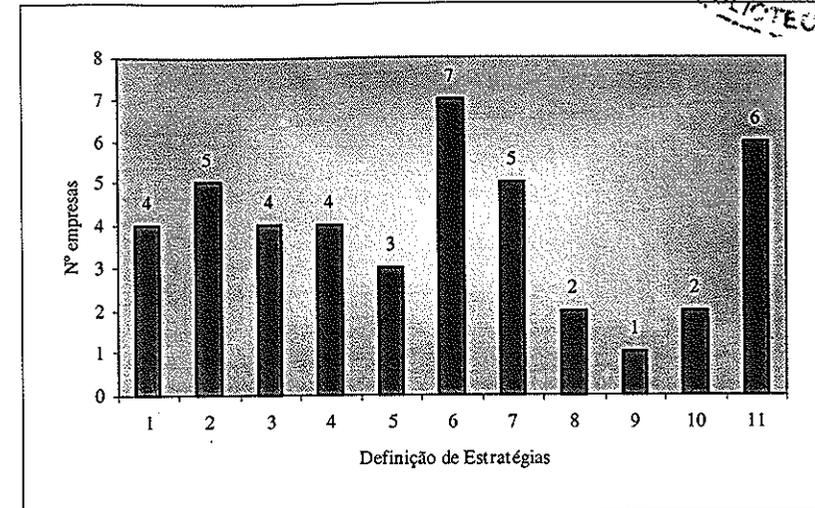


Gráfico 1 – Fontes de informação para definição de estratégias empresariais

Legenda:

- | | |
|--|---|
| 1-Mídia em geral. | 6-Visitas a outras empresas no país. |
| 2-Participação em atividades promovidas por associações de classe. | 7-Visitas a outras empresas fora do país. |
| 3-Revistas especializadas. | 8-Universidades e centro de pesquisa. |
| 4-Feiras e congressos no país. | 9-Consultoria especializada. |
| 5-Feiras e congressos fora do país. | 10-Banco de dados. |
| | 11-Pesquisas próprias. |

Obs.: Uma empresa não respondeu.

Fonte: Dados de Pesquisa

Pode-se constatar, ao visualizar o Gráfico 1, que das oito empresas investigadas, sete afirmam buscar informações para determinar suas estratégias através de visitas realizadas a outras empresas no país e, cinco, fora do país. Certamente, isto deve-se ao fato de perceberem a necessidade de manter-se atualizadas, frente às inovações que surgem a todo momento, principalmente nos mercados econômicos mais avançados.

Outra fonte, também de extrema importância, refere-se ao fato de seis empresas estarem investindo em pesquisa própria, seja para definição de estratégias que lhes possibilitem a conquista de novos mercados, a criação de novos produtos, ou o conhecimento de novas tecnologias. Além disto, as informações também são oriundas da participação de atividades promovidas pelas associações de classe.

Segundo as empresas pesquisadas, as motivações para a formulação das atuais estratégias aplicadas pelo setor madeireiro são variadas, mas percebe-se que a maior incidência é consequência da globalização dos mercados, conforme Gráfico 2.

Desta forma, acredita-se que esta preocupação com a globalização esteja relacionada com uma de suas consequências, ou seja, a intensa concorrência entre firmas na luta pela consolidação dos mercados e clientes conquistados.

