BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL
AGÊNCIA DE FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA

GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS PRINCIPAIS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS DE MÓVEIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL

• DIRETOR-PRESIDENTE:	➢ Carlos Frederico Marés de Souza Filho
• VICE-PRESIDENTE E DIRETOR ADMINISTRATIVO:	➢ Geovah José de Freitas Amarante
• DIRETOR FINANCEIRO:	➢ Paulo Cesar Fiates Furiati
• DIRETOR DE OPERAÇÕES:	➢ Lélio Miguel Antunes de Souza
• DIRETOR DE ACOMPANHAMENTO E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO:	➢ Silverino da Silva
• DIRETOR DE PLANEJAMENTO:	➢ Vercidino Albarello
• SUPERINTENDENTE AGFLO:	➢ Dário Buzzi

Supervisão:
Dr. Nelson Casarotto Filho - Gerente de Planejamento

Elaboração:
Dr. Nelson Casarotto Filho - Gerente de Planejamento
Maria do Carmo Silveira Pereira - Administradora
Dr. Idaulo José Cunha - Economista

Revisão de Texto:
Rosana França - Auxiliar Administrativo

Apoio Administrativo:
Camila Santos Silva - Estagiária
José Ricardo Coelho - Estagiário

Revisão Bibliográfica:
Maria Helena Lorenzon - Bibliotecária

Catalogação - Biblioteca do BRDE

B213a Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Agência de Florianópolis. Gerência de Planejamento.
Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil / Idaulo Cunha, Maria do Carmo Silveira Pereira, Nelson Casarotto Filho. – Florianópolis : BRDE, 2006.
233 p. : il.

I. Cunha, Idaulo. III. Pereira, Maria do Carmo Silveir. III. Casarotto Filho, Nelson. IV. Título. V. Indústria Moveleira. VI. Cadeia Produtiva de Móveis. VII. Aglomerados.

CDU 684.4.05(816)

APRESENTAÇÃO

Com cerca de 90 mil pessoas empregadas na Região Sul do Brasil, o segmento econômico do mobiliário tem significativa importância nas economias dos três estados do Sul. Nossos estados possuem as três principais aglomerações produtivas de móveis do país, sendo duas delas também as maiores exportadoras. Por outro lado, é crescente como fator de competitividade de uma empresa, a sua inserção em aglomerações produtivas que tenham vantagens econômicas não apenas estáticas (ou passivas), mas também dinâmicas (ou ativas), fruto de ações deliberadas de alargamento e aprofundamento da cadeia produtiva regional, em direção a produtos de maior valor agregado e de mercados mais sofisticados e de maior poder de compra.

O estudo oferece uma visão da competitividade das quatro maiores aglomerações produtivas do Sul, quais sejam, aquelas conhecidas como as das regiões de São Bento do Sul, Bento Gonçalves, Arapongas e Oeste Catarinense, e ao mesmo tempo, como produto derivado, uma proposta metodológica de avaliação da competitividade de aglomerações produtivas.

Ressalta-se no estudo, aquilo que se denominou de “paradoxo da Internacionalização”, uma constatação reveladora de que, para países em desenvolvimento, a internacionalização pode representar avanços em processos produtivos mas, por outro lado, enfraquecimento de outros importantes fatores de competitividade como a marca, o estilo e o *design* próprio, fruto do modo de inserção sob governança de grandes cadeias globais de comercialização.

O estudo aponta os pontos fortes mas também propicia elementos para geração de políticas governamentais e das entidades corporativas para melhorar a competitividade em diferentes dimensões, entre elas, as dimensões de nível meso e macro-econômicas.

Ao final, além das sugestões para a melhoria da competitividade dessas quatro aglomerações, são feitas sugestões de políticas operacionais ao BRDE com relação ao segmento móveis, bem como sugestões de como incorporar a noção de territorialidade

e de competitividade regional na análise de projetos e na análise de riscos das empresas postulantes ao apoio creditício.

Por fim, vale ressaltar a parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, mais especificamente com o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pois este trabalho esteve inserido na linha de pesquisa da qual resultou a tese de doutoramento do Economista Idaulo José Cunha.

Nelson Casarotto Filho
Gerente de Planejamento em Santa Catarina

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 3
SUMÁRIO 5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES 7
LISTA DE TABELAS 7
LISTA DE FIGURAS 9
LISTA DE QUADROS 10
LISTA DE GRÁFICOS 11
1 Introdução 12
1.1 Objetivos 14
1.2 Justificativa para a priorização do segmento móveis e da escolha das APs do sul do Brasil 14
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE REGIONAL: A NOVA ÓTICA DOS SISTEMAS ECONÔMICOS LOCAIS COMPETITIVOS 20
2.1 Revisão dos fundamentos teóricos: Conceitos sobre aglomerações produtivas, redes de empresas e sistemas econômicos locais 20
2.2 Os Sistemas Produtivos Locais (ou Sistemas Econômicos Locais) 24
3 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DE AGLOMERAÇÕES 33
3.1 Metodologia de Esser e Stamer 34
3.2 Metodologia da Sociedade Nomisma 38
3.3 Metodologia do Diamante de Porter 41
3.4 Proposta Metodológica: Análise e *Ranking* 42
4 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS 53
4.1 A Cadeia Produtiva de Móveis 53
4.2 Recursos Florestais 56
4.3 Oferta e comércio mundial de móveis e perfil de exportação 61
4.4 A indústria e o mercado brasileiro de móveis 70
4.5 A Indústria de Móveis da Região Sul 79
5 AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL 86
5.1 Aglomeração Produtiva de Arapongas 86
5.1.1 Trajetória Histórica da AP de Arapongas 86
5.1.2 Delimitação geográfica da AP de Arapongas 88
5.1.3 Características Gerais da AP de Arapongas 89
5.1.3.1 Estrutura Produtiva Local 91
5.1.3.2 Atuação nos mercado Interno e Externo 92
5.1.3.3 Relações de Articulação-Cooperação 94
5.1.3.4 Verticalização das Empresas 99
5.1.3.5 Aprendizado e Inovação 100
5.1.3.6 Governança e Confiança 103
5.2 Aglomeração Produtiva de Bento Gonçalves 106
5.2.1 Trajetória Histórica 106
5.2.2 Delimitação geográfica 109
5.2.3 Características Gerais do APL de Bento Gonçalves 111

5.2.3.1 Estrutura Produtiva Local 112
5.2.3.2 Atuação nos mercados Interno e Externo 113
5.2.3.3 Relações de Articulação/Cooperação 116
5.2.3.4 Verticalização das Empresas 122
5.2.3.5 Aprendizado Inovação 123
5.2.3.6 Governança e Confiança 126
5.3 Aglomeração Produtiva do Oeste Catarinense 127
5.3.1 Histórico e Trajetória 127
5.3.2 Delimitação Geográfica 130
5.3.3 Características Gerais do Aglomerado Produtivo do Oeste Catarinense 131
5.3.3.1 Estrutura Produtiva 132
5.3.3.2 Atuação nos mercados interno e externo 133
5.3.3.3 Relações de Articulação – Cooperação 134
5.3.3.4 Verticalização das Empresas 140
5.3.3.5 Aprendizado e Inovação 141
5.3.3.6 Governança e Confiança 143
5.4 glomeração Produtiva de São Bento do Sul 144
5.4.1 Trajetória histórica 144
5.4.2 Delimitação Geográfica 147
5.4.3 Características gerais do AP de São Bento do Sul 148
5.4.3.1 Estrutura produtiva 150
5.4.3.2 Atuação nos mercados interno e externo 152
5.4.3.3 Relações de articulação – cooperação 155
5.4.3.4 Verticalização das empresas 160
5.4.3.5 Aprendizado e inovação 161
5.4.3.6 Governança e confiança 163
5.5 Comparações entre as aglomerações produtivas 164
5.6 Hierarquização das aglomerações produtivas 172
5.7 Comparação com Aglomerações de países europeus emergentes 176
6 CONSTATAÇÕES E CONCLUSÕES GERAIS SOBRE O ESTUDO 178
6.1 Constatações gerais: 178
6.2 Conclusões Gerais: Resultados das pesquisas bibliográfica, empírica e de campo 179
7 SUGESTÔES 181
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 183

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1: BRASIL: dados selecionados sobre aglomerados produtivos locais do Brasil, segundo Estados e Regiões. 15

Tabela 3.1: - Fatores influenciando a competitividade e papéis de governo e corporações 42

Tabela 4.1 –Principais Características do Segmento de Móveis de Madeira para Residências 54

Tabela 4.2: Capacidade da Produção Sustentada das Florestas de Produção no Brasil (2004) 57

Tabela 4.3: Área plantada com Pinus e Eucalipto no Brasil (Ha) 59

Tabela 4.4: Produção de Madeira Industrializada, MDF, Aglomerados, Placa dura para Móveis – 1998-2003 61

TABELA 4.5: Classificação dos maiores exportadores mundiais – 1999 a 2004 63

Tabela 4.6: Principais países produtores e consumidores de móveis – 1996 66

Tabela 4.7: Maiores importadores de móveis – 1999 e 2004 67

Tabela 4.8: BRASIL - Faturamento do setor Moveleiro 2004-2005 70

Tabela 4.9: BRASIL - Exportações Totais – principais países de destino 75

Tabela ....BRASIL: Exportações anuais por tipo de produto 75

Gráfico 4.4: BRASIL - Exportações de móveis por estado - 2005 76

Quadro 4.2: Participação percentual da Região Sul no total do Brasil em indicadores selecionados 80

Tabela 4.10: REGIÃO SUL: indicadores demográficos e econômicos 81

Tabela 4.11: REGIÃO SUL: Evolução da indústria de móveis – 1959/1970/1980/2000/2003 81

Tabela 4.12: SANTA CATARINA: Participação na indústria de móveis do Brasil, segundo o número de pessoas ocupadas 85

Tabela 5.1: Aglomerado produtivo de Arapongas, território e população – jul/2005 89

Tabela 5.2: Evolução do número de estabelecimentos e do pessoal ocupado/empregado no AP de Arapongas 90

Tabela 5.3: Aglomerado de Bento Gonçalves, território e população – jul/2005 110

Gráfico 5.2: Representatividade do Setor Moveleiro de Bento Gonçalves 111

Tabela 5.4: Setor Moveleiro no Rio Grande do Sul e Bento Gonçalves 112

Tabela 5.6: Crescimento da Indústria Moveleira do Oeste Catarinense 128

Tabela 5.7: AP Oeste Catarinense - Área territorial, população e densidade demográfica – 2005 130

Tabela 5.8: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: área territorial, população e densidade demográfica – 2005 148

Tabela 5.9: Número de Empregados e de Estabelecimentos do Aglomerado Produtivo de Móveis de São Bento do Sul – 2004 149

Tabela 163: Número de estabelecimentos e porte das empresas moveleiras(*) do aglomerado produtivo de São Bento do Sul 151

Tabela 5.11: Nível de escolaridade dos trabalhadores do aglomerado de móveis de São Bento do Sul 152

Tabela 5.12: Aglomerado produtivo da região Sul do Brasil: tamanho das empresas da amostra 165

Tabela 5.13: Aglomerados produtivos do sul do Brasil: hierarquização segundo indicadores selecionados 174

Tabela 5.13 (cont.): Aglomerados produtivos do sul do Brasil e da Europa: hierarquização segundo indicadores selecionados 175

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1: Determinantes da competitividade sistêmica - Os níveis de análise. Fonte: Lanzer et al, baseados em Esser e Stamer (IAD) 35

Figura 3.2: Estrutura Microrregional atual, com instrumentos de integração não existentes e pequenas empresas isoladas. 39

Figura 3.4 : Fontes da vantagem competitiva da localização. Porter (1999). 41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1: Características dos principais aglomerados produtivos de móveis do Brasil 16

Quadro 2.1: Especificidades de conceitos utilizados para caracterizar aglomerados produtivos 23

Quadro 2.2: Divisão territorial na “Europa dos 12” - Divisão Regional e Sub-Regional 31

Quadro 3.1 – Matriz de ranqueamento da competitividade das aglomerações 52

Quadro 4.1: Características dos principais aglomerados produtivos de móveis do Brasil 78

Quadro 5.1: Empresas de móveis em Arapongas 90

Quadro 5.2: Trajetória histórica do AP de Bento Gonçalves 108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico: 4.1: Principais Espécies Florestais no Brasil (2004).....58

Gráfico 4.2: Desempenho do Setor Moveleiro 2000-2005 71

Gráfico 4.3: BRASIL: Exportações de móveis – 1990-2005.....73

Gráfico 4.5: Exportações de móveis da Região Sul do Brasil por Estados componentes – 1990-2005.....83

Gráfico 5.1: Aglomerado Produtivo de Arapongas - Mercados Atingidos - 2005 93

Gráfico 5.3 : Exportações de Móveis – Rio Grande do Sul – 2005 114

NCM capítulo 94.....114

Gráfico 5.4: Aglomerado Produtivo Oeste Catarinense – Destino das Exportações 2005133

Quadro 5.3: Estrutura Institucional dos órgãos patronais e de suporte do aglomerado produtivo moveleiro da região Oeste catarinense - 2003 139

Quadro 5.4: Classificação do Aglomerado Industrial Catarinense de Móveis, na tipologia adotada, com e sem ponderação de critérios, realçando as graduações referentes ao nível de avanço dos conjuntos indicadores.....149

Gráfico 5.5: SANTA CATARINA: Exportações de Móveis em 2005.....153

1 INTRODUÇÃO

O relatório ora apresentado é o resultado de ampla pesquisa realizada pelo BRDE/Agência de Florianópolis, em parceria com o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, através da tese de doutoramento do Economista Idaulo José Cunha. É de se salientar que as linhas de pesquisas, embora guardem sintonia e, até convergência em vários aspectos, têm propósitos diversos.

O BRDE pretende dar mais um passo em direção ao domínio dos fundamentos teóricos e dos mecanismos na nova modalidade de competição - a de aglomerações de empresas e de instituições que interagem em espaços ou territórios especializados em atividades industriais, gerando vantagens coletivas e no conhecimento empírico de casos relevantes de aglomerações de empresas, sobretudo, em segmentos industriais intensivos em mão-de-obra e com inserção no mercado global.

O Economista Idaulo José Cunha desenvolveu tese de Doutorado em Engenharia de Produção pertinente ao tema “Modalidades de governança em aglomerados produtivos e avaliou os reflexos sobre a competitividade e a inserção em redes globais de comercialização de móveis”.

Recorda-se que, tanto em nível de órgãos governamentais - nacionais de planejamento e de fomento, e aí estão inclusos BNDES e Finep, bem como, em outras instituições, como o SEBRAE e Sistema CNI, o recorte de competição de coleções de empresas territorialmente concentradas e com especialização de conhecimentos e de produção, já foi incorporado em suas culturas organizacionais e, até mesmo, ganharam espaços em suas linhas programáticas.

A percepção da importância das redes de empresas e das aglomerações produtivas no Brasil ocorreu na década de 90, em razão de um significativo processo de mudanças.

Na indústria de móveis ocorreu, simultaneamente, a tecnificação dos processos produtivos e a deslocalização diante das transformações da indústria mundial, que podem ser assim sintetizadas:

- avanços tecnológicos;
- descentralização da produção;
- especialização dos produtores de componentes;
- redução de custos;
- aumento da eficiência na cadeia produtiva;

- introdução de novas matérias-primas como as placas de média densidade (MDF).

Registra-se ainda, a prevalência de pequenas e médias empresas na organização industrial das aglomerações de móveis, o que aumenta a importância da interação governamental e dos órgãos de suporte para estimular o avanço competitivo das aglomerações produtivas, seja no campo do aprendizado coletivo na busca de soluções tecnológicas e de ganhos de eficiência coletiva, seja na abertura de novos mercados.

Em síntese, a ação conjunta dos órgãos e agências de suporte é básica para o aumento da competitividade, tanto em nível empresarial, quanto em nível de conjunto de empresas partícipes de aglomerações produtivas e essas por meio da cooperação interfirmas podem conquistar a eficiência coletiva deliberada.

As Aglomerações Produtivas são entendidas como aglomerações formadas por micros, pequenas e/ou médias empresas, atuantes em um mesmo setor ou cadeia, situadas em uma mesma localidade geográfica, detentoras dos seguintes atributos:

a) elevado grau de especialização setorial;
b) elevada participação conjunta na produção regional/nacional do setor em que são especializadas;
c) potencial de cooperação interinstitucional entre agentes produtivos e sociais;
d) cooperação interinstitucional sujeita a algum mecanismo de coordenação e/ou a de governança institucionalizada.

Outrossim, realça-se que a especialização produtiva em móveis e a presença proeminente no mercado global de móveis, nem são prerrogativas, nem, tampouco, uma saída de menor envergadura para os países em desenvolvimento, tanto que, em 2001, 11 dos 15 maiores exportadores de móveis pertenciam ao seleto elenco de paises desenvolvidos, sob a liderança da Itália e Alemanha.

Dentre os paises em desenvolvimento constaram a China, o México, a Indonésia e a Malásia. Portanto, a inserção da industria de moveis da região sul no comércio global de moveis não deve ser considerada como uma estratégia típica de nações subdesenvolvidas. Recorde-se que, entre 1988 e 2001, o comércio global de manufaturas aumentou em 126%; enquanto os negócios de móveis exibiram taxa de crescimento de 169%, no mesmo período (KAPLINSKY; READMAN, 2004).

1.1 Objetivos

O presente estudo tem por objetivo geral propiciar uma melhor inserção no BRDE, das técnicas de análise da competitividade de aglomerações produtivas e, ao mesmo tempo, propiciar o conhecimento do atual estágio da competitividade das principais aglomerações de móveis da Região Sul. Esse objetivo pode assim ser explicitado:

- Aumentar o grau de conhecimento do Banco sobre aglomerações produtivas, nas esferas das estruturas e modo de funcionamento, visando uma crescente incorporação dessa dimensão da competição - própria da economia do conhecimento - na cultura e, com certa brevidade, nas práticas da organização, não apenas nos programas de desenvolvimento, mas, também, na análise de risco de crédito.
- Analisar a competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da Região Sul do Brasil.
- Disponibilizar ao BRDE uma proposta de metodologia para introdução de critérios de análise das relações das empresas com o aglomerado produtivo e a cadeia de suprimento.
- Cooperar para a divulgação e o debate dos conhecimentos sobre aglomerações de empresas na Região Sul, nos âmbitos empresarial, governamental e acadêmico.

1.2 Justificativa para a priorização do segmento móveis e da escolha das APs do sul do Brasil

Em primeiro lugar assinalam-se os aspectos que realçam a importância dos arranjos produtivos locais[1] na estruturação do parque produtivo industrial da Região Sul.

O BNDES produziu um relatório denominado: "Critérios para a atuação do BNDES em arranjos produtivos locais"1, sob a responsabilidade da AP/DEPRO, em 2004. Nele notou-se a existência no Sul, de 48 arranjos produtivos, de um total de 193 em todo o Brasil (BNDES, 2004). O grande diferencial dos arranjos produtivos locais

sulinos residia no montante de empregos gerados; 252 mil pessoas ocupadas, equivalendo a 37,3% do conjunto nacional dos empregados em aglomerados produtivos locais e, sobretudo, do viés exportador, posto que contando com somente 15% dos estabelecimentos, contribuiu com 56,4% das exportações.

Concluiu-se que, embora a pesquisa do BNDES seja introdutória e baseada em fontes secundárias, os resultados revelam a inequívoca concentração de arranjos produtivos na Região e que exerce funções estratégicas na geração de emprego, renda e divisas na macrorregião Sul (CUNHA,2006).

Os critérios adotados pelo BNDES AP/ DEPRO (BNDES,2004, p. 7) foram os que seguem:

- elevado grau de especialização setorial;
- elevada participação conjunta na produção nacional do setor em que se encontram especializadas;
- potencial de cooperação interinstitucional entre agentes produtivos e sociais.

Tabela 1.1: BRASIL: dados selecionados sobre aglomerados produtivos locais do Brasil, segundo Estados e Regiões.

Região	Arranjos Produtivos Locais		Estabele-cimentos 2001		Emprego 2001		Exportação 2002 (us$ milhões)	
	Nº	%	Nº	%	Nº Emp.	%	Valor	%
Sul	48	24,9	11.476	14,9	251.865	37,3	2.141,5	56,4
Paraná	12	6,2	2.527	3,3	38.018	5,6	329,2	8,7
Santa Catarina	19	9,8	2.816	3,6	75.050	11,0	598,6	15,8
Rio Grande do Sul	17	8,8	6.133	7,9	141.797	20,7	1.213,7	32,0
Norte	12	6,2	1.818	2,4	32.062	4,7	263,5	6,9
Nordeste	15	7,8	4.946	6,4	34.912	5,1	49,3	1,3
Sudeste	88	45,6	39.890	51,7	268.206	39,4	1.045,5	27,5
Centro-Oeste	30	15,5	19.048	24,7	92.929	13,7	298,6	7,9
TOTAL	193	100,0	77.178	100,0	679.974	100,0	3.798,4	100,0

Fonte: BNDES-AP/DEPRO, 2004.

Depreende-se que a Região Sul apresenta um parque industrial organizado em aglomerações produtivas e, portanto, as abordagens visando diagnosticar as tendências e os potenciais de crescimento necessitam levar em conta essas peculiaridades da estrutura e do *modus operandi* da economia regional.

[1] Mantém-se aqui a denominação arranjos produtivos locais por ser ela de uso corrente em órgãos como o BNDES e

A seleção de quatro aglomerados produtivos da Região Sul para compor os casos da pesquisa de campo

A seleção dos quatro aglomerados produtivos fundamentou-se em critérios que valorizaram os dados quantitativos e as informações de natureza qualitativa. A simples leitura do Quadro 01 revela que a Região Sul possui os três dentre os quatro maiores pólos[2] moveleiros do País:

- Arapongas, com 7.890 pessoas ocupadas, somente no Município;
- São Bento do Sul com 11.217 empregados e,
- Bento Gonçalves, com 11.122 pessoas.

Portanto, não há o que se questionar quanto à relevância e à prioridade fundamentada em critérios de representatividade.

Quadro 1.1: Características dos principais aglomerados produtivos de móveis do Brasil

POLO MOVELEIRO	ESTADO	EMPRESAS	EMPREGADOS	PRINCIPAIS MERCADOS
Ubá	MG	300	3.150	MG, SP, RJ, BA e exportações
Arapongas	PR	200*	7.890*	Todos os estados e exportação
Votuporanga	SP	85	7.400	Todos os estados
Mirassol	SP	210	8.500	PR, SC, SP e exportação
São Bento do Sul	SC	300*	11.217*	Fortes vínculos com o mercado global e num plano inferior com os mercados regional Sul e de São Paulo.
Bento Gonçalves	RS	578*	11.122*	Forte presença no mercado interno brasileiro com elevados níveis de exportação
Oeste Catarinense	SC	126*	2.781*	Ênfase no mercado interno: Sudeste, Norte e Nordeste do Brasil e início de exportações.

Fonte: ABIMÓVEL,2005,
(*) com alterações de Cunha (2006)

para ser fiel a fonte da pesquisa

[2] Conceito empregado pela ABIMÓVEL para caracterizar aglomerações produtivas

A escolha da indústria de móveis como objeto da pesquisa de campo decorreu:

- da elevada presença do segmento moveleiro regional no parque produtivo especializado brasileiro;
- o fato de os três Estados sulinos contribuírem em 2003 com 45% dos empregos na indústria nacional de móveis, totalizando 87 mil empregados;
- da elevada incorporação de mão-de-obra pela indústria moveleira;
- da forte presença regional no mercado externo;
- da modernização técnico-produtiva e de gestão protagonizadas nos últimos 15 anos;
- do grande potencial de subdivisão do trabalho ao longo da cadeia produtiva, cujo paradigma é o dos distritos indústriais italianos de móveis;
- no potencial para atrair fornecedores de matérias-primas e insumos e fabricantes de produtos correlatos de máquinas e equipamentos e ferramentas;
- da elevada prioridade conferida aos pólos moveleiros por entidades como o SEBRAE, a FINEP, o SENAI, as quais, em parceria com órgãos patronais pró-ativos, estão executando diversos projetos de fomento à competitividade das aglomerações produtivas (AP), além de beneficiar outras ocorrências menos evoluídas, que, em verdade, correspondem a aglomerações em estágios incipientes do ciclo de vida;
- da inserção da indústria de móveis em uma dupla retícula, em nível local (fazendo parte do sistema local-regional de produção) e em nível global (envolvendo-se como atores secundários em redes globais de valor);
- das exportações de móveis da Região Sul variarem entre 80 a 84% do total nacional e somarem US$ 811 milhões em 2004, e US$ 554 milhões entre janeiro e agosto de 2005 (CUNHA, 2006).

Cunha, 2006 salientou que o mercado mundial de móveis aumentou o valor das transações em 169%, entre 1988 a 2001, superando largamente o aumento do total dos bens transacionados em nível mundial, que foi da ordem de 120% (KAPLINSKY e READMAN, 2004, p. 6).

Ademais, em 2001, os móveis e componentes figuraram com montante de exportações de US$ 61.8 bilhões, situando-se na 18ª posição, levando-se em conta o

nível de desagregação de subgrupos. Para se ter uma boa comparação, o comércio global de calçados foi de 39 bilhões de dólares, em 2001.

Outrossim, entre os anos de 1989 e 2001, a composição entre componente importado sobre o consumo total de móveis de países desenvolvidos da EU evoluiu de 11% para 34%.

Na seleção dos casos de pesquisa foi feita uma adaptação nos critérios normalmente utilizados para caracterizar as aglomerações produtivas, principalmente, na delimitação do território abrangido, no caso, a escolha do pólo moveleiro do Oeste Catarinense, situado em área física de tamanho superior ao convencionalmente utilizado para delimitar uma aglomeração. A percepção proporcionada pelo mapa inserido no item introdutório da análise dessa aglomeração produtiva permitirá uma melhor visão do grau de dispersão geográfica desse aglomerado não-convencional.

Contudo, a seleção desse conjunto de microaglomerações de empresas moveleiras, a maioria enquadrada em estratos de micro e pequeno tamanho, está alicerçada em bons fundamentos:

- a homogeneidade geográfica e econômica da região, com solos cujos usos estão vocacionados para a agropecuária de pequeno porte, que dá sustentação à criação de renda e emprego;
- a origem étnico-cultural comum da colonização baseada em levas de rio-grandenses do sul, que a partir da primeira década do século XX, migraram para as terras então pertencentes a ex-colônia de Chapecó, também denominada de Grande Chapecó. Os ocupantes das terras virgens do Oeste eram, na sua maioria de origem italiana e alemã;
- a exceção de Chapecó, a maioria dos municípios incluídos nesse aglomerado é de pequeno porte e, ainda conta com significativa ruralização;
- a indústria de móveis regional permite a incorporação de pessoal com menor qualificação em lides industriais, ou seja, é uma das saídas para acolher parte dos migrantes rurais (CUNHA, 2006).

Além dessas justificativas, acrescentam-se -se outras duas, que foram decisivas para a inclusão dessa ocorrência no rol dos aglomerados produtivos pesquisados:

- a intensa ação do SEBRAE-SC, visando o desenvolvimento em nível empresarial, setorial e de ações coletivas;

- a forte influência na gestão de relações voltadas ao desenvolvimento de fatores, em particular, e da competitividade em geral, exercidas pela AMOESC.

Além dos quatro pólos selecionados, menciona-se a existência de outro, o constituído pelos municípios de Gramado e Canela, que contava com 3.191 empregados em 2003, e que, no futuro, deveria ser analisado como aglomerado produtivo individualizado por já se constituir num conjunto de segunda grandeza, em nível nacional e, até em razão de dispor de características que o diferenciam do de Bento Gonçalves (CUNHA, 2006).

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE REGIONAL: A NOVA ÓTICA DOS SISTEMAS ECONÔMICOS LOCAIS COMPETITIVOS

Neste capítulo será feita uma revisão dos conceitos sobre aglomerações produtivas e desenvolvimento regional e de fatores de promoção do desenvolvimento, tais como, governança e confiança.

2.1 Revisão dos fundamentos teóricos: Conceitos sobre aglomerações produtivas, redes de empresas e sistemas econômicos locais

O novo recorte da organização industrial que se situa em posição intermediária entre a firma e o setor industrial, motivou a criação excessiva de termos com diferentes significados, porém utilizado, como se fossem sinônimos, causando dificuldade de comunicação precisa.

Outrossim, é importante diferenciar os aglomerados, redes ou "*clusters*" industriais localizados em países desenvolvidos dos de países em estágio intermediário. Portanto, a caracterização e a classificação das ocorrências de aglomerações de empresas e de outros atores é que darão as informações para um adequado enquadramento no rol de conceitos e de permitir um melhor aproveitamento de suas potencialidades, mediante a aplicação de políticas de incentivos ao desenvolvimento.

Principais conceitos:

Aglomerações produtivas (clusters)

Frisa-se que o termo *cluster* é utilizado em diferentes campos das ciências exatas com o sentido de agrupamento, em estudos de estruturas morfológicas de sistemas complexos (BRITTO, 1999), da área de geografia, da astronomia, da sociologia e da administração e, mesmo, para designar artefatos bélicos ("*cluster of shells*")[3].

[3] O Longman dictionary of contemporany english (1985) sublinha que o "of" é sempre imprescindível em todos os casos de referência a *clusters*, tais como: *clusters of trees*; *clusters o f industrials units. Aliás, em português aglomerado, também necessita de qualificação 'aglomerados de árvores' ' de pessoas' ' de casas',e, de nenhum modo , por si, o termo se restringe a empresas num mesmo âmbito geográfico.*

Porter (1999) sintetiza o significado de aglomerado como sendo uma: “concentração geográfica e setorial de empresas e instituições que em sua interação geram capacidade de inovação e conhecimento especializado”.

As definições da EURADA são elucidativas: “aglomerados são concentrações geográficas de firmas e instituições interconectadas em um campo ou setor particular.”

Rabellotti (1998, apud CORDEIRO, 2005, p. 35) descreve os *clusters* como sendo: “uma concentração geográfica de empresas; vinculações sócio-culturais entre agentes econômicos locais, os quais geram código de comportamento comum; associações verticais e horizontais intensas, baseadas em trocas de produtos, serviços, informações e pessoas dentro e fora do mercado e uma rede de instituições locais públicas e privada.” Resta lembrar que há discussão se um aglomerado pouco desenvolvido, ou apenas especializado no segmento básico, poderia ser chamado de cluster ou se a expressão cluster seria restrita a aglomerados desenvolvidos que atendam a definições como a de Rabellotti.

Redes de Empresas

Há, ainda, uma ampla configuração de redes (*network*) de cooperação entre empresas, e essas, usualmente, estão presentes nas aglomerações industriais e ajudam a qualificar e melhor entender as estruturas e o *modus operandi* dos aglomerados de empresas.

Em geral, pode-se afirmar que as redes de empresas podem ser componentes de aglomerações produtivas e outras modalidades de agrupamentos de empresas. Contudo, frisa-se que possuem variada gama de formatações. Não necessariamente uma rede pode representar um quociente de localização elevado. O fato de haver um consorcio de vinho na Itália, por exemplo: Vinho Bardolino, na província de Verona, não significa uma aglomeração, pois se faz vinho em praticamente toda a Itália, apenas que ali há uma organização interessante.

Há ainda as redes dominadas por grandes empresas, chamadas de Supply Chain, ou cadeia de fornecimento, como na indústria automobilística.

Distritos Industriais

Os distritos industriais podem ser subdivididos em duas categorias: os marshallianos e os italianos. Os distritos marshallianos originaram-se na fase pré-fordista e comumente eram liderados por grandes empresas, não obstante existirem

pequenas e médias empresas neles inseridas. Possuíam redes horizontais e verticais e seus ganhos eram centrados em vantagens estáticas ou em externalidades.

Brusco (1992, apud LEMOS, 2003, p. 35-36): “considerou que um distrito industrial pode ser entendido como um conjunto de empresas localizadas em uma área geográfica relativamente pequena; trabalhando para o mesmo mercado final; dividindo uma gama de valores e um corpo de conhecimentos definido como ambiente cultural e ligado uns aos outros por relações específicas em uma confluência complexa de competição e cooperação”.

Os distritos industriais italianos figuram como o paradigma de todas as modernas redes e aglomerações de empresas e correspondem à categoria de *clusters*, portadores de DNA exclusivo, mas que se alteram com as mudanças ambientais.

Neles são comuns a ‘imersão social’ e o grande envolvimento de toda a comunidade.

Arranjos Produtivos Locais (APL)

A denominação ‘Arranjos Produtivos Locais’, cujo significado semântico do primeiro termo é o “ordem e acordo”, é empregada como sinônimo de *clusters* ou aglomerado, mas para ser fiel a seu significado, a acepção arranjo deveria destinar-se ao enquadramento de aglomerados com algum avanço.

Para Cassiolato e Szapiro (2002, p. 12) “Arranjos Produtivos Lcais referenciam aquelas aglomerações produtivas, cujas interações entre os agentes não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-los como sistemas”.

Para Lemos (2003, p. 81) “Arranjos seriam, portanto, qualquer forma de aglomeração produtiva territorial, cuja dinâmica e desempenho não apresentassem elementos suficientes de interação”.

Em verdade, trata-se de uma versão nacional do conceito de *cluster*.

Sistema Produtivo Local (ou Sistema Econômico Local)

Segundo Casarotto e Pires (1999) refere-se a “uma região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com planejamento territorial e vínculos de solidariedade”. Isso implica que SPL refere-se a regiões e não apenas a um grupo de empresas. Quando se fala em competitividade de um SPL, fala-se em competitividade da região e, não apenas em competitividade de um grupo de empresas.

No Quadro 2 há uma síntese dos conceitos empregados para identificar e qualificar modalidades de organizações baseadas em agrupamentos de empresas e outros atores.

A pletora de denominações não decorre só da imprecisão conceitual, mas, também, da insuficiente base de conhecimentos sobre aglomerações no Brasil e da limitada profundidade dos estudos em experiências bem sucedidas.

Quadro 2.1: Especificidades de conceitos utilizados para caracterizar aglomerados produtivos

ESPECIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS
Aglomerados Industriais	Proximidade geográfica, especialização produtiva e aproveitamento de vantagens competitivas estáticas e dinâmicas.
Distritos Industriais Italianos	Acrescentam-se as relações locais e fortes sinergias entre todos os atores, incluindo os de natureza governamental; pequenas e médias empresas e divisão do trabalho.
Sistemas de Produção Local	A ênfase transcende os objetivos econômicos, pois ela é direcionada ao desenvolvimento sustentável no espaço local-regional, ou seja, há maior solidariedade.
Redes de empresas em geral	Sobressaem-se os mecanismos de articulação entre as empresas envolvidas e os ganhos decorrentes do processo de integração e há forte influência dos tipos de relacionamentos e dos fluxos estabelecidos e há consciência da interdependência entre os atores.
Gerenciamento da cadeia de suprimento (GCS/SCM)	Corresponde a integração de diversos processos de negócios e empresas, desde os fornecedores de insumos até os usuários finais e destaca-se pela ação de empresas detentoras da governança da rede.

Fonte: CUNHA,2003.

Em parte, pode-se explicar essa profusão de conceitos pelas seguintes causas: diferentes formações acadêmicas dos pesquisadores e a rígida vinculação a arcabouços teóricos e a difícil articulação entre as tendências e as fortes transformações ora em curso, que alteram as estruturas e o funcionamento dos aglomerados.

Nos fatores e motivos provocadores de diferenças entre as ocorrências de aglomerados frisam-se: assimetrias dos atores críticos, seja em relação ao tamanho

das empresas, seja em qualificação e capacidade de gestão; características técnico-produtivas dos setores que determinam limites e potencialidades da divisão de trabalho e de outras modalidades de cooperação e variados níveis momentâneos de confiança e de abertura e propensão à cooperação e maior ou menor imersão e envolvimento social.

2.2 Os Sistemas Produtivos Locais (ou Sistemas Econômicos Locais)

O quadro atual da economia mundial tem apontado nos sentidos de três grandes vetores: no plano ECONÔMICO, a globalização e a conseqüente competição internacional; no plano SOCIAL, a regionalização, até como resposta aos efeitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem seus custos e "saírem" do assistencialismo e, por fim, no plano POLÍTICO, a descentralização, pois cada região necessita flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitiva. A esses três planos pode-se acrescentar ainda o plano ECOLÓGICO e a conscientização.

Esse ambiente tem criado uma nova ótica de enfrentamento à globalização, que é a dos Sistemas Econômicos Locais. Um Sistema Econômico Local pode ser definido como "um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais...".

A palavra "econômico" traduz a necessidade de escala para a região poder se tornar "aberta para o mundo". Pequenas empresas da região podem se beneficiar da escala da marca regional, da escala de produção, da escala de tecnologia, da escala da logística e da vocação em si da região para serem competitivas. Vale citar uma frase do presidente do Parco Scientifico Tecnologico Centuria de Cesena, Itália: "A globalização está se tornado uma competição entre sistemas locais que se relacionam de forma aberta com o mundo e, não mais apenas, uma competição entre empresas atuando individualmente". Essa competitividade num ambiente de regionalização social e descentralização política, associa-se à cooperação.

A competitividade somada a cooperação resulta numa melhoria da qualidade de vida. Na prática, essa equação não é puramente aritmética, uma vez que a própria cooperação vai influir na competitividade.

As Aglomerações Econômicas e a Competição

Os Sistemas Econômicos Locais Competitivos são o fruto de um 'Planejamento Regional' em que se busca ter aglomerações econômicas (os chamados *clusters*) competitivas, mas principalmente, 'Qualidade de Vida' na região. Um aglomerado

competitivo caracteriza-se por ocupar todos os espaços da economia nos três setores. Um região voltada a produtos agroindustriais, por exemplo, também produz equipamentos para agroindústrias, tem produção agrícola avançada, tecnologia em toda a cadeia, turismo vocacionado e feiras internacionais dos produtos da região, parques temáticos, etc... A sinergia obtida, especialmente na geração de tecnologia (e *royalties*), é significativa. A verticalização da região (alto nível de autoconsumo) significa ocupação de todos os espaços econômicos e o conseqüente alto nível de empreendedorismo. Essa é a nova lógica: empresas desverticalizadas, região verticalizada.

A sinergia, evidentemente é potencializada por mecanismos de integração, assim uma região tem mecanismos de integração de primeiro grau que são os consórcios de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre as empresas. Mecanismos de integração de segundo grau são as associações empresariais pró-ativas, cooperativas de crédito ou instituições de garantia de crédito. São integradas por empresas e redes de empresas. Mecanismos de integração de terceiro grau são formadas por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governos, bancos, universidades, etc.). Como exemplos se teria um Observatório Econômico desenvolvendo cenários para a vocação regional ajudando a manter a competitividade da região, na nova visão de inteligência competitiva. Um Centro de Tecnologia seria outro exemplo. Por fim, o mecanismo de integração de quarto grau, que seria a Agência de Desenvolvimento da Região, mecanismo operativo de um Fórum de Desenvolvimento.

O Sistema Produtivo Local pode conter um ou mais *clusters* e cada *cluster* conter vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Por exemplo: um *cluster* de móveis pode conter um consórcio de móveis de escritório e um consórcio de móveis residenciais e, ainda, um consórcio de fabricantes de equipamentos para a indústria de móveis (todos formais) e, ainda outras empresas não consorciadas. Por outro lado, um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster* abrangendo, fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, entre outros.

Pode um *cluster* ainda não conter nenhum consórcio, ou seja, as relações de parceria são todas informais, ou melhor dizendo, apenas mediadas pela governança de mercado.

Análise de Sistema Econômico Local x Análise de *Cluster*

A grande diferença da abordagem do Desenvolvimento Local (Sistema Produtivo Local ou Sistema Econômico Local) para a abordagem da Análise de *cluster* ou de cadeia produtiva são os objetivos de suas análises, planejamento e intervenção.

Enquanto a abordagem da análise de *cluster* busca melhorar a competitividade de suas empresas, a abordagem do Desenvolvimento Local, ou de estruturação de um Sistema Econômico Local, objetiva o aumento da qualidade de vida na região. A macro rede formada e os mecanismos de integração são fruto de um planejamento territorial mais abrangente que a simples análise da cadeia produtiva do *cluster*.

Essa sutil diferença pode ser ilustrada da seguinte forma: uma análise de cadeia produtiva pode indicar que a importação de um determinado componente pode ser vantajosa para a cadeia. Mas talvez para a região seja mais interessante criar mecanismos de apoio para a produção local, pois pode gerar maiores impactos sob a forma de novos empregos, aumento da renda e aprimoramento da tecnologia.

Isso significa que a tradicional óptica de análise setorial, ou análise de cadeia produtiva reduz sua validade quando feita de forma isolada. O objetivo-fim de um estudo ou projeto não deve ser apenas aperfeiçoar ou tornar mais competitivo o *cluster*. Essa é uma visão parcial do problema. Pouco adianta intervir para melhorar a competitividade da cadeia produtiva local ou das empresas que a compõem, se persistir na região baixos níveis de renda per capita e mal distribuída e alta taxa de desemprego.

O objetivo-fim agora, passa a ser o de “melhorar a qualidade de vida da região”. Melhorar a competitividade dos *clusters* da região passa a ser apenas um dos projetos do plano de desenvolvimento a região.

Se a região quiser gerar empregos e empreendedorismo, se quiser gerar renda, os três setores da economia devem ser plenamente ocupados em torno da vocação regional.

Se a região produz produtos agroindustriais, como por exemplo, carnes de suínos e aves, ou frutas, ela deve também ter excelência em equipamentos para esse tipo de indústria, equipamentos de armazenagem e transporte frigorificado, turismo vocacionado para os produtos da região, parques temáticos voltados à vocação da região, feiras e eventos voltados a produtos e equipamentos agroindustriais, ou seja, ela deve ocupar intensivamente os três setores da economia.

Isso garante empregos e empreendedorismo, especialmente em direção aos pequenos fornecedores (montante) e serviços (jusante). E garante, ainda, uma enorme sinergia pois, se o fabricante do equipamento estiver ao lado do seu usuário, os dois aprenderão muito mais rapidamente e, isso gera tecnologia e conseqüentes *royalties.*

O exemplo anterior serviria numa comparação entre a região sul da Emilia Romagna (Província de Cesena) com a Região do Oeste e Meio Oeste de Santa Catarina. As duas têm fama por sua vocação agroindustrial. A região catarinense é a maior produtora de carnes de aves e suínos e de maçãs do país e com excelente produtividade. No entanto, sua renda per capita anda por volta dos US$ 5 mil e estacionada. A região italiana tem renda per capita na casa dos US$ 30 mil. A diferença está na verticalização da região. Lá os três setores da economia estão intensivamente ocupados pela vocação agroindustrial, desde o setor primário (produção rural, pesquisa), até o terciário (feiras, turismo vocacionado, logística), passando pelo secundário (produtos finais, equipamentos, embalagens, tecnologia do frio).

A tendência, portanto, é de se ter:

Empresas desverticalizadas = formação de redes

Região verticalizada = ocupação de todos os espaços

Dificilmente uma região monosetorializada alcançará uma renda per capita de país de primeiro mundo. Há, portanto, que se verticalizar a região em torno de cadeias produtivas e, isso torna-se bem mais claro, quando a ótica do estudo passa a ser a região e não apenas as empresas da região.

Volta-se aqui ao exemplo simples apresentado anteriormente: a análise da competitividade de um *cluster* pode indicar que seria interessante importar determinado componente usado pelas indústrias locais. Ora, na visão do desenvolvimento regional, deve-se pensar em como intervir para que a produção local daquele componente seja social e economicamente viável. Aí então, geram-se políticas por parte do governo e das instituições patronais para incentivar a criação de empresas fabricantes daquele componente, tais como incentivos fiscais, capacitação, suporte tecnológico, apoio financeiro diferenciado.

De um lado as empresas devem ganhar competitividade, de outro, a região deve se beneficiar desse ganho em forma de empregos, renda, *royalties* de tecnologia, etc...

Governança em *Clusters*

Em geral, pode-se afirmar que qualquer projeto de desenvolvimento de regiões deve passar pela discussão sobre a governança das ações para implementá-lo.

O termo governança tem raízes na teoria das firmas e na chamada “governança corporativa”, tangida pela hierarquia .

A governança corresponde às formas e processos organizacionais pelos quais as atividades econômicas são coordenadas e controladas sob o signo da cooperação interindustrial, incluindo as regras para a distribuição dos custos e dos ganhos resultantes da ação conjunta e os mecanismos para resolução de conflitos.

Refere-se às relações de poder no interior de redes, contudo a governança em rede corresponde à prática de negociações entre atores com autonomia que interagem em bases permanentes Messner e Meyer-Stamer, (2000, p. 3-5).

Há duas dimensões básicas de governança, “consagradas” na corrente ortodoxa: a “do mercado”, para transações não-específicas, sejam estas ocasionais ou recorrentes e as “da hierarquia’, ou interna das empresas, comuns quando houver maior especificidade das transações, e o poder de tomar decisões é dado à hierarquia interna das empresas, ou seja: num pólo prevalecem as transações mercantis e, noutro, as firmas integradas.

Contudo, com o avanço da globalização e a explosão das transações internacionais tem aumentado a influência de empresas transnacionais, detentora de marcas e de redes globais de distribuição, na governança de redes locais. Esse tipo de gestão é chamado de governança exógena (RABELLOTTI, 2003, p. 264).

Sob a ótica do espaço, ela abrange: a que se estabelece no âmbito das empresas localizadas em território em que ocorre a aglomeração, classificada como endógena ou local-regional e a governança exógena, que é a exercida por atores externos ou não-locais. Esta modalidade de governança pode assumir a forma de governança global (MESSNER, 2002).

Os modos de governança e os estilos adotados sujeitam-se a uma gama de fatores e de situações, tais como: complexidade técnico-produtiva dos processos produtivos e dos produtos fabricados pelo aglomerado de empresas; divisão prevista do trabalho vigente e o tamanho dos agentes.

Os métodos de resolução de conflitos são muito distintos: nas transações via mercado prevalece à decisão da Justiça; enquanto que na hierarquia há a procura da

gestão dos conflitos pela ação administrativa e nas redes prevalecem as normas de reciprocidade e a reputação.(WEINSTEIN et al.,1996, p. 24).

Na abordagem relacional, os dispositivos sociais ficam mais densos e os fenômenos coletivos não-econômicos ganham maior peso, tais como os referentes à reputação dos atores e as relações lastreadas na confiança.

