

## Planejamento Estratégico para o Setor de Pisos de Madeira

Saly Takeshita<sup>1</sup>, Ariel de Andrade<sup>1,2</sup>, Ivaldo Pontes Jankowsky<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ, Universidade de São Paulo – USP

<sup>2</sup>Associação Nacional dos Produtores de Pisos de Madeira – ANPM

### RESUMO

A Associação Nacional de Produtores de Pisos de Madeira (ANPM), no intuito de estabelecer as bases para o crescimento do setor, iniciou a formulação de seu planejamento estratégico. Foram realizadas reuniões sequenciais com as empresas associadas, agrupadas de acordo com a localização geográfica, visando à coleta de informações e à elaboração das diretrizes, as quais foram desdobradas em metas e planos de ação. A partir das discussões, foi elaborada uma lista preliminar de cenários e dificuldades inerentes à atividade. Com base nessa avaliação, foi proposto o Planejamento Estratégico, voltado à percepção do associado e às ações que a ANPM poderia desenvolver para atender às demandas identificadas. A partir dos resultados, foram definidas quatro estratégias de atuação: melhorar a imagem do setor; fortalecer o desempenho produtivo das empresas; incrementar a representação institucional, e monitorar a evolução do mercado. Essas estratégias foram desdobradas em ações e consolidadas em uma ferramenta para controle e monitoramento do setor de pisos de madeira.

**Palavras-chave:** ANPM, diretrizes, planos de ação.

### Strategic Planning for the Hardwood Flooring Sector

### ABSTRACT

The National Hardwood Flooring Association (ANPM), in order to provide bases for the sector growth, started the formulation of its strategic planning. Sequential meetings were held with member companies, grouped according to geographical location, aiming to gather information and prepare guidelines which were deployed into goals and action plans. From the discussions, it was prepared a preliminary list of scenarios and difficulties inherent to the flooring activity. Based on this assessment, a Strategic Planning was proposed, focused on the perception of ANPM's associates and on the actions that ANPM could develop to meet the identified needs. Based on results, four action strategies were defined: improving the image of the sector; strengthening the productive performance of the enterprises; enhancing the institutional representation; and monitoring the market developments. These strategies were deployed into actions and consolidated in tools for controlling and monitoring the wood flooring industry.

**Keywords:** ANPM, guidelines, action plans.

## 1. INTRODUÇÃO

As formas de gerir uma organização estão em constante atualização, adaptando-se às frequentes mudanças nos cenários interno e externo, e envolvendo a maneira de atuação no mercado, suas expectativas futuras e a disponibilidade de recurso. Por todas essas situações, as organizações necessitam analisar as decisões do futuro sobre o que fazer e qual direção seguir; ou seja, têm a necessidade de planejar.

Neste contexto, a Associação Nacional dos Produtores de Pisos de Madeira (ANPM) foi criada visando integração de toda cadeia produtiva, identificação de necessidades comuns, busca de soluções, desenvolvimento de parcerias e fortalecimento do setor (Associação..., 2010). Fundada em 2001, é uma entidade de classe idealizada por um grupo de indústrias produtoras de pisos de madeira e conta com a participação de empresas representativas do setor situadas em diversas regiões do Brasil.

No País, o setor de pisos vem apresentando um crescimento significativo ao longo dos anos; entretanto, a participação brasileira no mercado mundial ainda é muito pequena, principalmente se considerada a grande vocação florestal do País. Com consumo e produção crescentes, a qualidade e as estratégias para manter-se no mercado tornam-se imprescindíveis, inclusive na agregação de valor aos produtos (Andrade et al., 2010).

No intuito de consolidar a colaboração entre as indústrias afiliadas e estabelecer as bases para um crescimento contínuo, a ANPM iniciou a elaboração de seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma ferramenta para formulação de estratégias organizacionais com o intuito de promover a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando. Está relacionado aos objetivos de médio e longo prazo que afetam a direção e a viabilidade do empreendimento (Chiavenato & Sapiro, 2003).