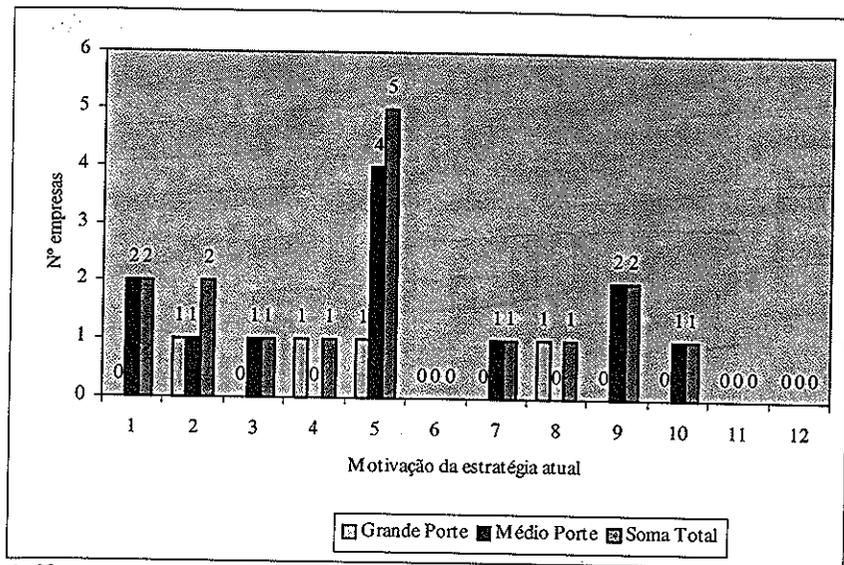


Gráfico 2- Motivação das estratégias atuais

Legenda:

- 1- Retração do mercado interno.
- 2- Avanço da abertura comercial no setor de produção da empresa.
- 3- Avanço da abertura comercial nos setores compradores da empresa
- 4- Crescente dificuldade de acesso a mercados internacionais.
- 5- Globalização dos mercados
- 6- Formação do Mercosul.
- 7- Novas regulamentações públicas.
- 8- Surgimento de novos produtos no mercado interno.
- 9- Exigência de consumidores.
- 10- Surgimento de novos produtores no mercado interno.
- 11- Elevação das tarifas de insumo básico.
- 12- Diretrizes dos programas governamentais.

Fonte: Dados de Pesquisa

A maioria das empresas pesquisadas busca formular estratégias exclusivas para cada mercado com que mantém relações comerciais, seja ele externo ou interno. Devido aos objetivos deste trabalho, mostramos no Gráfico 3, com quais países, ou blocos, as empresas formulam estratégias para sua inserção comercial.

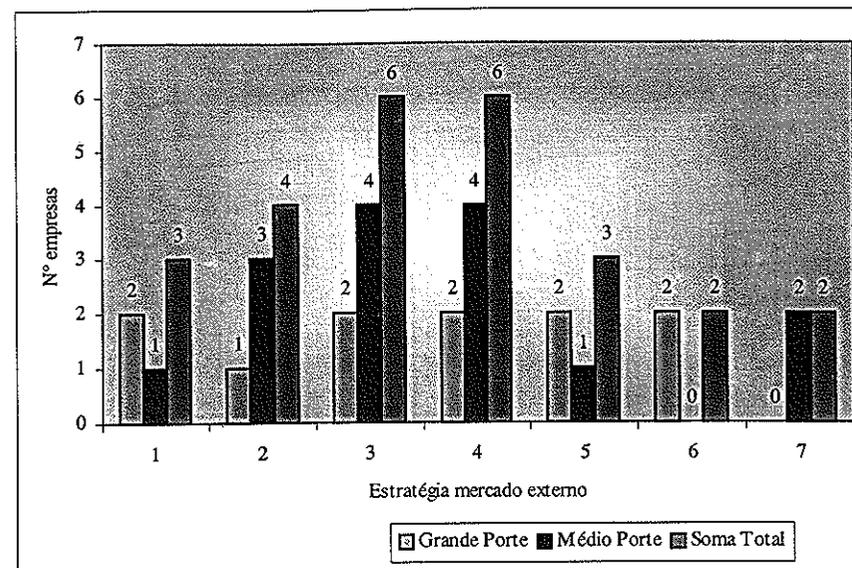


Gráfico 3 - Estratégias para inserção no mercado externo

Legenda:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| 1- Mercosul. | 5- Países do leste europeu. |
| 2- Outros países da América latina. | 6- Japão. |
| 3- EUA e Canadá. | 7- Não há estratégia definida. |
| 4- União Européia. | |

Fonte: Dados de Pesquisa

Podem-se verificar que as empresas de grande porte possuem estratégias definidas para os principais mercados importadores de produtos sólidos de madeira, ou seja, Estados Unidos e Canadá, União Européia e Mercosul, sendo as únicas inseridas no Japão. Das empresas de médio porte, somente uma direcionou estratégias para o Mercosul; as outras quatro, concentraram suas estratégias, também, para os EUA e Canadá e a União Européia.

Com relação às estratégias referentes à inserção do produto no mercado externo e no interno, grande parcela das empresas não quis responder a esta questão por achar que estes dados, ao serem informados, poderiam prejudicar seus negócios. Contudo, pode-se perceber no Gráfico 4, que a estratégia mais utilizada em ambos os mercados, relaciona-se com o atendimento às especificações solicitadas pelos clientes, bem como o curto prazo para a fabricação do produto e menor tempo no prazo de entrega, especificamente, quando se trata do mercado externo.