A Confiança como fator de criação de desenvolvimento das aglomerações

A criação de confiança entre atores é um fator decisivo para o estabelecimento da cooperação entre agentes autônomos, sendo indissociável da coordenação interfirmas (governança) e do potencial de estabelecimento de ação conjunta (CUNHA,2006).

A confiança pode ser considerada como o amálgama para a formação de comportamentos cooperativos em redes de empresas e em outras modalidades de aglomerações de empresas.

O conceito registrado pelo dicionário da Webster (1984, p. 641) é: “o da crença firme na honestidade e confiabilidade de outrem.”

Teoricamente há fortes indicações de que a confiança pode ser “construída”, contudo não se pode esperar que tal processo ocorra espontaneamente.

Conceitualmente, a confiança pode ser considerada como a atitude de um agente econômico quanto ao risco, em razão da incerteza sobre o comportamento de parceiros e diante da possibilidade deles assumirem comportamentos oportunistas (WEINSTEIN, 1996).

Uma das tipologias de confiança é a de Sako (1992, apud WEINSTEIN et al. 1996, p. 59): baseada em boa vontade (*good will trust)*, que é considerada como engajamento explícito ou amplo; a confiança contratual, que se fundamenta em cláusulas formalmente pactuadas e a confiança por competência, sustentada na convicção de que a outra parte é competente para atender a demanda.

Humphrey e Schmitz (2000, p. 96) apresentam outra classificação de confiança:

- contratual;
- por processos;
- por competência;
- decorrentes de laços fraternais (*good will*);
- pelas características dos agentes e
- institucional.

O modo de confiança denominado de relacional desenvolve-se entre dois ou mais atores em um conceito ou relacionamento particular". SLACK e LEWIS-HUMPRHEY (2000, p. 258).

O espaço territorial para o desenvolvimento

Após as noções sobre Sistemas Produtivos Locais, Governança e Confiança, resta a discussão sobre o espaço adequado à promoção do desenvolvimento.

O que é uma região e qual o tamanho adequado de uma região para a promoção do desenvolvimento? Segundo Casarotto Filho (2005), o espaço para o desenvolvimento regional resulta do confronto de dois vetores: o primeiro é a escala para projetos de desenvolvimento. Deve haver um mínimo de escala, dependente, principalmente, de população e renda. O segundo é o da cooperação. Deve haver um tamanho máximo, dependente de vocação econômica, cultura, história, língua (esse último fator em outros países). O Brasil, com várias experiências, está buscando esse espaço (Coredes[4], Gerências Regionais, Secretarias Regionais, Pactos de cooperação, etc...) mas, nenhuma a ponto de se criar um nível intermediário de governo, tal qual o exemplo das províncias italianas. A eficiente intervenção para o desenvolvimento das Aglomerações Produtivas, sem dúvida, passa por essa discussão. Quando se tem o espaço de uma aglomeração produtiva, coincidente ou aproximado ao espaço formal de governo numa microrregião, torna-se mais fácil a conjugação de esforços público-privados visando a promoção do território e o consequente impacto no valor dos produtos da região.

Maia (1997) discute a política européia para o desenvolvimento regional e apresenta o Quadro 1, com as divisões territoriais na "Europa dos 12", chegando ao nível NUTS 3, que equivale a uma província italiana, por exemplo.

[4] Conselhos Regionais de Desenvolvimento - COREDEs, no Rio Grande do Sul - fórum de discussão e decisão a respeito de políticas e ações que visam o desenvolvimento regional.

Quadro 2.2: Divisão territorial na “Europa dos 12” - Divisão Regional e Sub-Regional

Correspondências entre Regiões da União e dos Países-Membros

País	Regiões NUTS 1 num.	Regiões NUTS 2 num.	Regiões NUTS 3 num.
Bélgica	Régions 3	Provinces 9	Arrondissements 43
Dinamarca[1]	1	1	Amter 15
Alemanha	Läñder 16	Regierungsbezirke 40	Kreise 543
Grécia	Grupos de regiões de desenvolvimento 4	Regiões de desenvolvimento 13	Nomoi 51
Espanha	Agrup.de Comum. Autônomas 7	Comunidades Autôn. + Melilla e Ceuta 17	Provincias 50
França	ZEAT + DOM[3] 9	Régions 26	departaments 100
Irlanda	1	1	Planning Regions 9
Itália	Gruppi di Regioni ?	Regioni 20	Provincie 95
Luxemburgo	1	1	1
Países Baixos	Landsdelen 4	Provincies 12	COROP-Regio’s 40
Portugal	Continente +Regiões Autôn. 3	Com.Coord. Reg +Regiões Autôn. 7	Grupos de Conselhos 30
Reino Unido	Standard Regions 11	Groups of Counties 35	Counties/ Local Authority Areas 65
Totais EUR/12	71	183	1 044

Fonte: Maia(1997)

EUROSTAT, *in* Comission européene , 1994a, p. 173.

Notas: ZEAT = Zones economiques d’aménagement du territoire; DOM = Département d’outre mer.

Na “Europa dos 12” há 1.044 espaços territoriais de terceiro nível. É o nível que no Brasil corresponderia a uma microrregião. Existe a divisão das microrregiões estatísticas do IBGE, que se baseia em indicadores meramente estatísticos como diz o nome), mas, também, existem várias outras divisões como tentativas de se criar governabilidade, por vezes governança, tais como: i) as Secretaria Regionais (Santa Catarina); ii) Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Rio Grande do Sul), e iii) Pactos de Cooperação microrregionais (Ceará). Nenhuma, no entanto, se aproxima das características presentes numa província italiana, onde há um governo. Vale registrar que governança ou governação, é o governo estabelecido e, governabilidade, o conjunto de condições que facilitam a ação do governo, como conselhos, agências de desenvolvimento, entre outros. Na Itália uma província tem em média 500 mil habitantes e, normalmente, existe muita proximidade do espaço territorial da província com os distritos industriais italianos. O distrito cerâmico da Emilia Romagna tem 80% de suas empresas na província de Modena, por exemplo. Isso facilita sobremaneira as parcerias público/privadas para o desenvolvimento do Distrito, para a valorização territorial, para integração dos vários segmentos produtivos dentro da cadeia cerâmica (pisos e azulejos, equipamentos, corantes, design, feira, turismo, entre outros).

Biancu (2003), descreve o papel das províncias como uma mesa única de coordenação que junta todos os sujeitos participantes para concertar um território definido; a mesa única é o motor e o instrumento operacional que reúne diferentes atores, quais sejam, organizações sindicais, associações empresariais, entes públicos e privados e, por ultimo, a Província que tem um papel especifico e central. Como definição, seriam administrações intermediarias entre a Região e os Municípios, são divisões territoriais compostas dos Municípios que são escolhidos para ter, do ponto de vista lingüístico e das tradições, mais homogeneidade e mais integração recíproca.

Biancu afirma que, “o papel das Províncias é selecionar e verificar a documentação dos projetos apresentados, entregando-os a sociedades de instrução técnico-econômica, que buscam a existência de todos os requisitos específicos e instruem o processo relativo, que avalia a coerência geral de todas as intervenções, de cada iniciativa de empreendedorismo, de cada intervenção pública em infra-estrutura, funcional aos objetivos”. A programação negociada é o instrumento-chave para o desenvolvimento. Diz Biancu que o elemento fundamental de toda programação é a concertação, um acordo geral entre as diferentes partes sociais, entes públicos e empresas privadas.

Ainda segundo Biancu, “as Províncias, têm trabalhado com temáticas importantes de crescimento econômico relativos a vários instrumentos de programação, em particular, o desenvolvimento de cadeias produtivas, a reconversão de áreas industriais e o apoio ao crescimento de pequenas e medias empresas inovadoras”.

Um instrumento importante para o desenvolvimento das aglomerações produtivas e das regiões relativas ao espaço territorial de nível 3 na Europa, são as Agências de Desenvolvimento Regional. Esse mecanismo da Agência, em várias microrregiões da Europa, especialmente na Itália, tem sido a mola propulsora que identifica potencialidades regionais, idéias de associativismo, analisa viabilidade e assiste aos parceiros na implementação dos projetos de parcerias.

Uma agência deve buscar:

- Integração entre zonas habitacional e produtiva;
- Integração entre pequenas, médias e grandes empresas;
- Integração intersetorial (áreas industrial, comercial, serviços, logística);
- Integração da cadeia produtiva (produtores, fornecedores de insumos, equipamentos, tecnologia, empresas de transporte, etc...);

- Nível significativo de autoconsumo;
- Vínculos de solidariedade e caráter comunitário;

Agências de caráter setorial, funcional ou territoriais.

As Agências Setoriais promovem, implementam e gerem projetos numa cadeia produtiva/setor específico da vida regional. Algumas ADRs setoriais também podem ter caráter funcional. As ADRs Funcionais, promovem, implementam e gerem projetos numa função específica da vida regional, tais como: cultura, tecnologia, educação ou crédito.

As agências territoriais são aquelas multissetorias e têm escopo mais amplo.

O objetivo mais comum, mas, também, mais complexo, das Agências de Desenvolvimento é o desenvolvimento econômico do aglomerado. Essa tarefa implica, por um lado, considerar os objetivos de planejamento do território e, por outro lado, a assistência à empresas.

Um exemplo de agência setorial italiana é O CITER – Centro de Informação Têxtil da Emilia Romagna, situado na comuna de Carpi, província de Modena. Presta serviços de informação sobre moda, mercados e tecnologia para as empresas do aglomerado, além de coordenar programas diversos de desenvolvimento tecnológico, capacitação, certificação, entre outros. Presta serviços também para outros aglomerados como o de têxteis/vestuário da Região Emilia Romagna. Seus sócios são o poder público, entidades patronais, bancos, além de cerca de quatrocentas empresas da região.

Já um bom exemplo de agência de caráter Funcional/Setorial é o Parque Científico Tecnológico Centuria, em Cesena, também na Emilia Romagna, que é uma região agroindustrial. Ele presta serviços semelhantes ao do Citer, mas com maior ênfase em desenvolvimento tecnológico: tecnologia do frio, embalagens, processos, entre outros, embora também faça prospecções mercadológicas e atue em programas de capacitação. Ambos têm a característica da virtualidade. Possuem poucos funcionários, articulando mais projetos e serviços do que propriamente os executam.

3 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DE AGLOMERAÇÕES

Para analisar a capacidade competitiva das Aglomerações Produtivas de Móveis, na Região de Sul do Brasil, valeu-se da aplicação de instrumentos de

avaliação elaborados sob a forma de questionários, estruturados com base nos conjuntos de fatores de três metodologias básicas: 1. a metodologia da Análise da Competitividade Sistêmica, apresentada pelo IAD – Instituto Alemão do Desenvolvimento, de Meyer-Stamer et al (1976)., nos níveis meta, macro, meso e micro, com influência das recomendações de Porter (metodologia diamante); 2. quanto ao papel das organizações patronais e de governo e da Estruturação dos Sistemas Produtivos Locais italianos da Sociedade Nomisma de Bologna, 3. o modelo adaptado por Casarotto Filho e Pires (2001) a partir de Bertni et al. (1998). Outras metodologias e fundamentos de outros autores também ajudaram a construir a presente metodologia.

A partir deste ponto, serão apresentadas as três metodologias básicas.

3.1 Metodologia de Esser e Stamer

Essa metodologia foi proposta por Esser et al (1994). (IAD-Instituto alemão do desenvolvimento), relatada por Meyer-Stamer et al.(1997) (IAD) e, posteriormente, por Lanzer et al (1997). (Estudos do BRDE sobre a competitividade em Santa Catarina). Segundo esse enfoque “a capacidade competitiva de uma indústria ou setor econômico só pode ser entendida através da análise dos quatro níveis envolvidos (o nível meta, o nível macro, o nível meso e o nível micro). São as condições estabelecidas e a forma como se relacionam esses níveis que determinam a competitividade de toda uma indústria ou das empresas de uma indústria em particular”.

Segundo Lanzer et al., ao nível macro corresponde o ambiente macroeconômico. Educação, suporte à pesquisa, cooperação internacional, legislação fiscal e trabalhista, infra-estrutura de transportes, energia e comunicação são importantes fatores de competitividade. Um país estruturalmente competitivo deve ser aquele em que os componentes do ambiente nacional são estimuladores da eficiência empresarial. É a que se tipifica como competitividade estrutural.

A competitividade empresarial (nível micro) se refere à capacidade das empresas de sustentar os padrões mais elevados de eficiência vigentes no mundo, quanto à utilização de recursos e à qualidade de bens e serviços oferecidos. Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência, sejam eles oriundos exclusivamente de seus processos produtivos, ou fruto de parcerias com integrantes da economia.

Já a competitividade setorial (níveis meso e meta) reflete a capacidade de regiões e cadeias produtivas em gerar bases de criação e desenvolvimento de vantagens que sustentem uma posição competitiva internacional.

No nível meso a organização da região, suas políticas, suas instituições e o ambiente para a cooperação.

No nível meta estão os valores sócio-culturais da região, e que também influenciam a competitividade: capacidade social de organização e integração. A partir daí é que se terá a cooperação. A formação de redes é um fator de competitividade.

Os parâmetros de relevância competitiva em todos os níveis do sistema e a interação entre os níveis é que geram vantagens competitivas e que criam uma base auto-sustentável de competição. A Figura 3.1 resume a abordagem.

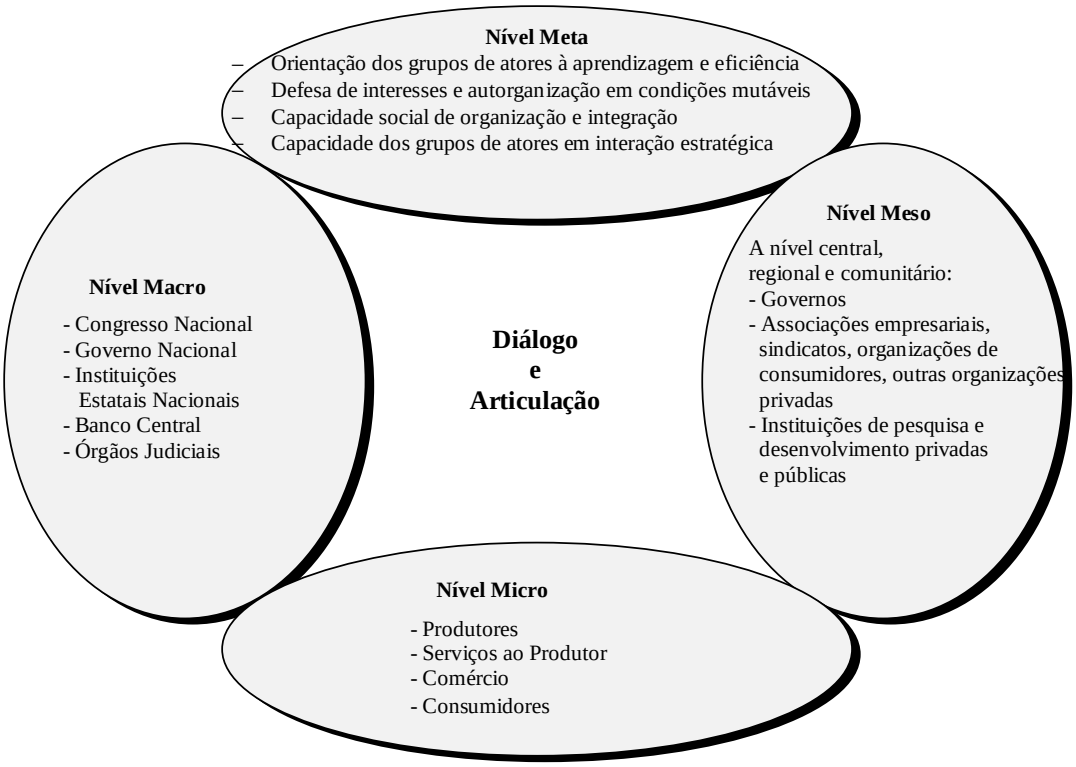


Figura 3.1: Determinantes da competitividade sistêmica - Os níveis de análise. Fonte: Lanzer et al, baseados em Esser e Stamer (IAD)

A seguir são transcritos de Lanzer et al, os quatro níveis de análise.

1. Nível Meta

Neste nível de análise os fatores e as escalas de valores socioculturais descrevem importantes elos de ligação que influenciam a maneira como são articuladas as ações dos grupos de atores que levam à aprendizagem conjunta e à

eficiência: Esses elos dependem, por exemplo, que se revigore e se desdobre a dinâmica empresarial, no seio da sociedade.

O padrão básico sócio-econômico deve ser conduzido pela competência na conjugação de políticas e estratégias orientadas para o mercado mundial, fomentando a competitividade internacional, em contraposição ao clientelismo, protecionismo e a orientação interna.

A capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade internacional, surge somente quando uma sociedade estabelece consenso em torno deste objetivo e desenvolve estratégias em prazo exeqüíveis para tal fim.

2. Nível Macro

A estabilização no nível macro é uma premissa necessária mas não suficiente para tornar sustentável o desenvolvimento da competitividade. A política monetária procura um marco estável (baixa taxa de inflação), sem tornar-se obstáculo à inversão com taxas de câmbio demasiadamente elevadas.

A política fiscal deve estimular a produtividade e a geração de divisas. O sistema tributário deve ser de caráter progressivo, com justiça e transparência.

A política de competição contraria a formação de monopólios e cartéis, assim como, o abuso do poder de mercado. A política cambial está concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as importações necessárias se encareçam demasiadamente, além das políticas comerciais terem o papel de fomentadoras de uma integração ativa com o mercado mundial.

3. Nível Meso

As políticas de importação e exportação devem ser manejadas de maneira que se proteja e fomente durante um período determinado e limitado ramos industriais designados com critérios seletivos.

A política de infra-estrutura física deve assegurar que as vantagens competitivas na produção não sejam anuladas por perdas no transporte ou nas comunicações, sendo que os ramos industriais prósperos possam apoiar-se em uma infra-estrutura moderna.

A política educacional deve ser desenhada de modo a assegurar uma educação básica ampla e sólida a todos os cidadãos, oferecendo ao maior número de pessoas

um ensino secundário e superior, concebida com base nas necessidades das áreas de especialização do setor produtivo.

A política tecnológica deve ter por objetivo primordial a ampla difusão de novas tecnologias e novas concepções organizacionais, fomentando assim um processo ininterrupto de modernização industrial.

A política regional, além de procurar uma distribuição uniforme da indústria em todo território nacional, deve fortalecer seletivamente os "ilustres" industriais emergentes, além de incentivar a criação de novos ramos industriais iniciados e estimulados pelo Estado.

A política ambiental tem o papel de assegurar que a competitividade seja produto da efetividade técnica e organizacional e, não da exploração exaustiva dos recursos humanos e naturais, assegurando a busca simultânea de eficiência econômica e ecológica.

4. Nível Micro

As empresas competitivas estão em condições de desenhar e implementar estratégias de modo a delinearem de maneira incremental a capacidade competitiva. Do mesmo modo, a capacidade de gestão na área de inovação torna-se uma premissa importante para a efetivação da competitividade.

A atenção aos limites externos também pode embasar a competitividade das empresas, através da detecção das "*best practices"* ao largo de toda a cadeia de valor agregado (desenvolvimento, aquisição e armazenagem, produção, comercialização). A superioridade competitiva baseia-se na captação da melhor maneira de coordenar as atividades e, não somente, concentrar esforços na detecção de quais são essas atividades. Desse modo, define-se que a vantagem competitiva reside, não somente na escolha de quais as atividades que são necessárias e como configurá-las, mas também, na maneira como elas se articulam.

Torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como, dos elos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva. Uma logística eficaz entre empresas constitui um importante ponto de partida para incrementar a eficiência do sistema como um todo.

A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva, ao ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com

outras empresas e com instituições de investigação científica e tecnológica), gerando um efeito sinérgico, fruto exatamente do reforço dos elos, ou seja, da compreensão da articulação da cadeia.

Ressalta-se, complementando a Lanzer et al, que, além das interações negociais, devem constar as interações cooperativas, que podem transformar a melhoria da eficiência coletiva de estática (ou passiva) em dinâmica (ou ativa) através de consórcios de empresas e outros mecanismos de cooperação.

3.2 Metodologia da Sociedade Nomisma

A sociedade Nomisma de Bologna, faz uma análise buscando comparar a situação encontrada, com um Sistema Produtivo Local estruturado.

As Figuras 3.2 e 3.3, de Casarotto Filho e Pires (2001) representam duas situações de estruturação de uma microrregião. A primeira (Figura 3.2) apresenta uma região com empresas pequenas, bancos, instituições de suporte, cadeias de fornecedores de grandes empresas e governos, mas sem integração. Já a Figura 3.3, apresenta uma região modernamente estruturada, com instrumentos de integração: - instrumentos de integração de primeiro grau, ou seja, entre empresas, que são os consórcios, depois - instrumentos de segundo grau (instituições patronais proativas, cooperativas de garantia de crédito). Também instrumentos de integração de terceiro grau (observatório econômico da vocação regional, centro de catalisação de tecnologias). Por fim, o instrumento de quarto grau, que é o Fórum de Desenvolvimento e seu braço operativo: a Agência de Desenvolvimento que, será o desencadeador do processo. Uma região com essa estruturação seria plenamente capaz de se voltar para o mercado mundial.

Figura 3.2: Estrutura Microrregional atual, com instrumentos de integração não existentes e pequenas empresas isoladas.

Obs: "E" representa pequenas e médias empresas. Fonte: Casarotto Filho e Pires, Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local, São Paulo, Atlas,1999.

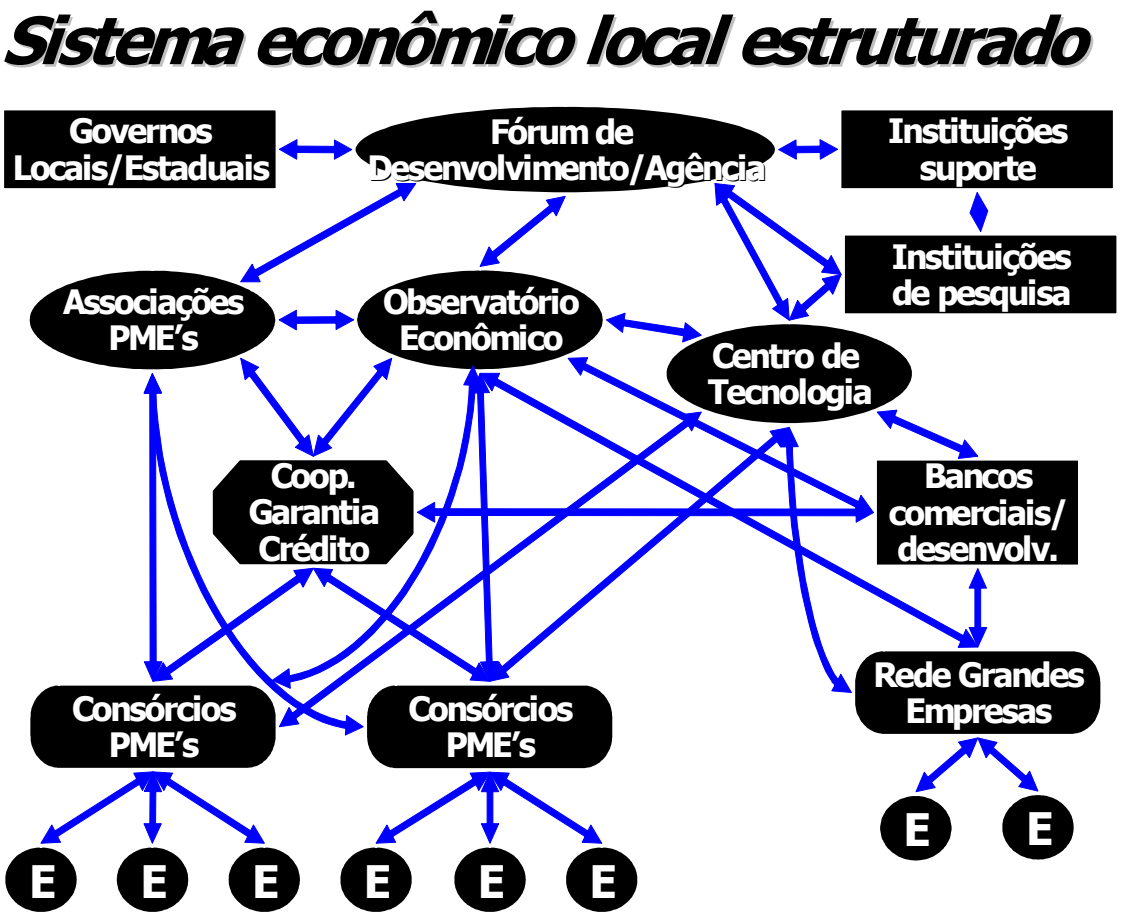


Figura 3.3 : Sistema Econômico Local com instrumentos de integração. OBS: "E" representa pequenas e médias empresas.
Fonte: Casarotto Filho e Pires, Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local, São Paulo, Atlas,1999.

A trabalho analisa então a aptidão das terras, a economia rural, o associativismo agrícola, o crédito agrícola, a agroindústria da região, o mercado interno, o mercado externo, os setores correlatos (metal mecânica, turismo) que possam verticalizar a região. Por fim, uma análise especial das pequenas empresas. Nesse ponto são analisadas as relações entre as empresas, as relações com as instituições de suporte, o crédito, a formação e a infra-estrutura.

As orientações atuam no sentido de se estruturar a região com mecanismos de garantia de crédito, observatório agroindustrial, estruturação das entidades empresariais e outros mecanismos de integração.

O processo passa pela "costura" entre instituições públicas e formas de organização espontâneas das forças econômicas e sociais. É necessário, e deve ser organizado com apropriadas iniciativas, que podem acelerar os tempos de

consolidação institucional com o conseqüente aumento da eficácia das políticas de desenvolvimento.

O conceito ao qual deve-se fazer referência, também experimentado na Itália, é o "pacto territorial". Entende-se por pacto territorial o encontro, em um contexto orgânico comum, dos atores de natureza diferente (administrações, instituições de serviço, associações, etc.) atuantes no território, com o objetivo de tornar mais eficazes as políticas de desenvolvimento. Um pacto territorial, para poder ser eficaz e não resumir-se exclusivamente em um evento político, deve ter os seguintes requisitos:

1. deve mobilizar os diversos atores em torno de uma "idéia guia";
2. deve poder contar com o empenho destes atores também na fase projetual;
3. deve definir um projeto que seja orientado ao desenvolvimento das atividades produtivas de um território;
4. deve prever a realização do projeto em tempos definidos;
5. deve prever a "criação" de um ente gerenciador que expresse o acordo e a união dos atores envolvidos.

3.3 Metodologia do Diamante de Porter

Michael Porter, em seu Livro Competição (1999; cap.7), descreve uma série de variáveis para se analisar a competitividade de uma aglomeração produtiva, bem como dá indicações do papel de governo e das instituições patronais para desenvolver o aglomerado. A Figura 3.4 ilustra seu modelo:

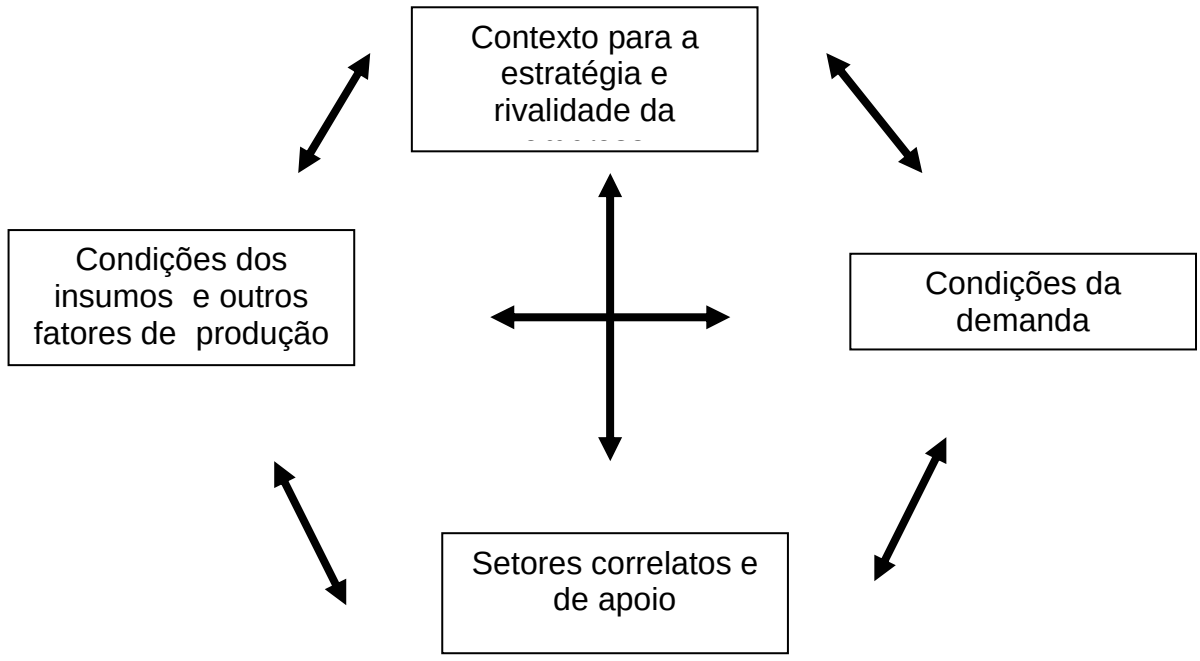


Figura 3.4 : Fontes da vantagem competitiva da localização. Porter (1999).

A partir destas quatro influências, o ator sugere alguns papéis a serem cumpridos pelo governo e pelas corporações como as instituições patronais.

A tabela 3.1 resume a proposta de Porter.

Tabela 3.1: - Fatores influenciando a competitividade e papéis de governo e corporações

Influências na Competitividade	**Fontes de Vantagem Competitiva**	**Papel do Governo no aprimoramento**	**Papel das corporações no aprimoramento**
Contexto para a estratégia e rivalidade da empresa	-Contexto local que encorage o aprimoramento -Competição vigorosa entre empresas locais	-Eliminar barreiras à competição local -Organizar órgãos do governo para o aglomerado -Atrair investimentos -Promover exportações	-Estimular comercialização conjunta -Colaborar com governo na promoção das exportações -Divulgar o aglomerado
Condições dos insumos e outros fatores de produção	-Quantidade e custo (matérias primas, recursos humanos, tecnologia, energia, capital, etc...) -Qualidade -Especialização dos fatores	-Criar programas de educação e treinamento -Implementar pesquisa relacionada ao aglomerado -Prover informações sobre o aglomerado -Prover infra-estrutura	-Influir nos currículos educacionais -Patrocinar pesquisa universitária -Manter vínculos estreitos com gestores da infra-estrutura -Desenvolver cursos -Coletar informações sobre o aglomerado
Condições da demanda	-Clientes locais exigentes e sofisticados -Necessidades dos clientes que antecipem o que acontecerá em outros locais -Demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas	-Criar normas regulamentares favorecendo a inovação -Patrocinar atividades de teste e certificação Atuar como comprador sofisticado	-Trabalhar em conjunto com governo de modo a encorajar a inovação -Constituir organizações de testes e normatização
Setores correlatos e de apoio	-Presença de fornecedores capazes -Presença de setores correlatos competitivos	-Patrocinar encontros entre membros do aglomerado -Encorajar esforços para atrair fornecedores e prestadores de serviços -Estabelecer zonas de livre comércio, parques de fornecedores, condomínios, etc...	Constituir associação comercial específica para o aglomerado -Estimular a formação de fornecedores locais e atrair investidores para fornecer insumos e outros fatores de produção

3.4 Proposta Metodológica: Análise e *Ranking*

Tendo como princípio as metodologias antes expostas, fez-se uma complementação com várias indagações sobre a caracterização das empresas

pesquisadas e sobre o repertório de informações referentes à competitividade das empresas que tiveram como apoio o modelo elaborado pelo Prof. Sandro W. da Silveira (2004), com o título de 'Metodologia para o Desenvolvimento da Competitividade Regional', trabalho que contou com a orientação do Professor Nelson Casarotto Filho e foi desenvolvido para o IEL-SC.

Nos blocos de pesquisa que tratam da temática sobre governança e tipos de confiança predominam as fontes como Weistein et al. (1996)[5], Britto (1999) e também Fiani (2002) e Slack e Lewis (2001). Merecem destaques ainda os subsídios colhidos na tese de Vargas (2002), tanto os de natureza teórica, quanto os de empírica (CUNHA, 2006).

Quanto às questões referentes ao aprendizado, a primeira inspiração é lastreada nos ensinamentos de Lundwall (2000), mas também em Vargas (2000) e Britto (1999). As perguntas referentes ao aprendizado e mesmo à inovação foram baseadas no formulário empregado nas pesquisas de campo do projeto de UFSC/NEITEC em convênio com o SEBRAE-NA, que assumiu o papel de agente financiador de pesquisas de Mestrado em Economia direcionadas para a avaliação de micros e pequenas empresas em arranjos produtivos locais do Brasil.

Mas volta-se aqui a realçar a importância da metodologia de Esser e Stamer, e sua visão sistêmica e de múltipla exposição a fatores internos, microrregionais e macro-econômicos. Uma prova contundente da múltipla exposição competitiva é a inflexão recente da trajetória da indústria de móveis, sobretudo nos aglomerados de São Bento do Sul e de Bento Gonçalves, pela ordem de citação, os mais bem-sucedidos, na inserção competitiva no mercado global, não por impedimentos nas dimensões micro ou mesoeconômica, mas sim por efeitos negativos de políticas públicas de ordem macroeconômica – que estão inviabilizando a permanência em abalizados mercados arduamente conquistados (CUNHA,2006).

Os passos para a aplicação da metodologia

Sob esta óptica, o desenho da pesquisa foi assim delineado:

I. pesquisa de campo em quatro casos de aglomerações de empresas de móveis da região Sul, portanto pertencentes a ramo de indústria tradicional;

[5] A denominação da pesquisa foi "A Cooperação Entre Firmas: Os Dispositivos de Coordenação", e foi realizada pelo Centro de Pesquisas em Economia Industrial da Universidade de Paris XIII.

II. as aglomerações foram definidas tendo por base a importância regional e nacional dos mesmos; já na seleção das empresas e instituições pesquisadas, foi aplicando o critério de amostragem intencional, e representa o bom julgamento do autor e abrange redes de produtos tradicionais e de montagem representativas do tecido industrial da região Sul. Ademais, frise-se que assumiu elevado peso a acessibilidade as empresas, sobretudo tendo em conta que a pesquisa de campo foi realizada ao longo de um inusitado e grave período de crise, motivada por efeito colateral de políticas monetárias destinadas a honrar preferencialmente os serviços da dívida externa e do controle da inflação e do achatamento do gasto público, que induzem a valorização do Real. Os efeitos sobre subsetores como o de móveis são catastróficos, sobretudo se prolongar a política destrutiva do parque produtivo industrial, em especial o lastreado em pequenas e médias empresas, intensivas em mão-de-obra.

III. frise-se que não se trata de problemas de competitividade empresarial e sistêmica nas esferas nacional e mundial, mas sim de política macroeconômica, sobre as quais as empresas, os aglomerados e as regiões nas quais eles estão inseridos não tem poder de decisão e de interferência direta.

IV. salienta-se, ainda, que as aglomerações foram previamente mapeadas e sobre elas já se dispunha de informações gerais e, em desenvolver o estudo concomitantemente, e assegurou-se haver interesse por parte das empresas e de líderes empresariais;

V. os instrumentos de coleta foram compostos por:
   a) questionário com perguntas abertas e de múltipla escolha para empresas produtores de móveis, o mais amplo;
   b) questionários próprios para órgãos patronais e de suporte;
   c) questionário para agentes de exportação e
   d) questionário para produtores de máquinas e insumos especiais.

VI. os questionários foram compostos, visando a obtenção de informações que permitissem avaliar:
   a) as características individuais das empresas e dos respectivos aglomerados;
   b) os fatores de competitividade interna e as restrições mais importantes nos níveis meso e micro.

c) os níveis de verticalização, subcontratações, as relações de articulação-cooperação entre as empresas do AP;
d) os esforços visando a inovação e o aprendizado em nível coletivo;
e) os papéis exercidos pelos órgãos patronais, representativos dos produtores e dos de suporte ou de fomento, incluindo centros e órgãos de pesquisas e de serviços técnico e de formação de pessoal especializado;
f) os padrões de gestão dos aglomerados;
g) o potencial de cooperação entre os aglomerados e de órgãos de suporte tecnológico e de capacitação de recursos humanos e de troca de informações;
h) os projetos e programas de fomento em curso ou previstos aos aglomerados e dos pontos críticos / restritivos ao desenvolvimento dos aglomerados em níveis meta/ macro/ meso e micro/
i) Modos de governança e impactos do pertencimento a cadeias produtivas globais.

A formação do questionário para a pesquisa aplicada

O questionário direcionado às empresas moveleiras foi decomposto em blocos temáticos:

- Conjunto I. Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado;
- Conjunto II. Relações de articulação e de cooperação da empresa no aglomerado;
- Conjunto III. Informações sobre a competitividade individual da empresa e padrões e técnicas de gestão da produção adotadas;
- Conjunto IV. Governança das relações interfirmas e com outros atores do aglomerado produtivo e níveis de confianças vigentes;
- Conjunto V. Aprendizado e inovação e desenvolvimento do *design* dos produtos e tópicos sobre a tecnologia;

As pesquisas de campo foram realizadas entre junho e novembro de 2005.

As estruturas dos conjuntos são a seguir delineadas:

Conjunto I

Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado.

Neste bloco de indagações, pretende-se colher subsídios para analisar as empresas pesquisadas como agentes individuais, destacando-se a experiência da empresa, a qualificação dos seus dirigentes e do corpo funcional, o papel que exerce no aglomerado, o tamanho, as linhas dos produtos, os principais mercados e a força da marca. Os quesitos são a seguir enumerados:

- Denominação, endereço e o município de localização da empresa;
- Ano de criação e origem do capital da empresa;
- Qualificações, origens e grau de escolaridade do dirigente principal;
- Posição da empresa no aglomerado produtivo (montadora ou fabricante de móveis, prestadora de serviços ou fabricante de componentes e peças);
- Pessoal ocupado e faturamento em 2002 e 2004;
- Grau de escolaridade e características dos recursos humanos da empresa;
- Principais produtos, estilos e o destino da produção (mercado interno e externo) dados globais e por principais regiões e estados de destino e países importadores (10, 10.1., 10.2.);
- Características da produção, realçando-se o processo produtivo empregado, os estilos dos móveis produzidos e as principais linhas de produtos da empresa;
- Grau de aproveitamento da capacidade produtiva e
- Detalhamento sobre o destino da produção, quanto aos principais mercados;
- Resultados obtidos em 2002 e 2004 sob a óptica do lucro;
- Canais de comercialização;
- Manutenção ou não da marca segundo os principais mercados interno e externo;
- Quem faz os negócios com o exterior;
- Funções exercidas pelos agentes de exportações.

Conjunto II

Relações de articulação e de cooperação da empresa no aglomerado.

Neste segundo conjunto ou bloco de quesitos, o objetivo é colher informações sobre o relacionamento da empresa entrevistada com outros atores do aglomerado,

visando conhecer o grau de divisão de trabalho no interior do aglomerado, os tipos de relação estabelecidos com parceiros, neles incluindo fornecedores.

Pretende-se entender melhor a questão da hierarquia vigente nas relações entre firmas, ou seja, o grau de simetria de poder no interior do aglomerado e a capacidade de barganha nas relações com fornecedores externos ao aglomerado produtivo e com os clientes.

Há dois outros pontos capitais: um é o da confiança vigente e a influência no processo de cooperação e outro, a influência de órgãos patronais e de suporte no desenvolvimento do aglomerado.

Os quesitos são a seguir enumerados:

- Número de fornecedores e subcontratados;
- Grau de dependência dos subcontratados na relação com a empresa pesquisada;
- Tempo médio das relações com os principais fornecedores e prestadores de serviços e subcontratados;
- Avaliação do poder de barganha da empresas em relação a fornecedores, subcontratados e clientes;
- Origens das matérias-primas e insumos;
- Modalidades e freqüência das parcerias adotadas no aglomerado produtivo, incluindo: formação e capacitação de pessoal; compra de insumos em conjunto; transporte compartilhado; estudos de mercado; consórcio de exportação; participação conjunta em feiras e exposições, desenvolvimento de tecnologias de e produtos; sistemas de informações setoriais; desenvolvimento de fornecedores e divisão do trabalho no interior do aglomerado produtivo;
- Objetivos visados na adoção de parcerias;
- Identificação das vantagens auferidas pelas empresas por estar localizada no aglomerado produtivo;
- Natureza dos encontros com outras empresas do aglomerado produtivo e freqüência com que são realizados;
- Modalidades de cooperação e a freqüência quanto ao emprego ou à utilização;
- Identificação dos entraves que dificultam um maior nível de cooperação: desconfiança, elevada rivalidade entre as empresas; inexistência de

empresas capacitadas para o atendimento das necessidades e exigências da empresa;

- Justificativas para a desverticalização da empresa e procedimentos empregados;
- Avaliação das relações com fornecedores, subcontratados e clientes;

Conjunto III

Informações sobre a competitividade individual da empresa e padrões e técnicas de gestão da produção adotadas.

No terceiro conjunto retorna-se à óptica da empresa como agente econômico central, com vistas a perquirir e avaliar o grau de atualidade técnica e quanto ao emprego, ou não, de técnicas modernas de gestão e para a qualidade dos produtos.

Os quesitos são a seguir enumerados:

- Máquinas e equipamentos essenciais no processo produtivo e para sustentar o diferencial competitivo da empresa e idade dos mesmos;
- Padrões e técnicas de gestão da produção adotadas (programas e técnicas modernas e modalidade adotada de programação da produção);
- Abastecimento de matérias-primas e eventuais problemas quanto ao suprimento em si e à qualidade;
- Viabilidade de adoção de compra conjunta de matérias-primas e tipos de matérias-primas que poderiam ser adquiridas em conjunto;
- Programas e certificação de qualidade.

Conjunto IV

Governança das relações interfirmas e com outros atores do aglomerado produtivo e níveis de confianças vigentes.

Este conjunto contempla o funcionamento (*modus operandi*) do aglomerado pesquisado em relação: às questões referentes à decisão econômica do que produzir, do *design*, de preços e prazos de entrega; aos tipos de contratos que disciplinam as transações; aos modos de governança comumente aplicados; aos tipos usuais de confiança; aos impactos da governança exógena no aglomerado produtivo e a ocorrência de casos de oportunismos prejudiciais à adoção de comportamentos cooperativos. Outro ponto importante é o pertinente à amplitude e à intensidade de ações coletivas para o desenvolvimento de fatores, tais como, as referentes à

capacitação de pessoal, à abertura de novos mercados, à soluções tecnológicas de interesse comum, aos testes e ensaios técnicos.

Os quesitos são a seguir enumerados:

- Tipos de contratos visando disciplinar as relações com fornecedores, subcontratados e clientes e modos de elaboração;
- Subsistemas de gestão das relações entre firmas já utilizados no interior do aglomerado produtivo e indicação de instrumentos de gestão utilizados para proceder à coordenação de relações entre firmas;
- Modos de governança predominantemente usados nos aglomerados produtivos para disciplinar às relações no interior do aglomerado (governança endógena) e com o mercado externo (governança exógena);
- Avaliação dos impactos causados pela inserção no mercado internacional e pela presença constante de intermediários de grandes cadeias globais de distribuição;
- Confiança:
    - avaliação dos efeitos causados nos níveis e tipos de confiança entre as empresas e entre elas e outros atores do aglomerado pela implementação de programas de fomento dos aglomerados produtivos;
    - averiguar se com a adoção de programas de fomento do aglomerado houve, ou não, maior abertura para futuras iniciativas lastreadas na cooperação e na ação conjunta;
    - saber se foram detectados comportamentos tanto eficientes quanto ineficientes ou oportunistas em relações de negócios no aglomerado produtivo;
    - posicionamento sobre os efeitos da globalização dos mercados e da flexibilização da produção nos níveis de cooperação entre firmas e com outros atores do aglomerado produtivo.

Conjunto V

Aprendizado, inovação e desenvolvimento do *design* do produto e tópicos sobre a tecnologia

O quinto conjunto, embora restrito quanto ao número de perguntas, objetiva perquirir sobre as modalidades de soluções da empresa para dar conta das suas

necessidades de capacitação de pessoal e de aprendizado em geral e para inovar, mesmo que essas ações sejam incrementais.

Os quesitos são a seguir enumerados:

- Indicação das alternativas adotadas pela empresa respondente do questionário para o treinamento e a capacitação de pessoal;
- indicação dos processos de aprendizado formal e informal empregados pela empresa.

Já os questionários direcionados a coleta de informações de outros agentes pertencentes aos aglomerados pesquisados têm um número significativamente menor de perguntas do que o questionário básico para empresas moveleiras.

Eles têm em comum pergunta sobre as vantagens auferidas pelas empresas produtoras de móveis por estarem localizadas no aglomerado produtivo, entre estas a vantagens decorrentes da proximidade geográfica e da concentração de demandas e ofertas, para que se possa avaliar as percepções dos atores que exerçam papéis e influências na operacionalização do aglomerado produtivo pesquisado. Essa pergunta só não está presente no questionário feito para os agentes de exportações.

Solicita-se, ainda, que os entrevistados se manifestem sobre o grau de importância atribuído a cada um dos fatores que tiverem assinalado.

O mais longo dos questionários secundários é dedicado aos fabricantes de máquinas e equipamentos, ferramentas e insumos especiais que têm 22 perguntas, várias delas inspiradas no questionário básico para empresas de móveis, com a finalidade de averiguar questões referentes ao tipo e a experiência do empresário, aos recursos humanos alocados, a terceirização ou não de partes do processo produtivo, aos mercados de destino da produção e a parcela da produção destinada ao aglomerado produtivo em que se localiza e aos demais aglomerados produtivos da Região Sul e, finalmente, a avaliação do nível de atualidade e qualidade de seus produtos e a competitividade nos mercado brasileiro e internacional.

O questionário para instituições de suporte conta com nove perguntas, entre elas a referente à participação, ou não, em programas de fomento do aglomerado local; o julgamento sobre a integração entre os atores não ligados ao processo produtivo de móveis em projetos e ações de fomento do aglomerado local. Outra pergunta é a de como se poderá aumentar o grau de confiança entre firmas a fim de deflagrarem relacionamentos cooperativos e a geração da eficiência coletiva deliberada.