As organizações iniciantes não têm claramente identificados os seus clientes e, às vezes, tampouco os próprios produtos. Por essa razão, apresentam dificuldades em estabelecer um objetivo claro e, por conseguinte, não têm um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. Para isso, o primeiro

passo é fazer uma avaliação da sua gestão e traçar um plano de melhoria do desempenho (Fundação..., 2009).

Dessa forma, a implementação de um planejamento estratégico é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de atuação da entidade. Nas organizações modernas, o responsável pelo delineamento do planejamento não estabelece só o plano de atuação, na medida em que ele deve abrir mão do controle e dar poder aos subordinados, incentivando o seu crescimento e estimulando o seu aprendizado e desenvolvimento. Os resultados são monitorados constantemente e, quando necessário, efetuam-se ações corretivas (Rodrigues & Leite, 2006; Instituto..., 2008).

No setor agrícola, Nell & Napier (2005) relatam conceitos e experiências relacionadas ao planejamento e ao gerenciamento estratégicos. De acordo com os autores, para obtenção do sucesso na atividade, as organizações devem seguir passos específicos que envolvem a definição clara de objetivos, a análise de fatores externos e internos, as funções operacionais bem definidas, a implementação das ações e o controle. É possível afirmar que, no setor de produtos de madeira, a utilização de ferramentas gerenciais como o planejamento estratégico é desconhecida e pouco utilizada. Geralmente, o foco principal é o retorno financeiro em curto prazo, meta que não é uma prática gerencial adequada e que pode prejudicar as organizações, principalmente em momentos de crise.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi definir diretrizes, bem como propor o planejamento estratégico da organização, estabelecendo metas e planos de ação para a melhoria do desempenho do setor de pisos de madeira.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

O estabelecimento do planejamento estratégico para a entidade, que representa o setor brasileiro de pisos de madeira, envolveu as seguintes atividades básicas:

1. Estabelecimento do "Pensamento Estratégico", em termos de Missão, Visão e Valores;
2. Estruturação da Análise Ambiental e revisão dos elementos do Pensamento Estratégico;

3. Desenvolvimento do Mapa Estratégico;
4. Desdobramento do Mapa Estratégico:
  - Consolidação das Metas × Objetivos × Meios;
  - Desdobramento das Metas em Planos de Ação (prazos e responsáveis);
  - Comunicação para todos os interessados e influenciadores;
  - Criação de Indicadores de Monitoramento.
5. Montagem do painel de controle das Metas:
  - Consolidação dos itens de controle e itens de verificação;
  - Determinação da forma de apresentação, do tempo de atualização, da faixa de controle e do plano de correção dos indicadores.
6. Criação da sistemática de controle:
  - Consolidação da agenda de controle;
  - Determinação do formato da reunião, da periodicidade, da ata e da pauta, dos participantes, do plano de correção dos indicadores e da comunicação das decisões.

Para possibilitar a execução das atividades citadas e o pleno envolvimento dos associados da ANPM, foi necessário estimular o debate e a troca de ideias, visando à coleta de informações para análise e, posteriormente, de considerações na elaboração do Planejamento Estratégico.

Dada a dificuldade de reunir todos os associados em um evento único, foram realizadas quatro reuniões regionais, geograficamente definidas de acordo com a localização das empresas associadas. Assim, realizaram-se reuniões em Belém-PA (região Norte), em Curitiba-PR (região Sul), em Sinop-MT (região Centro-Oeste) e em Tietê-SP (região Sudeste), e contaram com a participação de aproximadamente 18 empresas diretamente relacionadas ao setor de pisos de madeira.

A realização de consultas, debates, análises e a finalização da proposta do Planejamento Estratégico ocorreram no segundo semestre de 2008 e todas as atividades foram coordenadas pela ANPM, com auxílio de uma consultoria especializada.

A partir das diversas contribuições efetuadas nas reuniões, foi elaborada uma lista preliminar de cenários e dificuldades inerentes à atividade dos associados, indicando as principais preocupações e as ações consideradas necessárias para complementar as atividades atuais da ANPM.

Com base nessa avaliação, foi elaborado e proposto o Planejamento Estratégico, voltado à

percepção do associado e às ações que a ANPM poderia desenvolver para atender às demandas identificadas.