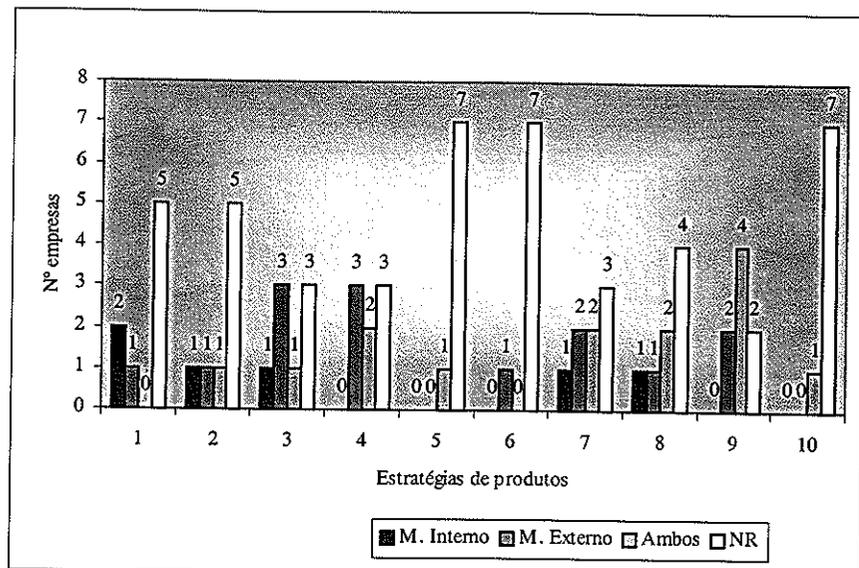


Gráfico 4 – Estratégias para comercialização dos produtos no mercado externo e interno

Legenda:

- 1- Baixo preço.
- 2- Forte identificação com a marca.
- 3- Pequeno prazo de entrega.
- 4- Curto tempo de desenvolvimento de produtos.
- 5- Elevada eficiência da assistência técnica.
- 6- Elevado conteúdo / sofisticação tecnológica.
- 7- Elevada conformidade a especificações técnicas.
- 8- Elevada durabilidade.
- 9- Atendimento a especificações dos clientes.
- 10- Não há estratégia definida.

Fonte: Dados de Pesquisa

Das oito empresas averiguadas, sete vendem seus produtos baseando-se em duas estratégias. Uma refere-se à venda a prazo, representando um percentual que varia entre 40% e 80%, e a outra, à vista, com uma variação entre 50% a 90% das vendas. Segundo as empresas, seus produtos são vendidos, em sua maioria, por representantes comerciais.

As empresas valem-se, também, de estratégias no momento da compra de seus insumos. Apesar da grande parcela produzir sua própria matéria-prima, devido ao reflorestamento, os menores preços e os menores prazos de entrega continuam sendo, na compreensão das empresas pesquisadas, os fatores mais importantes, seguidas da maior durabilidade, conforme demonstrado no Gráfico 5, que segue.

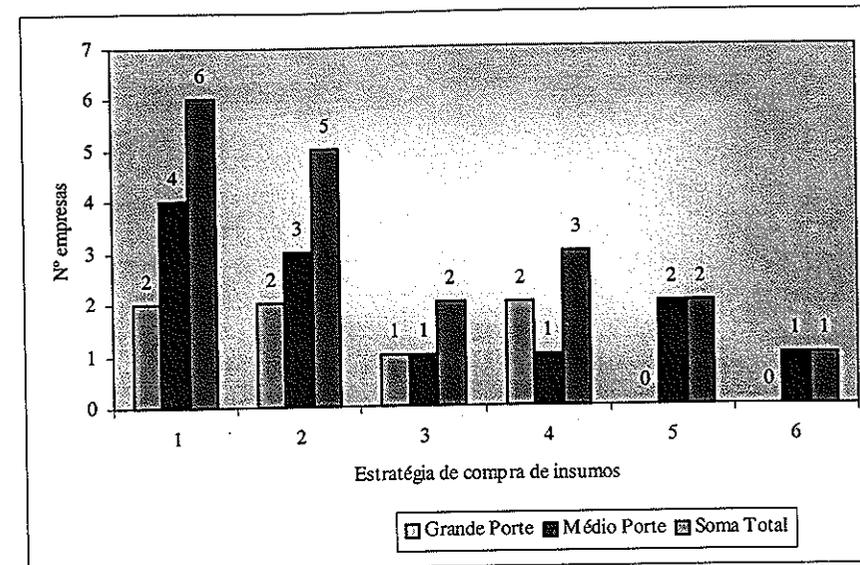


Gráfico 5 – Estratégia para aquisição de insumos

Legenda:

- 1- Menores preços.
- 2- Menores prazos de entrega.
- 3- Maior conformidade às especificações técnicas.
- 4- Maior durabilidade.
- 5- Maior atendimento às especificações particulares.
- 6- Não há estratégia definida.

Fonte: Dados de Pesquisa

As empresas de grande porte procuram ter fornecedores fixos, conforme verificado no Gráfico 6, com relacionamentos comerciais de longo prazo, promovendo troca de informações sobre qualidade e desempenho, o que é priorizado, também, pelas empresas de médio porte.

Os fornecedores, normalmente, encontram-se nas regiões onde estão instaladas as empresas, mas somente duas buscam estabelecer uma relação de cooperativismo para o desenvolvimento de produtos e processos, uma de grande porte e outra de médio, ambas localizadas na região norte, onde localiza-se o pólo moveleiro do Estado de Santa Catarina, que já possui uma cultura de associativismo mais disseminada, não encontrada nas outras regiões.

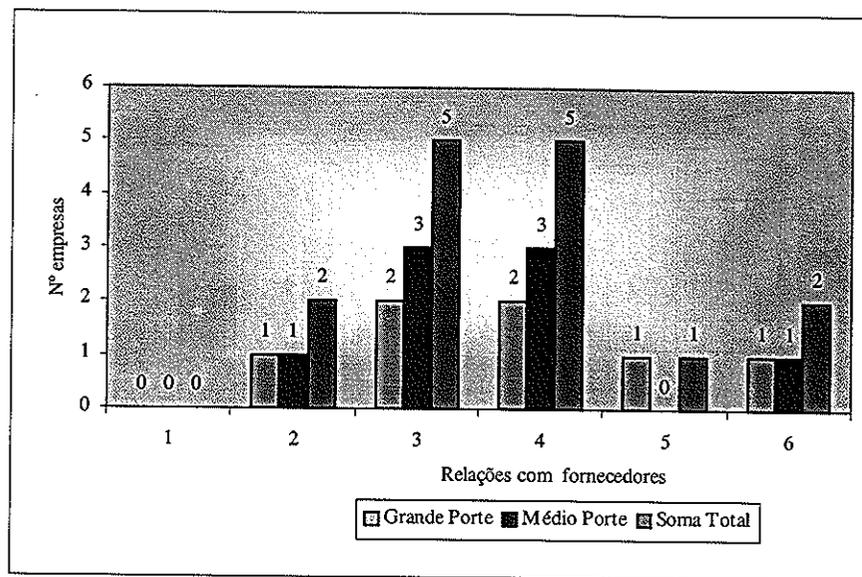


Gráfico 6 – Relações com fornecedores

Legenda:

- 1- Desenvolver programas conjuntos de P & D.
- 2- Estabelecer cooperação para desenvolvimento de produtos e processos.
- 3- Promover troca sistêmica de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos.
- 4- Manter relacionamento comercial de LP com fornecedores fixos.
- 5- Realizar compras de fornecedores certificados pela empresa.
- 6- Realizar compras de fornecedores que oferecem condições mais vantajosas a cada momento.

Fonte: Dados de Pesquisa

Quanto à estratégia de maior aplicabilidade na produção, as oito empresas investigadas são unânimes em priorizar a redução de consumo e aumentar o rendimento de matérias-primas, bem como a redução de estoques; este é, também, o objetivo de cinco empresas de médio porte. A redução da emissão de poluentes, demonstrada no Gráfico 7, também é estratégia na maior parte das empresas.