Para as organizações patronais, listaram-se dez perguntas, nove delas são as mesmas do questionário para as instituições de suporte, havendo mais uma pertinente às finalidades do órgão pesquisado.

O menor deles é o para agentes de exportação, com cinco perguntas, uma delas visando captar as reais funções exercidas por estes importantes figurantes do processo de internacionalização dos aglomerados de móveis, enquanto outra intenta a obter um julgamento abalizado sobre os pontos fortes e fracos do aglomerado em que operam.

Na concepção do projeto de pesquisa, foi conferida prioridade à realizações sobre os aglomerados produtivos, mediante contactos diretos com os empresários, lideranças empresariais, diversos tipos de atores que operam nos aglomerados produtivos e visitas às empresas para preencher, total ou parcialmente o questionário e conhecer as instalações produtivas dos pesquisados.

O número de visitas às empresas da região superou o dos questionários respondidos, posto que diante da crise provocada pela valorização do Real, diversas empresas deixaram de completar o preenchimento do questionário, o que gerou o descumprimento da meta de dez a 15 respondentes, por aglomerado brasileiro. Frisa-se que algumas empresas, simplesmente, não se interessaram em participar da pesquisa.

Em verdade, o grande assédio às empresas por parte de pesquisadores, órgãos públicos, entidades patronais e outros demandantes de informações primárias, está criando um clima de resistência nas empresas em geral e na de móveis em particular, ao preenchimento de questionários.

Essa resistência afeta, não somente pesquisadores acadêmicos, mas também institucionais e os de órgãos de grande envergadura.

Realça-se que, sobretudo nos aglomerados produtivos mais voltados ao mercado global, a fragilização competitiva dos exportadores de móveis em razão da valorização do Real diante do dólar americano, gerou o enclausuramento e a concessão de total prioridade à gestão dos efeitos da crise cambial (CUNHA,2006).

Contudo, ao longo das análises foram aproveitadas as úteis informações colhidas nas entrevistas.

Os questionários compõem os anexos.

Os cinco blocos de fatores que originaram os questionários serviram de base para a construção da matriz de ranqueamento das aglomerações, conforme o quadro.

Os dois próximos capítulos apresentam então a caracterização da indústria moveleira e a análise das quatro aglomerações escolhidas.

Quadro 3.1 – Matriz de ranqueamento da competitividade das aglomerações

ESPECIFICAÇÃO	Aglomeração Exemplo 1				Aglomeração Exemplo 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Conjunto I. Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado								
Tamanho dos AP								
Tamanho das empresas								
Corpo funcional								
Diversificação da oferta dos produtos								
Destino da produção								
Conjunto II. Relações de cooperação da empresa no aglomerado								
Origens das matérias-prima e Insumos								
Parcerias no AP								
Objetivos visados nas parcerias								
Marca da empresa								
Conjunto III. Informações sobre a competitividade da empresa e técnicas de gestão da produção adotadas								
Máquinas e equipamentos								
Técnicas de gestões adotadas								
Programas de certificação e qualidade								
Conjunto IV. Governança das relações interfirmas e com outros atores do AP e níveis de confianças vigentes								
Modos de governança predominantes								
Disponibilidade de instituições de suporte								
Integração das instituições de suporte patronais e programas								
Design								
Efeitos dos programas de fomento no AP								
Vantagens por pertencimento ao AP								
Tipos de confiança vigentes								
Conjunto V. Aprendizado e inovação								
Efeitos da aprendizagem								
Alternativas para a inovar								

Legenda: 1 = baixo; 2 = médio; 3 = alto e 4 = muito alto.

4 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS

4.1 A Cadeia Produtiva de Móveis

A cadeia produtiva de móveis compreende o conjunto de atividades que se articulam, progressivamente nas diversas etapas de produção, desde a matéria-prima até o produto final, incluindo fornecedores de máquinas e equipamentos, insumos de maneira geral, logística, comercialização, podendo os elos situarem-se ou não, integralmente, na aglomeração produtiva.

Os insumos utilizados para a fabricação de móveis, além da madeira, são variados – couros, tecidos, metais, aço, plástico – os quais, por sua vez, estão inseridos em outras cadeias produtivas. Por isso, a cadeia inclui, também, os produtos fornecidos por outros segmentos industriais - como químico, metalúrgico, têxtil, entre outros - e de serviços - como as ações ligadas ao marketing, design e logística, indicando a grande segmentação do setor (FERRAZ,2002).

À montante da cadeia produtiva está inserido o cultivo, a extração e o beneficiamento e do seu insumo principal, a madeira, bem como dos outros insumos utilizados. O segundo elo da cadeia é a atividade de transformação – a própria fabricação dos móveis e seus componentes, seja de madeira, metal, couro, tecido, etc. Á jusante constam a logística de distribuição, a comercialização do produto final, aí incluídas as estratégias mercadológicas para o varejo e atacado, tanto no mercado interno como externo (FERRAZ,2002).

Segundo Motta, 2006, a elevada segmentação do setor tem origem na tipologia de materiais utilizados, bem como nos usos a que se destinam os móveis - principalmente, residencial e escritório.

No Brasil predominam os móveis de madeira, com maior incidência dos móveis residenciais, notadamente dormitórios, armários, cozinhas e racks. Esses móveis podem ser subdivididos em dois tipos: móveis retilíneos e móveis torneados .

Nos móveis retilíneos, o *design* segue uma padronização baseada em

linhas retas e com desenhos menos sofisticados, com processo de produção mais simplificado, envolvendo poucas etapas produtivas. Algumas empresas, inclusive, não realizam mais as etapas de acabamento e montagem. Tratando-se de móveis modulares, a montagem é, freqüentemente, realizada pela empresa que comercializa o produto. Utilizam como principal matéria-prima os painéis de madeira do tipo compensado, aglomerado, MDF, OSB (*oriented strand board),* entre outros.

Tabela 4.1 –Principais Características do Segmento de Móveis de Madeira para Residências

TIPO DE MÓVEL	PRODUÇÃO	MATÉRIA-PRIMA PREDOMINANTE	PORTE DAS EMPRESAS	PRINCIPAL MERCADO CONSUMIDOR	GRAU DE TECNOLOGIA
Torneado	Seriada	Madeira de reflorestamento, especialmente serrado e pínus	Médias e grandes	Exportação	Alto
	Sob Encomenda	Madeiras de lei, em especial serrado de folhosas	Micro e pequenas	Mercado nacional, em especial para classes média e alta	Baixo, quase artesanal
Retilíneo	Seriada	Aglomerado	Médias e grandes	Mercado nacional, em especial para classes média e baixa	Alto
	Sob encomenda	Compensado e aglomerado	Micro e pequenas	Mercado nacional em especial para classes média e baixa	Médio

Fonte: Estudo de Competitividade
Elaboração: BNDES

Os móveis torneados, que utilizam uma maior variedade tecnológica, são elaborados com ampla riqueza de detalhes e acabamento, onde mesclam-se formas arredondadas, curvilíneas e retas, têm, na madeira maciça, a sua principal matéria-prima, seja de lei ou originária de florestas plantadas. Geralmente os móveis inteiramente maciços, fabricados com madeira de pinus, são destinados à exportação.

Nesse segmento, é comum, numa mesma planta industrial, produzir-se uma linha diversificada de produtos – sala de jantar, cozinhas, dormitórios, com diferentes padrões e modelos. Os móveis torneados podem ser fabricados através de um processo artesanal ou em série, podendo ser customizados para melhor atender as exigências do mercado. Freqüentemente, a atualização tecnológica das máquinas e equipamentos é menor do que no segmento de móveis retilíneos (FERRAZ,2002).

A aplicação de tecnologias no desenvolvimento dos móveis brasileiros tem sido introduzida, sobretudo, pelos fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos. Itália e Alemanha são os principais fornecedores de máquinas e equipamentos e, por extensão, os maiores disseminadores de inovações tecnológicas da indústria do mobiliário. A indústria fornecedora de insumos como as chapas de madeira (MDF,

chapas de fibra, aglomerado), as indústrias fabricantes de produtos químicos e as petroquímicas, são também grandes geradoras de inovação (GORINI,1998).

Para aumento de competitividade da indústria moveleira, ganham cada vez mais importância as inovações em termos de processo e de produto. Por isso a gestão empresarial (conhecimento nas áreas de gerenciamento financeiro, recursos humanos, produção, marketing) e gestão do *design* são fatores que vêm recebendo atenção crescente pela indústria moveleira, principalmente as empresas líderes, pelos diferenciais que podem trazer no cenário de competitividade pela agregação de qualidade e valor ao produto.

O *design* na Indústria Moveleira no Brasil ainda permanece restrito às empresas que lideram o setor por terem escala e serem dotadas de estrutura para manter um quadro de profissionais capacitados – arquitetos, engenheiros, desenhistas, *designers* – para o desenvolvimento de produtos. Mas, mesmo entre as empresas líderes em exportação, existe um grande problema a ser superado que é a falta de um *design* genuinamente nacional, já que a maioria dos móveis produzidos para o mercado externo são baseados em modelos de produtos criados no exterior.

Já as pequenas e médias empresas, pelo fato de terem dificuldades para manter uma estrutura adequada com profissionais especializados, comumente copiam e adaptam os modelos criados e desenvolvidos pelas empresas líderes.

Procurando solucionar esse problema nacional de falta de *design* do móvel brasileiro - parcerias entre a iniciativa privada e governo vêm sendo estabelecidas, visando formar centros de desenvolvimento de *design* através dos Senais e bolsas do CNPq, disseminando a cultura do *design* e auxiliando as empresas a desenvolverem uma metodologia para desenvolvimento de novos produtos (FERRAZ,2002).

Com relação a comercialização, as empresas brasileiras utilizam-se de estratégias e procedimentos diferenciados para atuação nos mercados, de acordo com o segmento que pretendem atingir: mercado interno ou externo.

No mercado interno, para onde estão voltadas a maioria das empresas do setor, os nichos são bastante diversificados. No segmento de classe média/alta, as empresas atuam com produtos de maior valor agregado e qualidade. Os móveis são produzidos sob encomenda ou em série e distribuídos geograficamente através de franquias ou de pontos de vendas próprios.

Já no segmento popular ou de massa, que atua num mercado de menor poder aquisitivo, o preço é o fator de maior competitividade. Neste segmento, tanto as

empresas de produção em massa, quanto os pequenos fabricantes de móveis padronizados, procuram reduzir, ao máximo, os custos de fabricação o que, não raras vezes, compromete a qualidade final dos produtos (MOTTA,2006).

A estratégia de acesso ao mercado é a utilização de redes de distribuidores e atacadistas nacionais.

No mercado externo, o Brasil se insere como produtor e a eficiência produtiva e preço baixo do produto são os principais fatores competitivos.

Muito embora as empresas sejam dotadas de capacidade produtiva adequada e estarem investindo na atualização dos seus parques produtivos, dependem, sobremaneira, da importação tecnologia tanto de processo quanto de produto.

O acesso ao mercado externo, na maioria das empresas, é feito por meio dos agentes de exportação. Ainda são raras as iniciativas de inserção no mercado internacional de forma direta.

4.2 Recursos Florestais

A seleção da madeira como objeto da pesquisa deve-se ao papel primordial por ela exercida na produção de móveis regional e por se tratar de um fator de competitividade estratégico que diferencia a indústria moveleira da Região Sul.

O Brasil possui a segunda maior cobertura florestal do mundo, o que equivale a 14,5% da superfície florestal mundial, sendo superado apenas pela Rússia (FAO, 2000).

Dos 845,7 milhões de hectares que formam o território nacional, aproximadamente 63,7% são cobertos por florestas nativas e apenas 0,6% por florestas plantadas. Essa ampla extensão de cobertura florestal impõe ao Brasil uma posição estratégica nas questões ambientais mundiais, além de dotá-lo de um grande potencial produtivo de produtos florestais madeireiros e não madeireiros.

As florestas de produção no Brasil possuem uma capacidade de produção sustentada estimada em torno em 390 milhões de m3 anuais, dos quais 242 milhões m3/ano (62%) são florestas nativas e 148 milhões de m3/ano (38%) provenientes de florestas plantadas (ABIMCI, 2004).

Tabela 4.2: Capacidade da Produção Sustentada das Florestas de Produção no Brasil (2004)

FLORESTA	Cobertura Florestal		Capacidade de Produção Sustentada	
	1.000 ha	%	1.000m3/ano	%
Nativa	242.000	97,8	242.000	62,1
Plantada	5.449	2,2	148.000	37,9
Total	247.449	100,0	390.000	100,0

Fonte:STCP, 2004

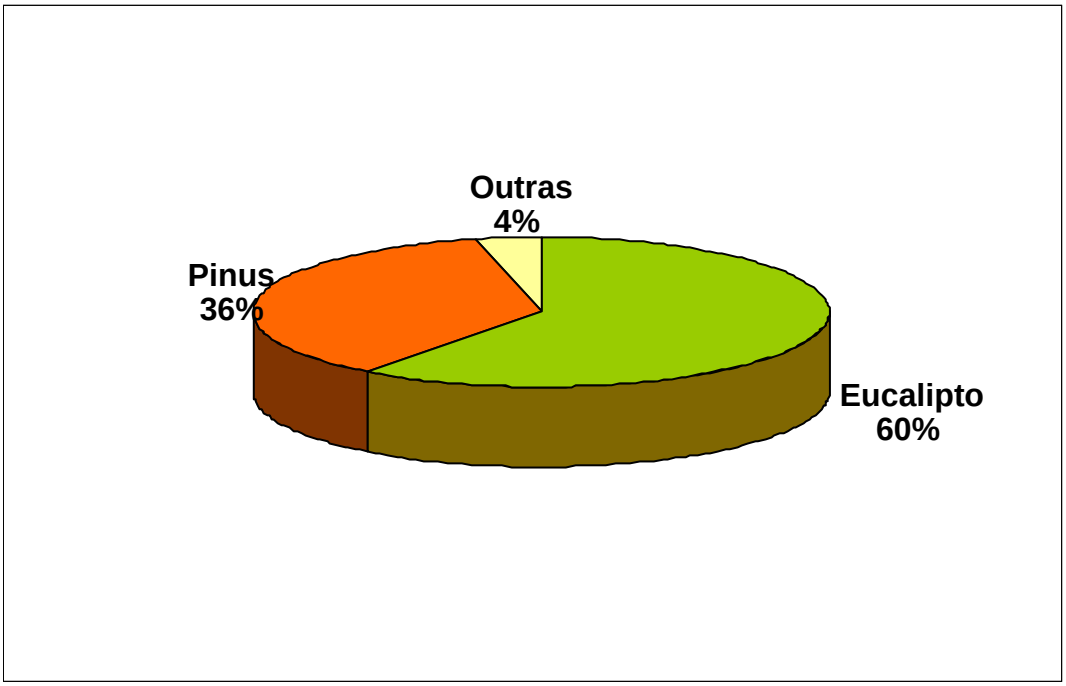
Segundo a Abimci, 2004, o Brasil registra hoje uma produção de madeira para uso industrial equivalente a pouco mais da metade da capacidade de produção sustentada das florestas de produção disponíveis. Com relação as florestas nativas, a diferença é ainda mais significativa, visto que ela equivale a tão somente 1/5 da capacidade de produção destas florestas. Em se tratando das florestas plantadas, a produção de madeira para uso industrial encontra-se muito próxima da capacidade de produção sustentada dos reflorestamentos existentes no país, o que pode comprometer as projeções de crescimento das indústrias de base florestal.

A situação da madeira de pinus, é ainda mais preocupante, visto que a demanda é superior a capacidade de produção sustentada, com sérios riscos para a formação de reservas futuras. Como não está ocorrendo uma expansão na área florestal na mesma proporção do crescimento da produção de madeira, é previsível que o "apagão florestal", como é conhecido o déficit no suprimento da madeira, se acentue nos próximos anos, com conseqüências bastante graves para a expansão da indústria de base florestal brasileira.

Florestas Plantadas

As florestas plantadas no Brasil ocupam, aproximadamente, 5,4 milhões de hectares, dos quais, cerca de 3,3 milhões correspondem a reflorestamentos com eucalipto e 1,9 milhão a reflorestamentos com pinus, sendo a maioria das plantações efetuadas pelas indústrias do setor ou por iniciativa de alguns estados.

Gráfico: 4.1: Principais Espécies Florestais no Brasil (2004)



Fonte: ABRAF, 2001

Elaboração ABIMCI

Do total de florestas plantadas, 75% estão vinculadas diretamente às indústrias e 25% são florestas que estão disponíveis para consumo no mercado de roliças em geral.Para os plantios florestais são utilizadas predominantemente as espécies exóticas, principalmente do gênero Pinus (P.taeda, P.caribaea var. caribaea, P.caribaea var.hondurensis, P. oocarpa) e Eucalyptus (E.grandis, E.urophylla, E. saligna e citriodora).

Do total das áreas de florestas plantadas no Brasil, segundo dados da Abimci,2006, 60% são cobertas com a espécie eucalipto e 36 % referem-se a plantios de pinus. As demais áreas são plantios com espécies como teca (Tectona grandis), acácia (Acácia spp), gmelina (Gmelina spp), seringueira (Hevea brasiliensis) e pinho (Araucária angustifólia).

No que se refere as áreas plantadas com Pinus, os Estados que mais se destacam são o Paraná, Santa Catarina, Bahia e São Paulo, os quais respondem por 73% do total plantado no País. A região Sul responde por 58% da área plantada (SBS,2001).

Com relação aos plantios de Eucalyptus a maior concentração é registrada na Região Sudeste, com destaque para o Estado de Minas Gerais que responde por cerca de 51% do total plantado (ABIMÒVEL 2005).

Tabela 4.3: Área plantada com Pinus e Eucalipto no Brasil (Ha)

Estado	Pinus	Eucalipto	Total
Paraná	605.130	67.000	672.130
Santa Catarina	318.120	41.550	359.670
Rio Grande do Sul	136.800	115.900	252.700
Região Sul	1.060.050	224.450	1.284.500
Total Brasil	1.840.050	2.965.880	4.805.930

Fonte: SBS, 2001.

Madeira Industrializada, MDF, aglomerados, placa dura para móveis

A crescente competitividade a que se viram submetidas as empresas brasileiras produtoras de serrados, sobretudo as de médio e grande porte, levaram-nas a investir em processos e produtos que agregassem maior valor ao produto serrado.

Segundo a SBS, 2001, destacam-se como principais produtos de maior valor agregado (PMVA) produzidos no Brasil os blocks, blancks, molduras, painéis reconstituídos (aglomerados, chapas de fibra e MDF), pisos de madeira e janelas, pré-cortados, componentes estruturais e EGP (Edge Glued Panel

A principal matéria-prima utilizada para a fabricação de PMVA é o pinus que provém, principalmente, de florestas plantadas localizadas nos estados do Paraná e de Santa Catarina e de algumas espécies nativas da Amazônia, como o Ipê, Imbuia, Jatobá e outras. O eucalipto, devido ao seu potencial produtivo, vem ganhando importância nos últimos anos.

A produção de madeira aglomerada, segundo a ABIMÒVEL, passou de 758 mil m³ em 1994, para 1.808 mil m³ em 2003, registrando um crescimento da ordem de 238% no período.

Grande parte do volume de aglomerados produzidos no Brasil, algo em entre 80% e 90%, é consumida diretamente pela indústria moveleira nacional, sendo os arranjos produtivos de móveis os principais consumidores. O restante é direcionada

às indústrias localizadas fora dos pólos produtores e comercializado diretamente pelos revendedores.

No Brasil, toda a madeira para a produção de painéis de aglomerado é proveniente de florestas plantadas. As empresas Placas do Paraná, Tafisa e Berneck utilizam 100% de pinus na fabricação de painéis de aglomerado; a Eucatex utiliza 100% de eucalipto, enquanto Duratex e Satipel combinam pinus e eucalipto em proporções variadas (BNDES, 2004)

O segmento de chapas de fibra, não obstante a significativa participação no desempenho atual do segmento, vem gradativamente perdendo participação devido à substituição por outros produtos, notadamente o MDF.

O MDF, que apresenta um parque fabril bastante moderno por ter sido instalado recentemente no País, vem conquistando mercado pela sua utilização cada vez mais crescente pela indústria moveleira e de construção civil e ocupando um espaço até então reservado à madeira maciça e a outros painéis reconstituídos. Até o ano de 1996, todo material de MDF era importado pelas empresas brasileiras e em 2003 a produção nacional já atingia 1,08 milhões de metros cúbicos por ano para um consumo da ordem de 980, mil metros cúbicos.

Tabela 4.4: Produção de Madeira Industrializada, MDF, Aglomerados, Placa dura para Móveis – 1998-2003

POR PRODUTO (m³)						
ANO	PRODUTOS	PRODUÇÃO (Coluna 1)	IMPORTAÇÃO (Coluna 2)	TOTAL (Col.3 = 1 + 2 = 4 + 5)	EXPORTAÇÃO (Coluna 4)	CONSUMO INTERNO (Coluna 5 = 3 – 4)
1994	AGLOMERADO	758.286	3.178	761.464	55.736	705.728
1995		879.296	43.136	922.432	56.567	865.865
1996		1.059.056	114.272	1.173.328	58.729	1.114.599
1997		1.224.112	120.107	1.344.219	49.462	1.294.757
1998		1.313.053	12.667	1.325.720	3.646	1.322.074
1999		1.499.947	1.363	1.501.310	28.019	1.473.291
2000		1.762.220	15.439	1.777.659	15.712	1.761.947
2001		1.832.996	46.281	1.879.277	7.808	1.871.469
2002		1.790.620	42.840	1.833.460	17.536	1.815.924
2003		1.808.378	71.663	1.880.041	12.384	1.867.657
1994	CHAPA DE FIBRA	554.400	82	554.482	281.230	273.252
1995		555.500	425	555.925	271.051	284.874
1996		538.040	4.258	542.298	236.667	305.631
1997		539.230	16.161	555.391	233.397	321.994
1998		506.692	1.164	507.856	207.779	300.077
1999		535.691	0	535.691	204.929	330.762
2000		558.766	0	558.766	194.920	363.846
2001		534.456	0	534.456	181.200	353.256
2002		506.848	0	506.848	211.829	295.019
2003		511.094	0	511.094	225.300	285.794
1994	MDF		6.616	6.616		6.616
1995			21.486	21.486		21.486
1996			53.462	53.462		53.462
1997		30.036	113.287	143.323		143.323
1998		166.692	35.589	202.281	17.918	184.363
1999		357.041	10.977	368.018	17.430	350.588
2000		381.356	10.559	391.915	3.037	388.878
2001		609.072	23.865	632.937	3.878	629.059
2002		845.518	25.570	871.088	154.889	716.199
2003		1.078.931	120.968	1.199.899	219.328	980.571

FONTE: ABIPA 1994: ano base p/ cálculo aglom e chapa 1997: ano base p/ cálculo MDF

4.3 Oferta e comércio mundial de móveis e perfil de exportação

Até 1985, dentre os seis maiores exportadores mundiais, que sozinhos representavam 63% das exportações globais, figuraram quatro países europeus sob a liderança da Itália e da Alemanha, sendo secundados pelos EUA e o Canadá.

Em 1995 surgiram no perfil dos exportadores novos ofertadores, a China e Taiwan (Formosa), com uma participação conjunta de 8%, ocorrendo também, entre 1985 e 1995, um avanço dos países exportadores de menor porte, de 32% para 38%.

Neste mesmo período o Brasil passou de um volume de exportações de US$ 42 milhões para US$ 337 milhões (FESC, p. 256).

Em 2005, quando estima-se que as exportações globais excedam a casa dos U$ 70 bilhões (FINZI,2004,p.11), a expectativa é de que haja uma mudança profunda neste quadro, pois só a China deverá exportar cerca de US$ 10 bilhões e Taiwan montantes próximos a US 6 bilhões.

O México também figura como exportador de peso, cujas exportações deverão superar a casa do US$ 4 bilhões, marca que foi registrada em 2004.

O Brasil, apesar das vantagens comparativas na produção de madeira, detém modesta posição no mercado mundial de móveis. Em 2005 as exportações brasileiras de US$ 990,4 milhões, correspondem a uma participação próxima a 1,2% nas exportações globais.

A presença de países em desenvolvimento no suprimento mundial de móveis teve como grande vetor de competitividade os menores custos de mão-de-obra e até, em geral, uma maior oferta doméstica de matérias-primas. De outro lado, ocorreu uma forte influência de redes globais, lideradas por grupos estrangeiros no mercado mundial de móveis. Segundo Finzi (2004, p.11), "a própria presença de fabricantes, como o de italianos, na China contribui para alterar a estrutura de oferta".

Os treze países em desenvolvimento que ingressaram na indústria de moveis da União Européia, vindos da órbita da ex-União Soviética, têm exibido elevados níveis de crescimento e suas estruturas produtivas são voltadas as exportações.

O destino das exportações destes países é majoritariamente para Alemanha. Muitas empresas ocidentais realizaram investimentos em unidades produtivas de novos entrantes na EU, em razão do menor custo de mão-de-obra e da disponibilidade de matérias-primas.

Segundo Florio, (2004, p.15) 44% dos produtos transacionados entre europeus ocidentais e seus supridores da Europa Ocidental correspondem a componentes e partes de móveis, as quais são montadas em empresas lideres e, re-exportadas. Este modelo se enquadra em *outsourcing* e é amplamente empregado em outras atividades industriais.

Nesses casos foram constituídos "*clusters*" supranacionais, - cadeias européias de suprimento - nas quais a proximidade perde a função de estimulador de confiança entre as firmas.

Mercado Mundial

A produção moveleira mundial está estimada em US$ 200 bilhões. Deste total, 79% correspondem à produção de móveis de países desenvolvidos e os demais, 21%, originários de países emergentes, sobretudo, China, México e Polônia, os quais vem apresentando acréscimos consideráveis de produção em conseqüência do desenvolvimento de novas plantas industriais, construídas com o foco no incremento das exportações do setor (BNDES,2002b).

O comércio mundial de móveis desenvolveu-se intensamente nas quatro últimas décadas do século passado. A Dinamarca foi o país pioneiro no acesso ao mercado mundial nas décadas de 50 e 60 , figurando a Itália, a partir dos anos 70, como detentora de liderança no suprimento de outros países.

O montante de móveis comercializado mundialmente aumentou de US $32,3 bilhões em 1994, para US$ 72,91 bilhões em 2004, ou seja, 126%. Este crescimento, portanto, foi superior ao registrado no comércio internacional que, no mesmo período, foi de 105%.

A Itália manteve-se como principal exportador, inobstante ter reduzido sua participação de cerca de 17% para 13,7% em 2004

No período em questão correram mudanças radicais no perfil dos países exportadores, tradicionalmente circunscrito aos mais desenvolvidos, em razão dos grandes avanços da China na ampliação da capacidade produtiva e na inserção no comércio mundial de móveis e, em menor escala, do México, Polônia e outros países em desenvolvimento (Tabela 4.5).

A Alemanha, que por muito tempo vinha seguindo a Itália, em 2004 perdeu a histórica vice-liderança para a China que, exportando US$ 10,16 milhões, registrou o maior aumento de exportações (275%) no período de cinco anos (1999/2004).

TABELA 4.5: Classificação dos maiores exportadores mundiais – 1999 a 2004

	2004				1999		
	País	Valor	%		País	Valor	%
1	Itália	10,66	13,55	1	Itália	8,3	11,651
2	China	10,16	12,91	2	EU – 25	8,2	11,510
3	Alemanha	6,88	8,75	3	Alemanha	4,82	6,768
4	Canadá	5,28	6,71	4	EUA	4,55	6,395
5	Polônia	4,67	5,94	5	Canadá	4,53	6,352
6	EUA	4,59	5,84	6	China	2,71	3,799
7	México *	3,95	5,03	7	França	2,32	3,259
8	França	2,79	3,55	8	México	2,21	3,108

9	Dinamarca	2,43	3,09	9	Polônia	1,88	2,641
10	Espanha *	1,91	2,43	10	Dinamarca	1,79	2,509
11	Malásia	1,85	2,36	11	Bélgica	1,55	2,177
12	Bélgica	1,8	2,29	12	Reino Unido	1,52	2,133
13	Áustria	1,69	2,15	13	Espanha	1,42	1,999
14	Reino Unido	1,65	2,10	14	Malásia	1,37	1,926
15	Indonésia	1,65	2,10	15	Suécia	1,24	1,735
16	Suécia *	1,57	2,00	16	Indonésia	1,23	1,729
17	Rep. Tcheca	1,52	1,93	17	Áustria	1,00	1,416
18	Outros Ásia	1,19	1,51	18	China Hong Kong	0,91	1,287
19	Eslovênia	1,04	1,33	19	Países Baixos	0,81	1,131
20	Romênia	1,01	1,29	20	Tailândia	0,76	1,062
21	Países Baixos	0,96	1,22	21	República Tcheca	0,73	1,027
22	Brasil	0,94	1,20	22	Eslovênia	0,60	0,844
23	Hungria *	0,94	1,20	23	Suíça	0,54	0,761
24	Portugal	0,93	1,19	24	Hungria	0,53	0,744
25	China Hing Kong	0,745	0,95	25	Romênia	0,42	0,589
26	Eslováquia	0,72	0,92	26	Brasil	0,38	0,539
Total Exportações		78,72		Total Exportações		59,53	

* Estimativa dos países que não reportaram em 2004. O valor estimado é do último ano Reportado mais correção pelo índice de variação registrado nos 2 últimos anos reportados.

Fonte: COMTRADE (2005)

Elaboração: MOTTA,

O Brasil, no mesmo período, aumentou as exportações de US$ 380 milhões para US$ 940 milhões- crescimento de 147 % ocupando 22ª posição relativamente a exportação. (UM/COMTRADE,2005)

Considerando-se que a China se tornou um figurante estratégico na oferta mundial de móveis e que ela é diretamente competidora de produtos exportados pelo Brasil, optou-se por realçar os resultados recentes e as previsões e os cenários acerca da indústria de móveis desse País:

- a meta do cenário traçado para os próximos cinco anos é de que as exportações evoluam da casa dos US$ 10 bilhões (2004) para US$ 25 bilhões (2010);
- está ocorrendo rápido avanço da tecnologia, configurado pela produção local de 40% das máquinas instaladas no parque moveleiro chinês e pelo esforço bem sucedido de atrair investimentos de grandes e renomados produtores de máquinas da Itália e da Alemanha;
- a escala de tamanho das empresas está aumentando, ocorrendo casos de plantas com capacidade produtiva que exige 2.000 *container*/mês para exportação de seus produtos.

Salienta-se que a presença chinesa na produção e comercialização de móveis está impactando profundamente os fundamentos atuais dos demais países partícipes da oferta mundial de móveis, seja em relação a seus mercados internos, seja em relação aos espaços por eles conquistados no mercado mundial.

A par da privilegiada penetração no mercado mundial, a demanda interna chinesa deve ser impactada pela construção de 5 milhões de casas anualmente (TRACOGNA 2004, p.27). O consumo interno evoluiu de US$ 5.8 bilhões, em 1995 para 13.5 bilhões, em 2003 (CSIL-*processing*)

Outro processo que está ocorrendo na Ásia é o do *outsourging* intraregional sob a liderança de Taiwan (Formosa), que está deslocando fábricas para o Vietnã, país com menor custo de mão-de-obra e com estoques de matérias-primas.

Também na Europa estão ocorrendo mudanças significativas nos últimos tempos. O crescimento da indústria moveleira nos parceiros do leste europeu, está provocando uma redução nos níveis de produção nos países situados na parte ocidental. Os países que mais se destacaram na exportação de móveis foram a Polônia, registrando um acréscimo de 148%, República Tcheca, com 108%, Romênia, com 142%, e Hungria, com 78% (UM/COMTRADE, 2005)

Destaque-se ainda que os dois países que tradicionalmente se classificam como maiores produtores e exportadores do setor registraram crescimento nas exportações em níveis superiores à média do setor: A Alemanha cresceu 43% e Itália 28%, enquanto a média do setor é de 20% (MOTTA, 2005).

Esse aumento da concorrência que se dá com o aparecimento contínuo de novos produtores no cenário internacional está pressionando para baixo o preço dos móveis (KAPLINSKY et al, 2002). Os preços de móveis de madeira importados pela União Européia, por tipo de produto, decresceram em 336% entre 1989 e 2001, destacando-se o recuo dos preços das cadeiras com assento, pequenos móveis para escritório e para sala (KAPLINSKY e READMANN, 2004, p. 8-9).

A crescente mudança dos fluxos que vem se registrando no comércio internacional de móveis decorre, em grande parte, da ação dos grandes grupos varejistas globais que buscam elevar a eficiência de suas cadeias produtivas. Os países em desenvolvimento, com suprimento de matéria-prima florestal, surgem então como excelente alternativa, devido ao reduzido custo da mão-de-obra.

Para usufruírem das vantagens locacionais e de custos de produção dos países em desenvolvimento os grandes compradores mundiais, buscam maximizar a

competitividade da empresa produtora mediante capacitação tecnológica e, até, de gestão. Mas, ao mesmo tempo em que este tipo de relação traz grandes benefícios para a indústria local, aumenta o seu grau de dependência em relação aos compradores, uma vez que os instrumentos estratégicos de penetração e sustentação no mercado internacional , design e o canal de comercialização, permanecem sob o controle e domínio dos grandes grupos mundiais (GARCIA,2004).

Tabela 4.6: Principais países produtores e consumidores de móveis – 1996

País	Consumo aparente		Produção	
	US$ bilhões	%	US$ bilhões	%
EUA	58,739	37,7	48,66	31,2
Alemanha	19,177	12,3	18,414	11,8
França	12,112	7,8	7,502	4,8
Itália	11,921	7,7	16,368	10,5
Reino Unido	10,052	6,5	7,502	4,8
Japão	6,927	4,4	xxxx	xx
Espanha	6,559	4,2	4,092	2,6
Subtotal	125,487	80,6	102,538	65,8
Outros	30,242	19,4	53,191	34,2
Total	155,729	100	155,729	100

Fonte: GORINI (2000)

A relação importação/consumo de 60 países vem aumentando nos últimos 10 anos de 18% em 1995 devendo encerrar o ano de 2005 com 35%.

Os países cujo consumo aparente situa-se em patamares superiores a sua capacidade de produção são EUA, França, Alemanha, Espanha. A dependência do mercado externo refletiu no aumento das importações que registraram um crescimento de 38% na demanda.

O mercado mais importante em nível de país é o dos EUA, que deverá importar 20 US$ bilhões em 2005, estimando-se que a China supra a metade deste montante.
Já a Itália, que possui uma produção elevada, aumentou suas importações de 1994 a 2004 em 246% tendo como principais fornecedores a China, 13%, Alemanha 13% e Áustria 11% (Motta, apud Comtrade, 2005).
O mercado dos EUA é o que apresenta maior tendência de expansão, e após o Reino Unido e Canadá. Os 10 principais países importadores absorvem 78% das importações mundiais.(GARCIA, MOTTA, 2005)

Tabela 4.7: Maiores importadores de móveis – 1999 e 2004

1999		2004	
País	Importações (U$$ bilhões)	País	Importações (U$$ bilhões)
EUA	18,846	EUA	29,095
Alemanha	6,62	Alemanha	8,398
EU – 25	5,53	EU – 25	6,975
França	3,375	França	5,616
Reino Unido	3,03	Canadá	3,904
Canadá	2,74	Japão	3,748
Japão	2,531	Bélgica	2,519
Bélgica	1,97	Holanda	2,043
Holanda	1,834	Suíça	1,989
Suíça	1,599	Áustria	1,818
Total	59,667	Total	83,385

Fonte: COMTRADE (2005)

Elaboração: MOTTA,

Características da estrutura produtiva nos principais países produtores de móveis

Muito embora a indústria de móveis caracterize-se pelas fracas barreiras à entrada de novos produtores por amplo leque de alternativas tecnológicas, incluindo as mais intensivas em mão-de-obra e fácil acesso a mercados locais por pequenos produtores, a estrutura produtiva de móveis varia de país para país.

Há, contudo, uma interpretação corrente de que na esfera mundial predominam as micros e pequenas empresas. Porém com a rápida absorção de tecnologias inovadoras derivadas do arsenal de oportunidades geradas pela microeletrônica e os novos materiais, os produtores modernos cada vez mais conquistam importância na oferta mundial, com plantas altamente tecnificadas, com o emprego, por exemplo, de centros de usinagem controlados por computador (CNC), as quais usualmente são organizados em células de produção (ABIMÓVEL,1999).

Dois outros fatores externos a dimensão técnico-produtiva das empresas fortalecem a tendência de aumento da tecnificação e do tamanho das unidades produtivas: a influência crescente das redes globais de comercialização e a das grandes marcas e suas equivalentes no País, quais sejam as florescentes redes e cadeias de varejistas.

Os Estados Unidos da América concentram a produção de móveis em sua região central, destacando-se os Estados de Arkansas, Missisipi, Tenessee e Carolina do Norte e com manifestações na Califórnia, com fortes vínculos na disponibilidade de matérias-primas e da oferta de mão-de-obra. (ABIMÓVEL-PROMÓVEL, 1999).

O parque produtivo é liderado por empresas de grande porte, normalmente com diversas fábricas especializadas em variadas linhas de produtos, sendo que os principais segmentos são móveis para uso residencial e móveis para escritório. No entorno das fábricas encontram-se instalados um elenco de fornecedores de componentes e partes, insumos em geral e acessórios (ABIMÓVEL-PROMÓVEL, 1999). Tal configuração revela a existência de verdadeiras redes de empresas capitaneadas pelas grandes empresas de montagem. Tais empresas, não raro, possuem redes de distribuição e comercialização.

Muitas empresas têm adotado a estratégia de instalar unidades produtivas em países com menor custo de produção. Um exemplo é a Ashley Co., terceira uma das maiores empresas moveleiras americanas que, até meados de 2005, possuía uma planta produtiva em São Bento do Sul – Santa Catarina. Atualmente também é grande o número de empresas americanas instalando plantas industriais na China valendo-se das vantagens em termos de custos.

A Alemanha possui um dos parques moveleiros mais desenvolvidos da Europa, que segue em parte o modelo americano, dispondo de grandes grupos e de empresas de grande porte. A maioria das empresas, em número de aproximadamente 1200, são de tamanho médio as quais utilizam tecnologia avançada. A matéria-prima de maior uso é a madeira sólida, com exigência de certificação tanto de origem quanto de manejo.

Assim como ocorre com a indústria moveleira italiana, atua de forma integrada com a indústria de máquinas e equipamentos para móveis. A proximidade e o porte avançado da indústria fornecedora beneficia a indústria moveleira alemã, e se traduz numa vantagem competitiva ao permitir uma atualização tecnológica permanente das empresas, a preços menores que em outros países.

Importa grande quantidade de componentes e semi-acabados de países da Comunidade Européia, incluindo a Itália e os novos membros do Leste europeu (GORINI, 1998, p. 10-11)ª. Eslovênia, República Tcheca, Romênia, Hungria e, principalmente, Polônia destinam a maior parte de sua produção de móveis para a Alemanha.

Observa-se existir um movimento de implantação de fábricas subsidiárias em países europeus e até terceirização de algumas etapas do processo produtivo, com vistas na redução de custo de mão-de-obra e obtenção de outras vantagens.

A Itália representa outro modelo de organização e de produção, com marcante presença de micros, pequenas e médias empresas. Cita-se que das 39 mil empresas existentes em 1996, 30 mil estavam enquadradas no extrato de microempresas, com menos de 10 pessoas ocupadas (GORINI, 1998, p. 12).

O grande diferencial competitivo da Itália é a sua elevada capacidade de desenvolvimento de produto e design exclusivo e inovador, que se constitui numa referência mundial, com grande influência na definição de tendências e na definição de padrões de consumo de todo o mundo.

Outro fator determinante na competitividade da indústria moveleira italiana é ser também grande produtora de máquinas e equipamentos para fabricação de móveis. Esse aspecto privilegia sobremaneira a sua própria indústria local, favorecendo a contínua inovação tecnológica do seu parque fabril, até mesmo das empresas de menor porte.

A China, país que hoje se apresenta como grande líder potencial no mercado internacional de móveis, utiliza o preço como estratégia de entrada no mercado mundial. Os principais produtos fabricados são móveis de madeira para salas e outros acessórios (24%); móveis de metal (15%); dormitórios de madeira (14%); assentos com estrutura de metal (9%) e assentos com estrutura de madeira e estofado, (9%).

O país está promovendo pesados investimentos em novas plantas industriais de grande porte e grau de tecnificação. Contudo, o sistema econômico-produtivo e laboral difere, dramaticamente, do de países como o Brasil e, nele, a Região Sul. Suas exportações estão fortemente concentradas nos EUA, seguido pelo o Japão.

Da análise dos principais países produtores deduz-se, portanto, que inexiste um modelo universal de organização da produção, mas percebem-se, sim, tendências tais como a de segmentação da produção de linhas de móveis, em unidades especializadas, a tecnificação dos processos de produção, a integração em nível de redes regionais, a concentração da etapa de comercialização, tanto na esfera mundial quanto na nacional. Outra tendência é a da crescente concorrência de países em desenvolvimento e subdesenvolvidos, mercê das vantagens ditas de competitividade estática – menores custos de fatores da produção.

4.4 A indústria e o mercado brasileiro de móveis

Caracterização da Indústria Moveleira Brasileira

Dados do Ministério do Trabalho (MTb-Rais 2003) indicam que o setor moveleiro é formado por 15.540 micro, pequenas e médias empresas, a grande maioria constituída com capital nacional, registrando concentração bastante elevada nas regiões Sul e Sudeste. Na Região Sul, estão localizadas principalmente nos Estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

Dada a expressividade das atividades informais no ramo, devido às fracas barreiras de entrada, o número de estabelecimentos formais da indústria moveleira é bastante diferente do número total de estabelecimentos existentes. Segundo informações da Abimóvel, o número total de empresas produtoras de móveis, incluindo as informais, é superior a 50.000, enquanto o faturamento, em 2005, foi de R$ 12,05 bilhões, representando 1,3% do PIB brasileiro.

Apresenta-se uma tabela que expõe o desempenho da indústria de móveis do País, a qual, contudo, por ser exibida em dólares não registra a real trajetória da produção e do consumo de móveis no Brasil, mas revela que após a estabilização das exportações em 2001 houve a retomada no crescimento dos negócios com o exterior.

Tabela 4.8: BRASIL - Faturamento do setor Moveleiro 2004-2005

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção/Faturamento milhões de R$	7.599	8.631	10.095	10.756	12.543	12.051*
Consumo milhões de R$	6.918	7.738	8.767	8.934	10.060	9.901*
Exportação milhões de US$	485	479	533	662	941	990
Importação Milhões de US$	113	99	78	70	92	108
Balança comercial milhões de US$	372	380	455	592	849	883
Exportação /Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0	18,3*
Importação/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6	2,3*

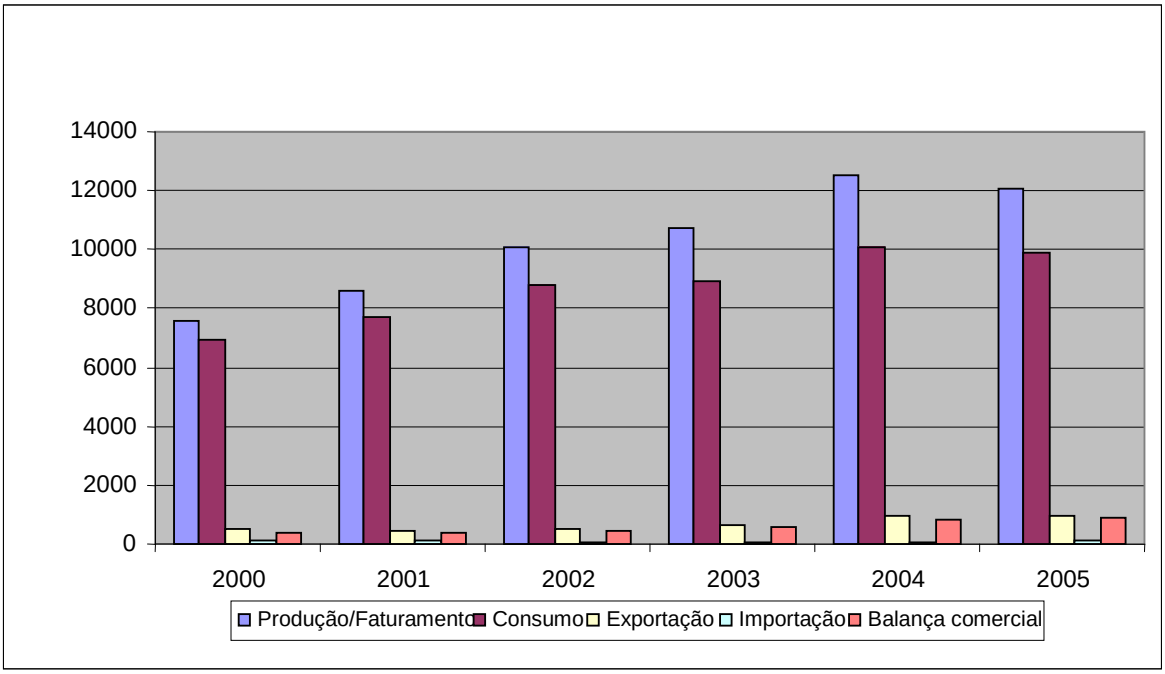
(*) estimativas

Fonte: ABIMÓVEL/2006

Nota-se que o valor das importações diminuiu, ficando abaixo da casa dos US$ 100 milhões em 2002 e 2003, segundo dados da CECEX (2005).

O setor é fortemente fragmentado e intensivo em mão de obra. Predominam as micros e pequenas empresas, sendo que 88,5% dos estabelecimentos possuem até 20 empregados, dos quais 36,2% estão na faixa de até 4 funcionários. A expressiva maioria das empresas é de natureza familiar, de organização tradicional e formadas por capital inteiramente nacional. Recentemente, em alguns segmentos específicos como o de escritórios, por exemplo, estão ocorrendo ingressos de empresas estrangeiras (ABIMÓVEL, 2005).