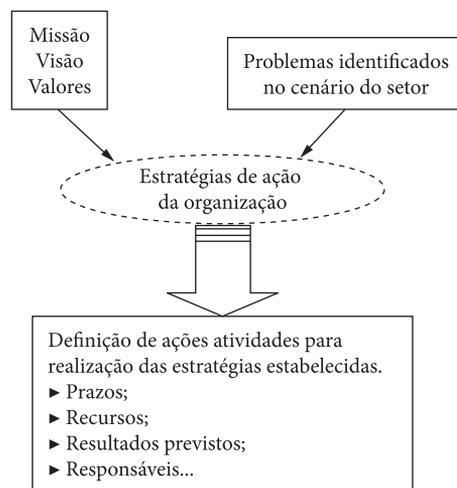
### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das informações coletadas e dos trabalhos em andamento, o Planejamento Estratégico da ANPM foi organizado por meio de uma sequência hierárquica estruturada, conforme a Figura 1.

#### 3.1. Missão, visão e valores

A ANPM estabeleceu, a partir da observação de seus associados, sua Visão para atuação no cenário, sua Missão para atuar junto aos associados e no mercado, e elencou os Valores que permeiam todas as suas ações.

- Visão: “Ser uma entidade que apoia o tripé de atividades florestais economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas, e que prima pela seriedade e credibilidade do setor, com o compromisso de promover produtos e serviços com qualidade.”
- Missão: “Promover e fomentar o uso de pisos de madeira, e atuar junto às indústrias de transformação, incentivando a aplicação da tecnologia de processo e a sustentabilidade dos recursos florestais.”



**Figura 1.** Ilustração Hierárquica do Planejamento Estratégico. Fonte: IBQP (Instituto..., 2008).

**Figure 1.** Illustration of Hierarchical Strategic Planning. Source: IBQP (Instituto..., 2008).

- Valores: integridade; idoneidade; credibilidade; transparência; excelência em qualidade; responsabilidade ambiental e social; sustentabilidade; cooperativismo.

### 3.2. Principais problemas do setor

A fim de atuar eficientemente sobre os pontos mais relevantes para os associados, a ANPM buscou identificar as principais dificuldades existentes no cenário de atuação de seus associados, resultando em uma listagem abrangente e diversificada. Os principais pontos identificados como obstáculos foram:

- Falta de representatividade;
- Imagem negativa do setor junto à sociedade;
- Falta de matéria-prima legal;
- Carência de Instrumentos Normativos;
- Crise em mercados compradores tradicionais;
- Câmbio desfavorável;
- Concorrência desleal com empresas ilegais;
- Falta de competitividade do setor em relação a outros países.

### 3.3. Desdobramento das estratégias

Com o intuito de dirimir tais dificuldades, tendo sempre como premissa a consideração de sua Missão, de sua Visão e de seus Valores, a ANPM definiu suas Estratégias de ação:

1. Contribuir para melhoria da imagem do setor de pisos de madeira junto à sociedade;
2. Fortalecer o desempenho produtivo dos associados;
3. Representar os associados em fóruns relevantes para o setor;
4. Monitorar a evolução do mercado.

A fim de viabilizar as estratégias estabelecidas, a ANPM desdobrou cada uma delas em ações, detalhando itens de controle e monitoramento, tais como o responsável, a sua situação ao longo do tempo, os recursos necessários para sua viabilização e as várias atividades requeridas para efetivar cada ação estabelecida. Todas essas informações foram consolidadas em uma ferramenta para controle e monitoramento, viabilizando o gerenciamento das particularidades envolvidas para a consecução do Planejamento Estratégico.

A Estratégia 1 aborda a melhoria da imagem do setor de pisos de madeira junto à sociedade. Tem como objetivo a promoção do setor de pisos de madeira em geral, por meio da prestação de esclarecimentos e informações relacionados à exploração florestal, às questões ambientais e às atividades industriais/comerciais, ligadas ao setor de produtos de madeira. Na Tabela 1, são descritas as principais ações relacionadas a esta estratégia.

A Estratégia 2 visa a fortalecer o desempenho produtivo das empresas associadas. Tem como objetivo contribuir com o aumento da competitividade das empresas fabricantes de pisos de madeira. As ações desenvolvidas para esta estratégia encontram-se na Tabela 2.