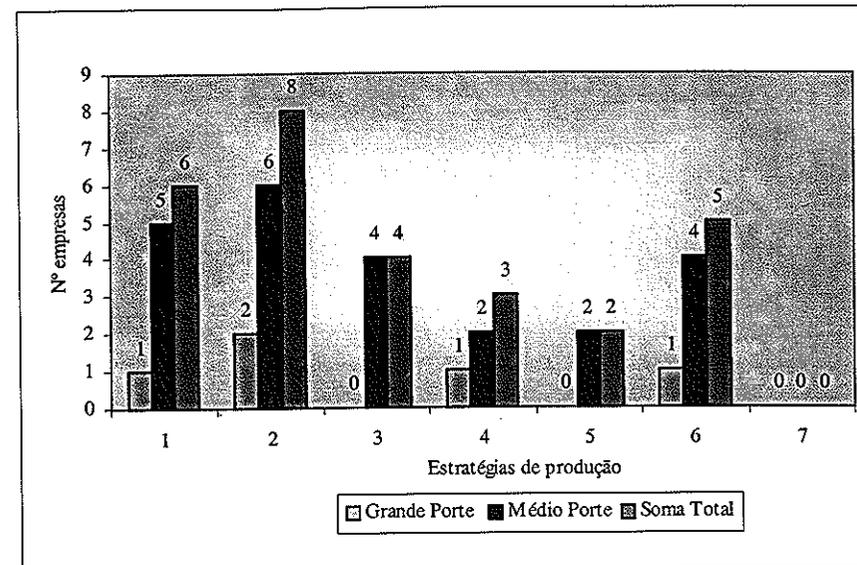


Gráfico 7 – Estratégias de produção

Legenda:

- 1- Reduzir custos de estoques.
- 2- Reduzir consumo/aumentar rendimento de matérias-primas.
- 3- Reduzir consumo/aumentar rendimento energético.
- 4- Reduzir necessidades de mão-de-obra.
- 5- Promover desgargamentos produtivos.
- 6- Reduzir emissão de poluentes.
- 7- Não há estratégias definidas.

Fonte: Dados de Pesquisa

Por saber que o setor madeireiro é considerado de risco para investimentos, devido às devastações nas matas nativas ocorridas desde o início da colonização, mas com maiores agravantes entre as décadas de 50 e 70, torna-se difícil conseguir financiamento de órgãos públicos para investimento em capitais fixos, principalmente na aquisição de equipamentos importados de alto impacto, que proporcionaram melhor aproveitamento da matéria-prima.

Assim, as empresas pesquisadas explicam utilizar, na maior parte, os recursos resultantes da venda de seus produtos, conforme visualizado no Gráfico 8, além de contar com recursos advindos de outras áreas do grupo empresarial, quando estas não recorrem a créditos privados internos.

Ao analisar as estratégias de exportação aplicadas pelas empresas estudadas, pode-se perceber que os empresários já estão conscientes que a inserção de suas empresas no mercado internacional não pode mais ser considerada, simplesmente, um prolongamento de suas atividades, efetuadas no mercado interno. Muito pelo contrário, apesar dos benefícios concedidos pelo governo, através de isenções de impostos, torna-se neces-

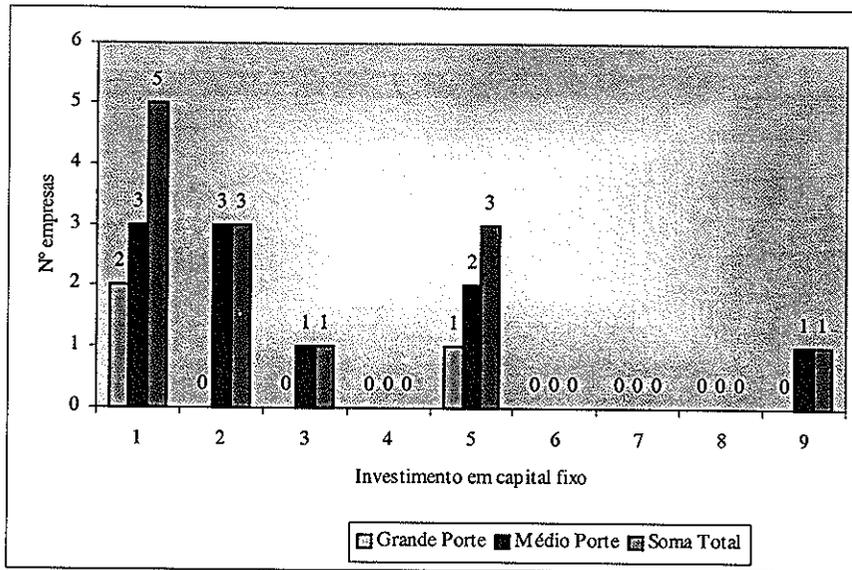


Gráfico 8 – Estratégias de financiamento com relação a investimentos em capitais fixos