Gráfico 4.2: Desempenho do Setor Moveleiro 2000-2005



R$ milhões – p/faturamento)

US$ - p/ Exp., Imp. e BC

Fonte: ABIMÓVEL/2005

A mão de obra apresenta baixo nível de escolaridade e qualificação, 65% cursaram apenas o ensino fundamental, dos quais 17% somente até a quarta série e, apenas, 2% possuem nível superior. (RAIS,2003)

Uma característica organizacional marcante do setor moveleiro no Brasil é a grande verticalização do processo produtivo, muito freqüente, inclusive, nas empresas líderes do segmento. É comum numa mesma planta industrial serem fabricadas diversas linhas de produtos, que empregam variados processos tecnológico e desenvolvidas múltiplas etapas produtivas que vão desde a secagem da madeira até a montagem e embalagem do produto final. A preocupação com a escassez da matéria-

prima tem levado várias empresas se verticalizarem a partir da produção da matéria-prima para garantir o auto-abastecimento, através da incorporação de áreas florestais e da produção de madeira serrada e seca em estufa. (FERRAZ,2002).

A forma de organização verticalizada é decorrente, de um lado, da existência de um reduzido número de empresas especializadas na fabricação de partes e componentes e, de outro, da necessidade da empresa manter sob o seu controle o fornecimento e a qualidade dos seus produtos e de evitar a dependência em relação a terceiros. São também razões que dificultam a realização de parcerias e contribuem para reforçar a existência de uma cultura empresarial individualista: a falta de confiança na qualidade dos serviços prestados pelo parceiro; a dificuldade de coordenar o processo de produção com atividades subcontratadas e, ainda, o receio de estar contribuindo para o surgimento de novos concorrentes.

Apesar dessas restrições, a subcontratação se torna cada vez mais importante devido a necessidade imperativa das empresas aumentarem o grau de competitividade e a flexibilidade para atender as especificidades do mercado. E, na medida em que os benefícios desse tipo de parceria tornam-se mais perceptíveis, as empresas passam a considerar a subcontratação como uma opção estratégica na gestão do seu sistema de produção.

A abertura do mercado ocorrida no Brasil na década de 90 facilitou o acesso a novas tecnologias e permitiiu às empresas moveleiras iniciarem investimentos na modernização do parque tecnológico e na modernização do seu processo de produção. Em geral, as indústrias de maior porte passaram a importar máquinas e equipamentos de ponta, sobretudo de países como a Itália e Alemanha, e a adotar programas de qualidade. As empresas menores investiram em equipamentos nacionais e, aos poucos foram introduzindo alguma forma de controle de qualidade e melhoria do processo produtivo. Todavia, ainda é comum conviverem, numa mesma planta industrial, máquinas e equipamentos de graus tecnológicos diversos e pertencentes a diferentes gerações, com lay-outs adaptados para atender a diversidade existente.

A atualização tecnológica em termos de processo e produto, tem aumentado a competitividade e permitido a inserção de muitas empresas no mercado externo, principalmente quando o câmbio encontra-se em patamares favoráveis. Por outro lado, o incremento nas exportações tem trazido inúmeros benefícios para a indústria brasileira. Influenciadas e premidas pelas exigências do mercado externo, as empresas vêm-se continuamente obrigadas a melhorar seus processos e métodos de produção,

elevar a qualidade de seus produtos, adotar modernas tecnologias, aprimorar o design e utilizar matéria-prima de maior qualidade e sofisticação.

Além disso, para se tornarem e manterem-se competitivas no mercado, tanto interno quanto externo, as empresas são impelidas a atualizarem seus processos organizacionais, procurando incorporar novas formas de gestão nos diversos os setores da organização – marketing, logística, comercial, etc.

A fabricação de móveis, uma das atividades pioneiras do processo de industrialização, gradualmente, deixa, assim, de ser uma atividade com baixa densidade de tecnologia e alta densidade de mão-de-obra não-qualificada .

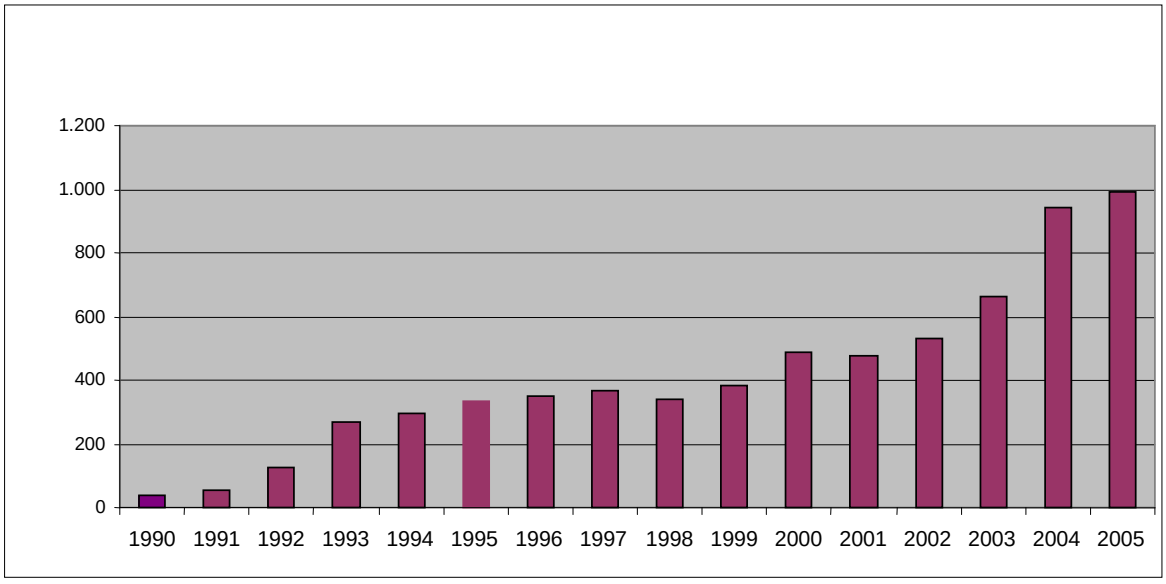
Atuação no Mercado Externo

A trajetória do setor moveleiro no mercado internacional tem sido positiva , passando de cerca US$ 40 milhões, em 1990, para US$ 990 milhões em 2005, o que dá um crescimento médio anual de 23,9% no período.

O avanço do Brasil no mercado internacional não foi um fenômeno exclusivo do País, posto que na década de 90 vários países em desenvolvimento ingressaram no comércio mundial de móveis, que até então era dominado por um pequeno grupo de países desenvolvidos.

Gráfico 4.3: BRASIL: Exportações de móveis – 1990-2005

US$ milhões



Fonte: ABIMÓVEL, 2005

A participação das exportações nacionais de móveis no comércio mundial ainda é inexpressiva: em 1990, representou cerca de 0,1% das exportações mundiais e, em 1996, atingiu apenas 0,8% do comércio mundial, em 2004, 1,2%. Mesmo com todos os esforços empreendidos no desenvolvimento da indústria brasileira de móveis e das vantagens comparativas do país, no que diz respeito, a disponibilidade de matéria-prima e custo da mão-de-obra, continua-se a ocupar posição de pouca relevância no comércio global.

O crescimento médio verificado na década de 90 foi de 28,34%, ao ano. Entre 1995-1999 houve um período de estabilização das vendas para o exterior, o que, em boa parte, foi motivado pela valorização do Real, segundo a interpretação de Baumann (1999, p. 40) que assinalou que nos anos 90 “A taxa de câmbio manteve-se abaixo do nível de equilíbrio, a partir dos argumentos de que os fundamentos econômicos foram modificados com a estabilização de preços (e, portanto o critério de paridade precisava ser reconsiderado em novas bases...)”. A sobrevalorização do real foi reduzida desde 1997 e interrompida abruptamente em 1999.

Zini (1996) observa ter existido, em meados da década de noventa, apreciação da moeda nacional, com a queda no preço do dólar, o que teve início em meados de 1993, antes do Plano Real. Contudo, em 1995 a valorização do Real atingiu patamares elevados, mormente quando se utiliza nos cálculos uma cesta de moedas de países desenvolvidos. Com certeza esse desequilíbrio influenciou o comércio de móveis, porém sem a gravidade do atual quadro de exacerbação da crise do subsetor de móveis no sul do País e do País em geral. O crescimento das exportações perdeu o ímpeto exibido no início da década quando evoluiu de 40 para 266 milhões de dólares, entre 1989-1993. Em 1999, o comércio com o exterior voltou a crescer fortemente, o que coincidiu com a flexibilização cambial ou a adoção do regime de câmbio livre (CUNHA,2006).

As exportações brasileiras de móveis estão concentradas em poucos países: 5 países absorvem hoje mais de 65% do montante de móveis exportado pelo país. Os EUA continuam sendo o principal mercado de destino, absorvendo, em 2005, 39,43% das exportações dos móveis brasileiros. Na Europa, os principais países importadores são a França (9,70%), Reino Unido, 7,56%; Alemanha, 3,8%. Vale destacar o grande crescimento das vendas verificado para os Emirados Árabes e Argentina, 785% e 608%, sobre o ano de 2002, respectivamente.

Tabela 4.9: BRASIL - Exportações Totais – principais países de destino

Em US$

Países	NCM 9401	NCM 9403	NCM 9404	TOTAL
EUA	96.062.244	296.387.207	124.561	392.574.012
França	2.380.561	93.752.596	0	96.133.157
Reino Unido	17.374.291	57.559.748	0	74.934.039
Argentina	27.462.937	19.318.509	132.953	46.914.399
Alemanha	10.015.558	28.218.721	4.329	38.238.608
Países Baixos	618.462	35.049.615	15.340	35.683.417
Chile	4.921.184	25.709.188	260.857	30.891.229
Porto Rico	3.519.510	15.538.622	4.415	19.062.547
México	3.949.851	11.444.498	19.247	15.413.596
Bélgica	1.087.641	7.405.191	0	8.492.832
Emirados Árabes	344.145	6.941.115	8.136	7.293.396
China	1.316.741	5.071	213	1.322.025
Outros	36.981.041	185.007.330	1.482.581	223.470.952

Fonte: Abimóvel, 2005

Na pauta das exportações a maior parcela é formada por móveis de madeira residenciais, dos quais 4,48% constituem-se de móveis para escritório; 5,08 % para cozinha, 39,74% para dormitórios e 40,19% para outros móveis de madeira. A seguir, aparecem assentos e cadeiras, com uma representação de cerca de 20% do total exportado.

Tabela ....BRASIL: Exportações anuais por tipo de produto

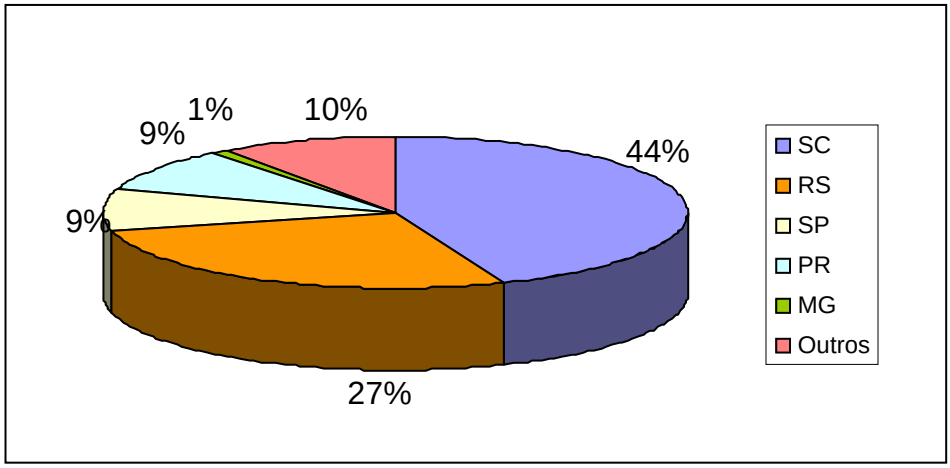
(US$)

DESCRIÇÃO (NCM)	2000	2001	2002	2003	2004	2005
9401 assentos	70.484.341	73.319.069	73.978.458	103.306.783	182.563.550	206.034.166
9403 – móveis	413.404.671	404.827.454	457.233.754	557.260.334	756.362.449	782.337.411
9404.20colchões	1.285.440	938.709	1.274.285	989.788	1.648.376	2.052.632
TOTAL	485.174.452	479.085.232	532.486.497	661.556.905	940.574.475	990.424.209

Fonte: Abimóvel – 2005

Os Estados que mais se destacam nas exportações de móveis são: Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com participações, em 2005, de 43,8% e 27,3%, respectivamente. Outros Estados que tiveram participações expressivas foram Paraná e São Paulo, com exportações de 9,2%, e 8,8%, respectivamente.

Gráfico 4.4: BRASIL - Exportações de móveis por estado - 2005



Fonte: SECEX, 2006

Elaboração: BRDE

Segundo a Abimóvel, o Estado de São Paulo é o que concentra o maior número empresas exportadoras, 285, e a cidade de São Bento do Sul é considerada a principal exportadora do Brasil, seguida por Bento Gonçalves, Flores da Cunha e Rio Negrinho.

Polos Moveleiros

Apesar de presente em todo o território brasileiro, a maioria das empresas moveleiras está localizada na Região Centro-Sul do Brasil, sendo que alguns Estados contam com importantes Aglomerações Produtivas. Cada uma dessas aglomerações encontra-se num estágio de desenvolvimento distinto, segue padrões de especialização, de acordo com a característica regional não só em termos de capacitação produtiva e de inovação, mas também, em relação aos tipos de móveis que são produzidos e as características dos mercados a que são destinados.

No Estado de São Paulo, a indústria moveleira engloba todos os segmentos do setor. Mesmo estando dispersa por todo o Estado, apresenta concentrações expressivas nos municípios de Mirassol, Votuporanga e na própria capital. Segundo a ABIMÓVEL, 2005, na região de Votuporanga estão localizadas cerca de 85 empresas, que empregam aproximadamente 7.400 pessoas. O pólo foi criado recentemente e a empresa mais antiga tem cerca de 35 anos. A maioria das empresas é de pequeno e médio porte, e estão direcionadas, sobretudo, para a fabricação de móveis residenciais torneados de madeira maciça.

O pólo de Mirassol, com origem nos anos 40, contém aproximadamente 210 empresas e emprega cerca de 8.500 pessoas. Produz, principalmente, móveis residenciais de madeira, sendo que as maiores empresas concentram sua produção nos móveis retilíneos seriados, enquanto as menores atuam na produção de móveis torneados de madeira maciça. Já na região da Grande São Paulo que congrega o maior e mais diversificado pólo moveleiro nacional, estão localizadas aproximadamente 3.800 empresas que empregam em torno de 5.800 mil trabalhadores. Nessa região estão situadas algumas das principais indústrias brasileiras de móveis para escritório sob encomenda, onde as empresas líderes atendem a aproximadamente 80% do mercado. O foco mercadológico é, principalmente, o mercado interno, atendendo a todos os Estados. Apesar de possuir o maior número de empresas exportadoras do País, o Estado de São Paulo ocupa a quarta posição em termos de exportação de móveis, perfazendo um total de US$ 87,4 milhões em 2005.

No Estado do Rio Grande do Sul, o setor está fortemente organizado em torno dos municípios de Bento Gonçalves e Flores da Cunha, os quais formam um dos aglomerados produtivos mais importantes no cenário moveleiro do País, com 578 empresas que geram algo em torno de 11.122 empregos diretos. Outras aglomerações de móveis de menor porte também estão presentes em Garibaldi, Lagoa Vermelha, Antônio Prado e Gramado. O Estado destaca-se na fabricação de móveis retilínios seriados de madeira aglomerada, chapa dura e MDF. Assume importância, também, a produção de móveis torneados de madeira.

No Paraná, o pólo moveleiro de Arapongas é o de maior representatividade do Estado, contando com 200 empresas que geram 7.890 empregos diretos. É especializado na produção de móveis residenciais populares, com destaque, também, para a fabricação de estofados, onde conta com um número significativo de empresas produtoras. A maioria dos produtos são destinados ao mercado interno, entretanto, várias ações visando a de prospecção e a inserção no mercado externo vêm sendo desenvolvidas, principalmente pelas médias e grandes empresas de alta tecnologia que exportam parte da sua produção, sendo responsáveis por aproximadamente 5,2% das vendas externas de móveis do país em 2005.

O maior pólo moveleiro de Minas Gerais, Ubá, está localizado na Zona da Mata mineira e reúne, aproximadamente, 300 indústrias, a maioria de pequeno e médio porte, que respondem por 3.150 empregos. A linha de produtos é diversificada, destacando-se móveis residenciais de madeira, sobretudo camas, guarda-roupas,

salas de jantar e estofados, produzidos principalmente para o mercado interno. A principal destinação da produção é o mercado estadual , seguido por Rio de Janeiro e Espírito Santo.

O Estado de Santa Catarina é o maior exportador de móveis do País, sendo responsável por aproximadamente 44% das exportações brasileiras de móveis, em 2005. Os municípios de São Bento do Sul e Rio Negrinho formam o maior pólo produtor de móveis do Brasil, responsável pela maior parte das exportações brasileiras de móveis. Predomina na região a produção de móveis torneados de madeira, especialmente pinus. A Região Oeste do Estado catarinense concentra, também, um número considerável de empresas, caracterizando outro pólo de produção, mesmo não estando elas localizadas numa área geográfica contígua. Todavia, as semelhanças em termos de características, dimensão, (predominantemente micro e pequenas empresas) a identificação de um certo grau de governança e integração entre as empresas e as instituições de suporte, permitem identificar a existência de uma aglomeração produtiva de móveis na região, composta por cerca de 126 empresas, segundo o Quadro 4.1. Predominam a fabricação de móveis de madeira residencial, e em menor escala móveis para escritório.

A breve abordagem sobre os principais Aglomerados Produtivos existentes no país, número de empresas, empregados, produção e comércio mundial de móveis é reveladora da sua importância para a economia brasileira.

Quadro 4.1: Características dos principais aglomerados produtivos de móveis do Brasil

POLO MOVELEIRO	ESTADO	EMPRESAS	EMPREGADOS	PRINCIPAIS MERCADOS
Ubá	MG	300	3.150	MG, SP, RJ, BA e exportações
Arapongas	PR	200*	7.890*	Todos os estados e exportação
Votuporanga	SP	85	7.400	Todos os estados
Mirassol	SP	210	8.500	PR, SC, SP e exportação
São Bento do Sul	SC	300*	11.217*	Fortes vínculos com o mercado global e num plano inferior com os mercados regional Sul e de São Paulo.

Bento Gonçalves	RS	578*	11.122*	Forte presença no mercado interno brasileiro com elevados níveis de exportação
Oeste Catarinense	SC	126*	2.781*	Ênfase no mercado interno: Sudeste, Norte e Nordeste do Brasil e início de exportações.

Fonte: ABIMÓVEL,2005,

(*) com alterações feitas por Cunha,2006

4.5 A Indústria de Móveis da Região Sul

A economia da Região Sul do Brasil

O Sul do Brasil é a macrorregião mais homogênea do País quanto às estruturas demográficas, econômicas e sociais (CUNHA, Agenda 21, 2001). Difere, pois do Sudeste que embora tenha um nível de renda per capita um pouco superior, revela desigualdades acentuadas entre os Estados e sub-regiões que a compõem, sob diferentes ópticas entre as quais as étnico-culturais e industriais e agropecuárias.

Conta com somente 6,7% do território nacional, porém exibe indicadores que a distingue da média brasileira e a projeta como um espaço diferenciado e com elevada expressão dentre as áreas em desenvolvimento na América Latina.

Possui população atual da ordem de 27 milhões de habitantes e têm participação de quase um quinto no PIB nacional. A população brasileira em 2005 atingiu 181.3 milhões de habitantes.

Quadro 4.2: Participação percentual da Região Sul no total do Brasil em indicadores selecionados

DADOS BÁSICOS		PARTICIPAÇÃO NO BRASIL (%)
Território	577 mil Km^2	6,7
População Total	27 milhões de habitantes	15
PIB Global		18
Valor Adicionado Bruto:		
Agropecuária		30
Indústria de Transformação		22
Exportações Totais (2004) :US$ 24,1 bilhões		25
Dados sobre PIB e Valor Adicionado Bruto		Índices per capita da Região Sul (Brasil = 100)
PIB per capita (2003)		127
Valor Agregado Bruto Agropecuária (1997)		200
Valor Agregado Bruto da Indústria da Transformação (1997)		143
Exportações Globais (2004)		154

Fonte: IBGE - Estimativas para julho de 2005

Elaboração: CUNHA, 2006

Contudo, em relação ao desenvolvimento da indústria e da agropecuária e da inserção no mercado externo o Sul brasileiro desponta com maior influência, pois é responsável por produzir 22% do PIB industrial e 30% do PIB agrícola brasileiro. É o líder nacional na produção e nas exportações de grãos e sobretudo de carnes de aves e de suínos. Sua contribuição no conjunto das exportações brasileiras ascende à casa dos 25%, ou seja, perto de um quarto de todas as vendas para o exterior.

A renda per capita é superior a média brasileira, com variações estaduais na faixa entre 14 a 39% superiores à média do Brasil, enquanto o PIB per capita regional suplanta em 27% o do Brasil regional.

Tabela 4.10: REGIÃO SUL: indicadores demográficos e econômicos

ESPECIFICAÇÃO	REGIÃO SUL	PR	SC	RGS
População (milhões)	26.6	10.1	5.0	10.0
% sobre o Brasil	14,7	5,6	3,2	5,9
% total do PIB Nacional	18,6	6,4	4,0	8,2
Números Relativos – sobre o PIB per capita Nacional: Brasil = 100	127	114	125	139

Fonte: IBGE. Estimativas para julho de 2005

Elaboração: CUNHA,2006

A estrutura industrial, assim como o perfil das exportações é diversificado, pois contém atividades e produtos tanto de indústrias de montagem, ditas dinâmicas, quanto os tradicionais, porém com perfis tecnológicos modernos, entre eles os da agroindústria, de calçados e da madeira.

O dinamismo da economia sulina supera o ritmo médio brasileiro mercê das peculiaridades e entre elas a qualidade se seus recursos humanos e ao empreendedorismo, muito embora seja cerceado pelo baixo crescimento nacional e pela falta e impropriedade das políticas públicas federais.

Boa parte do crescimento da indústria de móveis nos três primeiros anos do século vinte deveu-se ao favorável desempenho da indústria sulina, repetindo a tendência já consagrada desde 1960.

Tabela 4.11: REGIÃO SUL: Evolução da indústria de móveis – 1959/1970/1980/2000/2003

ESPECIFICAÇÃO	PR	SC	RGS	REGIÃO SUL	BRASIL
Estabelecimentos					
1959	478	455	719	1.652	...
1970	823	712	1.276	2.911	...
1980	1.067	946	1.157	3.170	...

Pessoal Ocupado					
1959	3.739	3.910	4.800	12.449	...
1970	7.278	6.317	11.506	25.101	.
1980	17.296	14.901	21.278	53.475	...
2003 (1)	27.318	27.348	31.474	87.033	195.262

Fonte: IBGE, e RAIS-MTb, 2003

(1) Há diferenças de dados nas duas pesquisas realizadas. A maior diferença ocorreu com os dados de Santa Catarina, pois houve menção a um contingente de 25.932 empregados. Este montante pode ser o subtotal dos empregados no segmento de móveis de madeira. Frisa-se, contudo que a variação dos dados não altera as conclusões sobre a elevada representatividade da indústria de móveis do Sul.

Em 1960 a indústria do mobiliário brasileira contava com 8.160 estabelecimentos e ocupava 63.475 pessoas.

O Sul possuía 1.652 (20%) estabelecimentos e empregava 12.050 pessoas (19%), enquanto São Paulo liderava a produção nacional com o efetivo de 2.849 estabelecimentos e 29.398 pessoas ocupadas e 12.9 milhões de Cruzeiros de vendas, correspondendo a 27,7% do total nacional.

Em 1970, a Região Sul participava com somente 18% do valor da produção de móveis do País decorrente das contribuições dos Estados do Rio Grande do Sul, com uma participação de 8%; Paraná, 6% e Santa Catarina 4%.

Na década seguinte a Região Sul teve ótimo desempenho no segmento moveleiro, tanto assim que, em 1980, a região já exibia um parque moveleiro com 3.280 estabelecimentos que ocupavam 54.866 pessoas ocupadas, um aumento, de 87%.

Após 1980, a indústria de móveis acusou declínio em diversas regiões do Brasil, reduzindo sua participação de 1,7% do valor de transformação da indústria (IBGE, 1980, p. 6), para 1,1% em 1990, enquanto a Região Sul seguiu curso contrário e aumentou sua presença na indústria brasileira de móveis.

Em 1995, o subsetor moveleiro do País contava com 12.423 estabelecimentos e empregava 147 mil pessoas, das quais cerca de 40 % eram vinculadas ao parque sulino.

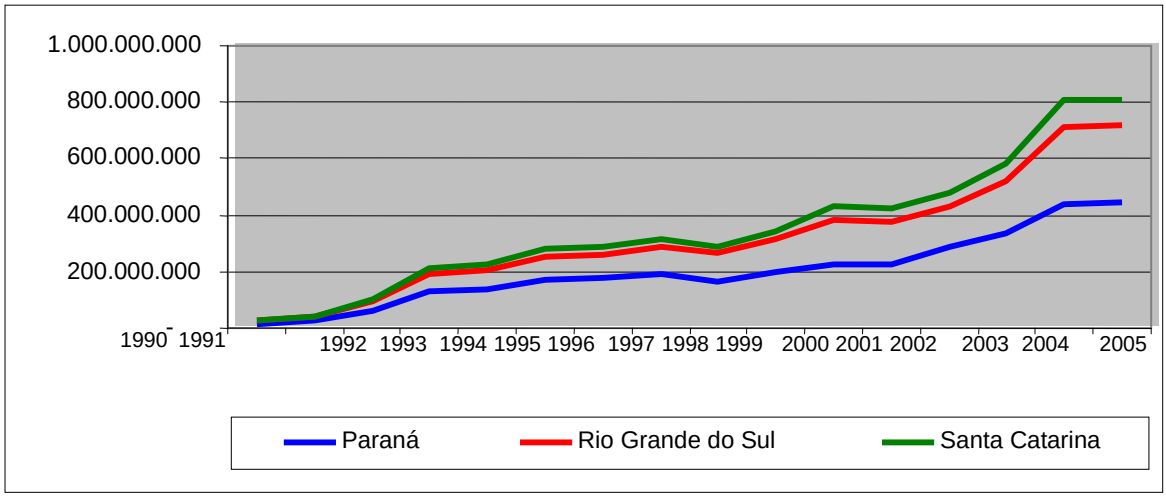
Entre 1995 e 2003, foram criadas 3.659 estabelecimentos e gerados 42.200 empregos. Só no Sul, surgiram 2.105 fábricas e houve aumento de 26,3 mil vagas de trabalho.

Dentre os grandes produtores de móveis do País, os três Estados sulinos registraram os maiores níveis de crescimento do pessoal ocupado, entre os anos de 2000 e 2002. No Rio Grande do Sul o acréscimo foi de 10.7%, Santa Catarina, 8.2% e Paraná 5.5%, diante da média nacional de 3.5%. São Paulo acusou redução de 4.3%.

Hoje o Brasil conta com 16.112 estabelecimentos no setor moveleiro que empregam 189.372 pessoas. A Região Sul concentra 41% das empresas brasileiras e 45% da mão-de-obra empregada no setor. Tais dados revelam a forte especialização produtiva da indústria de móveis do Sul do Brasil.

Gráfico 4.5: Exportações de móveis da Região Sul do Brasil por Estados componentes – 1990-2005

(Em US$)



Fonte: SECEX (2006)

Cabem algumas considerações à Indústria Catarinense de Móveis, haja vista sua importância pela inserção do país no comércio internacional de móveis.

Segundo estudo realizado pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico (SDE) e o CEAG-SC et. al. (1975) já no primeiro qüinqüênio dos anos 70 do século vinte, no setor em tela, ocorreu uma sensível mudança estrutural, seja em face do avanço das médias empresas na geração de emprego e na produção, seja em decorrência da crescente influência das linhas de móveis residenciais e, sobretudo, das do estilo colonial, e da queda de participação dos móveis para escritório e escolares.

Até 1980, a madeira mais utilizada era a imbuia (3,9% em 1975. SDE e CEAG-SC et. al.), seguida do pinho paranaense (Araucária angustifólia).

Em 1975, foram dados os primeiros passos em direção ao mercado externo, que revelavam os seguintes entraves[6]:

- pedidos com quantidades superiores à capacidade de atendimento individual das fábricas, limitações provocadas pela deficiência na qualidade do produto regional e falta de estilo dos móveis.
- Problemas ainda hoje existentes, porém em menor grau, como o relativo à secagem da madeira que figurava no rol das restrições à exportação.

Já se observava a acentuada concentração da indústria moveleira na então região Nordeste de Santa Catarina, que abrangia 17,4% dos estabelecimentos e 55,4% do pessoal ocupado, com tamanho médio de 28 empregados, diante de em média de nove pessoas no total do Estado.

Foi constatado pela pesquisa da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico (SDE e CEAG et. al. 1975) que existia baixa produtividade relativa em razão de fatores de natureza organizacional, gerencial, da baixa qualidade da mão-de-obra e da inadequação do maquinário então existente.

No primeiro qüinqüênio dos anos 70, registrou-se acentuado incremento das médias empresas, o que significou ter ocorrido uma fase de surgimento de novos empreendimentos e forte expansão das empresas já existentes.

Quanto á matéria-prima, havia uma intima inter-relação entre a indústria de móveis e madeiras extraídas de reservas de espécies florestais naturais: imbuia, 39% e pinho, 8,8%, cuja origem era o próprio Estado, que fornecia 91 e 99% das necessidades do setor moveleiro catarinense. (CEAG/SED et. al. 1975, p.56).

Já se evidenciava a ocorrência de problemas com a secagem da madeira, entrave que viria a ser uma das prioridades do futuro Centro de Desenvolvimento da Madeira (CDM).

Uma das alternativas para avaliar-se a trajetória da indústria de móveis de Santa Catarina é a de acompanhar sua participação no total da indústria moveleira do País, tomando-se como indicador o pessoal empregado.

Santa Catarina conquistou importantes avanços na indústria nacional de móveis entre 1970 e 1980, de 3,7% passou a figurar com para 9,0%.

Em verdade, muito embora Santa Catarina tenha exibido acentuada reestruturação da sua economia e do setor industrial, notando-se o forte crescimento

[6] Para fazer os requisitos dos importadores.

das indústrias ditas dinâmicas, entre as quais as de metal-mecânica, o segmento do mobiliário continuou a conquista de espaço na oferta nacional de móveis segundo se depreende dos dados da tabela a seguir apresentada (CUNHA,2006).

Desde 1970 os três municípios que compõem o aglomerado produtivo de São Bento do Sul já possuíam marcante participação no valor de transformação industrial e no pessoal ocupado neste ramo.

Em 2003, 25.566 ou 13,5% dos empregos existentes no parque moveleiro nacional eram proporcionados pelos estabelecimentos produtores de móveis catarinenses.

Tabela 4.12: SANTA CATARINA: Participação na indústria de móveis do Brasil, segundo o número de pessoas ocupadas

1949 (1)	1959(1)	1970(1)	1980(1)	1985(1)	1995(2)	2000(2)	2003(2)
2,2	3,0	3,7	8,5	9,0	12,0	13,7	13,5

Fonte: Fundação IBGE. Censos Econômicos de 1950, 1960, 1970, 1980 e 1985.

(1)Refere-se ao pessoal empregado segundo estatísticas da Fundação IBGE.

(2)Dados da RAIS-MTB.

O avanço da indústria catarinense coincide com a elevada concentração do crescimento da produção no município de São Bento do Sul, 1959, 8,5%; 1970, 38,4% e 1980, 56,2% do valor da transformação industrial do ramo de móveis do Estado. O verdadeiro salto do ramo moveleiro fundou-se em estratégias e decisões variadas:

- expansão da capacidade produtiva das empresas fundadas antes e logo depois de 1960;
- surgimento de novas empresas;
- despertar da comunidade de empresas e dos governos local e estadual para a necessidade de avanços nos campos de tecnologia e de capacitação técnica dos recursos humanos, gerando o Centro de Desenvolvimento do Mobiliário (CDM), em 1976-1978.

5 AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL

5.1 Aglomeração Produtiva de Arapongas

5.1.1 Trajetória Histórica da AP de Arapongas

O processo de colonização do norte do Paraná apresenta características próprias: é a mais recente das quatro regiões analisadas e foi estruturada por empresa de colonização londrina (Inglaterra) – Companhia de Melhoramentos Norte do Paraná, que iniciou as vendas de terras no ano de 1934. O afluxo da população foi variado, realçando-se uma importante vertente migratória japonesa. Contudo, a composição dos imigrantes, segundo as nacionalidades, foi mais ampla e pouco comum em processos recentes de colonização dada a diversidade das origens nacionais e de parte ter sido constituída de eslavos, balcânicos, suíços, poloneses, italianos, e de outras nacionalidades (SOUZA,2000, p.18-20).

A cidade acolheu migrantes de diversos estados e regiões brasileiras destacando-se os contingentes de gaúchos, catarinenses, paulistas e mineiros. A Região Norte do Paraná teve seu auge na fase do ciclo do café –1950-60. Porém, após os impactos de devastadoras geadas, ocorreu à reconversão da ocupação dos solos e uma mudança radical de cultivos e de atividades pecuárias, retratadas amplamente nas

abordagens sobre a história econômica do Paraná e da porção territorial que compõe seu Norte.

A estrutura das atividades rurais hodierna é multifacetada destacando-se a avicultura, a suinocultura, bovinocultura e a fruticultura (SIMA, 2005). Outrossim, foi implantado o Plano de Expansão Industrial Regional, cuja parte física consubstanciou-se na criação de um distrito industrial em Arapongas, localizado às margens da BR-369 (LEONELO, 2001).

Portanto, o florescimento da indústria de móveis em Arapongas não pode ser atribuído a fatores étnico-culturais tal como ocorreu nos aglomerados sob a liderança de Bento Gonçalves e São Bento do Sul.

A industrialização, como no caso do Oeste Catarinense, é recente, tanto que em 1978 só existiam 22 empresas de móveis que computaram 764 pessoas empregadas. Em 1960, Arapongas tinha apenas oito estabelecimentos de móveis de um total de 104 que operavam em diversas atividades no município (CUNHA,2006).

A história da trajetória industrial de Arapongas teve início com adoção de uma política municipal de atração de empresas para a região, com a concomitante construção do primeiro Parque Industrial, na Avenida Maracanã. O Moinho de Trigo Arapongas foi a primeira empresa a se instalar no parque. A partir desse evento, o processo de industrialização tornou-se irreversível, vindo a se instalar na região inúmeras empresas do setor moveleiro.

Em 1978 foi fundada a Associação dos Moveleiros, vindo a se transformar em sindicato no ano de 1982, com a denominação de Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias, Tanoarias, Madeiras Compensadas e Laminadas, Aglomerados e Fibras de Madeira e da Marcenaria , móveis e mobílias em geral, vime, junco e tubulares, vassouras, cortinas, cortinados e estofados – Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas.

O Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas – SIMA - abrange as indústrias dos municípios de Arapongas (sede), Londrina, Cambe, Rolândia, Sabáudia, Apucarana, Cambira, Jandaia do Sul, Marialva, Mandaguari, Maringá, Califórnia e Sarandi.

A identidade moveleira foi consolidada pela evolução do porte das empresas que se transferiram para o parque moveleiro e de marcenarias que ampliaram sua escala de produção.

Em verdade, a maioria das empresas foi fundada no período de 1970 a meados da década de noventa, segundo se infere da leitura de SOUZA (1998).

Embora não haja um padrão estabelecido quanto à origem do empresário, nota-se a marcante participação de empreendedores: a) que trabalharam em empresas pioneiras da industrialização de móveis de Arapongas ; b) oriundos de atividades industriais ligadas ao processamento de produtos agrícolas, das atividades rurais de per se e do comércio e c) de outras lides industriais e do comércio (SOUZA, 1998).

A primeira empresa a receber menção em nível nacional foi a Móveis Simbal, criada em 1962 –1963. A Moval é outra das pioneiras da indústria de móveis de Arapongas.

Em 1997, foi realizada a primeira edição da Feira de Móveis do Paraná (MOVELPAR). No ano seguinte foi lançada a Feira Internacional de Qualidade em Máquinas, Matérias-Primas, e Acessórios para a Indústria Moveleira (FIQ).

O desenvolvimento e a consolidação do aglomerado produtivo é recente e não foi sustentado num longo processo histórico no qual vão surgindo fatores e eventos que justifiquem a presença desta indústria na região, tais como nos casos de Bento Gonçalves e São Bento do Sul. Portanto, a hipótese para explicar o forte desenvolvimento ocorrido é a conjunção do saliente empreendedorismo, ocorrido numa região até recentemente considerada como de “nova fronteira”, associado à disponibilidade e à acessibilidade a financiamentos governamentais, nos anos 70 e 80, pelo BADEP e BRDE (CUNHA,2006).

5.1.2 Delimitação geográfica da AP de Arapongas

Arapongas está localizada na Região Norte do Estado do Paraná e está situada entre os municípios de Londrina e Maringá, considerada o eixo econômico mais importante do interior do Estado e um dos mais importantes pólos industriais do Paraná. A população do município é de, aproximadamente, 98,5 mil habitantes. O município é dotado de mais de quinhentas e cinquenta indústrias, com destaque para os setores alimentício, confecções e moveleiro. O Parque Moveleiro de Arapongas é o maior pólo moveleiro do Paraná e está entre os maiores da América do Sul. A industrialização mudou o perfil econômico da cidade por meio da geração de empregos e renda e ainda colocou Arapongas numa privilegiada posição de destaque no Paraná e no Brasil. Da arrecadação de tributos, 65%, aproximadamente, provém das indústrias

moveleiras, que se traduz no principal sustentáculo econômico e gerador de empregos do município.

O município é limítrofe do município de Apucarana, que abriga a sede e dá o nome a microrregião, distando cerca de 35 quilômetros entre as sedes urbanas.

Tabela 5.1: Aglomerado produtivo de Arapongas, território e população – jul/2005

MUNICÍPIO	ÁREA TERRITORIAL (Km^2)	POPULAÇÃO (hab.)
Arapongas	370,9	98.505

Fonte:IBGE. julho de 2005,

5.1.3 Características Gerais da AP de Arapongas

O Aglomerado Produtivo de Arapongas dedica-se à produção de variadas linhas de produtos, destacando-se os móveis estofados e de escritório, cozinhas e parte de quartos de placas de MDF.

É especializado no abastecimento dos mercados regional e nacional e tem realizado ensaios bem sucedidos para conquistar espaços no exterior, priorizando inicialmente os mercados dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Observa-se a crescente integração das fábricas de maior porte às cadeias de distribuição nacional. Contudo tem mantido as marcas comerciais das suas empresas no mercado nacional.

Nos primeiros anos desse século, 2000-2005, ocorreu maior adensamento e ganhos quanto à representatividade em níveis estadual e nacional e a diversificação da produção em várias empresas. A elevação dos níveis da oferta de serviços tecnológicos e da capacitação de pessoal, aliada a abertura para o exterior, no intervalo de 1998 a 2001, provocou a ascensão de Arapongas de 36º município brasileiro exportador de móveis, para o 10º município.

Quanto à evolução do parque industrial, menciona-se que o aumento do número de estabelecimentos e do pessoal ocupado foi pouco expressivo entre 1970 e 1980, Se comparando com a grande expansão vivida pelos aglomerados de Bento Gonçalves e de São Bento do Sul. O município de Arapongas aumentou o número de estabelecimentos de 22 para 34 e dobrou o contingente de pessoas ocupadas, passando para 1.521.

Realmente o grande impulso ocorreu nos 23 anos seguintes, contabilizando aumento de 420% do efetivo de empregados, percentuais muito superiores aos

conquistados pelos aglomerados produtivos acima referidos. Para efeito de comparação, menciona-se que os municípios de São Bento do Sul e Bento Gonçalves, entre 1980 a 2003, tiveram aumentos inferiores a 100%.

Tabela 5.2: Evolução do número de estabelecimentos e do pessoal ocupado/empregado no AP de Arapongas

1970		1980		2003	
Estabele-cimentos	Pessoal Ocupado	Estabele-cimentos	Pessoal Ocupado	Estabele-cimentos	Pessoal Ocupado
22	764	31	1.521	145	7.890

Fonte: Fundação IBGE – Censo Industrial de 1970 e 1980. RAIS – MTB. 2003.

Em 1970, a indústria de móveis de Arapongas respondia por 5% do emprego no parque moveleiro do Paraná. Em 1980, houve ascensão para 8,9%. Contudo, entre 1981 e 2003, triplicou sua participação, com um extraordinário aumento para 27,6% (IBGE, 1970, 1980; RAIS, 2003).

A formação do pessoal ocupado na indústria moveleira, por grau de escolaridade, é centrada no ensino fundamental, contudo, há boa presença da parcela de pessoal com ensino médio e de ensino médio técnico. Em escala menor, há também a presença de colaboradores com curso superior em nível de graduação e pós-graduação.

Um relatório recente do Sindicato de Móveis de Arapongas (SIMA) datado de 2005 apresenta os seguintes dados:

Quadro 5.1: Empresas de móveis em Arapongas

▪ Número de empresas:		145	
▪ Pessoal empregado	- diretamente:	7.890	
	- ndiretamente:	2.350	
▪ Empresas de móveis na base territorial do SIMA:			
	-Númerode empresas:	545	
	- Pessoal ocupado:		
		- diretamente:	11.570
		- ndiretamente:	3.450
▪ Faturamento em 2005:	R$ 877milhões		
▪ Exportações em 2005:	US$ 48,8 milhões		

O processo de análise e organização do AP de Arapongas foi iniciado pelo IEL e dado prosseguimento, através de parceria com o Sebrae, que elaborou metodologia para organização e gestão do AP. O grupo participante é formado pelos empresários líderes e pelas instituições de suporte e patronais, ligadas a atividade moveleira regional.

No planejamento do AP, em fase final de realização, foram identificados, como prioritários, os seguintes projetos: instituição de uma governança para o Aglomerado Produtivo; diagnóstico sobre a oferta e demanda de matéria-prima; transformação do Centro de Tratamento de Resíduos Industriais – CETEC – em um centro de excelência ambiental; fortalecimento do núcleo de *design;* viabilização da universidade da mobília e inserção do arranjo produtivo no programa florestal do Paraná.

Uma das ações já implementadas foi a designação de uma presidência para o AP, identificada como necessária à observância de uma hierarquia na estrutura do arranjo. O presidente atual, eleito recentemente, é Secretário de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Arapongas e empresário.

Em novembro de 2005, o Comitê Gestor do AP moveleiro de Arapongas definiu a logomarca que representará as instituições e os empresários participantes da associação. A logomarca contém elementos e cores que representam o meio ambiente, tecnologia, exportação, globalização e símbolos que remetam à cidade de Arapongas, conhecida como “Cidade dos Passarinhos”.

5.1.3.1 Estrutura Produtiva Local

O Aglomerado Produtivo de Arapongas, apresenta uma tendência de especialização na fabricação de móveis retilíneos fabricados com painéis de madeira concentrados na linha econômica, cujos principais clientes são o mercado interno e países da América Central, África e Médio Oriente.

Dispõe de um excelente parque tecnológico pois, trabalhando com um produto de massa e de alta rotatividade, o setor exige investimentos constantes em maquinário e inovações tecnológicas.

A maioria das empresas de Arapongas é de médio e grande porte. As micro-empresas, que são em menor número, atuam basicamente como fornecedoras das maiores empresas.

O aglomerado conta com considerável estrutura produtiva e integrada, representada pela presença de atividades econômicas, supridores que ligam à cadeia moveleira, através do fornecimento de insumos básicos, acessórios, ferragens, ferramentas, partes, equipamentos, etc, além da presença de empresas de consultoria, designers e de serviço de assistência técnica, entre outras. Essa integração da estrutura produtiva confere às empresas do APL vantagem competitiva para atuar nos mercados internos e externos.

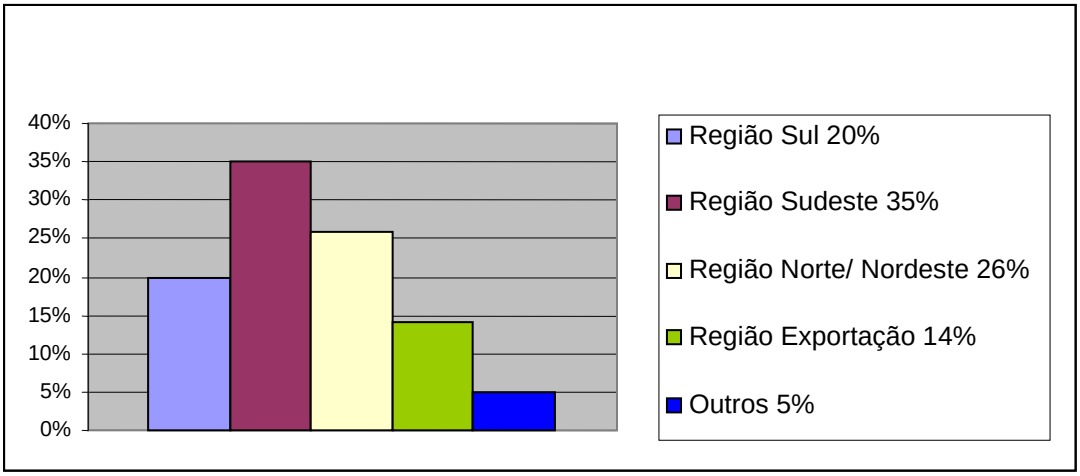
A maior parte das empresas possui uma estrutura bastante verticalizada, realizando, internamente, praticamente todas as fases do processo produtivo.

Existem no aglomerado, empresas que fabricam produtos bastante similares, sem que se registre nenhuma iniciativa de divisão de trabalho entre si. Essa falta de integração horizontal impede que se desenvolva empresas especializadas para atuar em fases distintas de produção. As empresas, de um modo geral, somente recorrem a subcontratação para a fabricação de pequenas partes ou, em casos de aquisição de peças e componentes de terceiros e, alguns tipos de serviços industriais.

5.1.3.2 Atuação nos mercado Interno e Externo

As empresas de Arapongas têm como foco principal o mercado interno, que absorveu 86% do total faturado em 2005. No aglomerado produtivo estão concentradas algumas das maiores fábricas do país, principais provedores de mercadorias das grandes redes nacionais: Casas Bahia, Colombo, responsáveis por 60% de todo o consumo de móveis do Brasil.