A Estratégia 3 envolve a representação dos associados em fóruns relevantes para o setor. Consistiu no desdobramento de ações com o intuito de contribuir para a tomada de decisões, considerando os debates e discussões descritos na Tabela 3.

Na Tabela 4, encontram-se as ações referentes à Estratégia 4, para monitorar a evolução do mercado

**Tabela 1.** Desdobramento de ações da Estratégia 1.

**Table 1.** Actions deployment of the Strategy 1.

		Estratégia 1	
Item	Descrição	Situação	Resultado esperado
A1	Participação em feiras e congressos	ativo	Visibilidade pública e promoção de pisos de madeira
A2	Divulgação do setor de pisos de madeira	ativo	Promoção do setor e esclarecimentos à sociedade
A3	Divulgação do setor de pisos de madeira no Brasil	proposta	Tornar-se guia de informações e esclarecimentos à sociedade sobre o uso de pisos de madeira; promoção da imagem; integração com outros profissionais
A4	Divulgação do Selo de Conformidade ANPM no Exterior	proposta	Ser reconhecida como referência em qualidade de pisos no Brasil
A5	Desenvolver novas parcerias com universidades, instituições de pesquisa e entidades	ativo	Melhoria na qualidade de produtos e processos; aumento da capacitação técnica de futuros profissionais; integração; promoção

**Tabela 2.** Desdobramento de ações da Estratégia 2.**Table 2.** Actions deployment of the Strategy 2.

Estratégia 2			
Item	Descrição	Situação	Resultado esperado
A1	Programa de Qualidade	ativo	Elaboração de Especificações Técnicas, auditorias, relatórios, emissão de Selos de Conformidade, Manual de instalação de pisos
A2	Avaliação da satisfação	proposta	Identificação de falhas ou potenciais desvios no Programa
A3	Cursos de capacitação	ativo	Aprimorar o nível de conhecimento dos colaboradores
A5	Padronização de perfis de pisos de madeira	ativo	Estabelecer uma padronização de perfil para os pisos de diferentes empresas. Já se encontra disponível para as empresas a padronização para pisos de 19 mm
A7	Convênios com Instituições de Ensino e Pesquisa	ativo	Parceria com a universidade para programas de auditoria e capacitar profissionais com conhecimento na área para realização de auditorias
A8	Contribuição para interesses comerciais do setor	ativo	Incentivo a exportação de produtos de maior valor agregado, evitar taxações, prevenir barreiras técnicas/comerciais e demais assuntos relacionados à área comercial do setor
A9	Serviço de informação e atendimento às empresas do setor e a sociedade em geral	ativo	Disponibilizar serviço de atendimento ao público em geral e Boletim informativo para associados

**Tabela 3.** Desdobramento de ações da Estratégia 3.**Table 3.** Actions deployment of the Strategy 3.

Estratégia 3			
Item	Descrição	Situação	Resultado Esperado
A1	Representatividade no Brasil	ativo	Inserção florestal, defesa de interesses, participação de ações globais, fortalecimento do setor
A2	Aumentar representação política regional e nacional	proposta	Fortalecer a representatividade do setor no quadro político
A3	Representatividade no exterior	proposta	Fortalecer a representatividade e defesa de interesses do setor no exterior

**Tabela 4.** Desdobramento de ações da Estratégia 4.**Table 4.** Actions deployment of the Strategy 4.

Estratégia 4			
Item	Descrição	Situação	Resultado esperado
A1	Pesquisas estatísticas setoriais	ativo	Análise de tendências e indicadores relacionados ao mercado de pisos de madeira
A2	Análise de Mercado	ativo	Obtenção de dados estatísticos setoriais mais consistentes

de pisos de madeira, tendo como foco principal a análise de indicadores relevantes, bem como a divulgação de informações significativas para as empresas associadas.

Uma vez finalizado o Planejamento Estratégico, sua efetiva implementação é resultado de um esforço contínuo de atualização e inserção na rotina operacional e gerencial da organização.