Legenda:

- 1- Recursos próprios gerados pela linha de produto.
- 2- Recursos próprios gerados pelas outras áreas do grupo empresarial.
- 3- Recorrer a crédito público.
- 4- Recorrer a crédito externo.
- 5- Recorrer a crédito privado interno.
- 6- Recorrer a formas de associação.
- 7- Captar recursos nos mercados internos de valores.
- 8- Captar recursos nos mercados externos de valores.
- 9- Não há estratégia definida.

Fonte: Dados de Pesquisa

sário possuir produto altamente qualificado e competitivo, o que demanda certo preparo estratégico para a conquista de novos mercados e o pleno conhecimento de todo processo envolvido na exportação.

Verificou-se que as empresas investigadas têm o conhecimento das principais estratégias da exportação. A maioria das empresas conhece as entidades nacionais que apóiam a exportação e os programas desenvolvidos por elas, assim como sabem localizar importadores diferentes, além de participarem de feiras internacionais, conforme exposto no Gráfico 9.

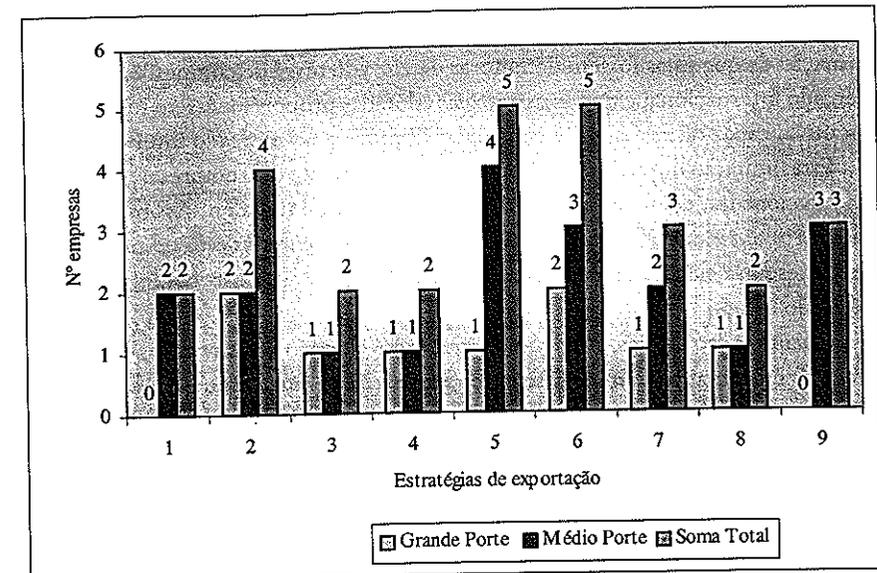


Gráfico 9 – Estratégias de exportação

Legenda:

- 1- Sua empresa possui uma lista de argumentações de vendas para cada país ao qual exporta.
 - 2- Você participa de feiras internacionais.
 - 3- Você tem catálogo válido para o mercado externo.
 - 4- Você elaborou pesquisa de mercado antes de fazer os primeiros contatos com novos mercados.
 - 5- Você conhece mais de cinco maneiras diferentes para localizar um importador.
 - 6- Você conhece as entidades de apoio à exportação de seu país e que programas desenvolvem.
 - 7- Você sabe como conhecer a legislação de importação do mercado de seu interesse.
 - 8- Você conhece as barreiras que enfrentará no mercado de seu interesse e como superá-las.
 - 9- Você elaborou o perfil dos principais mercados para que está exportando.
- Fonte: Dados de Pesquisa

10 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo apresentar a pesquisa realizada entre as indústrias de produtos sólidos da madeira, para verificar se as estratégias adotadas por elas contribuíram para uma atuação adequada no mercado externo, elevando seus níveis de competitividade, com a conquista de uma posição sustentável no mercado externo.