Gráfico 5.1: Aglomerado Produtivo de Arapongas - Mercados Atingidos - 2005



Fonte: Sima- Fonte: http://www.sima.org.br/flash.html

acesso em 27/32/2006 às 16 :17 horas

O Sudeste brasileiro foi o principal mercado dos móveis produzidos em Arapongas, com 35%. A Região Sul, como um todo, respondeu por 20% e o Norte-Nordeste absorveu 26% da produção. O mercado externo figurou com 14%.

O valor das vendas totalizou R$ 877 milhões, a preços correntes, enquanto o total do subsetor moveleiro nacional atingiu a R$ 12,05 bilhões, ou seja, o aglomerado produtivo respondeu por 7,2% da produção brasileira de móveis (SIMA, 2005).

Do total de produtos fabricados no APL de Arapongas, em 2005, 92% foram absorvidos pelos consumidores pertencentes às classes “C” e “D”; 7% pela classe “B” e, somente, 1% são consumidores pertencentes à classe “A”

Os principais países-destino das exportações de móveis do aglomerado de Arapongas são a América Central, Oriente Médio, Índia e Leste Europeu . São cerca de 20 países, abrangendo mais de 1.000 clientes. Geralmente as mercadorias são exportadas com o *design* e a marca da empresa produtora.

Esse dado corrobora a tese de que os países em desenvolvimento permitem a manutenção da marca e, por extensão, do *design* das empresas fornecedoras.

A operação no mercado externo é feita através de representantes comerciais, distribuidores exclusivos, venda direta ao cliente, etc... A maioria das transações com o exterior são efetuadas, via Conex, um consórcio de exportação, formado por 19 empresas, que se utiliza do registro do SIMA no cadastro nacional de pessoas jurídicas - CNPJ - para efetuar a operação de exportação. As fábricas correm os riscos de forma compartilhada, estabelecem acordos comerciais entre si. Mas cada empresa tem a responsabilidade sobre a mercadoria que exporta. A venda é feita pelo CONEX, que

realiza pesquisa de mercado, identifica as oportunidades de negócios; providencia a montagem de catálogos e demais materiais de suporte mercadológico, organiza a vinda do importador, etc

Com o objetivo de ampliar as possibilidades de diversificação dos mercados, está em fase de implantação pelo CONEX, em parceria com a Abimóvel e a Apex – Brazilian Forniture, uma modalidade de rodada internacional de negócios onde se procura trazer, regularmente, pelo menos um empresário de cada país comprador: Itália, Israel, África, EUA e outros, para negociar com os fornecedores locais.

Mercados mais exigentes como os EUA e Europa serão os próximos alvos do aglomerado. Por isso está se investindo na preparação das empresas para atuarem com competência nesses mercados. Isso inclui seguir todos os procedimentos, promover a adequação de produtos, dotá-los da qualidade requerida, cumprir os prazos determinados, entre outros. Uma estratégia que poderá vir a ser adotada para se adequar ao mercado externo é montar uma empresa piloto, onde seriam construídos os processos e produtos de acordo com as exigências do mercado a atingir.

Entre os principais entraves citados pelas empresas para acessar o mercado, pode-se citar: o desconhecimento do mercado externo, a inadequação de alguns canais de comercialização, o elevado grau de concorrência do setor. Entre as empresas menores a principal dificuldade relatada é o acirramento da concorrência, enquanto que as de maior porte focalizam seus esforços para vencer barreiras relacionadas a escalas de produção e abertura de novos canais de comercialização.

5.1.3.3 Relações de Articulação-Cooperação

a) Relações com fornecedores

O aglomerado de Arapongas situa-se relativamente próximo às principais fontes de matéria-prima e fornecedores de máquinas e equipamentos utilizados pelas indústrias moveleiras. A matéria-prima principal – painéis de madeira, é adquirida, principalmente, no Estado do Paraná e em São Paulo.

Os principais fornecedores de MDF são a Tafisa e a Duratex, enquanto que o fornecimento de painéis de madeira aglomerada está fortemente concentrado em empresas como a Bernek e Placas do Paraná, no Estado do Paraná e Eucatex e Duratex, em São Paulo.

Na pesquisa realizada, há manifestações sobre a existência de entraves no suprimento e na qualidade de algumas matérias-primas. Em relação à madeira aglomerada e ao MDF, as restrições se referem à fixação de cotas e outras vertentes de cartelização. Como consequência, algumas empresas estão tendo estrangulamento na produção e outras decidiram importar, principalmente do Chile e da Argentina, ainda que o produto seja de qualidade inferior ao nacional.

As micro e pequenas empresas, em geral, adquirem suas máquinas e equipamentos no próprio Estado do Paraná, sendo que a maioria das empresas paranaenses produtoras de equipamentos para a indústria moveleira estão localizadas em Curitiba ou nas suas proximidades. As empresas médias compram equipamentos fabricados em outros estados do país, principalmente da Região Sul - Santa Catarina, Rio Grande do Sul - e São Paulo. As maiores empresas utilizam, além dos equipamentos e máquinas nacionais, outros importados, principalmente da Itália e Alemanha. Várias empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos, tanto nacionais quanto estrangeiros, atuam na região através de agentes de representações.

Ainda estão presentes na região, fornecedores de componentes como acessórios de algumas linhas como plástico, metais, tubulares, aramados, puxadores, vidros, etc...

Na pesquisa de campo ficou evidenciado que poucas empresas adotam o critério de segmentação de parceiros de negócios focados na importância que eles apresentam para o sucesso dos seus negócios. De uma maneira ampla, nos relacionamentos com os fornecedores, as empresas utilizam uma estratégia conservadora, baseada em custo, e entre as que fazem segmentação dos parceiros, destacam-se as que atuam baseado em relações tipicamente de mercado fornecedores e, em menor grau, as relações baseadas no princípio da cooperação.

Os vínculos dos fornecedores de componentes com seus compradores não são exclusivos, já que os produtores de componentes e peças trabalham com diversas empresas-clientes, sendo o poder de barganha da empresa moveleira, nas negociações, bastante elevado, principalmente as de grande e médio portes que, em geral, exercem uma posição de liderança sobre suas redes de fornecimento.

Tal fato pode fragilizar uma das partes nas relações de parcerias, principalmente nas relações com grandes fornecedores ou de produtos que tem oferta oligopolizada.

A relação das empresas produtoras de móveis com as grandes redes compradoras nacionais segue um padrão bastante semelhante. A conseqüência desse

tipo de ligação é a dependência unilateral dos fabricantes, relativamente aos seus principais clientes, fazendo com que a concorrência se dê com base no preço, inclusive entre fabricantes da região, o que acirra a concorrência e dificulta as interações e relações de cooperação dentro do próprio aglomerado.

O suprimento de madeira para as empresas de menor porte é afetado pelos humores do mercado internacional.

b) Ações Coletivas

As empresas, de um modo amplo, estabelecem inter-relações com outras empresas concorrentes da região, o que dá a indicação de uma predisposição para iniciativas de ações colaborativas no aglomerado produtivo.

.Ainda que se constitua numa prática de realização moderada, ocorrem entre os empresários, encontros e reuniões com finalidades que transcendem o mero tratamento de temas conjunturais ou reivindicatórios, uma vez que cresce o número de encontros com promoções de debates e definições sobre o aumento de competitividade do aglomerado produtivo.

Todavia, o empresariado ainda oferece resistência no estabelecimento de ações conjuntas de relevância, pois a prática mostra que as empresas não estão ainda muito interessadas em realizá-las, o que as impede da apropriação de vantagens competitivas características das aglomerações produtivas.

Atualmente, dentre as modalidades de parceria adotadas no aglomerado produtivo de Arapongas, as mais destacadas são: participação conjunta de algumas empresas em feiras e exposições; rodadas de negócios e em consórcios de exportação, visando, sobretudo, a abertura de novos mercados. O compartilhamento de custos para penetrar em novos mercados é uma das principais razões que levam as empresas a se associarem.

Outras experiências em relação às práticas de cooperação interfirmas no aglomerado produtivo, são a troca de informações sobre clientes que as empresas mantém em comum, o compartilhamento de transporte e a adoção de propaganda conjunta.

Esforços coletivos voltados à capacitação de pessoal, muito embora frágeis, ocorrem através da oferta de serviços de treinamento e capacitação de pessoal, mormente em nível técnico-profissionalizante.

Os resultados positivos que, paulatinamente, vêm sendo apurados pela CECOMAR, mediante utilização a prática da compra conjunta, está despertando o interesse de um número crescente de empresas do AP. Tal medida visa adoção de melhores estratégias de negociação para o arranjo produtivo, otimizando a aplicação dos recursos, mediante economias na aquisição de produtos, principalmente matéria-prima como chapas, aglomerados e MDF e até de madeira, tendo como fundamento a redução de custos.

A terceirização de fases do processo produtivo também consta como um dos objetivos visados na adoção da parceria. À medida que tal iniciativa for se consolidando permitirá às empresas se concentrarem em etapas centrais de produção, em que detém maior competência, como forma de alcançarem um desempenho mais adequado, elevando os atuais padrões de produtividade e competitividade.

No AP de Arapongas ainda são incipientes os esforços conjuntos para o desenvolvimento de sistemas de informações setoriais, divisão do trabalho na cadeia produtiva local e desenvolvimento de novos produtos. Exceção deve ser feita à realização de estudo de mercado para as empresas participantes do Consórcio de Exportação, via CONEX, uma vez que esse organismo realiza estudo de prospecção de mercado para as empresas que o compõe.

c) Instituições de Suporte

Na aglomeração produtiva de Arapongas estão presentes diversos organismos de suporte que desenvolvem ações conjuntas com a participação das empresas locais, visando estimular o desenvolvimento do aglomerado e gerar vantagens competitivas.

Foram observadas as seguintes as iniciativas enquadradas como sendo resultantes de ação conjunta:

- O CONEX Furniture Brazil, é um consórcio exportador de móveis que reúne 19 tradicionais indústrias moveleiras, que atua em parceria com o SIMA
- A CECOMAR, central de compras de matérias-primas, com 15 associados;
- O CETEC - Centro de Tratamento de Resíduos Industriais;
- A EXPOARA, que abriga as feiras de móveis promovidas em Arapongas e conta com 30 acionistas.
- O SENAI mantém o CETMAM – Centro Nacional de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário – parceria do Senai Paraná, Ministério da Economia do Estado de Baden-Württemberg da Alemanha, presta serviços de assessoria técnica

e tecnológica, cursos e treinamentos, serviços de laboratório de produtos do mobiliário.

- O Núcleo de Inovação e Design de Móveis de Arapongas é uma iniciativa do SEBRAE/PR e SENAI/CETMAM, que oferece serviços de design para o setor moveleiro, treinamento em gestão de design, serviços de apoio a modelagem e laboratórios, banco de dados de imagens e informações do setor moveleiro.
- O SIMA, Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas que em conjunto com o Governo Municipal e o SEBRAE, desenvolvem ação coletiva, com amplo envolvimento institucional e o Programa Arranjos Produtivos Local de Arapongas, cujas linhas diretoras e projetos específicos acham-se em fase de avaliação e definição.

Esses organismos, em graus distintos de intensidade, estão trabalhando para implantação de uma cultura de cooperação, mediante o desenvolvimento de ações que conduzam ao estreitamento das relações formais das empresas do AP. A necessidade do desenvolvimento desse espírito colaborativo já é uma das necessidades percebidas pelos empresários locais. À medida que o grau de interação horizontal entre as empresas e as instituições de suporte for se ampliando, abrir-se-ão maiores espaços para o estabelecimento de relações de confiança.

Todavia, para a implementação de uma ação conjunta, necessita-se de uma coordenação efetiva, que goze de credibilidade junto às empresas. No AP de Arapongas, mesmo existindo uma presidência – exercida na atualidade pelo representante da Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal, na pesquisa realizada ficou evidenciado que com exceção do CONEX, nos projetos de exportação, não há nenhuma instituição que exerça a liderança nos processos de integração e cooperação.

A pesquisa mostrou, também, que há necessidade de uma maior integração vertical com outros atores externos, tais como, as associações empresariais, universidade, instituições de crédito, órgãos de ensino e pesquisa que, na verdade, são os agentes que reúnem as condições necessárias para implementar os serviços complementares que o aglomerado precisa.

Nas entrevistas com as empresas ficou evidenciado que, para que as ações coletivas ocorram com mais freqüência e intensidade, é fundamental o papel dos agentes de suporte, agindo de maneira integrada, como articuladores e gestores de

projetos e no estabelecimento de mecanismos que estimulem o compartilhamento de trabalho entre as empresas, que, dessa forma, usufruirão mais dos benefícios, por fazerem parte de um aglomerado produtivo.

5.1.3.4 Verticalização das Empresas

As empresas produtoras de móveis do aglomerado produtivo de Arapongas, à exemplo da indústria moveleira de uma maneira geral, têm os seus processos produtivos altamente verticalizados, realizando internamente quase todas as etapas de fabricação, o que eleva o risco de incidência de ineficiências ao longo da cadeia produtiva.

O elevado grau de verticalização da produção está relacionada com a característica das empresas do setor, geralmente de natureza familiar e de acirrada concorrência.

A baixa interação com outras empresas locais, uma das conseqüências da verticalização, dificulta a formação de parcerias, a divisão do trabalho e inviabiliza o surgimento de empresas especializadas na realização de etapas produtivas, já que a aquisição de partes e de serviços de terceiros comumente não atingem valores significativos. Constitui-se, assim, num óbice à flexibilização da produção e escala de operação, com reflexos na eficiência da cadeia produtiva e nos custos industriais.

Outra consequência da excessiva verticalização das empresas moveleiras do AP de Arapongas é a existência de um número significativo de empresas que produzem o mesmo tipo de móvel, sem nenhum compartilhamento de trabalho entre si. As empresas de maior porte, de uma maneira geral, têm o *design* de seus produtos copiados pelas menores, numa concorrência muitas vezes desleal, pois atuam com estrutura de custos diferenciados. A divisão de trabalho e a complementariedade entre as plantas industriais possibilitaria flexibilizar e potencializar a produção de móveis, com ganhos consideráveis em termos de qualidade e produtividade, refletindo diretamente na competitividade das empresas e do aglomerado.

A pesquisa de campo mostrou que os aspectos fundamentais para a seleção de fornecedores de peças, partes componentes de móveis são os da qualidade, preço e a competência do parceiro. Posteriormente, figura como importante fator, a pronta entrega ou a agilidade no atendimento ao pedido. O principal reclamo quanto à utilização da subcontratação é o da capacitação de pessoal.

Decorre daí a necessidade de iniciativas dos agentes de suporte com o objetivo de desenvolver atividades de treinamento e capacitação técnica e profissional que elevem a competência dos fornecedores, aliada à ações de sensibilização para os empresários, em relação às características e vantagens da desverticalização. Essa conscientização, paulatinamente, deverá conduzir a uma mudança da cultura empresarial e à adoção de um novo modelo de organização, mais flexível e focado em etapas centrais, nas quais a empresa detém maior competência, flexibilizando a capacidade produtiva para melhor atender as exigências da demanda.

Entre as empresas que desverticalizaram parte de sua produção, segundo a pesquisa de campo, a maioria não realiza contratos formais para disciplinar as relações de negócios com seus principais fornecedores, subcontratados e clientes, embora existam casos de estabelecimento de contratos com cláusulas de desempenho futuro. Esse tipo de procedimento pode gerar problemas para as partes envolvidas, uma vez que é comum as empresas terem de realizar investimentos, como aquisição de máquinas e equipamentos, adequação do processo produtivo e das instalações, para poder atender as exigências e necessidades da empresa contratante. Por isso, o empresário deve ser conscientizado sobre as responsabilidades que incidam sobre uma atuação cooperada, com regras claras e justas, onde as partes envolvidas compartilhem visão e estratégia de negócio e, sobretudo, se construa uma relação pautada pelo profissionalismo ético, de modo que não fragilize os parceiros, antes potencialize o crescimento dos envolvidos.

5.1.3.5 Aprendizado e Inovação

Os processos de aprendizado não foram considerados como de elevada relevância no Aglomerado Produtivo de Arapongas. A maioria dos empresários pesquisados revelou que o aprendizado exerce apenas média influência sobre a eficiência e competitividade de suas indústrias.

De um lado, isso revela a experiência vivida pelas empresas e, de outro, que, ou a oferta de oportunidades foi limitada, ou a prioridade conferida ao aprendizado não é tão essencial.

Na pesquisa de campo pode-se constatar que a forma de aprendizado mais presente no aglomerado é a que resulta das relações que se estabelecem entre a unidade de produção com os fornecedores de máquinas e equipamentos e clientes. Todavia, há que se registrar que, geralmente a ligação com o cliente se dá, na verdade,

via compradores, geralmente de grandes cadeias, que determinam e fornecem instruções sobre o que produzir.

Por outro lado o ambiente de aglomerado favorece relacionamentos informais entre as empresas, devido a sua proximidade. Em Arapongas, a maioria do empresariado é de origem local, são amigos de infância e/ou parentes e, nesse contexto, surgem oportunidades informais de difusão de conhecimento que resultam em aprendizado e em inovações tecnológicas incrementais, tanto de processo quanto de produto. Semanalmente, um pequeno grupo de empresários reúne-se para trocar informações sobre o setor e derivam desses contatos, um maior conhecimento sobre o mercado, clientes, fornecedores. Esse mecanismo de aprendizado, que resulta em processos inovativos, também denominado *learning by interacting,* possibilita o aperfeiçoamento do processo de produção das empresas, refletindo na elevação da competitividade do aglomerado.

Outro mecanismo de aprendizado, também de caráter informal, que ocorre no aglomerado, é o que resulta dos processos de fabricação da empresa, onde os empregados aprendem novas formas de elaborar o produto. Esta forma de aprendizado, também denominado *learning by doing,* é mais comumente utilizado pelas micro e pequenas empresas.

Para o treinamento e capacitação do pessoal a alternativa mais utilizada é a do treinamento interno. A capacitação em cursos na área da aglomeração produtiva mereceu baixa avaliação.

Significativo é o número de empresas que têm dificuldades de pessoal qualificado, sobretudo para operar as máquinas inteligentes que estão substituindo as antigas. Nesse sentido, os cursos profissionalizantes oferecidos pelo SENAI/CETMAM ainda não estão adequados para atender as necessidades das empresas, uma vez que a estrutura anteriormente montada na unidade do SENAI, em Curitiba-PR, estava direcionada para a fabricação de móveis de madeira maciça, havendo necessidade de uma urgente adaptação às necessidades da indústria local.

Diante da inexistência de cursos profissionalizantes ajustados para atender os requisitos das empresas, essas têm procurado treinar internamente sua mão-de-obra. Outrossim, chama a atenção a nula ou fraca mobilização de engenheiros especialistas e tecnológicos, para enfrentar os desafios provocados pela exacerbação da concorrência e da tecnificação. Tal tendência, em parte, pode ser explicada pela ausência na região do aglomerado produtivo de cursos de formação de tecnólogos e

engenheiros de produção de móveis, bem como, sobre matérias-primas e tecnologia de produção.

Com relação à inovação tecnológica, a aquisição de máquinas e equipamentos, juntamente com a utilização de novos materiais, acabamentos e e *design* lideram as respostas sobre a freqüência das atividades direcionadas ao desenvolvimento de processos inovativos.

No AP de Arapongas a maior parte das empresas produz móveis retilíneos, a base de painéis de madeira, e as inovações se baseiam muito em imitações de criações de empresas líderes, já que a maioria das pequenas e médias empresas não possui uma unidade ou profissional especializado em *design*, à sua disposição.

Para sanar essa dificuldade o SENAI/CETMAM, em parceria com o SEBRAE/PR, constituiu o núcleo de inovação e design de móveis. Esse núcleo tem como objetivo oferecer soluções específicas de design no setor moveleiro, treinamento em gestão de design, prestar serviços de apoio em termos de modelagem e laboratórios. Está previsto, também, a formação de um banco de dados de informações e imagens do setor moveleiro para atender as necessidades das empresas locais.

Quanto à definição do diferencial competitivo, tendo como indicadores as faixas etárias de maquinário, percebe-se que, a grosso modo, o parque de máquinas não se constitui em entrave à competitividade do aglomerado produtivo de Arapongas, até em razão da relativa atualidade e dos tipos e da qualidade dos produtos fabricados.

As maiores empresas, pela sua maior capacidade de investimento, são as que possuem equipamentos mais atualizados, como seccionadoras automáticas, coladeiras de bordos retas e soft para revestir em painéis, tingidoras, envernizadoras, lixadeiras automáticas. O mais comum é a utilização conjunta de máquinas e equipamentos de duas gerações, com maior incidência de empresas que possuem maquinários com idade entre cinco a dez anos.

Ações cooperativas visando a solução dos entraves tecnológicos e o acesso a competências complementares, tiveram manifestações de relativa importância na pesquisa de campo realizada. Os problemas tecnológicos são fatores que inibem as atividades relativas a novos processos ou a melhorias de processos e produtos já existentes. Em verdade, Arapongas não tem laboratórios capazes de atendimento da demanda das empresas de maior porte, já que os laboratórios ficam no SENAI/CETMAN, em Curitiba-PR.

A preocupação com a qualidade é algo presente em todas as empresas pesquisadas. Várias são as que já estão assimilando o sistema de gestão da qualidade, baseada na metodologia da qualidade total e uma delas já obteve certificação de qualidade, norma ISO 9001 e 2000. Outras, em parceria com o SENAI/CETMAM, participam do processo de implantação das normas ISO 9000 para a indústria moveleira, onde recebem treinamento específicos com vistas a implantação do programa.

As micro e pequenas empresas ainda não fazem uso de normalização técnica no desenvolvimento de sua atividade produtiva. Mas, mesmo entre as empresas que não estão implantando programas de qualidade total, e que, portanto, não dispõe de metodologia adequada e normas técnicas que regulem as atividades produtivas, percebe-se que há uma preocupação em desenvolver normas e procedimentos. Ainda que em fases distintas de implantação, as empresas estão deixando o sistema tradicional de controle onde a qualidade do produto é controlada somente no final do processo produtivo, passando a realizá-lo durante o processo.

Tem-se registro de várias empresas que já utilizam com competência métodos modernos de gestão da produção, buscando elevar a eficiência ao longo de todo o processo, desde a gestão dos estoques, lay-out, logística, etc... Essas empresas estão investindo na profissionalização da administração, muito embora ainda predomine o tipo de empresa com estrutura familiar, cujos donos centralizam funções variadas, que vão desde a definição do que e como produzir, até a gestão financeira da empresa.

De um modo geral as empresas fazem uso de alguma ferramenta de gestão, como por exemplo, 5S e controle estatístico de processo e outras e, com exceção das micro-empresas, a maioria conhece e pratica formas diversas de gestão. Nas maiores empresas a pesquisa evidenciou a existência de uma administração melhor estruturada, funções organizadas e distribuídas, colaboradores com mais escolaridade e qualificação do que a maioria das empresas de menor porte.

5.1.3.6 Governança e Confiança

Atualmente a estrutura de comando que se verifica no AP de Arapongas é do tipo mista, organizada sob a forma de um Comitê Gestor composto por diversos agentes e organismos públicos e privados, entre os quais encontram-se empresários líderes e instituições de suporte e patronais ligadas à atividade moveleira regional, como SEBRAE/PR, Prefeitura Municipal de Arapongas, SENAI, IEL, SIMA e CONEX.

O Comitê Gestor, através de seu sistema de planejamento identificou dentre os projetos prioritários a instituição de uma presidência para o Arranjo Produtivo. Foi então designado para responder pela presidência, o Secretário de Indústria e Comércio, da Prefeitura Municipal de Arapongas e empresário do setor.

O AP de Arapongas é um dos principais provedores de móveis para as grandes redes nacionais e, dada a sua grande representatividade e poder de compra na região, essas acabam por exercer um poder de comando na cadeia de produção. Por essa razão, além dos agentes internos no comando das ações do AP, observa-se esse outro tipo de governança, de natureza exógena, exercida pelos compradores e representantes de grandes redes de varejo .

Portanto, o modo de governança predominante no aglomerado é das relações de mercado, o que denota a ausência, na esfera das relações técnico-produtivas, de modalidades mais avançadas de gestão das relações entre as empresas do AP.

Porém, mesmo que as relações de mercado prevaleçam sobre as demais formas de governança, são as empresas que exercem a coordenação das atividades pertinentes ao produto e ao processo produtivo, ou seja, as principais funções quanto à tomada de decisão sobre o que produzir, definição do “design”, dos preços e prazos e o próprio controle de qualidade são assumidos pelas empresas locais.

Nenhuma empresa manifestou-se sobre a existência de planejamento e controle da produção conjunta, o que podia ocorrer em casos peculiares, como os de grandes empresas que operassem parcialmente, sob a inspiração de regras de gestão da cadeia de suprimentos.

Portanto, a lógica predominante no aglomerado é a da gestão centralizada nas fronteiras das empresas, sob a égide da hierarquia.

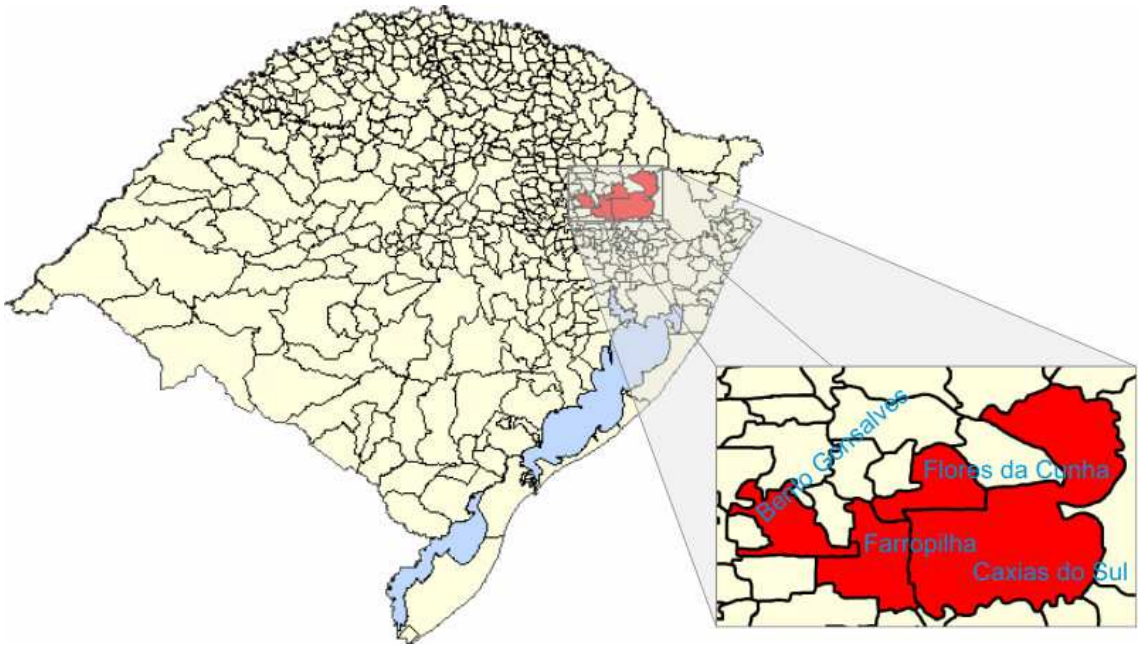
Já na esfera da cooperação para o chamado desenvolvimento de fatores, ou de parcerias não relacionadas ao processo produtivo, as modalidades adotadas mais salientes são a troca de informações sobre fornecedores e sobre clientes. Com menor grau de relevância figuram a participação em grupo em feiras e exposições, com quase a metade das respostas, indicando uso moderado e freqüente.

A restrição à ação conjunta, em diversas modalidades de cooperação, tem em comum problemas como o da falta de confiança e do exacerbado individualismo. Em resposta á indagação mais direta para identificar os entraves à ação conjunta, o ponto de convergência é o da cultura e dos costumes não-propícios à colaboração. Como variante, mencionam a falta de confiança (CUNHA,2006).

Levando-se em conta o atual ambiente de negócios e a cultura regional, todavia, há espaços para ampliação desse grau de confiança. Ações tais como logística integrada, gestão compartilhada em algumas áreas e subsistemas no arranjo produtivo, contam com alguma abertura para realização dentro do atual estágio de confiança existente no aglomerado, o qual foi conquistado pela ação de lideranças, entre elas a dos órgãos governamentais, inclusive, a da prefeitura e a dos dirigentes do SINDIMOVEL, a qualificação dos dirigentes do novel programa de fomento ao Arranjo Produtivo de Arapongas, que está com boa receptividade no meio empresarial especializado(CUNHA,2006).

Outro fator que tem contribuído para elevar os níveis de cooperação entre as empresas do aglomerado, diz respeito aos impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais nas relações interfirmas locais, após a crescente inserção no mercado global. As pressões competitivas, provocadas pela globalização e a flexibilização da produção entre as empresas e seus fornecedores, acabam por estimular a troca de informações e a busca de soluções conjuntas, mediante apoio de órgãos de fomento, com reflexos nos níveis de cooperação ao longo da cadeia produtiva, trazendo como conseqüência o fortalecimento da confiança no âmbito da aglomeração produtiva.

5.2 Aglomeração Produtiva de Bento Gonçalves



5.2.1 Trajetória Histórica

Bento Gonçalves é a capital brasileira da uva e do vinho e o maior e mais expressivo pólo moveleiro do Estado. Ocupa a liderança no Estado em termos de qualidade de vida, sendo a 1ª em Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), do Rio Grande do Sul e a 6ª do Brasil, conforme estudo feito pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2003. O índice leva em consideração itens como longevidade, educação, saúde e renda[7]

O aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves tem raízes históricas marcantes. Vargas (2002, p. 92) remete as origens do subsetor de móveis da Serra Gaúcha, no final do século XIX, quando imigrantes de origem italiana e alemã estabeleceram pequenas marcenarias. Acrescenta, ainda, que, na década de 50, do século passado, houve significativo aumento da produção, com a confecção de móveis em série, já em escala e moldes industriais.

Na década de 70, verificou-se a modernização e consolidação do parque produtivo, mercê de políticas tarifárias e de financiamentos para importação de equipamentos.

[7] (http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/).[7]

Em verdade, a disponibilidade de créditos para investimentos de longo prazo abrangeu outros componentes, como o das necessidades de expansão do capital fixo e o da implantação de novas unidades produtivas por inteiro, haja vista a duplicação do número de estabelecimentos ocorrida naqueles anos de extraordinário desenvolvimento.

Na década de 70, ocorreu, também, evoluções na organização coletiva das empresas com a criação da feira de móveis - Movelsul. Frisa-se, pois, que o fenômeno não foi de mera adaptação à novas exigências do mercado interno, o qual exibiu exuberante expansão, fruto do aumento da renda dos consumidores, como também, da crescente urbanização e dos programas de construção de imóveis, acrescidos de uma verdadeira revolução de índole administrativo-organizacional, de gestão da produção e de introdução de máquinas e equipamentos modernos.

Vargas (2002, p. 99), menciona que a década de 80 destacou-se pela retração do mercado de móveis, diante de um quadro econômico de quase inércia do PIB brasileiro. Em verdade, o PIB acusou a medíocre taxa de 1,6%, ao ano, e a indústria de transformação marcou só 1,4% (CUNHA, 1999, p. 51).

Em 1983, com o apoio de empresários da Região e do SENAI-RS, foi inaugurado o Centro Tecnológico do Mobiliário – SENAI, com a missão de auxiliar no desenvolvimento técnico e tecnológico das indústrias da região, bem como, na preparação de recursos humanos necessários ao setor.

Levando-se em conta só a indústria de móveis de: Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha e Flores da Cunha, constatou-se (IBGE, 1970,1980) que, embora, o número de estabelecimentos industriais tenha somente duplicado no período entre 1970 e 1980, de 102 para 202, o de pessoal ocupado efetivo aumentou significativamente, passando de 1.542 (24) para cerca de 9 mil pessoas envolvidas diretamente na fabricação de móveis.

O aumento do pessoal ocupado foi de 482% em apenas dez anos. O município de Bento Gonçalves foi o principal responsável pelo grande salto da indústria de móveis do Rio Grande do Sul, tanto que, em 1980, tinha 40% do emprego no setor de móveis gaúcho. Flores da Cunha, cuja base inicial de empresas e empregados era menor, aumentando em nove vezes o contingente de pessoal empregado na década de 70.

Quadro 5.2: Trajetória histórica do AP de Bento Gonçalves

Período	Fase	Fatores		
		Econômicos	Sociais	Políticos
1875 - 1909	Embrionária - colonização	Matérias-primas disponíveis e necessidade de subsistência.	As famílias eram empreendedoras e estavam construindo o local aproveitando-se das habilidades das pessoas.	Início de construção de uma sociedade e, portanto iniciando a organização política local.
1910-1954	Artesanal - urbanização do local	Mercado local demandante disponibilidade de matéria - prima, spillover de conhecimento.	Operação em oficinas e demanda por artesãos (salários melhores que no campo)	Regulamentação da sociedade que surgia (comércio, empresas...)
1955 - 1980	Industrial	Crescimento das grandes firmas	Coesão social com formação da associação e formatação feira	Aumento da representatividade do setor e pressão na reivindicação de interesses comuns
Após 1980	Aumento da competição	Busca por tecnologia avançada para atingir novos mercados	Busca coletiva de competitividade	Programas federais e estaduais que fomentam o aprendizado

Fonte: Baseado em PARRILLI (2002)

Elaboração : MOTTA, 2005.

Até 2000, a Argentina era o principal mercado de destino das exportações do AP de Bento Gonçalves, porém a grave crise econômica daquele país fez com que as exportações caíssem vertiginosamente, afetando drasticamente as empresas do setor.

Esse fato, conjugado com a retração do mercado interno e o câmbio favorável, induziu as empresas à reavaliação de sua estratégia mercadológica com vistas a inserção em outros mercados de âmbito mundial. Foram realizados expressivos investimentos para adequar a capacidade produtiva das empresas às exigências de outros países e, o resultado foi a ampliação do mercado, com maiores ganhos para as empresas e a consequente redução da dependência do setor, até então concentrado em poucos mercados (Argentina, Uruguai, Chile).

No final do ano 2000, a produção de móveis de aço tubulares, que era bastante representativo no AP, entra em declínio por conta da queda na demanda desse tipo de produto. Paralelamente, com a ascensão do dólar, que atingiu patamar extremamente atrativo, várias empresas que produziam móveis em madeira de pínus passaram a

exportar sem terem sido adequadamente preparadas para atuar no mercado externo. Com a mudança no câmbio, muitas delas, entraram em crise e até faliram. Esses dois eventos, culminaram por afetar, sobremaneira, o perfil do arranjo produtivo.

Outra ocorrência de grande impacto para o desempenho do aglomerado foi a implantação de novas fábricas de matéria-prima que disponibilizaram à região novos e decisivos insumos, os quais trouxeram modificações ao setor. Em 2000, através da Masisa, em Ponta Grossa-Paraná, as empresas moveleiras passaram a ter acesso a um tipo de material até então desconhecido para fabricação de móveis: o OSB (Oriented Strand Board), um painel de tiras de madeira orientadas que compõe um tipo de placa de madeira mais resistente do que o aglomerado, usado, principalmente, na construção civil, móveis e embalagens. Em 2001, fruto de uma negociação do Centro Gestor de Inovação - CGI (que congrega a Universidade de Caxias do Sul, SENAI/CETEMO, SINDIMÓVEIS, MOVERGS, SEDAI), foi instalada uma fábrica de chapas de MDF, a FIBRAPLAC do grupo ISDRA, localizada em Glorinha, a 50 km de Porto Alegre. Essa fábrica utiliza matéria-prima proveniente de seus 20.000 hectares de floresta plantada de pinus, renovada anualmente em mais de 2 mil hectares.

Outro fator de mudança verificado no AP foi a nova forma de inserção no mercado interno, adotada pelas maiores empresas do aglomerado. A partir do final da década de 90, principalmente as empresas líderes, passaram a atuar no mercado doméstico, num nicho de mercado de maior poder aquisitivo, seja diretamente com a instalação de pontos exclusivos de comercialização, atuando através do sistema de franquias ou parcerias, ou abrindo canais próprios de distribuição, mediante aquisição de pontos de varejo.

Hoje as empresas moveleiras da região, sobretudo as que operam com o mercado externo, estão fragilizadas devido a realidade cambial e concorrência chinesa. Segundo a MOVERGS, no ano passado, as empresas que exportavam para os EUA perderam quase todas as concorrências e negócios para a China. No rol dessas empresas, 90%, já exportavam com marca própria.

5.2.2 Delimitação geográfica

Bento Gonçalves está localizada na Região Serrana do Rio Grande do Sul, a 120 Km da capital, Porto Alegre-RS. Pertencente à microrregião de Caxias do Sul-RS, que inclui, também, outros municípios, como Antônio Prado, Flores da Cunha, Caxias

do Sul e Farroupilha, é considerado o eixo econômico de móveis mais importante do Estado e, um dos mais importantes pólos moveleiros do país.

Segundo Rais, 2004, na microrregião estão localizadas 758 empresas do setor moveleiro, que empregam 16.245 pessoas. Só para se ter uma idéia da representatividade do segmento para a economia do Estado, basta dizer que os empregos representam 50% do total existente no Estado e o número de empresas representam 31%.

O território considerado para a pesquisa de campo e para a delimitação do Aglomerado Produtivo Bento Gonçalves difere do definido pelo projeto do Aglomerado Produtivo de Móveis da Serra Gaúcha, que é formado por 10 municípios.

As justificativas para tanto são as seguintes:

- Lagoa Vermelha não foi incluída por ser muito distante do núcleo do arranjo produtivo de Bento Gonçalves e por encontrar-se em estágio de evolução independente e diferente;
- Antônio Prado, Carlos Barbosa, Garibaldi, Veranópolis e São Marcos foram excluídos em razão da menor ou da pequena representatividade da indústria de móveis.

O projeto de fomento do Aglomerado Produtivo de Móveis da Serra Gaúcha envolve os Municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Lagoa Vermelha, São Marcos e Veranópolis, ou seja, é muito amplo e com municípios muito distantes do Pólo Bento Gonçalves.

Tabela 5.3: Aglomerado de Bento Gonçalves, território e população – jul/2005

MUNICÍPIO	ÁREA TERRITORIAL (Km^2)	POPULAÇÃO (hab.)
Antônio Prado	343.2	14.127
Bento Gonçalves	381.5	102.452
Caxias do Sul	1.588.4	404.187
Farroupilha	393.9	61.799
Flores da Cunha	293.3	27.507
Total	3.000.34	610.072

Fonte: IBGE, julho de 2005

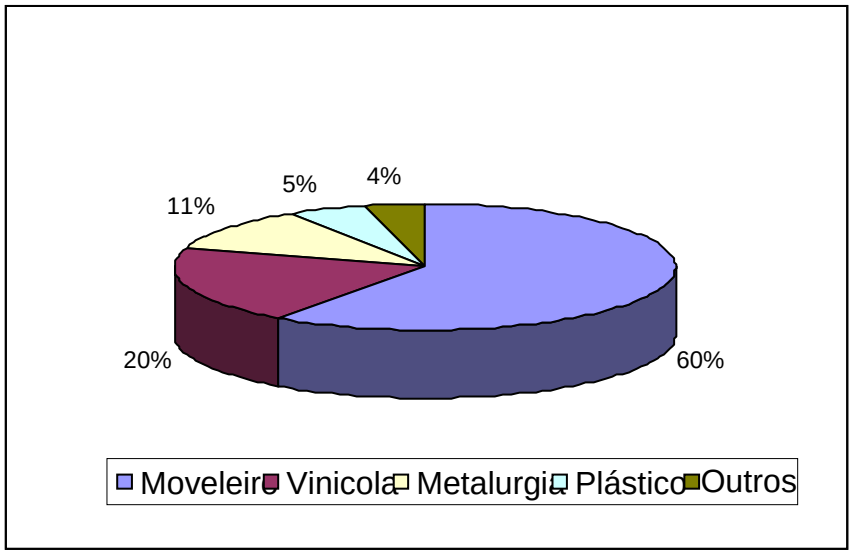
5.2.3 Características Gerais do APL de Bento Gonçalves

O Aglomerado Produtivo de Bento Gonçalves é especializado na produção de móveis retilíneos seriados, utilizando como matéria-prima o MDF, aglomerado e chapa dura. Em menor escala, dedica-se, também, à fabricação de móveis de pinus e móveis tubulares metálicos.

Para o SINDMÓVEIS, o Rio Grande do Sul produz, principalmente, móveis classificados como *commodities*, com linhas de móveis funcionais e retilíneos muito semelhantes, o que é perceptível comparando-se os produtos de duas fábricas especializadas em tipo modulares.

A indústria moveleira possui uma importância expressiva no contexto da economia do Rio Grande do Sul, segundo maior produtor de móveis do país. A representatividade do setor é de 3,1% do PIB estadual, equivalendo a mais de 25% da produção nacional e 28% da exportação. Bento Gonçalves juntamente com outras cidades da serra gaúcha forma o maior pólo moveleiro do Estado.

Gráfico 5.2: Representatividade do Setor Moveleiro de Bento Gonçalves



Fonte:Segundo o Sindimóveis, 2005, o setor moveleiro de Bento Gonçalves representa 8% da produção nacional de móveis, 40% da produção estadual e 54% da produção municipal. O setor registrou um faturamento de R$ 1,20 bilhões, em 2005, empregou 8,5 mil pessoas nas 265 empresas de móveis do município. As exportações situaram-se em US$ 76,8 milhões. Flores da Cunha supera Bento Gonçalves nas exportações e é o maior exportador do Estado.

As empresas moveleiras atuam no abastecimento dos mercados regional e nacional e têm uma pauta de exportações expressiva que coloca o Estado na segunda posição em termos de participação no mercado internacional.

Tabela 5.4: Setor Moveleiro no Rio Grande do Sul e Bento Gonçalves

Especificação	Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves
Empresas	4.100	265
Empregados	33.000	8.500
Faturamento	R$ 3,12 bilhões	R$ 1,20 bilhões
Exportações	US$ 272,33 milhões	US$ 76,82 milhões

Fonte: MOVERGS/SINDIMÓVEIS

5.2.3.1 Estrutura Produtiva Local

O Aglomerado Produtivo de Bento Gonçalves possui uma estrutura produtiva caracterizada pela presença de diversos agentes que atuam na cadeia produtiva de móveis regional e pela forte influência das médias e grandes empresas que têm função irradiadora de inovações para as demais empresas de menor porte, as quais compartilham espaços no aglomerado.

No AP estão presentes quase todos tipos de atividades econômicas que atuam como supridoras da indústria moveleira. Ligam-se à cadeia produtiva através do fornecimento de insumos básicos, acessórios,ferragens, chapas de acrílico, embalagens, máquinas e ferramentas, partes, equipamentos, etc. O aglomerado conta, também, com a expressiva presença de empresas de consultoria, designers e de serviço de assistência técnica, entre outras. (MOTTA,2005).

No Aglomerado Produtivo de Bento Gonçalves estão localizadas várias empresas modernas e dinâmicas que se destacam em âmbito nacional, o que torna o Estado uma referência nacional. Dois fatores são responsáveis por essa característica: primeiramente, o fato de o segmento de móveis retilíneos seriados concentrar a tecnologia mais avançada do setor no Brasil e ser composto quase que exclusivamente por médias e grandes empresas e, posteriormente, pela necessidade das empresas viabilizarem sua inserção e ampliação de sua participação no mercado internacional, o que as obriga a manterem-se atualizadas com relação aos avanços tecnológicos dos sistemas produtivos do setor, em âmbito mundial, para assegurar sua competitividade.

A capacitação produtiva, tanto em termos de atualização tecnológica de equipamentos, quanto em termos de adoção de novas técnicas de gestão da produção, colocaram as empresas em posição de liderança no mercado nacional, passando a fabricar produtos diferenciados, com melhor qualidade e menores custos.

A fabricação de produtos diferenciados tem como foco principal o atendimento ao cliente de maior poder aquisitivo que demanda projetos personalizados para atender suas necessidades exclusivas. Para atender esse segmento, as empresa que produziam móveis seriados passaram a desenvolver projetos modulares customizados, até num determinado limite de flexibilidade e adequaram sua linha de produção, fugindo dos padrões usuais de fabricação.

Essa modalidade de produção gerou a necessidade de agregação de serviços especializados, relacionados à elaboração, execução e acompanhamento do projeto, proporcionando ganhos adicionais para a empresa.

Todavia, esse processo de modernização não se faz presente em todas as empresas do aglomerado. Nas demais, de micro e pequeno porte, o grau de desatualização ainda é relativamente elevado e, por conseqüência, a qualidade e produtividade são reduzidas.

Com referência ao grau de escolaridade dos recursos humanos é expressivo o número de colaboradores com formação escolar média, porém a parcela de pessoal com ensino superior completo e de tecnólogos é baixa.

Para ganhar competitividade, as empresas passaram a se preocupar com capacitações na área do *design,* com a inserção no “Programa Brasileiro de *Design* – PBD”. A capacitação em *design* próprio e a utilização de sistemas CAD, embora não se constitua numa prática de uso generalizado entre as empresas da região, colocaram o AP em posição de destaque frente aos demais. Bento Gonçalves constitui-se hoje no aglomerado que mais investe em *design,* tanto no conceito de desenvolvimento próprio de *design,* como em soluções cooperativadas entre as PMEs (SEBRAE/RS,2004).

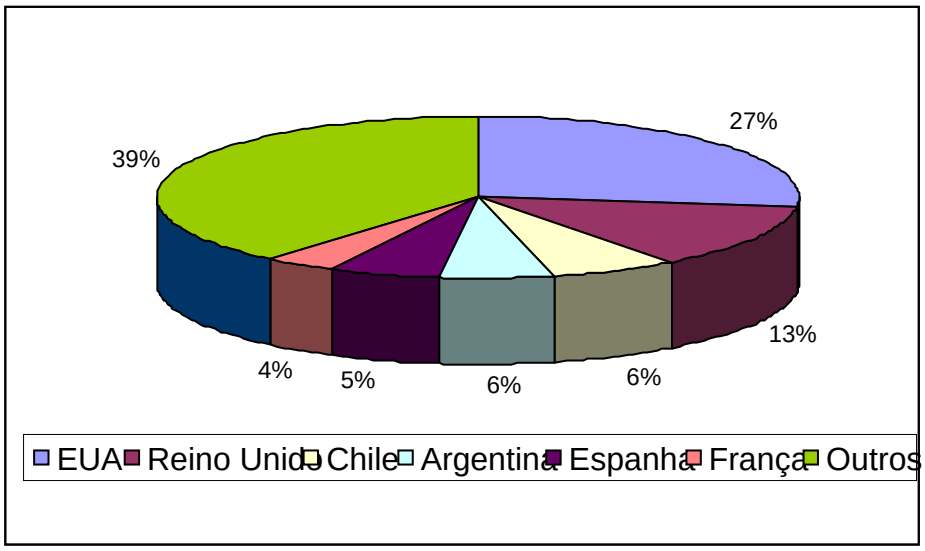
5.2.3.2 Atuação nos mercados Interno e Externo

O setor moveleiro do Rio Grande do Sul vem apresentando taxas de crescimento expressivas nas exportações, passando de um valor de US$ 88 milhões, em 1996; para US$ 272 milhões, em 2006, respondendo por cerca de 27% das exportações brasileiras.