O Planejamento Estratégico precisa ser continuamente revisado para se manter atual, refletindo as particularidades relevantes do setor

e, com isso, possibilitando a adoção de ações no âmbito do cenário de atuação das partes envolvidas. Essa vertente constitui a parcela gerencial do Planejamento Estratégico, no qual a contribuição dos associados é fundamental para a real compreensão das diversas interfaces a serem consideradas.

Periodicamente, o conjunto de ações deve ser revisado de modo a proporcionar a informação relevante de como se encontra cada uma das ações em relação aos elementos de controle, viabilizando, então, seu gerenciamento.

As ações que apresentem alguma dificuldade adicional de realização devem ser revistas, ponderando sobre eventuais adequações para que seja viabilizada ou, em caso de impossibilidade de execução, alternativas de alcance do resultado previsto, podendo até mesmo culminar em seu cancelamento se o resultado não justificar a dedicação requerida.

Assim, percebe-se ser uma vertente dependente do gerenciamento exercido pela ANPM, que deve captar recursos e se capacitar em termos de pessoal e infraestrutura para obter o sucesso nas ações definidas.

#### 4. CONCLUSÕES

Pode-se concluir que foi possível desenvolver um planejamento estratégico para o setor de pisos de madeira e estabelecer quatro estratégias de atuação: melhorar a imagem do setor; fortalecer o desempenho produtivo das empresas; promover a representação institucional e monitorar a evolução do mercado.

Ressalta-se que o planejamento estratégico não é um fim em si mesmo, sendo uma ferramenta para uso gerencial, tabulando as informações necessárias para a gestão da organização, proporcionando condições para a análise crítica periódica e alinhando diversas ações em eixos previamente estabelecidos.

Assim, como forma de manter sua atualidade e utilidade, propõe-se que a ferramenta de controle das Ações e Atividades tenha uma frequência de atualização determinada pela necessidade cotidiana.

Espera-se também que esta sugestão de Planejamento Estratégico para o setor de pisos de madeira possa servir de exemplo para outros setores ligados à atividade florestal/produtos de madeira, incentivando para que as organizações atuem gerencialmente, de forma mais profissional, e se preparem mais adequadamente para oscilações que possam afetar a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento.

#### AGRADECIMENTOS

À Associação Nacional dos Produtores de Pisos de Madeira – ANPM, pelo fornecimento das informações.

#### STATUS DE SUBMISSÃO

Recebido: 14/12/2010

Aceito em: 27/07/2011

Resumo publicado online: 15/09/2011

Artigo completo publicado: 30/09/2011

#### AUTOR(ES) PARA CORRESPONDÊNCIA

##### Saly Takeshita

Departamento de Ciências Florestais – LCF,  
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”  
– ESALQ, Universidade de São Paulo – USP,  
Av. Pádua Dias, 11, CP 09, CEP 13418-900,  
Piracicaba, SP, Brasil  
e-mail: saly@usp.br

##### Ariel de Andrade

Associação Nacional dos Produtores de Pisos  
de Madeira – ANPM, Rua Campos Salles, 1818,  
Bairro dos Alemães, CEP 13416-310, Piracicaba,  
SP, Brasil  
e-mail: ariel@anpm.org.br

#### REFERÊNCIAS

- Andrade A, Jankowsky I, Takeshita S, Vieira Neto RP. Análise de Qualidade em pisos de madeira. In: *Anais do XII Encontro Brasileiro em Madeiras e em Estruturas de Madeira*; 2010; Lavras. Lavras: IBRAMEM, UFLA; 2010.
- Associação Nacional de Produtores de Pisos de Madeira - ANPM. [cited 2010 ago. 10]. Available from: <http://www.anpm.org.br>.
- Chiavenato I, Sapiro A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
- Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. *Crêditos Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.
- Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade - IBQP. *Planejamento Estratégico - Associação dos Produtores de Pisos de madeira*. Curitiba: IBQP; 2008. 12 p.
- Nell W, Napier R. *Strategic approach to farming success*. South Africa: Universitas; 2005. 323 p.
- Rodrigues ED, Leite FT. Planejamento Estratégico - Uma Oportunidade para a Participação. *Revista Gestão e Planejamento* 2006; 13:32-45.