Verificou-se, contudo, um volume muito baixo de informações sobre as indús-

trias de produtos sólidos da madeira no Estado de Santa Catarina, o que impossibilitou a confirmação de que estas fossem detentoras de elevado nível de competitividade frente ao mercado internacional e que as estratégias adotadas proporcionassem uma vantagem competitiva, capaz de sustentar e consolidar a empresa no mercado internacional.

Esta limitação de informações ocorreu, pois somente oito empresas, das quarenta e uma selecionadas, colaboraram com a consecução deste trabalho. Assim, as considerações acerca das indústrias madeireiras referem-se, somente, às oito empresas participantes da pesquisa, não sendo estendidas a todo o cenário catarinense, conforme proposto no início do estudo.

Quanto às estratégias, averiguou-se que a globalização dos mercados é a motivação que leva as empresas a definirem suas estratégias. Este fato demonstra bom nível de informação e conhecimento por parte dos empresários sobre a necessidade de estar qualificando toda sua estrutura organizacional, para participar, ativamente, deste instigante processo de internacionalização da economia.

Constatou-se que as empresas definem suas estratégias de inserção no mercado externo, conforme o mercado no qual elas pretendem atuar, o que mostra um elevado grau de maturidade gerencial, além, é claro, de total conhecimento sobre todo o processo de exportação, por parte dos especialistas da área. Quando questionadas sobre quais estratégias eram adotadas para suas exportações, evidenciou-se que, a maioria, concentra suas estratégias no modo de localizar o importador e no contato com as entidades de apoio às exportações.

Quanto à estratégia produtiva, a maior atenção dos empresários tem recaído sobre a redução do consumo e aumento do rendimento de matéria-prima, exigindo tecnologias industriais que apresentem uma postura ecologicamente correta, ou seja, que garantam maximização do aproveitamento da madeira.

Assim, pode-se afirmar que as estratégias adotadas, até o momento, são estimuladoras de um desempenho adequado perante o processo de internacionalização do mercado. Porém, não se pode dizer que as estratégias adotadas proporcionarão a sustentabilidade e consolidação das empresas no mercado externo, por um período duradouro. Para a expansão das exportações, conquista de novos mercados e a obtenção de um desempenho mais significativo, as empresas devem conhecer, mais a fundo, as exigências, os padrões e as tendências internacionais do setor, que afloram, regem e modificam o mercado a cada dia.

REFERÊNCIAS

- BECKER, D.F. *Competitividade: O (des)caminho da globalização econômico-financeira*. (Versão preliminar – II), 2000.
- BOSSLE, O. P. *História da industrialização Catarinense: das origens à integração do desenvolvimento brasileiro*. Ed. Florianópolis: FIESC, 1988.
- CARVALHO, M. A. *Economia internacional*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____, FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.
- EDUARDO, Rosemari Pozzi. *A Madeira em Santa Catarina 1930-1972*. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 1974.
- FERRAZ, J.C. *Made In Brasil. Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAGUENAUER, L. *Competitividade: Conceitos e medidas. Uma resenha de bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989.
- HENDERSON, B, D. *As origens da estratégia*. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (org). *Estratégia a busca pela vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KUPFER, D. *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI; 1991.
- MACEDO, A. R. Pires; ROQUE, C. A. L. *Painéis de Madeira*. In: BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.6 p. 117-132, set. 1997.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (org). *Estratégia a busca pela vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NAKANO, Y. *Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial*. In: Revista de Economia Política. Vol. 14, nº 4, out-dez/94. São Paulo.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentado um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. *A vantagem competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RELATÓRIO SETORIAL. *Setor Beneficiamento de Madeiras*, IEL – Instituto Euvaldo Lodi, 2000.
- ROZZA, Ademir. *A evolução da indústria madeireira em Santa Catarina de 1970-1990*.

[Blumenau], 1992.

SANTA CATARINA EM DADOS / Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.
Sector econômico-estatístico. Florianópolis: FIESC, 1990.

TAUILE, J. R. *Reorganização Industrial, bem-estar social e competitividade internacional: perspectivas brasileiras*. In: SOARES, R.M.S.M. (org). *Gestão da empresa: automação e competitividade*. Brasília: IPEA, 1990, P.49-71.

VIDOR, Vilmar. *Indústria e urbanização no nordeste de Santa Catarina*. Blumenau: FURB, 1995. 248p.:il.

Recebido para publicação em 28/10/02

Aceito para publicação em 16/12/02