Atualmente os principais mercados atendidos pelas empresas do Estado são: EUA, que absorve 27% do volume exportado; Reino Unido, 13% e Chile, 6%. O Mercosul responde por 9,4% do total destinado ao mercado externo.

Gráfico 5.3 : Exportações de Móveis – Rio Grande do Sul – 2005

NCM capítulo 94



Fonte: SECEX, 2006

Elaboração: BRDE/AGFLO/GEPLA

As empresas do AP de Bento Gonçalves utilizam estratégias de vendas diferenciadas para segmentos distintos.

No mercado interno, que representa o principal destino dos produtos fabricados no AP, além das formas tradicionais de comercialização, representada pelo varejo multimarcas, as empresas do aglomerado de Bento Gonçalves procuraram criar um diferencial competitivo estabelecendo canais próprios de vendas e distribuição do produto e através de parcerias e de sistemas de franquias. Essa modalidade permitiu acessar um nicho de mercado de maior poder aquisitivo trazendo, entre outras coisas, a vantagem do estabelecimento do acesso direto ao consumidor final e à obtenção de informações mais precisas sobre as exigências e tendências do setor, podendo gerar com mais rapidez respostas às mudanças sinalizadas pelo mercado (MOTTA,2005).

Com relação à exportação, essa é uma questão estratégica para o AP de Bento Gonçalves. O fato do Rio Grande do Sul localizar-se distante do centro do País e dos principais polos consumidores de móveis e fornecedores de matéria-prima, torna o AP logisticamente menos competitivo que os demais, devido aos elevados custos que

incidem sobre o frete, diferenciação de ICMS, etc. Esse importante fator fez da exportação fator de sobrevivência para as empresas, que preferiram não se limitar à disputa no mercado interno, optando por ampliar seu mercado para outros países.

A estratégia da exportação foi viabilizada por outras vantagens locacionais que possui o AP como, por exemplo, a posição geográfica que favorece a ligação com os países do Mercosul e a boa infraestrutura de transporte de que o Estado é dotado, constituída por rodovias, ferrovias, aeroporto e excelente sistema portuário.

Essas vantagens locacionais, aliadas à capacidade produtiva das empresas, dão ao AP de Bento Gonçalves agilidade no atendimento aos prazos de entrega, mesmo considerando a longa distância. Segundo a Movergs, a competitividade do arranjo é superior, inclusive em relação a países como a China, que leva em torno de 40 dias para entregar um container nos EUA, maior centro consumidor, enquanto o Rio Grande do Sul faz em 18 dias.

As transações com o exterior são feitas de diversas formas, dependendo da estratégia mercadológica adotada pela empresa: “ser comprada” ou conquistar os mercados que pretendem atingir.

Uma característica do aglomerado de Bento Gonçalves é que as empresas adotam uma postura pró-ativa, de ir em busca do cliente. As empresas que atuam no mercado externo procuram ter em seus quadros funcionários próprios que são treinados e especializados na função, fugindo do conceito de trading e, à medida que esse processo evolui, as empresas passam a internalizar uma cultura exportadora. Muito embora algumas delas mantenham distribuidores ou representantes nos mercados alvos, na maioria das vezes, os negócios internacionais são feitos por funcionários da própria empresa. E, geralmente, nesse tipo de internacionalização, as empresas exportam com suas marcas e *design* próprios.

Uma das formas de inserção no mercado internacional também utilizada é a comercialização indireta, via *tradings companies*, preferida pelas empresas que estão iniciando o processo de internacionalização e as que preferem reduzir a incidência riscos, custos e dificuldades. Essa modalidade, todavia, traz a desvantagem da dependência da empresa em relação ao intermediário comprador, que é quem se apropria dos principais ativos da empresa, quais sejam as informações de cunho mais estratégico, tendência de mercado, canal de comercialização e a distribuição do produto no mercado final. As empresas que vendem através das *tradings* raramente utilizam a própria marca e design, uma vez que a concepção do produto e, às vezes,

até o preço são impostos pelo comprador. Isso significa que, nessa modalidade, o comprador escolhe o produto não só pela qualidade, tecnologia, prazo de entrega, mas, sobretudo, pelo preço. Os fabricantes chineses são os maiores concorrentes dessas empresas, uma vez que a China atua nessa modalidade. Portanto, segundo a Movergs, “o desafio agora é sermos competitivos na China”, que tem como meta tornar-se o maior país exportador de móveis do mundo.

Outra modalidade associativa voltada para a exportação é a AFECOM - Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares, criada em 2001, composta por um grupo de 11 fabricantes de Bento Gonçalves, que se reuniram com o objetivo de estabelecer uma parceria e exportar de forma conjunta.

As indústrias de Bento Gonçalves participam com freqüência de programas de exportação, realizados em parceria com entidades como SEBRAE e APEX, instituições bastante atuantes no aglomerado. No contexto dos Programas de exportação são realizadas atividades como prospecção de mercados, promoção de feiras especializadas e rodadas internacionais, identificação de canais de comercialização, além da coordenação de atividades relacionadas à participação em feiras internacionais.

5.2.3.3 Relações de Articulação/Cooperação

a) Relações com fornecedores

O aglomerado de Bento Gonçalves, apesar de possuir um número expressivo de fornecedores de insumos e de equipamentos para a indústria moveleira, adquiri a matéria-prima principal (chapas de aglomerado), principalmente nos Estados do Paraná e de São Paulo.

Os principais fornecedores de MDF são a TAFISA e a DURATEX de OSB (oriented strand board); a MASISA S.A. de Ponta Grossa-PR, enquanto que o fornecimento de painéis de madeira aglomerada está fortemente concentrado em empresas como a BERNEK e Placas do Paraná, no Estado do Paraná e EUCATEX e DURATEX, de São Paulo.

Somente em 2001, foi instalada uma fábrica de chapas de MDF, no Rio Grande do Sul, a FIBRAPLAC, localizada em Glorinha, a 50 km de Porto Alegre.

As máquinas e equipamentos com tecnologia mais evoluída, são geralmente, adquiridas na Alemanha e Itália.

Mesmo não sendo produtora de máquinas, a região conta, também, com representantes de várias empresas fornecedoras de renome nacional e internacional, que além da venda, prestam serviços de assistência técnica. Situação idêntica ocorre no fornecimento de alguns dos principais acessórios como plásticos e metais, que se encontram em outros Estados da Região Sul e, principalmente, São Paulo.

Na pesquisa realizada, há manifestações sobre a existência de entraves no suprimento e na qualidade de algumas matérias-primas. Metade dos pesquisados adquire peças ou parte de móveis de fornecedores locais, o que pode ser considerado como apenas razoável, diante do elevado grau de maturidade desse arranjo produtivo.

Verificou-se, também, que não há registros de unanimidade quanto à exclusividade de relações fornecedor versus firma compradora, ou seja, inexiste a figura de dependência ou de especificidade de ativos. Portanto, a inexistência de ativos específicos elimina a hipótese de relacionamentos de forma exclusiva entre parceiros, comprador-fornecedor, na qual haveria necessariamente, problemas gerados pelo pequeno número de atores envolvidos.

A seleção de fornecedores lastreia-se na capacitação do fornecedor potencial, na qualidade, no quesito pontualidade e, em última análise, no preço.

O tempo médio das relações entre os principais fornecedores e prestadores de serviços, varia muito, sendo baixo o poder de barganha dos subcontratados, quando se trata de fornecimento para grandes empresas e, médio, nas demais.

A maioria das empresas opera sem a lavratura de contratos formais, ou seja, as transações, tanto de compra de insumos em geral, de peças e partes de móveis, bem como, as vendas, que são realizadas por simples pedidos ou solicitações não formalizadas.

Já quando as transações das empresas são realizadas com cadeias globais de distribuição/comercialização, a norma é que as diretrizes sejam estipuladas pelos atores globais, ficando os atores locais na posição de subservientes quanto à apropriação de ativos importantes para a empresa, como o desenvolvimento de produto e design.

b) Ações Coletivas

Embora sejam vários os casos de cooperação merecedora de elevada significação nesse aglomerado produtivo, a pesquisa evidenciou que a prática de ações conjuntas, sob a égide da procura pela eficiência coletiva é baixa, apesar desse arranjo

produtivo, ao lado do de São Bento do Sul, ser considerado, entre seus pares, como exemplar no Brasil.

As relações institucionais entre empresas que têm como objetivo central a adoção de parcerias para desverticalização parcial da manufatura são menos comuns no AP de Bento Gonçalves. Chama a atenção o fato da terceirização, das fases de produção, ter sido indicada como pouco significativa ou nula, o que significa dizer que as aquisições de peças e partes de móveis, como estratégia para a diferenciação competitiva, não são importantes para as empresas do aglomerado.

A pesquisa mostrou, todavia, que existem na região algumas experiências de estabelecimentos de parcerias entre produtores locais. Há um número considerável de micro e pequenas empresas que atuam como subcontratadas de empresas maiores, operando como fornecedores de componentes e na produção de partes do produto final como gavetas, cabeceiras de cama, móveis ou parte de móveis de madeira maciça. Porém, tais experiências não chegam a caracterizar uma cultura de cooperação no aglomerado.

Outro fato revelado pela pesquisa evidenciou que, embora não haja tradição, há viabilidade para formação de grupo para compra conjunta de matérias-primas, aí incluída a aquisição de diferentes tipos de chapas, de madeira e de colas.

A experiência mais saliente das empresas pesquisadas em relação as modalidades de cooperação é a da busca de obtenção de vantagens para a conquista de novos mercados, através da participação em feiras e exposições e em consórcios de exportações. Das funções a jusante, destaca-se o uso compartilhado de empresas de logísticas e de transporte.

Já ações cooperadas do tipo formação e treinamento de pessoal, troca de informações sobre fornecedores comuns ou no âmbito das relações de natureza técnico-produtiva, como desenvolvimento de tecnologia e equacionamento de problemas técnicos, foram consideradas práticas nulas ou raramente empregadas.

Mesmo havendo uma forte ação conjunta envolvendo a MOVERGS, o SEBRAE-RS, e o SENAI-CETEMO, com apoio da UCS, não existe, por parte das empresas, uma percepção clara dos bons resultados de ações conjuntas.

O principal entrave à adoção de comportamentos cooperativos entre empresas correlatas e de suporte/fornecedores é a dificuldade em agrupar os interesses e a falta de diálogo entre as empresas, quando o tema é a cooperação entre firmas. O que se percebe é que, geralmente, as grandes empresas que, na verdade, são as que lideram

as principais ações no aglomerado, tendo maior capacidade de compra, de produção e de venda, pouco interesse têm na viabilização de relações cooperativas que venham ao encontro do aglomerado produtivo como um todo. Isso se verifica com mais intensidade, quando se trata de atender interesses de pequenas e médias empresas, já que são vistas como competidoras no mercado doméstico.

Por outro lado, as instituições de suporte têm estabelecido fortes elos verticais e multilaterais com as empresas, fornecedores, governo, instituições representativas da categoria, além de outras instituições de fomento. Essas articulações têm resultado em várias ações conjuntas, trazendo expressivos resultados para o desenvolvimento do aglomerado.

Um exemplo de ação conjunta é a criação do CGI – Centro Gestor da Inovação de Móveis, com a participação de entidades como UCS – Universidade Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do RS. O CGI tem como objetivo desenvolver Sistema de Informações Competitivas do Arranjo Moveleiro, do Rio Grande do Sul (CGI-SIC), através da coleta, processamento e difusão de informações ao APL, focadas no apoio à geração de novos negócios e difusão do conhecimento para capacitação tecnológica e competitiva das empresas, pesquisando a cadeia estadual, a tecnologia e o mercado nacional e mundial.

Enumeram-se outros projetos e eventos de relevância para o aglomerado:

- O SEBRAE EXPORT um consórcio de exportação estruturado em conjunto com a APEX que atende a diversas empresas do APL e, inclusive, as grandes empresas;
- Criação, em 2001, da AFECOM - Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares, grupo de fabricantes composto por 11 fábricas, com o objetivo de estabelecer uma parceria para ampliar o conhecimento e experiências e realizar atividades ligadas à comercialização, nos mercados externos e externo, de forma cooperada.
- “Desenvolvimento de Fornecedores e Redes de Empresas da Cadeia Produtiva da Madeira e Móveis”, desenvolvido em conjunto com o SINDIMÓVEIS, MOVERGS e MDIC (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio) .
- Realização de Feiras como a MOVESUL– maior feira profissional do segmento moveleiro da América Latina. Realizada sempre em anos pares, no mês de março. A primeira edição ocorreu em 1977. Apresenta novidades em

design e uso de matérias-primas, as quais atendem as necessidades de inovação criadas pelo mercado.

- FIMMA Brasil – Feira Internacional de Máquinas, matérias–primas e acessórios para a indústria de móveis do Rio Grande do Sul, desde 1993. Ocorre a cada dois anos, sempre no mês de março em anos ímpares, apresentando o que existe de melhor em tecnologia, conhecimento e inovação.

c) Instituições de Suporte

Esse aglomerado conta com um privilegiado elenco de órgãos de suporte, que tem como característica comum a pró-atividade na articulação e viabilização de importantes projetos de ações conjuntas entre empresas e instituições locais.

O Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO) oferece às empresas da cadeia produtiva moveleira, assessorias voltadas para o aumento da competitividade, por meio de melhoria da produtividade e da otimização da utilização de matérias-primas e dos recursos tecnológicos.

Mediante a oferta de diversos serviços, sua equipe técnica orienta as empresas os seus processos, com forte atuação nos modelos (*design).*

Seguindo a tradição de liderança do SENAI em educação profissional, no Brasil, o CETEMO oferece cursos que proporcionam capacitação, qualificação e aperfeiçoamento aos profissionais. Às empresas disponibiliza recursos humanos preparados para os desafios do mercado. São cursos pré-formatados, oferecidos periodicamente, ou desenvolvidos de acordo com as necessidades de cada empresa, sempre com metodologias diferenciadas que valorizam o aluno em sua formação integral, reforçando as características importantes na área de atuação.

Os cursos podem ser realizados nas instalações do próprio centro ou na própria empresa.

O CETEMO conta com:

- Curso técnico em *design* de móveis;
- Núcleo de *design;*
- Símbolo de qualidade para o mobiliário;
- Serviços laboratoriais e,
- uma Incubadora Tecnológica Moveleira.

O SENAI de Bento Gonçalves tem o único laboratório brasileiro acreditado pelo INMETRO para ensaios de móveis - ensaios físicos, mecânicos, dentro das normas técnicas brasileiras. Atende várias regiões do país como Brasília, São Paulo, Belo Horizonte. Tem projeto para auxiliar mais dois laboratórios que estão para ser acreditados em Santa Catarina e Paraná.

Em parceria com o governo municipal de Bento Gonçalves, o CETEMO está instalando a incubadora tecnológica para a cadeia produtiva moveleira. As primeiras empresas que acabaram de se instalar, em número de seis, são fornecedores para a indústria moveleira e, também, empresas de suporte ligadas ao *design*, fabricação de acessórios e empresas de pesquisa e prospecção de demandas futuras. Para as próximas etapas, prevê-se a instalação de empresas de base tecnológica que, na realidade, é o foco de atendimento do projeto.

No SENAI de Bento Gonçalves, os equipamentos são modernos, muito embora não sejam de última geração. Apesar de não se dispor de linhas de produção montadas como nas fábricas, isoladamente as máquinas e equipamentos atendem, com qualidade, as necessidades das médias e pequenas empresas da região.

O SEBRAE/RS é muito ativo na região do aglomerado e em relação à indústria de móveis em todo o Estado. Promovem ampla gama de projetos no setor no aglomerado produtivo de Bento Gonçalves, os:

- SEBRAE EXPORT Móveis;
- SEBRAE EXPORT Acessórios e Componentes para Móveis;
- Programa ADI – Litoral Norte.

A Universidade de Caxias do Sul, em seu campus de Bento Gonçalves, mantêm curso de tecnólogo de produção de móveis e dá apoio técnico a projetos de fomento ao aglomerado produtivo, tais como o de concepção e implantação do observatório de informações sobre móveis, sob a liderança da MOVERGS apoiado pelo SEBRAE-RS.

O SINDIMÓVEIS é a entidade representativa do setor moveleiro de Bento Gonçalves que tem como missão representar, coordenar, informar, assessorar e desenvolver as empresas moveleiras promovendo a união, utilizando recursos e conhecimentos adequados, em âmbito global, participando efetivamente dos interesses sociais.

O SINDIMÓVEL é o gestor da MOVELSUL uma das maiores feiras do setor, criada para divulgar o setor moveleiro nacional, através do estreitamento dos laços comerciais entre a indústria e seus clientes, além de servir como ferramenta de

incentivo às exportações. O SINDIMÓVEL também é o gestor do Salão do Design, um concurso bienal, que tem como objetivo incentivar a criatividade e a inovação tecnológica por meio do design.

A MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul, fundada em 1987, é a entidade que representa o setor moveleiro gaúcho na sua totalidade. Possui, hoje, no seu quadro social, 300 empresas, distribuídas em 51 municípios. A MOVERGS é responsável pela organização da FIMMA Brasil - Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira que ocorre a cada dois anos, no Parque de Eventos de Bento Gonçalves.

5.2.3.4 Verticalização das Empresas

À exemplo dos demais APs do País e da indústria moveleira de uma maneira geral, o aglomerado produtivo de Bento Gonçalves têm o seus processos produtivos bastante verticalizados, realizando, internamente, todas as etapas de fabricação.

A verticalização predominante no aglomerado abre pouco espaço para o surgimento de empresas que atuem como complementares no processo de produção das indústrias. Os espaços que existem estão sendo ocupados por empresas especializadas em fabricação de produtos acessórios, cuja tecnologia de processo e de produto não são de dominação da indústria moveleira local.

A subcontratação, que ocorre num grau diminuto, está relacionada à confecção de poucos itens do processo produtivo como: estofaria, peças ou pequenas partes e acessórios de madeira que demandam trabalho de mão-de-obra e equipamentos menos sofisticados para a execução. E, ainda, a pintura manual, pelo grau de insalubridade da atividade. O objetivo, nesse tipo de parceria, está relacionado com a redução de custos e ao acesso de competências complementares disponíveis na região, já que produzí-los internamente, imputaria numa relação custo-benefício indesejável.

O elevado grau de verticalização da produção está relacionada com a característica das empresas do setor, geralmente de natureza familiar e atuando em espaços de grande concorrência.

Na opinião de alguns empresários de Bento Gonçalves, o moveleiro é “muito copiador” e as barreiras de entrada são pequenas. Como as menores empresas são tidas como concorrentes no mercado doméstico, o fortalecimento das mesmas acabariam prejudicando a atuação das maiores. Assim sendo, com medo da

competição, as empresas evitam a desverticalização e concentram todas as etapas de suas atividades produtivas em seus limites geográficos, a fim de impedir que possíveis concorrentes possam ter acesso a “segredos” do seu processo produtivo. Ainda como conseqüência da desverticalização, têm-se a baixa interação entre as empresas locais e a não divisão do trabalho.

Na visão de alguns empresários de empresas de médio e grande porte, a subcontratação de algumas etapas do processo produtivo deve ser prevista já no planejamento da planta industrial, pois uma vez a fábrica implantada, há necessidade de utilização da capacidade instalada, sob pena de gerar ociosidade que pode desencadear prejuízos à empresa.

Outro fato observado na pesquisa, relaciona-se com a subcontratação de parte da produção para atender oscilações de mercado, quando a capacidade instalada da empresa exportadora não consegue atender a demanda ocasional. Por ser uma ação esporádica e não permitir assegurar a estabilidade produtiva das empresas subcontratadas, essas têm dificuldade de instalar e manter uma estrutura adequada para atender a terceirização. Pesquisa realizada pelo SINDIMÓVEIS no ano de 2003, mostra que a maior parte das empresas subcontratadas da região do AP eram microempresas que produziam para as demais, sendo que dessas 40,4% eram de médio porte e 49,1% de grande porte. A produção sob encomenda representava 68% do total produzido pelas microempresas. Os clientes, na sua maioria (56%) eram provenientes da própria região do AP.

5.2.3.5 Aprendizado Inovação

Atualmente, a massificação do consumo que ocorreu, principalmente no segmento de móveis retilíneos, é a grande responsável pela transformação do setor moveleiro que, gradativamente, perde seu caráter de indústria tradicional artesanal para se tornar numa indústria dinâmica.

Em Bento Gonçalves onde estão localizadas várias das maiores e mais modernas firmas produtoras de móveis do País as ações para aumentar a competitividade do aglomerado, passam obrigatoriamente pelo incremento das capacitações produtivas e inovativas, envolvendo variados mecanismos de aprendizagem.

O aumento das exportações e a presença constante e crescente de agentes e representantes de redes globais causaram profundos impactos nas empresas,

refletindo no dinamismo competitivo e inovativo do AP. As empresas, principalmente as maiores, para serem competitivas e estarem preparadas para os desafios do mercado, tiveram que realizar grandes investimentos na aquisição de tecnologia de ponta, aprender novas formas de organização do trabalho, desenvolver programas de gestão da qualidade e outras ações na área da gestão da produção que tiveram reflexos sensíveis na sua produtividade e competitividade.

A introdução, principalmente pelas maiores empresas, das máquinas e equipamentos com CNC (comando numérico computadorizado) e a utilização de sistemas CAD (Computer Aided Design), combinado com a utilização de matérias-primas, materiais e acessórios modernos, provocaram inovações tanto no âmbito do processo quanto no de produto, com influência no aumento da competitividade das empresas.

O CGI – Centro Gestor da Inovação é uma das muitas iniciativas indicativas da prioridade que o aglomerado dá ao aprendizado e à inovação. O CGI se propõe a ser um centro prestador de serviço diferenciado, em termos de tecnologia e design, e de capacitação dos produtores da região. Devido ao pouco tempo de existência, somente alguns resultados foram alcançados, não obstante os esforços empreendidos pelo grupo gestor.

A região conta, também, com um dos mais importantes centros de formação de mão-de-obra e capacitação tecnológica do setor moveleiro do Brasil, que é o SENAI/CETEMO. Além das várias atividades ligadas à formação e qualificação profissional, é responsável pelo projeto “Via Design” desenvolvido em parceria com o Sebrae, envolvendo 5 empresas, com uma participação de 75% dos recursos deste último.

A pesquisa de campo revela que a capacitação formal e informal do pessoal tem reflexos diretos na eficiência da utilização das máquinas e equipamentos e no melhor aproveitamento ou uso mais eficiente das matérias-primas. O treinamento em serviço é uma vertente importante no processo de capacitação de pessoal. O treinamento na área do aglomerado ainda é considerado como não evoluído plenamente, embora se destaque na esfera da Região Sul. Existem limitações para atender requisitos de grupos de empresas.

O cliente e a participação em feiras e em congressos constituem-se em importantes fontes de informações e aprendizado para as empresas pesquisadas, independente do porte.

Os indicadores evidenciam que as médias e grandes empresas são as que mais investem em inovações. Essas se dão através da incorporação de diversos fatores, tais como: introdução de equipamentos de ponta, do aprimoramento do design dos produtos, da organização da produção, combinado com a utilização de materiais e modernos acessórios.

As possibilidades de aprendizado e capacitação, nessas empresas se dão de acordo com a forma de sua inserção no mercado. As empresas que atuam com pontos de distribuição exclusivos, através de parcerias ou sistemas de franquia, muito comum entre as maiores empresas de Bento Gonçalves, obtém as informações sobre as preferências e necessidades dos clientes diretamente dos lojistas, que as transformam em inovações no produto. Nas empresas que vendem para o varejo multimarcas, as informações do mercado são captadas pelos representantes, que as repassam para os fabricantes, porém de forma esporádica, dada a inexistência de um canal formal de comunicação com o mercado.

A interação com o mercado externo é um importante fator de aprendizado e inovação para o AP de Bento Gonçalves, muito embora as vendas para o exterior apresentem baixa participação no total das vendas do aglomerado. O processo de aprendizado e capacitação varia de acordo com o tipo de relação que se estabelece com o mercado consumidor. Empresas que fazem parte de cadeias globais de comercialização, que vendem com a marca do cliente, se apropriam muito pouco de conhecimentos sobre mercado, desenvolvimento de produto e design, que são as maiores fontes de conhecimento na esfera da produção e distribuição moveleira. As áreas de P&D dessas empresas limitam-se a adaptar os modelos encomendados pelos compradores globais e à adequarem-los à produção. Mesmo assim, as empresas desenvolvem capacitações importantes nas áreas técnico-produtivas, pelo repasse de informações e exigências dos compradores globais (GARCIA,2004).

Já, naquelas empresas que buscam o mercado, interagindo com o importador, com marca e design próprio, os ganhos são bem mais significativos, uma vez que a relação direta com a demanda final constitui-se numa importante fonte de informações, para a introdução de inovações. Isso exige da empresa investimentos constantes em capacitações em termos de desenvolvimento do produto e design, com reflexos positivos na dinâmica inovativa da empresa.

Nas micro e pequenas empresas, a pesquisa de campo identificou índices que sugerem baixa importância para fatores relacionados com a inovação e mais relevância

para os relacionados com a produção. Tanto é que, para essas empresas, o fator desencadeador de inovações, em termos de produtos e processos produtivo está associado à incorporação de novas máquinas e equipamentos e à fabricação de novos produtos.

Todavia, o fato dessas empresas fazerem parte de um aglomerado produtivo, aumenta as possibilidades de relacionamentos, devido a sua proximidade com outras empresas e instituições de suporte como a MOVERGS, o SINDIMÓVEIS e o SEBRAE, os quais estão constantemente articulando ações conjuntas que contribuem para a disseminação de conhecimentos e informações.

5.2.3.6 Governança e Confiança

O aglomerado produtivo de Bento Gonçalves conta, em sua estrutura heterogênea, com um número considerável de agentes, alguns dos quais assumem uma posição de coordenador das interações que acontecem no espaço produtivo, principalmente quando da realização de ações conjuntas.

Ficou evidente na pesquisa realizada, a mobilização de várias instituições em torno de ações que venham ampliar a capacidade competitiva e os níveis de cooperação no APL. Instituições como MOVERGS, SINDIMÓVEIS, SEBRAE, SENAI/CETEMO, Universidade, destacam-se como articuladoras e viabilizadoras de importantes projetos que beneficiam as empresas da região.

Embora haja uma forte ação conjunta envolvendo as instituições de suporte, a pesquisa de campo evidenciou que não há uma percepção clara por parte dos entrevistados dos resultados decorrentes de ações de caráter coletivo.

Todas as empresas respondentes registraram que operam sem a lavratura de contratos formais, ou seja, as transações tanto de compra de insumos em geral, de peças e partes de móveis, bem como as vendas são realizadas por simples pedidos ou solicitações não formalizadas (CUNHA,2006).

Só houve um caso de resposta que se refere à existência de contrato formal, com cláusulas quanto ao desempenho futuro.

Já quando as transações das empresas são realizadas com cadeias globais de distribuição/comercialização de móveis, a norma é que as diretrizes sejam emanadas desses atores globais e a posição subserviente é dos atores locais, quanto ao desenvolvimento do design.

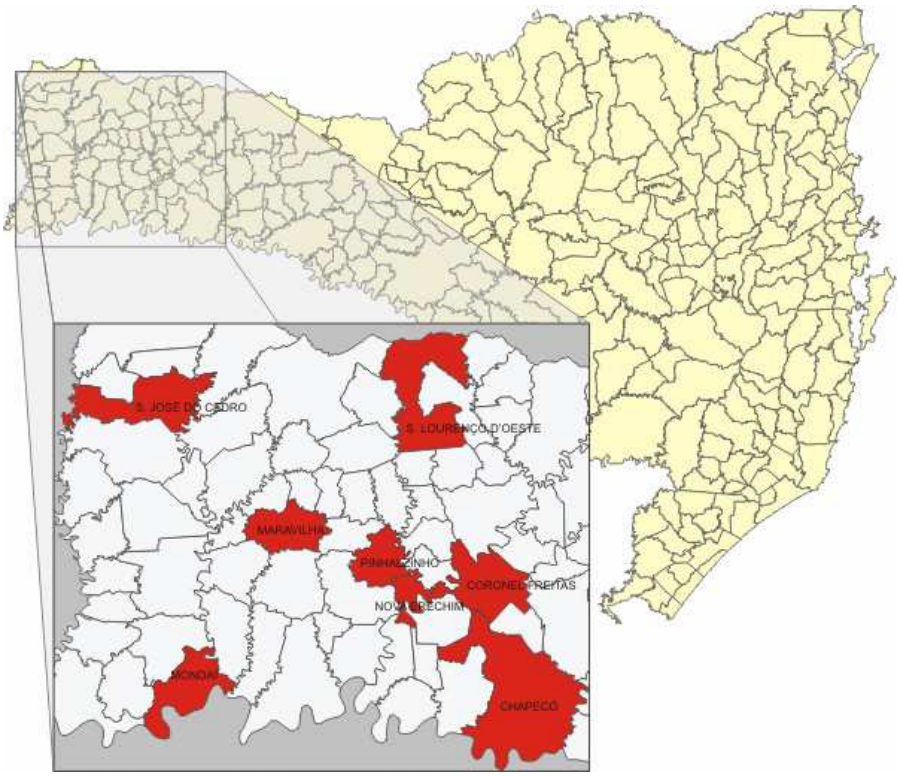
O aglomerado de Bento Gonçalves não registrou mudanças substanciais no modus operandi, após o aumento das exportações e a presença constante e crescente de agentes de exportação e representantes de grandes firmas globais, segundo a avaliação das empresas respondentes

Os principais entraves à adoção de comportamentos cooperativos entre empresas correlatas e de suporte/fornecedores foram:

- maior comprometimento na relação pactuada entre quem está assumindo a responsabilidade de produzir e de quem está oportunizando a terceirização e;
- melhor discussão dos planos de terceirização e efetiva aprovação das partes envolvidas na parceria (CUNHA,2006).

Como fatores restritivos, foram assinaladas as dificuldades de materializar a integração, até pela ausência de cooperação interfirmas.

5.3 Aglomeração Produtiva do Oeste Catarinense



5.3.1 Histórico e Trajetória

O aglomerado produtivo de móveis do Oeste de Santa Catarina, apesar de ser um pólo constituído recentemente, tem raízes na atividade madeireira, e nas antigas serrarias que deram origem aos primeiros núcleos urbanos da região.

A instalação da Estrada de Ferro São Paulo/ Rio Grande e a chegada dos primeiros imigrantes, principalmente alemães e italianos, segundo Campos et.al. (2004), foram os eventos que impulsionaram o surgimento de diversos povoamentos, demandando uma série de serviços para atender as necessidades crescentes na aglomeração.

As marcenarias instaladas por volta do ano de 1920, deram origem às primeiras fábricas de móveis que produziam, sob encomenda, para atender as necessidades dos habitantes locais.

Até o início da década de 70, a região contava com apenas 10 empresas moveleiras com pequenas variações até a década de 80, quando iniciou-se um processo de alastramento das empresas, dando origem ao aglomerado produtivo de móveis do oeste catarinense. Frisa-se que 78% das empresas foram criadas após 1985 e até 2000, o que diferencia esse aglomerado produtivo dos demais objetos da pesquisa, sobretudo os de Bento Gonçalves e de São Bento do Sul.

Os dados contidos na Tabela 5.6 são reveladores da incipiente indústria de móveis do Oeste, até o ano de 1980. Os oito municípios selecionados para compor o elenco de membros do aglomerado produtivo contavam com 34 estabelecimentos e 101 pessoas empregadas, em 1970. Em 1980, o número de estabelecimentos era de 38 e haviam 324 pessoas empregadas. O número de empregados era um pouco superior, pois o IBGE não revelava dados nos casos em que haviam até dois estabelecimentos, para evitar a identificação dos informantes.

A evolução da indústria de móveis no aglomerado produtivo do Oeste Catarinense está resumida na tabela abaixo.

Tabela 5.6: Crescimento da Indústria Moveleira do Oeste Catarinense

ANO	1970		1980		2003 (1)	
MUNICÍPIOS	Nº Empresas	Pessoal Ocupado	Nº Empresas	Pessoal Ocupado	Nº Empresas	Pessoal Ocupado
Chapecó	19	74	10	133	51	544
Cel. Freitas	4	12	6	35	45	646
Maravilha	2	(x)	-	-	11	100
Mondai	3	8	5	22	3	330
Nova Erechim	-	-	1	(x)	18	319
Pinhalzinho	1	(x)	6	15	25	369

S.Lourenço Oeste	3	7	7	71	17	611
S. José do Cedro	2	(x)	3	48	26	362
TOTAL	34	99	38	324	196	3.281

Fonte: IBGE, 1970, 1980.
(1) FONTE: MTb. Rais,2003
(x) Os dados não foram revelados para evitar a identificação da empresa.
(-) Não havia a época empresas moveleira no Município.

A consolidação do AP se deu com o aproveitamento dos espaços do mercado, deixados pelos fabricantes de móveis de São Bento do Sul e, em parte, pelos do aglomerado liderado por Bento Gonçalves e se firmaram como fornecedores competentes, enquanto os dois aglomerados mais maduros conquistaram fatias do mercado global e ajustaram suas linhas de produção aos padrões internacionais.

Atualmente o aglomerado vem passando por alguns problemas, também vivenciados pelos demais, relacionados com a desvalorização do dólar, aumento dos custos da matéria-prima (pinus, chapas aglomerado e MDF, ferragens), além de outros custos como frete marítimo, energia elétrica, óleo diesel. Esses problemas, se não forem corrigidos em tempo hábil, trarão grande prejuízo à competitividade das empresas, tanto no mercado interno quanto externo, além provocar redução no nível do emprego, que já é da ordem de 20%, no período de dezembro de 2004 e fevereiro de 2006 e o sucateamento do parque fabril, por falta de investimentos nas empresas.

Em vista dessas questões, a região pleiteia junto Governo Federal, a criação de uma linha de crédito de caráter emergencial, repactuação das dívidas bancárias do setor junto às instituições financeiras, implantação de programa de reestruturação financeira das empresas, troca de créditos de exportação por débitos de tributos federais, viabilização de dólar médio para exportação (câmara de compensação) e parcelamento de tributos federais.

Já em relação ao Governo Estadual pleiteiam liberação de créditos de ICMS para pagamento das contas de energia elétrica e aquisição de matéria-prima e insumos, simplificação do enquadramento no Programa de Modernização e Desenvolvimento Econômico, Tecnológico e Social de SC (COMPEX à título precário pelo prazo de 24 meses. Os moveleiros querem também que o Estado priorize a aquisição de móveis de micro e pequenas empresas moveleiras, nas licitações públicas do Estado (*MBComunicação,*2006)

5.3.2 Delimitação Geográfica

O aglomerado produtivo do Oeste de Santa Catarina possui uma estrutura dispersa em vários municípios, não contíguos, mas na mesma região, sem que haja um município polarizador.

O que caracteriza a existência do arranjo produtivo é o fato de existir uma concentração de pequenas e micro empresas dedicadas à fabricação de móveis e a um número considerável de fornecedores de insumos e serviços, os quais se ligam à cadeia produtiva, interagindo com os agentes econômicos locais.

Os municípios que compõem o aglomerado são: Maravilha, Mondai, São Lourenco D'Oeste, Coronel Freitas, Pinhalzinho, Nova Erechim, Chapecó, São José do Cedro, São Miguel do Oeste, que cobrem uma área de 2.046.26 km² e contam com uma população de 256.797 habitantes.

Chapecó, a maior cidade do aglomerado produtivo está localizada a cerca de 680 Km da Capital do Estado, Florianópolis.

No aglomerado estão localizadas 196 empresas do setor moveleiro, que empregam 3.280 pessoas.

Tabela 5.7: AP Oeste Catarinense - Área territorial, população e densidade demográfica – 2005

MUNICÍPIO	ÁREA TERRITORIAL (Km^2)	POPULAÇÃO	DENSIDADE DEMOGRÁFICA (%)
Chapecó	624,41	169.256	271
Coronel Freitas	235.00	10.535	45
Maravilha	169,92	18.958	111
Mondaí	201,55	8.367	42
Nova Erechin	64,78	3.812	59
Pinhalzinho	128,55	12.356	96
São José do Cedro	261,00	13.410	51
S. Lourenço Oeste	361,05	20.103	57
Subtotal	2.046.26	256.797	125

Fonte: IBGE/Diretoria de Geociência/Departamento de Cartografia; Secretaria de Planejamento/DEGE/Arquivo Gráfico Municipal, julho de 2005.

5.3.3 Características Gerais do Aglomerado Produtivo do Oeste Catarinense

O Aglomerado Produtivo do Oeste Catarinense é especializado na produção de móveis residenciais seriados de madeira, que representam 89,6%, conforme dados colhidos na pesquisa de Campos et.al. (2004) e, conta com uma estrutura produtiva alicerçada em micros e pequenas empresas, as quais respondem por 99% da totalidade dos estabelecimentos.

Contudo, conforme foi assinalado na caracterização inicial desse aglomerado, há um elevado número de micro e pequenas empresas que atendem o mercado local de móveis residenciais sob encomenda.

Muitos dos atuais empresários possuem passagens pelas atividades moveleiras, pois 40% das respondentes da pesquisa registraram ter tido vínculos anteriores com empresas pioneiras de móveis. O que é justificável pela pouca complexidade técnico-produtiva do setor de móveis e pelo fato de os componentes não serem complexos.

Outras características comuns, além da época da fundação das empresas, concentrada entre 1986 a 2000, são, de um lado, a maciça influência do modo de gestão familiar e a da propriedade do capital por habitantes locais (CAMPOS, et. al.).

O setor moveleiro detém uma importância expressiva no contexto da economia da região Oeste de Santa Catarina. O estudo realizado pelo SEBRAE/SC, sobre identificação dos setores econômicos mais relevantes da economia de 86 municípios do Oeste catarinense, mostrou o setor moveleiro como sendo o primeiro na região em número de empresas, o terceiro em número de empregados e o quarto em movimento econômico de exportação estadual.

A Região Oeste Catarinense forma o segundo maior pólo moveleiro do Estado, que responde por quase 10% do pessoal empregado na indústria de móveis de Santa Catarina.

As empresas do APL atuam principalmente no mercado regional e nacional e tem uma recente experiência de inserção no mercado externo, sobretudo em países da América Latina.

Segundo a pesquisa, a principal vantagem auferida pelas empresas, por estarem situadas na área do aglomerado produtivo, é o do baixo custo de mão-de-obra, já que não são significativas as outras indicações de vantagens locacionais como proximidade de fabricantes de máquinas e equipamentos, matéria-prima, mercado consumidor.

5.3.3.1 Estrutura Produtiva

O aglomerado de móveis do Oeste Catarinense é constituído pela presença predominante de micro e pequenas empresas e de alguns agentes de suporte que, não obstante as limitações em termos de vantagens competitivas, procuram dar sustentação e condições de competitividade às empresas instaladas na região.

A estrutura produtiva tem como característica a produção seriada em pequena escala e a produção de móveis sob encomenda.

No aglomerado não há fornecedores da maioria dos itens que são utilizados como insumos na atividade econômica, e também não há acesso privilegiado a matéria-prima básica - madeiras. As empresas que produzem móveis seriados adquirem a madeira diretamente de empresas produtoras, situadas em outras regiões do Estado e de outros Estados, sobretudo do Paraná e Rio Grande do Sul. Há casos, inclusive, de importação de madeira de outros países do Mercosul. Já as micro e pequenas empresas que produzem móveis sob encomenda, geralmente adquirem matéria-prima de representantes de fornecedores que atuam na região.

No aglomerado também não estão presentes produtores de máquinas e equipamentos, os quais são adquiridos em outras regiões do Estado, ou em Estados como Paraná e São Paulo. Somente atuam na região, pequenas e médias empresas que produzem alguns tipos de equipamentos básicos para a indústria moveleira, empresas que prestam serviços industriais de manutenção e empresas produtoras de embalagens.

Com referência ao grau de escolaridade dos recursos humanos é expressivos o número de empregados com formação escolar de primeiro grau incompleto, e com uma parcela reduzida de pessoal com formação de nível médio, tecnólogos e superior.

A escassez de mão-de-obra qualificada é uma das principais carências da aglomeração o que é o reflexo da inexistência de instituição de suporte voltada à capacitação de pessoal para as lides moveleiras.

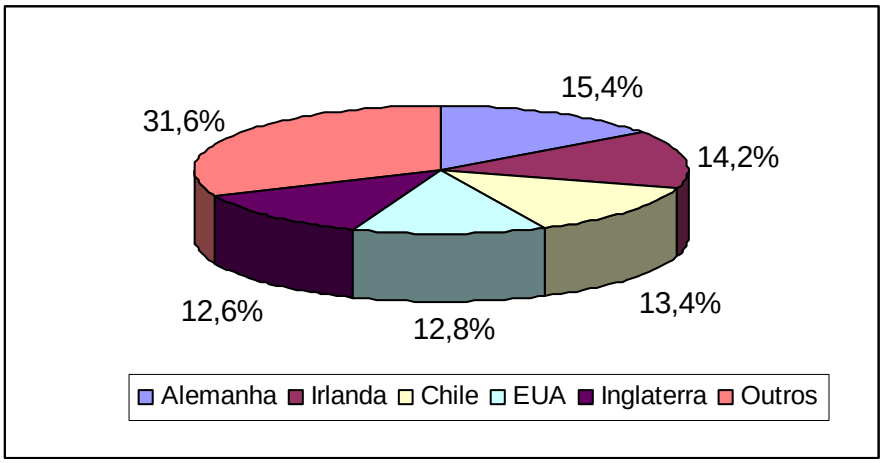
O centro educacional, recentemente instalado, poderá mudar esse quadro, requalificando a mão-de-obra, atuando como prestador de serviços e formando novos trabalhadores para a indústria moveleira regional.

5.3.3.2 Atuação nos mercados interno e externo

As empresas do pólo moveleiro do Oeste Catarinense têm como foco de atuação o mercado interno, que absorveu cerca de 87% do total produzido em 2005. As pequenas e médias empresas produtoras de móveis destinam a maior parte de sua produção à mercados situados fora Estado, enquanto que o mercado local é o foco preferido das micro e pequenas produtoras de móveis sob encomenda.

O mercado externo que responde por 13% do total produzido na região, totalizou U$ 12,9 milhões de vendas, em 2005. Segundo informações do SEBRAE os principais países-destino das exportações, naquele período foram: a Alemanha (15,4%), a Irlanda (14,2%), o Chile (13,4%) os EUA (12,8%) e a Inglaterra (12,6%).

Gráfico 5.4: Aglomerado Produtivo Oeste Catarinense – Destino das Exportações 2005



Fonte: SEBRAE e APL Móveis Oeste Catarinense
Relatório de Dados 06/06/2006

A composição da pauta de exportação ficou assim distribuída em 2005: 50,41% dormitórios; 30,24% outros móveis (cômodas, armários, bancos, cristaleiras); 7,25% estofados; 5,64% cozinhas; 3,22% móveis para escritório.

A pesquisa evidenciou que nas transações efetuadas no mercado nacional, as empresas mantêm suas marcas junto aos consumidores potenciais. Já nas transações com o exterior, algumas o fazem com marcas próprias, enquanto outras abdicam delas.

Nas exportações efetuadas para países menos desenvolvidos, geralmente as mercadorias seguem com o design e a marca da empresa produtora. Todavia, as respostas não permitem configurar um quadro representativo, até em razão do pequeno grau de inserção internacional do aglomerado produtivo e do destino preferencial das vendas para países não desenvolvidos.

As vendas no mercado interno são feitas, sobretudo, através de representantes comerciais e venda direta ao cliente.

Entre as dificuldades citadas pelas empresas para acessar o mercado externo, salienta-se o desconhecimento e a dificuldade para abrir novos mercado. As empresas desse aglomerado produtivo estão bastante isoladas e recebem pouquíssimo apoio de agentes de suporte para fazer sua inserção no mercado internacional. Não há registro da existência, na região, de consórcio de exportação e de nenhuma outra ação cooperada mais efetiva, para que as empresas possam operar fora do Brasil. As modalidades empregadas pelas empresas para efetuar as transações com o exterior carecem de intermediação de agentes ou escritórios de exportação.

Essas breves menções à inserção no mercado nacional e ao aprendizado com clientes externos, visam revelar as esferas da competição e as fontes de dinamismo então existente.

5.3.3.3 Relações de Articulação – Cooperação

a) Relações com Fornecedores

O AP carece da presença local de fornecedores de quase todos tipos de produtos supridores da indústria moveleira, como insumos básicos, acessórios, ferragens, chapas, máquinas e equipamentos, partes, ferramentas, etc.

Também não existe na região prestadores de serviços técnicos para a manutenção de máquinas e equipamentos.

As principais matérias-primas para a indústria moveleira são aglomerado, MDF e pinus maciço. O aglomerado e MDF são fornecidos por empresas localizadas no Estado, principalmente as regiões do planalto norte e nordeste, e fora do Estado como a TAFISA, no Sul do Paraná.

O pinus, cujo fornecimento está altamente concentrado nas mãos de poucos fornecedores, é adquirido em regiões distantes do aglomerado, como por exemplo: Piratini, no Rio Grande do Sul e Fraiburgo e Lages, em Santa Catarina, que se situam a cerca de 400 km de distância.

Nos próximos anos, devido a escassez e a dificuldade de obtenção da matéria-prima, os produtores prevêm que as compras deverão ser efetuadas na Argentina, na província de Missiones, distante 100 km do pólo moveleiro.

Para os demais produtos, as empresas do aglomerado recorrem aos fornecedores localizados em outras regiões do Estado, como na região norte e na região do AP de São Bento do Sul e Curitiba, onde estão localizados alguns fornecedores de máquinas e equipamentos e de outros componentes, utilizados na fabricação dos móveis, como ferragens e puxadores.

O maquinário utilizado pelas empresas do aglomerado são nacionais e são procedentes, basicamente, de Curitiba e São Paulo. Os principais produtos químicos são fornecidos pela DAL QUÍMICA e FISHER.

Com relação a subcontratação, a pesquisa de campo mostrou que entre as empresas fabricantes de móveis é usada, principalmente na produção de peças ou partes de móveis para suprir deficiências produtivas existentes nas empresas, seja em termos de disponibilidade máquinas e equipamentos, seja para complementar escalas de produção.

Para disciplinar as relações de negócios com os principais fornecedores e clientes não há uso corrente de contratos formais. São raras as manifestações que assinalam a existência de mecanismos de gestão integrada, tal qual seria esperado em aglomerados produtivos mais avançados, lastreados em elevados níveis de cooperação.

b) Ações Coletivas

A acentuada dispersão geográfica acentuada e o desenvolvimento recente desse pólo moveleiro podem explicar, em parte, o individualismo ainda predominante na região, pois raros são os casos de divisão do trabalho em nível das cadeias produtivas municipalizadas. Por decorrência, são praticamente inexistentes as especializações dos produtores, o que reduz as possibilidades de interações entre os agentes, com prejuízo, inclusive, ao processo de aprendizado coletivo.

Salvo em algumas atividades voltadas para a formação, treinamento de pessoal, participações em feiras e exposição e transporte compartilhado, as ações coletivas, com vistas ao desenvolvimento de fatores ainda são pouco desenvolvidas.

Vertentes colaborativas de solução como as de abertura de mercado, via consórcios de exportação e pesquisas e prospecção de negócios raramente são empregadas.

O mesmo constata-se em relação ao desenvolvimento de fornecedores, cuja primeira iniciativa ocorreu no ano passado, com o desenvolvimento do Programa

Competitividade Gerencial, realizado em parceria pelo SEBRAE/SC e AMOESC – Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina, entidades bastante atuantes na região, com aporte financeiro do Ministério da Integração Nacional (MIN), O programa contou com a participação de 10 grupos de moveleiros das 9 regionais da entidade e teve duração de 15 meses. Os empresários moveleiros associados a AMOESC receberam subsídio de 80% para participar do programa.

Dentre as modalidades de ação realizadas em conjunto com outras empresas, inspiradas na cooperação, as mais comuns são a troca de informações sobre fornecedores, seguindo-se a participação em feiras e exposições e o emprego coletivo de empresas de logística (transporte). A realização de publicidade em conjunto é uma prática raramente empregada pelas empresas da região.

No que se refere à cooperação interfirmas, a pesquisa revelou que as empresas nunca desenvolvem ações conjuntas em modalidades como: manutenção de equipamentos, vendas e exportações, desenvolvimento tecnológico compartilhado e compra de matéria-prima.

As empresas do arranjo, com raras exceções, estão mais voltadas para si mesmas, focadas na produção, e as relações que ocorrem entre elas resumem-se, praticamente, a serviços de manutenção, contatos com representantes comerciais e, quando exportadoras, com agentes de exportação.

As relações com fornecedores de insumos em geral e com os compradores de produtos são mais fortes e abertas do que com firmas congêneres ou concorrentes do aglomerado produtivo. Isso se explica, em parte, pelas fracas interações que ocorrem no tecido produtivo da aglomeração que, por decorrência, não fortalece os laços de convivência e de confiança.

A pesquisa verificou que existe espaço, todavia, para o estabelecimento de um sistema de compras conjuntas de matérias-primas, ou seja, em tese, poderia ser analisada a formação de grupos de empresas nos moldes da CECOMAR de Arapongas.

A capacitação da mão-de-obra é a principal necessidade de ação coletiva para o desenvolvimento do aglomerado produtivo. O fato de somente muito recentemente a região dispor de aparelhamento institucional para a formação e a capacitação de pessoal direcionado para a indústria de móveis é o que explica a elevada incidência de manifestações sobre a necessidade da prática de treinamento em conjunto.

A inauguração da Escola Técnica e Central de Serviços do Setor Moveleiro do Oeste de Santa Catarina, ocorrida no ano passado, é resultado de uma ação coletiva e grande relevância, desencadeada pela Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina (AMOESC); Sindicato das Indústrias Madeireiras e Moveleiras do Vale do Uruguai (SIMOVALE); Sociedade Educacional do Oeste de Santa Catarina (SOCIOESTE); SEBRAE/SC e Prefeituras Municipais da região. Hoje essas entidades, compõem o seu Comitê Gestor.

Todavia, há muito que fazer, ainda, para consolidar o Centro de Formação e viabilizar a realização dos serviços e cursos que venham a atender a contento as carências das empresas da região. É mais uma ação coletiva de magnitude que deve ser desencadeada pelos diversos atores do AP.

Outra ação conjunta que deverá trazer ganhos de competitividade para as empresas da região é o Projeto Reflorestar, que visa o plantio de espécies de eucalipto e pinus para garantir matéria-prima às indústrias madeireiras e moveleiras da região, além de estabelecer uma nova opção econômica de exploração do solo. O projeto iniciou com a adesão de vinte empresários do segmento madeira/móveis, numa parceria do Sindicato das Indústrias de Serrarias e Móveis do Vale do Uruguai (SIMOVALE) com a Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina (AMOESC),

Ainda como exemplo de ação coletiva cita-se a realização MERCOMÓVEIS. É uma feira de projeção nacional no setor moveleiro, que ocorre anualmente na cidade de Chapecó, da qual participam cerca de 150 expositores da região do AP e de outros Estados, como Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul. Paralelo à feira é organizado o Salão do Design, que já está na sua segunda edição.

c) Instituições de Suporte

As instituições de suporte exercem papel fundamental no desenvolvimento da aglomeração produtiva Oeste Catarinense.

A recente institucionalização do projeto de arranjo produtivo local, amplia e torna ainda mais urgente o desencadeamento de ações que produzam maior interação e cooperação entre os produtores locais, e promovam capacitações importantes tanto na esfera técnico-produtiva quanto no desenvolvimento de funções comerciais e de gestão, indispensáveis à competitividade do AP.

O quadro 5.3 mostra as principais instituições de suporte que atuam no AP da região Oeste Catarinense.

O relacionamento das empresas com as instituições e órgãos existentes no aglomerado produtivo do Oeste Catarinense é muito discrepante. O SEBRAE, na opinião das empresas, considerado o melhor dentre todas as entidades de apoio que prestam serviços na região que entre, outras atividades, coordena o AP de móveis, oferecendo cursos de capacitação nas áreas de gestão e administrativa, além de ser um importante articulador de projetos de desenvolvimento local e regional.

A AMOESC, Associação dos Moveleiros, também foi bem conceituada, o mesmo ocorrendo com as universidades locais. Não obstante, essas conceituações, a pesquisa revelou que os reflexos da ação dessas instituições sobre o desempenho das empresas do AP são pouco percebidas e até desconsideradas.

Revelou, também, que existe necessidade de maior qualificação técnica e da presença, na região, de pessoas com formação profissional para atuar em áreas de fundamental importância para o diferencial competitivo das empresas, como, design, mercado e gestão da produção moveleira.

Comparativamente aos demais APs estudados, percebe-se claramente, a ausência de agentes importantes atuando no Oeste Catarinense, estritamente vinculados às atividades da cadeia moveleira, que dêem o suporte educacional, tecnológico e político, e que possam promover e articular não só as interações endógenas necessárias à dinâmica do sistema local mas, sobretudo, estabelecer conexões com organismos externos, públicos e privados para prover o aglomerado dos serviços necessários ao seu competente funcionamento.

Isso significa que existe uma lacuna entre os elos que compõem o AP, que precisa ser urgentemente preenchida por agentes de desenvolvimento e pela ação efetiva de organismos federais e estaduais e municipais, assim

Quadro 5.3: Estrutura Institucional dos órgãos patronais e de suporte do aglomerado produtivo moveleiro da região Oeste catarinense - 2003

EVOLUÇÃO	FORMAS DE INSTITUIÇÕES	INSTITUIÇÕES	ANO DE CRIAÇÃO	FUNÇÃO/ ATIVIDADE	ÂMBITO DE ATUAÇÃO
Órgãos de suporte	Ensino	UNICHAPECÓ	1970	Ensino superior de graduação	Geral
		EXPONENCIAL	2000	Ensino superior de graduação	Geral
		UNOESC	1970	Ensino superior de graduação	Geral
		SENAI	1999 a 2002	Ensino técnico - marcenaria básica	Específica para a indústria do mobibliário
Órgãos patronais	Associativas	Associação dos Moveleiros AMOESC	1997	Fornecimento de informações e organização da feira de móveis - MERCOMÓVEIS	Específica para a indústria do mobibliário
		Associações comerciais	1980 a 1990	Organização de eventos e ações diversas	Geral
		Sindicato patronal SIMOVALE	1973	Organização da feira de móveis – MERCOMÓVEIS e convenção coletiva	Geral e específica para a indústria do mobiliário
		SEBRAE - SC	1990 a 2001	Treinamento e capacitação administrativa - MPMEs	Geral e específica para a indústria do mobiliário
		Sindicato dos empregados	1970 a 1990	Convenção coletiva	Geral

Fonte : SEBRAE/SC,2004

Como, pelas universidades e centros de tecnologia, no desenvolvimento de programas e ações que venham ao encontro das necessidades do aglomerado.

5.3.3.4 Verticalização das Empresas

No AP do Oeste Catarinense as indústrias moveleiras são produtoras de móveis completos, ou seja, realizam internamente todas as fases do processo produtivo.

A divisão de trabalho no interior da cadeia produtiva de móveis é incipiente e a principal razão oferecida pelos empresários é de que não existem empresas especializadas ou qualificadas para executar serviços terceirizados.

Por outro lado, o baixo estágio de subdivisão do trabalho no interior do aglomerado produtivo inibe a fixação, na região, de produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis, o que viria contribuir para dar maior flexibilidade à produção, com impactos na redução dos custos e no aumento da eficiência da cadeia produtiva.

Em verdade, a pouca freqüência de respostas da pesquisa de campo revela que a desverticalização ainda é um processo secundário nas estratégias das empresas. Há alegações que a desverticalização possa implicar em maiores custos e até de promover futura concorrência aos atuais produtores de móveis, o que é justificável pela pouca complexidade técnico-produtiva do setor de móveis e, pelo fato de os componentes não serem complexos.

As poucas experiências em termos de divisão de trabalho tiveram como principal motivação à redução dos custos. A desverticalização, como estratégia para reduzir os investimentos próprios e aumentar a flexibilidade produtiva, não é aceita majoritariamente pelas empresas pesquisadas.

A justificativa dada pelas empresas pesquisadas para a não desverticulação do processo de produção, devido a falta de confiança na capacidade e qualidade das empresas que prestam serviços, evidencia que a necessidade de projetos que tenham como foco, elevar a competência produtiva e comercial das micro e pequenas empresas que prestam serviços, mediante a realização de treinamentos específicos. Demonstra, também, que

há espaço para a implementação de projetos de sensibilização para um comportamento de cooperação entre as micro e pequenas empresas da região.

5.3.3.5 Aprendizado e Inovação

Em se tratando de um pólo moveleiro recentemente criado, o parque de máquinas e equipamentos está relativamente atualizado, porém há muito o que fazer na área de aprendizado e inovação.

A mão de obra é pouco qualificada, sendo a maioria dos funcionários provenientes do êxodo rural, que é expressivo na região. Atualmente as formas de aprendizado se resumem na realização de treinamento interno por algumas empresas e em cursos e treinamentos promovidos pelo Sebrae, em parceria com a AMOESC. Da mesma forma, os estágios em clientes, cursos especiais para atender demandas do aglomerado produtivo são pouco utilizados, haja vista que o SENAI oferece apenas alguns cursos básicos de marcenaria, mais voltados às médias empresas que produzem móveis seriados.

As três universidades existentes também não estão estruturadas para atender esse importante segmento da economia da região, já que não oferecem cursos voltados à formação de profissionais para atuarem nas diversas áreas que as empresas mais necessitam como, design, gestão da produção, tendências de mercado. Oferecendo apenas cursos gerais de graduação, as universidades contribuem apenas para a formação de colaboradores na área administrativa. Isso explica a pouca importância atribuída pelas empresas a essas instituições de ensino.

Também não existe no aglomerado um centro de tecnologia e pesquisa ligado à atividade moveleira. Assim como, de um modo amplo, as empresas não possuem um departamento específico, com pessoal especializado, para pesquisa e desenvolvimento de produtos. A programação da produção geralmente é determinada a partir dos pedidos e o *design* é estabelecido, acompanhando os concorrentes e seguindo revistas de moda. Nos casos de produção sob encomenda, o *design* é criado seguindo orientação dos clientes. As melhorias imputadas ao desenho dos produtos, na maioria das vezes, representam a principal inovação tecnológica da empresa.

As inovações tecnológicas são, na maioria, inovações de processos, provocadas pela utilização de novas máquinas, pela introdução de novos materiais, pelo aprimoramento do design e organização da produção.

Essas têm como objetivo introduzir novos produtos ou serviços a eles relacionados e ajustar o produto às exigências do mercado, principalmente quando se trata de produtos direcionados à exportação. A estratégia da redução do custo ainda é muito pouco utilizada e se resume, basicamente, na aquisição da matéria-prima e outros componentes a preços mais baixo.

As inovações relacionadas com a conquista de novos mercados ainda não são percebidas como modalidade estratégica para o aumento da competitividade.

Os mecanismos de aprendizado mais freqüentes ocorrem no interior das empresas, resultantes de processos de aprendizados informais, onde os trabalhadores, na sua rotina de produção, descobrem formas inovadoras de fabricar produtos ou realizar serviços, através do *learning by doing.* Todavia, essa é uma forma casual e não sistemática de aprendizado que se transforma em inovação. Resulta também dos relacionamentos entre empresas e instituições que ocorrem no aglomerado, não obstante a dispersão geográfica por vários municípios que, mesmo de forma não organizada e intencional, compartilham experiências, procedimentos e saberes, que acabam disseminando conhecimento que fomentam os processos inovativos das empresas.

As interações que ocorrem com fornecedores de máquinas e equipamentos e de materiais químicos, constituem-se em importantes fontes de informações externas, assim também como os *feedbacks* sobre o uso do produto e outras informações sobre o mercado, das quais os representantes comerciais e vendedores são portadores. Mesmo não fazendo parte de processos formais de aprendizado, essas interações que acontecem com fornecedores e consumidores, transformam-se em aprendizados importantes que induzem a inovações.

A participação em feiras e exposições de móveis e de máquinas e equipamentos tem se constituído numa das mais importantes formas de aquisição e disseminação de conhecimentos sobre novos produtos, tendências de mercado, *design*, novidades em matérias-primas e acessórios, que se

transformam em valiosas oportunidades de aprendizagem e estímulo à inovação.

A inserção no mercado externo, apesar de pequena, também tem influenciado no funcionamento do arranjo produtivo, sob a ótica do aprendizado e inovação.

5.3.3.6 Governança e Confiança

Embora careça de adequado aparato institucional de suporte técnico e de capacitação de pessoal para o subsetor moveleiro, nota-se grande influência das ações da AMOESC/SEBRAE-SC, no aglomerado produtivo do Oeste Catarinense.

A relação entre fabricantes e compradores é tangida pelas regras de mercado e mostra-se pouco complexa. Contudo, salvo o controle de qualidade, em que há predomínio do cliente ou seu agente, as demais atividades têm forte influência do produtor ou são definidas em conjunto.

A média freqüência das respostas realça a forte influência da empresa em relação, sobretudo nos casos de “definição do que produzir” e “do design do produto”. Em verdade, por se tratar de aglomerado produtivo direcionado ao atendimento preferencial do mercado interno, tais respostas são justificadas.

Na definição dos preços e dos prazos de entrega, foi observada a existência de negociação com clientes.

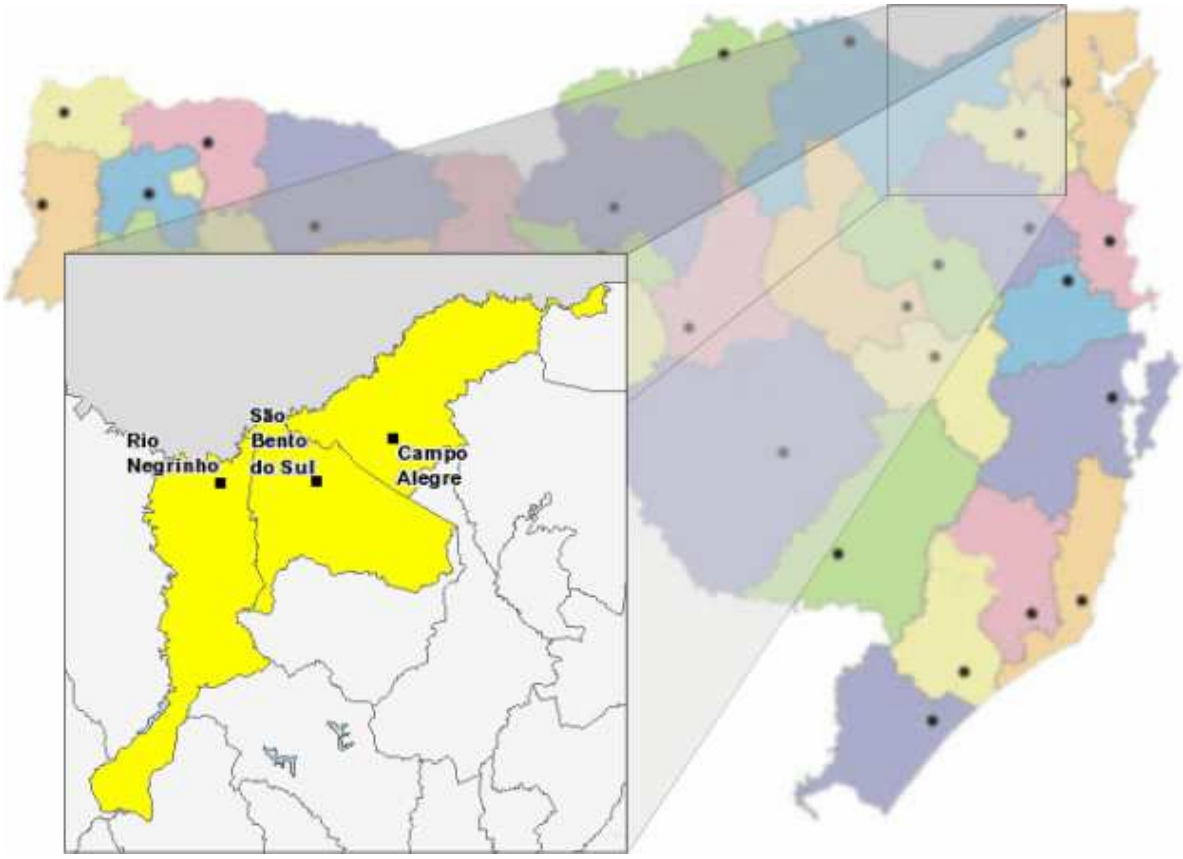
A posição majoritária dentre os respondentes é da inexistência de contratos formais. Em casos de descumprimento do contrato, ou não há previsão de regras ou os casos são ajustados entre clientes e a empresa respondente.

Não parece haver ações cooperativas fora dos fluxos comerciais que poderiam indicar a existência de níveis de confiança entre os agentes capazes de proporcionar uma ação conjunta na superação de obstáculos comuns e na busca de formas evoluídas de eficiência coletiva. Foi alegado que pelo fato de haver forte concentração da comercialização em redes de comercialização no Brasil, há bloqueio ou inibição com relação a possibilidade de realização de vendas e ações compartilhadas.

As empresas pesquisadas avaliaram positivamente os impactos de programas de fomento do aglomerado produtivo em termos de fortalecimento da confiança interatores.

A maior proximidade geográfica dos membros do aglomerado produtivo, ao permitir contatos diretos diários, aumenta o grau de confiança entre os empresários e promove comportamentos eficientes em relações de parcerias no seio do aglomerado produtivo. Todavia um maior nível de confiança pode ser conquistado por maior participação de órgãos patronais, uma definição de objetivos comuns, a execução de projetos comuns e o aumento das relações interfimas.

5.4 glomeração Produtiva de São Bento do Sul



5.4.1 Trajetória histórica

O histórico e a trajetória do aglomerado produtivo de São Bento do Sul podem ser desdobrados em cinco grandes períodos:

- Antecedentes da industrialização: primazia da exploração da madeira e erva-mate;
- Evolução progressiva da indústria até a década de 50 do século passado;
- Grande salto ocorrido nas décadas de 60 e de 70 do Século Vinte;
- A crise da década de 80: reestruturação produtiva com a introdução do pinus Elioti;
- A inserção internacional ocorrida na década de 90: formação de um *cluster* industrial.

A região foi colonizada pela "Sociedade Colonizadora de 1849, de Hamburgo" a qual, originalmente, fundou a Colônia Dona Francisca, posteriormente denominada Joinville, em homenagem ao Príncipe de Joinville, filho do Rei Luis Phillipe da França (FICKER, 1973, p. 13-14).

Os primeiros colonizadores chegaram a São Bento do Sul em fins de 1873, formalizando a fundação da Colônia Agrícola de São Bento (FICKER, 1973, p. 46-47).

A erva-mate constituiu-se, por longo período, o sustentáculo da economia regional, formando um eixo "São Bento do Sul-Joinville-São Francisco do Sul", que comandava a extração, o processamento, a comercialização, e a exportação pelo Porto de São Francisco. Em 1939, ocorreu forte crise de mercado, que redundou na redução da produção de erva-mate e no declínio do subciclo do mate em Santa Catarina.

Subsidiariamente surgiu a extrativismo de madeira, cuja finalidade era a exportação (FICKER, 1973, P. 213).

Com a instalação da ferrovia São Francisco do Sul-Joinville, em 1906, e o ramal para São Bento do Sul, em 1913, com posterior extensão para Porto União, em 1917, houve abertura para crescente exploração das ricas reservas de florestas naturais do Planalto Norte.

Em 1907, foi identificada somente uma fábrica de móveis em São Bento do Sul, segundo o Centro Industrial do Brasil (1909-1913) que contava com oito operários e operava com força motriz manual, pertencente a Gustavo Reif.

No referido levantamento não foram incluídas as fábricas de barricas, que eram empregadas como recipientes para a erva-mate e que geraram habilitações em trabalhos com madeira.

Até o início dos anos 20, do século passado, a fabricação de móveis era incipiente na região do aglomerado produtivo e só começou a ganhar corpo a partir de 1921, com a implantação da empresa, ERHL & CIA., em Rio Negrinho que, posteriormente, transformou-se em MÓVEIS CIMO.

Fundação de diversas fábricas de móveis de São Bento do Sul – Rio Negrinho, sendo que cinco, entre 1921 e 1935, e outras cinco, entre 1945 a 1949, numa clara revelação de sua vocação industrial. No período da pré-guerra e durante a Segunda Guerra Mundial não houve implantação de novas fábricas de móveis.

Em verdade o desenvolvimento da indústria moveleira ocorreu nos anos próximos do declínio e posterior ostracismo da economia ervateira.

Os anos de 1963-1980, foram denominados de “O salto da indústria catarinense” (Cunha, 1982), em virtude do extraordinário desempenho do setor industrial catarinense, seja em relação aos avanços no PIB global e industrial brasileiros, seja em razão das mudanças estruturais da indústria e do perfil das exportações para o exterior.

Em 1970, a então Região Noroeste de Santa Catarina possuía 3.306 pessoas empregadas nas indústrias de móveis, computando 55,3% do efetivo existente no Estado, e, tão somente 17,4% do número de estabelecimentos, somando 120 fábricas, de um total de 690, então existentes no Estado.

Os três Municípios que hoje formam o aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul contavam com 38 estabelecimentos produtores de móveis e tinham 2.598 pessoas empregadas.

Nessa década de 70, foram criadas 118 empresas de móveis e foram abertas 5.5mil vagas de trabalho, correspondendo a uma elevação de 211% sobre o estoque de pessoal ocupado, no ano base de 1970.

A taxa de crescimento do pessoal empregado na indústria de móveis do aglomerado produtivo arrefeceu entre 1981 e 2003, fenômeno que se estendeu a todo parque produtivo catarinense.

As grandes transformações ocorridas nesse período foram de natureza estrutural do sistema de produção de móveis, entre elas frisam-se: a tecnificação do processo produtivo, com a incorporação de máquinas e equipamentos modernos e poupadores de mão-de-obra; a radical mudança de estilos de produtos; a substituição de madeiras oriundas de florestas nativas

por de reflorestamento de espécies exóticas – *pinus* Eliotti; destino da produção, desde a predominância do mercado interno pela inserção bem sucedida e crescente no mercado global.

Realçam-se pontos significativos para a transformação e a consolidação do pólo moveleiro de São Bento do Sul:

- Criação da escola de móveis;
- Criação da Fundação de Tecnologia Ensino e Pesquisa (FETEP) (1975) e o Centro de Desenvolvimento do Mobiliário (CDM) em 1977;
- Posicionamento pró-ativo e de mobilização de esforços sinérgicos da Prefeitura Municipal de São Bento do Sul, do Governo Estadual, via Fundação de Tecnologia e Meio Ambiente (FATMA) e de lideranças empresariais;
- Criação do Consórcio Catarinense de Exportações de Móveis e Artefatos de Madeira.
- Criação da Fundação Promotora de Eventos de São Bento do Sul – PROMOSUL.
- Criação do curso superior de Tecnologia Mecânica pela UDESC

Na fase inicial da pesquisa, em meados de 2005, todas as empresas informaram estar obtendo lucros e uma delas afirmou estar em situação de equilíbrio, o que significa dizer que até a crise provocada pela valorização do Real se fazer sentir de maneira mais aguda, o próprio ano de 2005 estava repetindo o bom desempenho de 2004.

5.4.2 Delimitação Geográfica

O aglomerado produtivo concentra-se no Município de São Bento do Sul, a na Região do Planalto Norte do Estado, situado a uma distância aproximada de 260 km da capital, Florianópolis. Limita-se diretamente com os municípios de Rio Negrinho a oeste, Jaraguá do Sul a nordeste, Corupá a sul e sudeste, Campo Alegre a nordeste e ao Estado do Paraná a noroeste.

Localiza-se em uma região entre o complexo da Mata Atlântica, nas encostas da Serra do Mar e os campos de floresta sub-tropical de araucárias, tornando sua flora e fauna muito rica em número e variedade de espécies. Com a colonização européia e o desenvolvimento que se seguiu, a região perdeu muito de suas características, sendo tomada pela agricultura, pecuária e mais

recentemente por áreas de reflorestamentos. (http://www.sbscidade.com/cidade/lim_geo.html acesso em 04/04/2006).

O aglomerado é composto pelos municípios de São Bento do Sul que contava, em 2004, com 75 mil munícipes e Rio Negrinho, cuja população superou a casa dos 43,5 mil habitantes. Ambos possuem área em processo de conurbação, e têm uma promissora extensão em Campo Alegre, com seus 12.611 habitantes, totalizando 131 mil pessoas. Distante a cerca de 260 Km da capital do Estado – Florianópolis.

Tabela 5.8: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: área territorial, população e densidade demográfica – 2005

MUNICÍPIO	ÁREA TERRITORIAL (Km^2)	POPULAÇÃO	DENSIDADE DEMOGRÁFICA (%)
Campo Alegre	499,22	12.611	25,26
Rio Negrinho	908,01	43.500	47,91
São Bento do Sul	496,11	74.903	150,98
TOTAL	1.903,34	131.014	68,83

Fonte: IBGE/Diretoria de Geociência/Departamento de Cartografia; Secretaria de Estados do Planejamento/DEGE/Arquivo Gráfico Municipal. (julho de 2005).

5.4.3 Características gerais do AP de São Bento do Sul

É um aglomerado especializado em móveis domésticos e, sobretudo, em dormitórios, sofás e cozinhas.

Utiliza como principal matéria-prima, o *pinus* reflorestado e empregado sob a forma de madeira maciça. Faz uso em menor volume, também, de eucalipto, chapas compensadas e MDF.

O aglomerado é concentrado nos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, onde gera oportunidade de trabalho para cerca de 12,3 mil pessoas.

A presença de pequenas empresas é significativa, mas as médias empresas (entre 100 e 499 pessoas ocupadas) sobressaem-se como geradoras de oportunidades de trabalho, (quase 60% do emprego setorial) (CUNHA,2002, p.84). Isso ocorre devido as características das operações produtivas da indústria moveleira de pinus que é grande demandante de mão-de-obra.

No contexto sócio-econômico de São Bento do Sul, as fábricas de móveis representam, aproximadamente, 53% do movimento líquido do município; em relação ao emprego, 4,0%.

Esses indicadores revelam que o tamanho médio dos estabelecimentos do aglomerado produtivo de São Bento do Sul é duas vezes maior do que o das médias do Estado, enquanto a média de exportação é três vezes superior. Esses indicadores retratam o diferencial em eficiência e produtividade.

Tabela 5.9: Número de Empregados e de Estabelecimentos do Aglomerado Produtivo de Móveis de São Bento do Sul – 2004

MUNICÍPIO	N° ESTABELECIMENTOS	N° EMPREGADOS
CAMPO ALEGRE	25	1.077
RIO NEGRINHO	120	3.142
SÃO BENTO DO SUL	178	8.094
SUBTOTAL	323	12.313
SANTA CATARINA	2.020	32.273

Fonte: Rais, 2004
Elaboração BRDE/AGFLO/GEPLA

Cunha (2003, p.101) ao aplicar modelo de classificação e caracterização de aglomerados industriais enquadrou esse caso em aglomerado organizado, ou seja, no terceiro estágio de evolução, porém com nota final muito próxima do limiar de passagem de estágio intermediário para o organizado, segundo se percebe no Quadro 5.4)

As especificações e os graus obtidos foram:

Quadro 5.4: Classificação do Aglomerado Industrial Catarinense de Móveis, na tipologia adotada, com e sem ponderação de critérios, realçando as graduações referentes ao nível de avanço dos conjuntos indicadores

ESPECIFICAÇÃO	GRAU (1)	NOTA	
		Sem Ponderação	Com Ponderação
Estrutura e Características Empresariais	Alto	7,3	7,6
Desempenho	Alto	6,7	7,0
Cooperação	Médio	3,8	4,0
Entrelaçamento-Iintegração	Médio	3,8	3,9
Efeitos resultantes da aglomeração	Médio	3,7	4,4

Média	Médio	5,2	5,4
Tipologia: (2)	ORGANIZADO		

Fonte: Resultados da aplicação do modelo prescritivo de classificação de aglomerados proposto, com base em informações colhidas em doze pesquisas sobre as aglomerações em pauta (CUNHA,2003).
(1) Os parâmetros para enquadrar 9º grau de avanço dos indicadores são os seguintes: de zero a 3,3 – baixo; de 3,4 a 6,6 – médio e de 6,7 a dez – alto ou elevado.
(2) Os intervalos de notas para classificação dos aglomerados na tipologia adotada são os seguintes: até 2,5 – informal; de 2,6 a 5,0 – intermediário; de 5,1 a 7,5 – organizado e de 7,6 a dez – inovativo.

O aglomerado assume posição impar como principal exportador do País, competindo em mercados altamente exigentes, como Europa e EUA.

O que viabilizou a inserção das empresas do aglomerado no mercado internacional foi o fato de serem detentoras de importantes fatores de competitividade - baixo custo dos insumos, mão-de-obra qualificada, disponibilidade de matéria-prima, os quais despertaram o interesse de importadores representantes de grandes cadeias mundiais.

Por estar predominantemente voltado às exportações, o pólo é muito dependente das constantes flutuações cambiais, passando por graves dificuldades em períodos de valorização da moeda nacional.

5.4.3.1 Estrutura produtiva

As empresas do arranjo produtivo de São Bento do Sul, na sua maioria, são especializadas na fabricação de móveis residenciais, elaborados com madeira maciça de pínus reflorestado. Em menor número, o aglomerado produz, também, móveis residenciais, utilizando eucalipto, chapas compensadas e MDF na sua fabricação.

É o maior pólo exportador de móveis do Brasil, exportando cerca de 80% do que produz, segundo dados do SINDUSMOBILl, 2005. Como as empresas trabalham como móveis de madeira maciça, disputando espaços em grandes e exigentes mercados, os produtos aliam alta tecnologia e talento artesanal o que distingue sobejamente esse aglomerado produtivo dos demais analisados.

No perfil do destino da produção visando ao atendimento do mercado interno, pelos dados de 2004, prevalece o abastecimento de outros Estados da Região Sul (32%) e para outras regiões do País (41%).

Já as exportações para o exterior destinam-se, preferentemente, aos mercados dos EUA e da Europa. As vendas para países em desenvolvimento são pouco expressivas.

No aglomerado está presente um considerável número de fornecedores para a indústria moveleira, como madeireiras, fabricantes de partes de móveis e outros componentes de madeira, processadores de madeira, fabricantes de máquinas e equipamentos, fabricantes de embalagem. Estão presentes, também, outros agentes que se ligam à cadeia moveleira através do fornecimento de produtos e serviços como: insumos básicos, acessórios, ferragens, ferramentas, serviços de consultoria, designers e de serviço de assistência técnica, entre outras. Essa integração da estrutura produtiva confere às empresas do AP vantagem competitiva para atuar nos mercados internos e externos.

A maior parte das empresas possui uma estrutura bastante verticalizada, realizando internamente praticamente todas as fases do processo produtivo.

No aglomerado predomina a presença de empresas de micro e pequeno porte, as quais representam 87,0% da sua composição. As microempresas são em maior número (66,8%) e muitas delas atuam como fornecedoras ou subcontratadas das empresas de maior porte.

Tabela 163: Número de estabelecimentos e porte das empresas moveleiras(*) do aglomerado produtivo de São Bento do Sul

N°ESTAB.	CAMPO ALEGRE		RIO NEGRINHO		SÃO BENTO DO SUL	
	N°	PART.	N°	PART.	N°	PART.
MICRO	16	64,0	87	72,5	119	66,85
PEQUENA	6	24,0	27	22,5	36	20,22
MÉDIA	3	12,0	6	5,0	21	11,80
GRANDE	0	0,0	0	0,0	2	1,13

Fonte: Rais, 2004
(*) Inclui fábrica de colchões
Elaboração: BRDE/AGFLO/GEPLA

Para que as microempresas possam sair da informalidade a Prefeitura de São Bento do Sul, em parceria com o SENAI, estruturou dois condomínios empresariais onde estão instaladas 25 microempresas, várias delas atuando como fornecedoras das indústrias moveleiras locais.

A Prefeitura Municipal cede espaços e estruturas para que as empresas possam se legalizar e gerar emprego e renda. É concedido um prazo de cinco anos para que possam consolidar seus negócios, período em que estão isentas do pagamento de aluguel, pagando somente as despesas de uso comum para manutenção do imóvel.

Quanto ao grau de escolaridade, segundo dados do MTb,Rais, 2004, 46,7% dos trabalhadores do aglomerado tem o primeiro grau completo e 17% tem formação de segundo grau. A capacitação da mão-de-obra recebeu excelente pontuação, na pesquisa realizada, que pode ser decorrente, também, da oferta atual de cursos formais e de capacitação dedicada ao atendimento das empresas.

Tabela 5.11: Nível de escolaridade dos trabalhadores do aglomerado de móveis de São Bento do Sul

NÍVEL ESCOLARIDADE	CAMPO ALEGRE	RIO NEGRINHO	SÃO BENTO DO SUL	TOTAL	
				N°	%
ANALFABETO	3	5	32	40	0,32
1°GRAU INCOMPLETO	193	800	1.850	2.843	23,10
1°GRAU COMPLETO	565	1.846	3.337	5.748	46,72
2°GRAU INCOMPLETO	113	178	777	1.068	8,70
2°GRAU COMPLETO	178	256	1.663	2.097	17,05
SUPERIOR INCOMPLETO	10	25	206	241	1,95
SUPERIOR COMPLETO	15	22	229	266	2,16
TOTAL	1.077	3.132	8.094	12.303	100,00

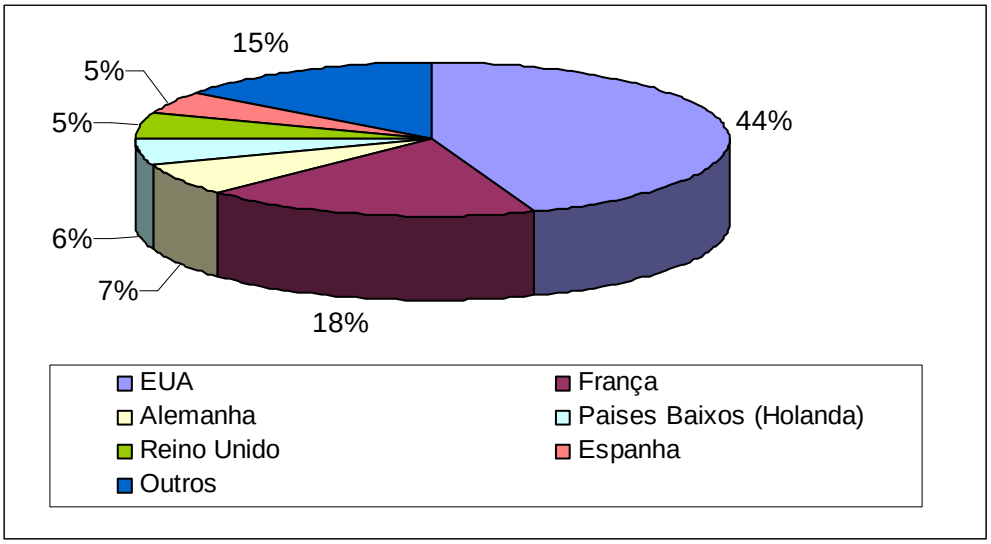
Fonte: Rais, 2004
Elaboração: BRDE/AGFLO/GEPLA

5.4.3.2 Atuação nos mercados interno e externo

A forte atuação desse aglomerado no mercado externo colocou Santa Catarina na condição de maior Estado exportador de móveis do Brasil, fato que vem se registrando desde o início dos anos 90. Em 2005, o Estado foi responsável por 43,7% do total de móveis exportado pelo país.

Segundo o SINDUSMÓBIL o valor faturado em 2005, foi de R$ 715,3 milhões, enquanto a exportação foi de US$ 226,9 milhões, correspondendo a 23% do total exportado pelo subsetor moveleiro nacional.

Gráfico 5.5: SANTA CATARINA: Exportações de Móveis em 2005



Fonte: SECEX,– 2006 Elaboração: BRDE/AGFLO/GEPLA

O mercado doméstico absorve cerca de 20% da produção do aglomerado, sendo os principais mercados: as Regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Os principais países de destino das exportações de móveis do aglomerado de São Bento do Sul são os EUA para onde foram destinados 44% dos móveis exportados em 2005; França (18%), Alemanha (7,0%) e Países Baixos (6%). Os países em desenvolvimento têm uma participação menos expressiva na pauta exportadora do aglomerado.

A pauta de exportação das empresas é pouco diversificada e se concentra em produtos de pinus com baixo e médio valor agregado, como dormitórios, salas de jantar e móveis de escritório.

As estratégias de comercialização diferem de acordo com o porte da empresa e o destino da produção. A inserção das empresas no mercado internacional, geralmente é feita através de agentes de exportação (*tradings*), que têm uma participação bastante ampliada no processo de negociação e comercialização dos produtos do aglomerado. Além de realizarem a prospecção do mercado e estabelecerem os contatos com os compradores, as *tradings* fazem toda a intermediação entre o importador e o fabricante. São responsáveis pelo recebimento e repasse das informações tecnoprodutivas, *design,* acompanham o desenvolvimento, a fabricação e os testes de qualidade dos produtos, negociam as condições da operação comercial e da logística, entre outros procedimentos.

O grande problema existente nessa modalidade de operação comercial é a dependência exacerbada das empresas do aglomerado em relação aos agentes, uma vez que as *tradings*, representando os interesses de grandes e médios compradores mundiais, realizam uma comercialização do tipo leilão, onde vende quem produz melhor e por menos.

Nesse contexto, a empresa exportadora do aglomerado de São Bento do Sul têm o papel passivo de ser apenas uma das fornecedoras de uma cadeia mundial de suprimentos, onde quem governa são as grandes e médias cadeias compradoras, uma vez que são elas as reais detentoras dos ativos importantes no processo de produção e comercialização dos produtos. São essas redes que detém a marca e *o know-how,* em termos de pesquisa e desenvolvimento do produto, determinam o que deve ser produzido e o *design*, estabelecem a ligação com o mercado consumidor, possuem os canais de comercialização e distribuição dos produtos.

Por outro lado, mesmo sem esse ganho em termos de funções corporativas, a interação com os grandes compradores mundiais tem trazido benefícios para o aglomerado de São Bento do Sul, uma vez que são repassadas informações importantes relativas à fabricação do produto, que refletem nos processos de gestão e produção das empresas e, por extensão, na sua qualidade e produtividade.

No mercado doméstico as estratégias de comercialização variam de acordo com o produto e o segmento ao qual se destina.

Uma modalidade bastante utilizada pelas empresas do arranjo é a venda através de representantes comerciais. Outra, utilizada principalmente pelas empresas moveleiras de grande porte, é através de canais próprios de comercialização. Através desta modalidade as empresas procuram criar um diferencial competitivo estabelecendo canais próprios de vendas e distribuição do produto para o segmento classe média alta, através de rede de varejo especializada. Algumas indústrias possuem lojas próprias e show-rooms nas maiores cidades, além de parcerias e sistemas de franquias. Nas cidades menores atuam através de redes de representantes os quais realizam as vendas diretamente aos consumidores.

Além destes canais, as empresas se utilizam, em menor escala, da distribuição via varejo de lojas multimarcas convencional.

5.4.3.3 Relações de articulação – cooperação

a) Relações com fornecedores

Uma das características do aglomerado produtivo de São Bento do Sul e que contribui para sua competitividade é a alta concentração de fornecedores que compõem os diversos elos da cadeia produtiva moveleira na região.

Pela sua localização geográfica, próxima a matas e áreas de reflorestamento, estão presentes na região diversas atividades ligadas à indústria de base florestal. No município de Pien, ao sul do Paraná, a 50 Km de São Bento do Sul, está situada a TAFISA uma empresa do grupo SONAE (português) e BRASCAN (canadense), uma das líderes mundiais na fabricação de aglomerados, MDF, OSB e HB (painéis de chapa dura), Contraplacado, Termolaminados de Alta Pressão, Flooring e outros produtos de valor agregado. A TAFISA tem capacidade de produção de 7,6 milhões de m3 de painéis/ano.(http://www.tafisa.com.br/).

Além desta, outras empresas ligadas ao processamento da madeira estão localizadas no entorno da região, no planalto norte, sobretudo em Canoinhas e Porto União.

A maioria dos fornecedores de madeira são proprietários das fontes de suprimentos, principalmente de pinus reflorestado.

No aglomerado também estão localizados diversos fornecedores de máquinas e equipamentos e ferramentas, sendo a FRESIT e a TECMATIC os maiores fornecedores.Outros fornecedores de máquinas e equipamentos nacionais estão sediados em Curitiba e São Paulo. Os bens de capital importados são provenientes, primordialmente, da Itália e Alemanha.

Também estão presentes no aglomerado outros fornecedores de máquinas e equipamentos usados, e micro empresas, algumas delas localizadas no condomínio empresarial, que atuam na fabricação de peças para as máquinas e equipamentos, além de prestarem serviços de manutenção.

A influência das grandes cadeias globais sobre o aglomerado produtivo é bem superior a dos demais aglomerados produtivos pesquisados, em razão da forte inserção internacional em São Bento do Sul. Portanto, o nível de exigência em termos de qualificações na seleção de fornecedores é bem maior.

Em relação ao número de fornecedores das empresas pesquisadas, nota-se que as grandes empresas têm um amplo contingente de fornecedores de partes e peças, correspondendo, em alguns casos, a verdadeiras redes ou cadeias de suprimento (suplly network ou suplly chain).

Nesse aglomerado produtivo que é especializado em móveis de pinus, aumenta a exigência de um maior rigor na seleção de fornecedores de madeira, chegando ao ponto de uma grande empresa adotar o método de rastreamento de fornecimentos.

As relações são tipicamente de mercado ou “arm´s lenght” em relações com fornecedores, tendo sido registrado alguns casos de problemas decorrentes de descumprimento de condições pactuadas ocorridas nas relações da empresa com terceiros. Uma delas de risco moral – moral hazard, ou seja, o parceiro comprador foi prejudicado pelo desconhecimento da capacidade efetiva e das reais intenções do parceiro de negócios.

Há, pois, uma forte variação de situações individualizadas, quanto ao serviços e subcontratados. O que se percebe, entretanto, é que as relações são de longo prazo, sobretudo, quanto ao fornecimento de madeiras.

b) Ações coletivas

Embora já tenha atingido o maior grau de inserção internacional dentre os aglomerados industriais, os programas conjuntos têm sido raros. O último deles foi o do desenvolvimento de fornecedores de duas grandes empresas tecnicamente conduzidas pelo SEBRAE/SC, denominado Programa de Capacitação de Fornecedores e Redes, com a duração de 16 meses, no qual participaram cerca de 34 empresas pertencentes a diversas atividades, como produtores de peças e componentes de madeira.

A recente crise cambial resultante da desvalorização da receita em real, exacerbou o individualismo e o comportamento de autodefesa, configurando um quadro de jogo ou de uso indiscriminado e imediatista de poder dos atores no aglomerado produtivo.

Na pesquisa realizada foram citadas somente quatro experiências de ação conjunta com avaliação nos graus *positivo* e *razoável*. Nenhuma delas em projetos de envergadura.

Trata-se de uma situação anormal, pois há 30 anos o grande salto do aglomerado produtivo deveu-se a ações coletivas como:

- a implantação do CDM;
- a criação e operacionalização do consórcio de exportação
- a criação da feira de móveis.

Quanto as modalidade de parcerias adotadas no aglomerado produtivo, os principais movimentos são a formação e treinamento de pessoal e a compra conjunta de insumos e matérias-primas. A participação conjunta em feiras e exposições, comum aos demais aglomerados estudados, não aparece como ação comum e importante em São Bento do Sul. A união de esforços para realizar vendas em conjunto e exportações coletivas também são práticas não adotadas no aglomerado produtivo ou com raro emprego.

Da mesma maneira, a prática de realização de reuniões e encontros não é considerada como atividade corrente na comunidade de empresários desta aglomeração. E quando ocorrem nas agendas de reuniões prevalecem temas de ordem formal e reivindicativa, embora trate-se, eventualmente, de assuntos visando ao aumento da competitividade do aglomerado produtivo, conforme indica a pesquisa.

Para um aglomerado já consolidado dentro de parâmetros nacionais, é intrigante que nele se repitam um quadro semelhante aos dos aglomerados produtivos regionais, ainda em transição, e que não estejam contemplados com a combinação privilegiada de oferta de cursos superiores e técnicos especializados e de capacitação de pessoal, combinação essa associada a uma não-desprezível disponibilidade de serviços técnicos.

Tratando-se de um aglomerado tradicional e com razoável divisão de trabalho, com parque de supridores de matérias-primas e insumos em geral e dotado de uma boa cobertura de instituições de suporte, é um ponto paradoxal a exacerbação de comportamentos individualistas.

Mesmo as pressões competitivas provocadas pelo novo paradigma tecnológico-organizacional e pela globalização não implicaram em fortes mudanças desde ações individuais até ações conjuntas deliberadas, baseadas em princípios de cooperação.

Nas razões para justificar a baixa ação conjunta, foi mencionado que:

- a auto-suficiência das empresas induz a baixa divisão de trabalho ;

- o ativo papel dos agentes de exportações que distribuem pedidos de seus representados por diversas empresas reduz a propensão a cooperar em nível local. Outrossim, as vendas em conjunto têm menor significação em razão do ativo papel dos agentes de exportação, que direcionam as exportações, segundo o potencial e as características das empresas orientadas.

Outrossim, a ação dos agentes de exportação também inibe as vendas em conjunto, ou seja o braço longo das grandes redes globais de comercialização exerce tais funções sob o guarda-chuva da governança externa ou exógena e ocupa significativos espaços na gestão de relações interfirmas dos aglomerasdos, sobretudo, as com grande exposição ao comércio mundial de móveis.

A relativamente desenvolvida divisão do trabalho e a acentuada inserção no mercado global não geraram, simultaneamente, laços de relações sob a inspiração de parcerias ou de cooperação locais.

A desconfiança do concorrente local sob a alegação de problemas ligados à cultura, de um lado, enaltece o individualismo e a rivalidade e de outro, limita a obtenção de ganhos oriundos da ação conjunta, essência do paradigma das redes de empresas e de aglomerados industriais.

A conseqüência mais sentida é a do bloqueio para a adoção de ações coletivas em episódios como o da atual crise cambial.

c) Instituições de suporte

Essa aglomeração conta com um grande elenco de órgãos de suporte, que foram sendo atraídos para a região movidos pelo dinamismo econômico, pela demanda de serviços próprios da atividade e de apoio infra-estruturais necessários à consolidadção do pólo moveleiro..

Foram implantadas na região, diversas estruturas de suporte, sendo as principais: o SENAI, o SEBRAE a Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa - FETEP, o Centro Tecnológico do Mobiliário – CTM, a UDESC – Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina e as associações de classe da região.

O SENAI de São Bento do Sul, instituído na década de 70, além dos serviços técnicos e tecnológicos, desenvolve cursos técnicos de longa duração,

entre os quais se incluem os cursos de design, gestão, indústria e informática, e 1 curso superior de tecnologia de automação industrial, além dos cursos de qualificação na área da madeira, organizados segundo a demanda.

A FETEP, Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa criada em 1975 pelas empresas moveleiras de São Bento do Sul, passou a ser gerida pelo Senai, a partir de 1995. Hoje, o SENAI/FETEP fornece cursos profissionalizantes e capacitação, atendendo às indústrias dos setores moveleiro e metalúrgico da região, além de prestar assistência técnica e convênios tecnológicos com empresas da região e a utilização do laboratório de ensaios para madeira e móveis.

O CDM, também criado ao final da década de 70, iniciou suas atividades com equipamentos cedidos pelo Senai. Desde então, vem desenvolvendo inúmeras atividades na área da tecnologia moveleira, em parceria com SENAI e FETEP.

A UDESC, que chegou a São Bento do Sul em 1994, realizando o primeiro curso superior no Brasil em Tecnologia Mecânica em Móveis, numa parceria com a ACISBS (Associação Comercial Industrial de São Bento do Sul), Prefeitura Municipal de São Bento do Sul, e FETEP (Fundação de Ensino Tecnologia e Pesquisa. Atualmente, além deste curso a UDESC oferece curso de Tecnologia em Sistemas de Informação.

O SEBRAE, por sua atuação junto ao segmento moveleiro, recebeu as melhores avaliações em relação à qualidade do relacionamento e inter-relações no aglomerado produtivo. Entre outras ações, desenvolveu o Projeto Empreender, cujo objetivo é o desenvolvimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas, através do associativismo. Em 2004, desenvolveu o programa desenvolvimento de fornecedores que contou com a participação de 30 micro e pequenas empresas e, também, com algumas empresas âncoras da cadeia produtiva moveleira.

Além das instituições supramencionadas, pode-se registrar a presença das seguintes instituições vinculadas ao segmento moveleiro da região: PROMOSUL, Fundação Promotora de Eventos de São Bento do Sul, constituído de um pavilhão de exposições, com 15.500 m², para realização de feiras nacionais e internacionais e outros eventos afins; SOCIESC - Sociedade Educacional TUPY/unidade São Bento do Sul, instalada no ano 2000, com a

implantação dos cursos: Informática, Mecânica, Eletrônica e Ensino Médio; ACISBS - Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul; SINDUSMOBIL - Sindicato Patronal da Indústria e da Construção e do Mobiliário de São Bento do SUL e Campo Alegre e ARPEM - Associação Regional de Pequenas e Médias Empresas de Móveis.

Na pesquisa realizada ficou evidenciado que, não obstante a pujança e importância desse aglomerado no cenário econômico nacional, instituições como o MDIC, APEX e programas específicos da ABIMÓVEL, como o PROMÓVEL e outros como o projeto Empreender e Núcleos Setoriais, do SEBRAE, não foram percebidos como ações de relevo pelos empresários do setor.

Não obstante a existência de uma estrutura bastante completa e da presença expressiva de agentes de suporte na região, verifica-se baixo nível de interações, cooperação e de iniciativas coletivas, redundando na baixa apropriação dos benefícios proporcionados pela aglomeração e, assim, impedindo que as empresas possam aumentar ainda mais sua capacidade competitiva nos mercados em que atuam.

5.4.3.4 Verticalização das empresas

Em São Bento do Sul, como nos demais aglomerados analisados, as empresas de uma maneira geral, apresentam uma produção verticalizada, realizando internamente grande parte do processo produtivo. Segundo pesquisa realizada por Seabra et.al, (2005), a produção verticalizada chega a representar cerca de 96% da produção de móveis da região.

Devido a escassez da madeira de pinus e como forma de garantir o próprio abastecimento, algumas empresas de maior porte estão se verticalizando em direção à matéria-prima, mediante aquisição de áreas de terra para implantação de reflorestamento.

Uma das razões apontadas para a estratégia da verticalização é a alta concorrência existente na região já que, segundo a pesquisa, manter a produção “intra muros” oferece menos risco às investidas dos concorrentes.

Na pesquisa realizada, uma minoria de empresas justificou a tomada de decisão de desverticalização parcial, para dedicar-se as etapas das atividades de manufatura, nas quais revelam maior competência e, assim, evitaram a

sobrecarga de investimentos necessários a auto-suficiência. É o que ocorre, por exemplo, com atividades relacionadas à produção de peças com entalhes e trabalhos de relevo em centros de usinagem, que são terceirizadas pela necessidade que as empresas têm de acessar competências complementares disponíveis na região.

Pela mesma razão, também, são terceirizados alguns poucos itens do processo produtivo, como peças ou pequenas partes e acessórios de madeira, que demandam trabalho de mão-de-obra e equipamentos menos sofisticados para a execução. Nestes casos, a subcontratação tem como objetivo central a redução de custos, além de procurar solucionar entraves tecnológicos e gargalos da capacidade produtiva das empresas. A pintura, utilizada em grande escala no acabamento dos móveis fabricados na região, é outra atividade que as empresas realizam através da subcontratação.

Com relação às modalidade de contratos realizados para disciplinar as relações de negócios nas operações de terceirização, segundo a pesquisa, os contratos formais praticamente não são utilizados da Região de São Bento do Sul. Quando existem são contratos de curta duração e, podendo ser ainda, com cláusulas de ajustes futuros. A forma de elaboração das bases dos negócios é a da negociação entre os atores envolvidos.

5.4.3.5 Aprendizado e inovação

No aglomerado produtivo de São Bento do Sul, sem dúvida, a principal modalidade de obtenção de inovação tecnológica é a obtida pela compra de máquinas e equipamentos, a par da execução de projetos voltados ao desenvolvimento de produtos e processos.

Nesse aglomerado produtivo também se constata a existência de máquinas e equipamentos de várias gerações, predominando, contudo, as com idade entre um e cinco anos e entre cinco e dez anos. As grandes empresas possuem um parque fabril com maquinários novos tanto de procedência nacional, quanto importado. As empresas que têm como principal foco a exportação, utilizam máquinas e equipamentos de grande precisão e velocidade, na maioria importados da Alemanha e Itália, os quais possibilitam realizar operações de elevadíssima tecnologia e acabamento.

A influência marcante das empresas detentoras de marcas mundiais e de cadeias globais de comercialização torna esse aglomerado diferente dos demais pesquisados, por sua expressiva dependência de terceiros na definição do *design*.

Como decorrência lógica à acentuada inserção internacional do aglomerado produtivo, a adoção de programas de qualidade é comum nas empresas, muito embora a maioria não tenha certificação de qualidade, mesmo exportando para países desenvolvidos. Somente uma das empresas pesquisadas tem certificação de qualidade ISO 9001 e 2000, além de outras certificações. Fora da amostra, duas outras grandes empresas visitadas também os possuem.

Quanto aos padrões de gestão adotados e o uso de recursos tecnológicos de ponta salienta-se que o CAD (*Computer-Aided Diagnosis*), é considerado como importante técnica para programação da produção, principalmente para as médias e grandes empresas. Observa-se, também, haver o emprego de ferramentas avançadas de PCP (Programação e Controle da Produção), associadas a outras, como *just in time*.

A inovação em processos e produtos, também foi considerada importante. A melhoria no *design* igualmente recebeu média e alta relevância, embora boa parte das empresas do aglomerado produtivo tenha abdicado do *design* e da marca própria nas operações como o mercado internacional. As empresas que fabricam com *design* próprio são aquelas atuam com marcas reconhecidas nacionalmente e fabricam para o mercado doméstico, países árabes e da América Central. Essas possuem departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos e investem em *design,* mesmo sendo, na maioria das vezes, baseados em modelos publicados em revistas especializadas.

Os mecanismos de aprendizado mais freqüentes ocorrem nas interações com os agentes de exportação que constituem-se na fonte de informações mais utilizada sobre produtos, tendências e tecnologias.Também as relações que acontecem com fornecedores de máquinas e equipamentos e de materiais químicos, representam oportunidades de aprendizagem e estímulo à inovação.

A participação em feiras e exposições de móveis e de máquinas e equipamentos, igualmente se constituem em importantes formas de aquisição

e disseminação de conhecimentos sobre novos produtos, tendências de mercado, *design*, novidades em matérias-primas e acessórios.

A inserção no mercado externo,é o que mais tem impactado funcionamento do arranjo produtivo, sob a ótica do aprendizado e inovação. Mesmo com o *design* sendo ditado pelo cliente, na interação com os compradores, os produtores locais desenvolvem capacitações importantes nas áreas tecnoprodutivas uma vez que precisam adequar seus equipamentos e processos de produção para atender às especificidades do cliente. Essa operação traz ganhos expressivos em termos de melhoria de processos e qualidade dos produtos, refletindo na produtividade e competitividade da empresa e, por extensão, do aglomerado como um todo.

5.4.3.6 Governança e confiança

O ponto de vista majoritário sobre os modos de governança predominantes no aglomerado produtivo de São Bento do Sul é o *via mercado*.

Observa-se que os respondentes não atribuíram relevância inconteste a vantagem da proximidade geográfica como geradora de aumento da confiança e de comportamentos eficientes em relações de parcerias (CUNHA,2006).

Nas razões para justificar a baixa ação conjunta foi mencionado que a ação dos agentes de exportação também inibe as vendas em conjunto, ou seja o braço longo das grandes redes globais de comercialização exerce tais funções sob o guarda-chuva da governança externa ou exógena e ocupa significativos espaços na gestão de relações interfirmas dos aglomerados, sobretudo, as com grande exposição ao comércio mundial de móveis.

A influência das grandes cadeias globais sobre o aglomerado produtivo de São Bento do Sul é bem superior à constatada nos demais aglomerados produtivos pesquisados, em razão da forte inserção internacional em São Bento do Sul (CUNHA,2006).

A relativamente desenvolvida divisão do trabalho, para os padrões brasileiros e a acentuada inserção no mercado global não propiciou, simultaneamente, laços de relações sob a inspiração de parcerias ou de cooperação locais.

A inconteste desconfiança no concorrente local sob a alegação de haver problemas ligados à cultura, de um lado, enaltece o individualismo e a

rivalidade e de outro, limita a obtenção de ganhos oriundos da ação conjunta, essência do paradigma das redes de empresas e de aglomerados industriais (CUNHA,2006).

O aglomerado produtivo vive uma fase de inflexão do seu ciclo da vida, com duas possíveis variantes ou tendências: uma a de manter o atual modelo de organização, que conduzirá a sua involução e outra, a de aproveitar sua competência coletiva potencial e tornar-se competitivo, via aproveitamento de vantagens coletivas dinâmicas (CUNHA,2006).

5.5 Comparações entre as aglomerações produtivas

A seguir enumeram-se tópicos selecionados sobre os quatro aglomerados produtivos da Região Sul, visando revelar os pontos em comum e as diferenças percebidas pelas pesquisas de campo e, também, por outras modalidades de captação de dados e informações utilizadas ao longo do projeto de pesquisa.

Estrutura por tamanho

A Estrutura por tamanho deve ser focalizada por duas vertentes: a da amostra obtida na pesquisa de campo, cujo número de empresas e seus respectivos tamanhos ficaram a mercê da boa vontade das empresas visitadas e a da vertente lastreada em dados da RAIS-MTb ou em pesquisas de campo amplas.

Já no universo das empresas moveleiras localizadas nos quatro aglomerados realçam-se as pequenas e as médias empresas, com ênfases distintas: como no caso do aglomerado do Oeste catarinense, no qual prevalecem as pequenas empresas, quando o indicador é o do pessoal empregado. Frisa-se que, tanto, em São Bento do Sul, quanto, em Bento Gonçalves e agora, também, em Arapongas há um contingente de grandes empresas, várias delas suplantando a casa dos mil empregados, embora na restrita amostra da pesquisa de campo tais afirmações não fiquem comprovadas.

No subconjunto de empresas pesquisadas, 27 das 31 estão enquadradas em estratos de pequeno e de médio porte.

Tabela 5.12: Aglomerado produtivo da região Sul do Brasil: tamanho das empresas da amostra

PORTE	ARAPONGAS		BENTO GONÇALVES		OESTE CATARINENSE		SÃO BENTO DO SUL	
	Empresas	Empre-gados	Empresas	Empre-gados	Empresas	Empre-gados	Empresas	Empre-gados
Micro	0	0	2	11	0	0	1	8
Pequena	5	256	2	170	4	165	3	214
Média	5	1.430	2	303	5	605	1	160
Grande	0	0	0	0	0	0	1	1.094
Total	10	1.686	6	484	9	770	6	1.476

Fonte: BRDE, 2005.

Para efeito de comparação necessita-se empregar dados que correspondam a quase um censo de empresas, os da RAIS, cujo detalhamento por tamanho não abrange o nível municipal. Portanto, a saída é a de utilizar-se de pesquisas recentes, incorporadas no corpo do presente relatório, nas partes introdutórias das análises dos aglomerados produtivos pesquisados.

Divisão de trabalho

Em relação aos motivos para a tomada da decisão quanto à divisão de trabalho, ou não, salvo o aglomerado produtivo do Oeste Catarinense, os demais têm na redução dos custos uma das principais motivações para a desverticalização. A penetração em novos mercados é um objetivo comum aos quatro aglomerados, mas com maior intensidade nos de Arapongas e Bento Gonçalves.

- As parcerias estabelecidas tendo por motivação soluções de problemas tecnológicos são bem pontuadas nos aglomerados produtivos de São Bento do Sul, Arapongas e Bento Gonçalves, por ordem de citação.
- O que se percebe é a existência de múltiplas motivações presentes na tomada de decisão de descentralização ou divisão da produção. Outrossim, a posição menos enfática do Oeste catarinense se deve ao baixo nível da divisão do trabalho existente nesse aglomerado produtivo.

Vantagens competitivas dos APs

A disponibilidade da mão-de-obra qualificada foi considerada como importante vantagem competitiva pelos aglomerados produtivos de Arapongas, São Bento do Sul e Bento Gonçalves e baixa e nula pelos empresários do aglomerado produtivo do Oeste Catarinense.

A proximidade com os fornecedores de matérias-primas teve a melhor avaliação em Bento Gonçalves, muito embora houvesse freqüente registro de distanciamento entre este pólo e seus principais fornecedores, ocorridas durante as entrevistas realizadas na região. Na seqüência, figuraram os aglomerados de Arapongas e o de São Bento do Sul. Já o aglomerado do Oeste catarinense revelou indicações de baixa e nula vantagem.

Relativamente, a marca regional figurou com maior representatividade no aglomerado produtivo de São Bento do Sul e no de Arapongas.

Quanto ao baixo ou o menor custo de mão-de-obra os melhores resultados foram colhidos pelos aglomerados produtivos do Oeste Catarinense e de Arapongas.

A avaliação dos programas de fomento do aglomerado como diferencial competitivo receberam melhores cotações em Arapongas e Bento Gonçalves, seguindo-se as do Oeste Catarinense. O aglomerado produtivo de São Bento do Sul quatro registros em baixa e nula relevância, o que é compatível com o quadro de falta de sinergia das organizações públicas e de fomento, que ora estão em posição de expectativa diante da fraca demanda por ações pró-ativas, comparando-se com os demais aglomerados. Deve-se dissociar aos conceitos de marca regional do de marca empresarial. Essa é perdida quando avança a inserção no mercado internacional, como é o caso do aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul e, em menor amplitude, o de Bento Gonçalves.

Quanto à influência de universidades e de prestadores de serviços de capacitação técnica de pessoal, Bento Gonçalves, uma vez mais, se destaca, seguida que é por Arapongas e por São Bento, que, pela concentração de cursos técnicos de tecnólogos e de design e de engenharia especializada, deveria identificar com maior ênfase estes atributos como fonte de diferenciação competitiva.

Marca regional

A marca regional é relativamente mais influente em São Bento do Sul e no Oeste Catarinense, mas predominam as pontuações em baixa e nula.

Cabem duas observações sobre indícios da existência de um potencial para a realização de ações coletivas em São Bento do Sul:

a) o SEBRAE/SC concluiu no ano passado um programa de capacitação de fornecedores abrangendo: de um lado, duas empresas líderes e de outro, 36 pequenas empresas prestadoras de serviços, de peças e componentes e de insumos e
b) a Prefeitura Municipal de São Bento mantém um sistema de condomínio industrial, em dois prédios. Esse abriga diversas empresas de várias atividades, muitas delas ligadas á indústria da madeira, constituindo-se numa espécie de incubadora de indústrias e atividades tradicionais.

Troca de informações

A troca de informações sobre clientes e sobre fornecedores é predominantemente, freqüente e moderada, com 23 e 26 manifestações respectivamente, ou seja, são as modalidades de ação conjunta mais significativas, dentre aquelas que constam do rol da pergunta. e, o mesmo ocorrendo em relação ao intercâmbio de dados sobre fornecedores. Já a aquisição conjunta de matérias -primas revelou-se prática pouco utilizada nos aglomerados produtivos da Região Sul, havendo alguma expressão em Arapongas, em razão de uma bem sucedida experiência com uma central de compras.

Influência dos agentes patronais e de suporte

Na avaliação do desempenho e da influência dos agentes patronais e de suporte, o SENAI teve a melhor cotação em Arapongas, cuja oferta de serviços ainda é pouco evoluída, seguindo-se as manifestações colhidas em Bento Gonçalves. Os Bancos de Desenvolvimento não receberam boas apreciações, o que pode implicar, de um lado, em distanciamento das ações pró-ativas, ora em curso nos aglomerados produtivos da Região Sul e, de outro, falta de

priorização da visada de organização sob o formato de coletividade de empresas, ou de redes e de arranjos produtivos.

Os sindicatos patronais foram os melhores aquinhoados com cotações positivas quanto à influência exercida nos aglomerados produtivos de Arapongas e do Oeste e com menor ênfase no de São Bento do Sul. Quatorze empresas dentre as pesquisadas nos quatro aglomerados produtivos consideraram a influência das associações como alta.

Já o SEBRAE, teve avaliação mais equilibrada e, sem dúvida, saliente-se, a única exceção foi à predominância de posicionamento em baixa e nula influência no aglomerado produtivo de São Bento do Sul.

Em relação às universidades, frisa-se que a Universidade de Caxias do Sul – Campus de Bento Gonçalves está fortemente engajada em projeto de desenvolvimento e implementação de observatório setorial de móveis e possui capacitação em *design* e *engenharia de móveis*.

Já em São Bento do Sul, embora haja oferta de instituições como o CTM-SENAI, a UDESC e a SOCIESC, as quais, em conjunto, poderiam exercer papéis marcantes na revitalização do aglomerado produtivo, inexiste um projeto e sequer um esboço dele, para proporcionar novo estágio de desenvolvimento e de avanço do aglomerado mais internacionalizado do País.

Design

Quanto ao desenvolvimento de modelos de produtos ou *design* há dois agrupamentos de respostas com maior pontuação: uma, a que realça a produção própria de *design* e outra, que pressupõe o acolhimento dos modelos apresentados por representantes de grandes redes de comercialização de ordem global.

Há uma ampla gama de variações combinadas de estratégias para a elaboração do *design* ou dos modelos de móveis, nelas incluindo-se, ainda, o da consulta à revistas de modas, à observação de produtos de concorrentes, entre outras.

As opções dependem, tanto, do tamanho da empresa, quanto, do destino da produção. Isso implica que, mesmo as grandes empresas, quando supridoras do mercado de países desenvolvidos, perdem a capacidade de

produzir *design* próprio e ficam dependentes dos modelos de grandes distribuidores globais.

Sob a óptica da valoração da influência de agentes, o SENAI teve a melhor cotação em Arapongas, cuja oferta de serviços ainda é pouco evoluída, seguindo-se as manifestações colhidas em Bento Gonçalves. Os Bancos de Desenvolvimento não receberam boas apreciações, o que implica, de um lado em distanciamento das ações pró-ativas, ora em curso nos aglomerados produtivos da Região Sul e, do outro, falta de priorização da visada de organização sob o formato de coletividade de empresas, ou de redes e de arranjos produtivos.

Governança

Num dos tópicos centrais da pesquisa, a governança das relações interfirmas, ficou evidente a inequívoca predominância do modo de governança, via mercado, em todos os aglomerados produtivos pesquisados na Região Sul do Brasil, o que frustrou a expectativa de se identificar ocorrências de modos mais evoluídos, em parceria ou típico de organização em rede.

Vinte de investimentos necessários à auto-suficiência das vinte e duas empresas que se manifestaram foram enfáticos: adotam mecanismos de mercado para gerir as relações entre firmas locais e com outros agentes.

Há casos freqüentes de relações com maior prazo do que as regras do tipo que se extinguem com a concretização do negócio, ou seja relações *spot,* mas não houve clara manifestação de haver ritos próprios de relações mais avançadas, de parceria.

Destino da Produção

Quanto ao destino da produção, os aglomerados produtivos do Oeste catarinense e o de Arapongas destacam-se por suprirem o mercado interno do Brasil . O de São Bento do Sul posiciona-se no extremo oposto: está voltado para o mercado global e vende seus móveis em países desenvolvidos.

O aglomerado produtivo de Bento Gonçalves está situado numa posição intermediária: têm uma forte presença no mercado brasileiro, ponteando em diversas linhas de produtos, quer em *design*, quer qualidade de seus produtos, mas conquistou espaço não-desprezível no mercado global.

Oferta de Produtos

Já no que se refere a oferta de produtos, o aglomerado produtivo de Arapongas apresenta um amplo leque de que engloba móveis estofados, cozinhas, guarda-roupas e camas, estantes e cabides (*racks)*. Algo semelhante ocorre no aglomerado produtivo de Bento Gonçalves, contudo os padrões dos móveis são mais sofisticados e os produtos incorporam maior valor agregado. Há linhas de móveis retilíneos, com emprego de *pinus*, direcionados ao abastecimento do mercado externo. O Oeste tem um perfil de oferta de multiprodutos, porém, em geral, enquadrados para o atendimento de mercados menos exigentes. São Bento do Sul é mais especializado em móveis de madeira e neles dormitórios e suas partes, embora haja produção de estantes, cabides (*racks)*, móveis especiais e cozinhas.

O perfil da oferta regional de móveis, salvo em São Bento, é muito variada em linhas de produtos e, também, quanto à qualidade e ao grau de agregação de valor.

Destaca-se: cada linha de produtos implica em investimentos e organização da produção com diferenças não-triviais, como, por exemplo, a produção de móveis estofados e dormitórios de madeira. Há diferenças radicais também em relação aos tipos e às fontes de suprimento de matérias-primas e insumos, ao grau e ao tipo de mecanização e ao potencial de divisão de trabalho. Portanto, por traz das especializações produtivas existem estruturas de produção e organização muito díspares.

Cooperação

Houve aumento da cooperação interfirmas, segundo dois-terços dos respondentes a pergunta atinente aos impactos da crescente inserção internacional da indústria sulina de móveis e dos aglomerados produtivos ora pesquisados, sobre o grau de cooperação e os níveis de confiança interfirmas.

Já as respostas sobre os efeitos desse processo sobre os níveis de confiança foram mais equilibradas: onze empresas responderam ter havido aumento da confiança e, dez consideraram que não houve alteração.

Internacionalização

Os impactos da internacionalização nos quatro aglomerados produtivos da Região Sul sobre o poder exercido pelas grandes empresas moveleiras locais, atores privilegiados quando se trata da governança endógena, foram considerados nulos por treze respondentes. Com certeza, na avaliação feita pelas empresas não foram levados em conta a perda da marca e as limitações à criatividade e a produção de *design*.

Parcerias

As justificativas para a realização de processos de parcerias e de ações conjuntas, nos quatro aglomerados produtivos, concentraram-se em três fundamentos, citados isolados ou conjuntamente: *boa vontade*; *efetivo conhecimento do parceiro de negócio* e na *presunção da competência*.

Estas respostas guardam relação de pertinência com o baixo uso de contratos formais, portanto, subjacente à prática dos negócios existe confiança de que o parceiro satisfará as expectativas do contratante.

Não há relações entre os atores dos quatro aglomerados produtivos regionais.

Sistemas de Produção

Nas empresas pesquisadas salientam-se as que fabricam móveis em série .

Canais de comercialização

No Sul brasileiro as empresas no mercado nacional operam com a figura do representante comercial, tendo expressivo percentual entre os 31 pesquisados.

Marca própria

Nos aglomerados produtivos sulinos 26 empresas mantêm a marca no mercado interno e três a perdem. No exterior várias firmas dizem manter a marca e outras a perdem, dependendo dos países importadores. Em todos os subconjuntos de aglomerados, quando os exportadores se vinculam a redes ou cadeias globais de comercialização há a exigência de submissão à marca global.

Subcontratação

Nos aglomerados produtivos estudados, a maior cotação é também o da redução de custos, contudo figuram outros objetivos, entre os quais o revelar-se capacitado para acessar novos mercados.

5.6 Hierarquização das aglomerações produtivas

O propósito da ordenação dos aglomerados pesquisados não é o de estabelecer hierarquia ou subordinização entre eles, mas sim de proceder a uma classificação[8] levando em conta um elenco de variáveis selecionadas, incluídas no principal instrumento da pesquisa.

A hierarquização pode ser considerada como uma síntese das comparações entre os aglomerados.

Além dos dados constantes das tabelas que serviram de base para a análise individual e por conjuntos de aglomerados, incorporou-se, subsidiariamente, informações colhidas durante as visitas às empresas e as instituições e órgãos de suporte.

Os resultados são incontestes quanto a melhor posição do aglomerado de Bento Gonçalves em relação aos demais, sobretudo levando em conta os seguintes aspectos:

- O destacado tamanho do aglomerado, levando em conta o pessoal empregado e o número de empresas e a estruturação por estratos de tamanho; possuir um relativo equilíbrio entre vendas no mercado interno (atingindo camadas de média-alta renda) e no internacional e diversificada linha de produção;
- ter obtido grau máximo em relação a disponibilidade de instituições de suporte e quanto a integração entre elas, quando desenvolvem projetos coletivos e por ter o mais amplo programa de fomento ao aglomerado.

Em seguida situa-se o aglomerado produtivo de São Bento do Sul, cujas características são: primazia quanto a conquista do mercado internacional; de equivalência com o aglomerado produtivo de Bento Gonçalves em tamanhos e disponibilização de serviços de apoio e qualificação de pessoal.

[8] Foi utilizado o método de Likert com quatro graus e com visualização em cores: 1 – baixo (vermelha); 2 – médio (amarela); 3 – alto (azul) e 4 – muito alto (verde).

Salienta-se, porém, a perda de pontos por não possuir programas de ação coletiva de fomento ao aglomerado produtivo e haver baixa integração e reflexos negativos da forte inserção passiva em cadeias globais de comercialização de móveis, seja pela subordinização a governanças exógenas, seja pela fragilização diante de políticas macroeconômicas .

Em terceiro lugar, figura o aglomerado produtivo de Arapongas que ganha pontos em função: da concentração territorial da produção; do tamanho das empresas e do próprio aglomerado; da integração das instituições de suporte e patronais e dos efeitos positivos de iniciativas de ação conjunta, visando o desenvolvimento de fatores, especialmente o desenvolvimento de móveis de estilo e marca nobre em boa parte das empresas, o consórcio de exportação (18 empresas) e a central de compras (30 empresas).

Em seguida posiciona-se o aglomerado produtivo do Oeste Catarinense, composto de vários microaglomerados, e que têm como pontos fortes o empreendedorismo, a manutenção da marca no mercado nacional e uma saliente convergência de esforços de órgãos patronais com órgãos de suporte, o que está viabilizando a execução de ambicioso programa de fomento do aglomerado produtivo, embora esse aglomerado seja o mais carente em relação a oferta de infra-estruturas de serviços técnicos e de capacitação de pessoal.

A classificação é apenas um esforço de ordenamento dos avanços obtidos pelos aglomerados produtivos pesquisados, cuja competição está lastreada, sobremaneira, em vantagens estáticas, salvo quando há resultados positivos de programas de ação conjunta.

Tabela 5.13: Aglomerados produtivos do sul do Brasil: hierarquização segundo indicadores selecionados

ESPECIFICAÇÃO	AGLOMERADOS SUL BRASILEIROS															
	Arapongas				Bento Gonçalves				Oeste Catarinense				São Bento do Sul			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conjunto I. Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado																
Tamanho dos AP																
Tamanho das empresas																
Corpo funcional																
Diversificação da oferta dos produtos																
Destino da produção																
Conjunto II. Relações de cooperação da empresa no aglomerado																
Origens das matérias-prima e Insumos																
Parcerias no AP																
Objetivos visados nas parcerias																
Marca da empresa																
Conjunto III. Informações sobre a competitividade da empresa e técnicas de gestão da produção adotadas																
Máquinas e equipamentos																
Técnicas de gestões adotadas																
Programas de certificação e qualidade																

Tabela 5.13 (cont.): Aglomerados produtivos do sul do Brasil e da Europa: hierarquização segundo indicadores selecionados

ESPECIFICAÇÃO	AGLOMERADOS SUL BRASILEIROS															
	Arapongas				Bento Gonçalves				Oeste Catarinense				São Bento do Sul			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conjunto IV. Governança das relações interfirmas e com outros atores do AP e níveis de confianças vigentes																
Modos de governança predominantes																
Disponibilidade de instituições de suporte																
Integração das instituições de suporte patronais e programas																
Design																
Efeitos dos programas de fomento no AP																
Vantagens por pertencimento ao AP																
Tipos de confiança vigentes																
Conjunto V. Aprendizado e inovação																
Efeitos da aprendizagem																
Alternativas para a inovar																

Fonte: BRDE, 2005.

Legenda: 1 baixo; 2 médio; 3 alto e 4 muito alto.

A análise sucinta da indústria e do comércio de móveis no País, na Região Sul e nos Estados Sulinos mostrou que há uma forte competição de países em desenvolvimento, visando aumentar a presença no dinâmico mercado global de móveis, cujo acesso é controlado por grandes redes mundiais de comercialização, que exercem crescente influência (governança exógena) na gestão interna dos aglomerados locais. Nota-se, ainda, uma tendência de relocalização do parque produtivo, em direção aos países com baixos custos de fatores de produção.

O Sul do Brasil possui 45 % do pessoal empregado nessa indústria e lidera as exportações para o exterior.

O cerne desse capítulo é a análise dos resultados da pesquisa de campo, dos aglomerados que foram objeto da pesquisa, com a seguinte estrutura: histórico, trajetória, delimitação geográfica; características gerais e análise dos dados e informações coletados na pesquisa de campo.

Após a análise individual dos aglomerados produtivos, foi apresentado o resultado da comparação entre os quatro aglomerados produtivos sulinos, salientando-se seus pontos em comum e suas diferenças e peculiaridades, o que revelou a existência de comportamentos pouco abertos à cooperação na esfera técnico-produtiva. Tal constatação, em parte, causou a não confirmação da hipótese de que a proximidade entre empresas induz naturalmente a comportamentos cooperativos.

No final do capítulo foram feitas analogias com os "*clusters*" de madeira e móveis de Portugal e da Espanha, elegendo-se, para tanto, um menor número de variáveis. E, por último, na hierarquização dos aglomerados produtivos do Sul do Brasil e da Península Ibérica, que corresponde a uma espécie de síntese, com forte apelo visual; os aglomerados de Bento Gonçalves e de São Bento do Sul foram enquadrados em primeiro e segundo lugar. Entretanto, cada um dos aglomerados representa uma realidade local-regional e tem peculiaridades que os distinguem entre seus pares e revelam diferentes potenciais de crescimento.

5.7 Comparação com Aglomerações de países europeus emergentes

Parte da equipe visitou e entrevistou empresas e instituições de suporte de duas aglomerações produtivas européias de madeira e móveis, mais especificamente o Vale do Souza, no Norte de Portugal e Galícia, na Espanha, província de Pontevedra. Elegeram-se, no entanto, um menor número de variáveis.

O aglomerado produtivo do Vale do Souza, em Portugal, abrange indústria e comércio de móveis no municípios de Paredes e Paços de Ferreira. Esse aglomerado possui cerca de 20 mil trabalhadores em 1600 empresas e produz móveis de estilo ou retos, mas de excelente qualidade. Os destaques baseiam-se :

- na habilidade e a qualificação da mão-de-obra;
- no avanço em *design* e na qualidade dos produtos;
- na disponibilidade de instituições de suporte;
- no destino da produção que abrange tanto o mercado português, quanto o de países europeus como a França, Inglaterra e a Espanha e,

- no amplo acesso a matérias-primas e a outros suprimentos.

Um entrave não-desprezível que necessita ser superado é o da baixa propensão para cooperar, resultante do extremado individualismo. Também a governança é exercida por cadeias de comercialização estrangeiras.

O aglomerado produtivo da cadeia madeira/móveis da Galícia, tem a concentração de fábricas de móveis no município de A Estrada, na província de Pontevedra. A Estrada é o menor dentre os pesquisados e sobre o qual há ainda carência de informações. Embora haja uma forte indústria de madeira e celulose, a industrialização de móveis é recente. São cerca de 100 fábricas em A Estrada, que fabricam móveis de qualidade, alguns em estilo, outros, móveis retos. Uma das empresas abastece as grandes redes mundiais hoteleiras. Apesar de ainda ser uma pequena aglomeração, deve-se salientar:

- o fato de estar inserido na principal região madeireira da Espanha;
- a integração em programa regional de desenvolvimento do *cluster* da madeira, que inclui atividades próximas da de móveis e de fornecedores de insumos diversos, reduz as restrições motivadas pelo pequeno porte do aglomerado produtivo em si e das empresas que o compõem.
- a existência de evoluído padrão de *design*, nas empresas de maior porte, e
- tradição e boa qualificação do pessoal local para lides moveleiras, além de nele se ter observado maior propensão a comportamentos colaborativos.

Pode-se dizer que há uma equivalência em competitividade, entre os três principais aglomerados do Sul do Brasil (Bento Gonçalves, São Bento e Arapongas), com os aglomerados estrangeiros pesquisados. Enquanto os nossos aglomerados têm maior produtividade, devido as escalas de produção maiores, os aglomerados europeus pesquisados possuem maior força na marca e no design, além de uma melhor logística para exportação a países europeus, evidentemente. Fica claro que, se há problemas atualmente com nosso aglomerados, isso é função de uma conjuntura macroeconômica de ordem cambial. A perda momentânea de competitibidade não é de caráter estrutural.

6 CONSTATAÇÕES E CONCLUSÕES GERAIS SOBRE O ESTUDO

Enumera-se, nessa parte final do trabalho, um elenco de constatações e, conclusões com o propósito de sublinhar aspectos considerados importantes para o entendimento dos resultados da pesquisa, para estimular reflexões sobre os fundamentos da teoria de aglomerados e de redes de empresas e, após, sugerir linhas de pesquisas e de atuação.

6.1 Constatações gerais:

- A macrorregião Sul responde por 58% da área plantada com pinus no País;
- a produção brasileira de madeira aglomerada registrou crescimento da ordem de 238%, entre 1994 e 2003;
- a produção de MDF, produto que se constitui num avanço da tecnologia de insumos para o subsetor de móveis, iniciou a produção no Brasil timidamente, em 1997, e atingiu a casa de um milhão de metros cúbicos em 2003. A produção nacional proporciona a geração de excedentes para a exportação;
- o comércio mundial de móveis desenvolveu-se intensamente nas quatro últimas décadas do século passado;
- nota-se, contudo, que nos anos de 1994 a 2004 ocorreram mudanças radicais no perfil dos países exportadores, em razão dos grandes avanços da China, quer pela forte ampliação da capacidade produtiva interna, quer pela agressiva inserção no comércio mundial de móveis e, em menor escala, pela presença de outros países como: o México e a Polônia;
- Santa Catarina é o maior exportador de móveis do País, sendo responsável por 44% das exportações brasileiras de 2005, sendo seguido por Rio Grande do Sul (27%) e Paraná (9%), que totalizam 80% das exportações brasileiras;
- os quatro aglomerados pesquisados, em conjunto, empregaram diretamente 33.010 pessoas, em 2003.

6.2 Conclusões Gerais: Resultados das pesquisas bibliográfica, empírica e de campo

Como resultado da pesquisa nas quatro aglomerações produtivas se conclui que:

- O avanço do processo de globalização e o novo paradigma tecnológico estão provocando um deslocamento da competitividade da esfera individual das empresas para os aglomerados produtivos e os diferentes elos das cadeias de suprimento;
- o sucesso de um projeto de investimento, portanto, depende não somente dos aspectos e potencialidades internas da empresa avaliada, mas, também, do ambiente competitivo local em que a empresa está inserida;
- a Região Sul sobressai-se, dentre as macrorregiões do Brasil, pela formação de aglomerações produtivas, constituídas espontaneamente, abrangendo, tanto setores tradicionais (agroindústria, calçados, confecções, madeira, móveis, têxteis), quanto dinâmicas (eletro-metal-mecânica e até aglomerações de tecnologia de ponta);
- tem sido realçado, em estudos internacionais e nacionais, que os aglomerados produtivos nos países em desenvolvimento necessitam de apoio governamental e de sinergia de esforços de outras importantes organizações (Universidades, SEBRAE, SENAI, por exemplo) para galgarem etapas mais evoluídas de competitividade, lastreadas em fatores dinâmicos;
- observou-se a ocorrência de uma crescente influência de redes nacionais de comércio varejista na comercialização de móveis no Brasil, embora seus efeitos não tenham merecido uma avaliação mais profunda;
- as implicações desse novo modelo de comercialização de móveis são significativas e, podem introduzir um novo figurante na coordenação dos aglomerados, com poder semelhante aos detidos pelas cadeias globais de comercialização de móveis;

- três aspectos fundamentais ao funcionamento dos aglomerados pesquisados estão enquadrados como comum: o acentuado aproveitamento de vantagens competitivas estáticas, que induz ao segundo aspecto, e o emprego do modo de governança do mercado como principal instância de gestão das relações interfirmas. O terceiro aspecto refere-se ao individualismo, pois há predominância da rivalidade entre firmas e de baixa propensão a cooperar;
- como concluiu-se que a competitividade dos aglomerados produtivos pesquisados é lastreada em fatores estáticos e, portanto, a estratégia competitiva é baseada em preços, existe uma enorme distância em relação aos fatores de sustentação da competitividade entre os aglomerados pesquisados e os distritos industriais italianos, cuja competitividade é fundamentada na cooperação, na divisão do trabalho e na competição via inovação;
- ficou evidente que as transações entre as empresas são rotineiramente informais, sem a lavratura de contratos escritos e conforme se percebeu existe, subjacente, a essa realidade, a presunção de que o parceiro não adotará comportamentos oportunistas ou não-eficientes;
- destaca-se que a vertente da governança, voltada ao desenvolvimento de fatores, apresenta diferenças marcantes no rol dos aglomerados pesquisados, que se refletem na competitividade dos mesmos;
- constatou-se que a acentuação do envolvimento em redes globais de comercialização produz efeitos contraditórios, como a perda de atributos-chave como marca e design e gera o que foi denominado de "*paradoxo da inserção no mercado internacional*" de móveis. Sublinha-se o fato de, até agora, não ter havido uma avaliação mais profunda dos reflexos dessa via de acesso ao mercado global, tanto por parte dos agentes pesquisados, quanto por órgãos de suporte e agências governamentais de fomento e ligadas a políticas setoriais, segundo Cunha (2006);
- frisa-se que a pesquisa revelou que todos os aglomerados desejam abrir novos mercados e, sobretudo, almejam conquistar fatias do

mercado mundial, o que pode deixar os aglomerados produtivos da Região Sul e de outros espaços brasileiros altamente dependentes de governanças globais, desde que seja mantido o atual modelo de inserção.

7 SUGESTÔES

Quanto às ações para aprofundar o conhecimento e orientar políticas gerais de fomento das aglomerações do mobiliário, especialmente a governos, entidades patronais e instituições de suporte, sugere-se:

- a realização de estudos sobre a modalidade de inserção no mercado mundial de móveis, por meio de redes globais de comercialização, utilizada pelos aglomerados sul-brasileiros, realçando aspectos como os da capacidade de inovação e de resistência a crises externas, tanto em nível das empresas, quanto dos aglomerados como um todo;
- que nos aglomerados produtivos portadores de empresas de grande porte, sejam aplicadas técnicas de análise de gerenciamento de cadeias produtivas, simultaneamente as de aglomerados e de redes de empresas, visando um melhor conhecimento das relações de subcontratação e de fornecimento em geral;
- uma melhor avaliação do potencial de confiança subjacente nas relações de negócios, estabelecidas informalmente nos aglomerados pesquisados, para fomentar processos de cooperação interfirmas em nível local;
- que esse modelo de avaliação de aglomerados seja aplicado em outras ocorrências similares do País ou fora dele, com aprimoramentos;
- que merecem também ser examinados casos de aglomerações produtivas de móveis de países que competem diretamente com o Brasil, em busca de espaços no mercado internacional, com o intuito de conhecer as estratégias que alicerçam as suas vantagens competitivas e,
- a realização de pesquisas sobre os fundamentos do modelo italiano de economia flexível ou dos distritos industriais italianos, para saber

se trata de uma ocorrência peculiar e amoldada as características regionais do norte da Itália ou se existem outras manifestações similares em países desenvolvidos, segundo o proposto por CUNHA, (2006).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMÓVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**. Atualização até Dezembro 2005.

ARRANJO produtivo moveleiro da serra gaúcha: dinâmica e desafios. Porto Alegre, 2004. Disponível em: http://www.sindmoveis.com.br/port/default.asp?page=programas.asp#g. Acesso em: 15 maio. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE. Estudo Setorial 2004. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/port/03Dados/0308EstSet2005/030605.html>. Acesso em: 13 jun. 2006.

BENITEZ, Rogério**. Relatório sobre o programa de desenvolvimento do arranjo produtivo de madeira/móveis do norte/nordeste do estado**. Florianópolis : BRDE/AGFLO, [2002 ou 2004]. 4f.

BERTINI, Silvano et al., **Análise da Competitividade do setor agroalimentar em Santa Catarina: uma inferência a partir da Região Oeste do Estado.** Florianópolis, BRDE/FDRI, 1998.

BRANDÃO, Carlos Antonio; COSTA, Eduardo José Monteiro da; ALVES, Maria Abadia da Silva. **Construir o espaço supralocal de articulação sócio-produtiva e das estratégias de desenvolvimento**. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 2004. 45p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial. **Programa brasileiro de prospectiva tecnológica industrial**. Brasília.

BRUNS NETO, Romeu de. Crescimento sustentado. **Amanhã, Gestão, Economia e Negócios.** Porto Alegre, v.19, n.200, p.70-73, jun. 2004.

CAMARA, Márcia Regina Gabardo, *et all*. *Cluster e a industria moveleira de Arapongas.* In: II EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Pequenas Empresas, 2001, Londrina. Anais do II EGEPE. Londrina : **Anais eletrônicos** ...Londrina, 2001. Disponível em: http://www.administracao.org/biblioteca_virtual/artigos/Clusters%20e%20a%20Ind%FAstria%20Moveleira%20de%20Arapongas.pdf.. Acesso em: 27 mar. 2006.

_____. Cluster moveleiro no norte do Paraná e o sistema local de disseminação de inovações.In: VI SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, São Paulo. Anais eletrônicos ...São Paulo,2003. Disponível em:< http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/PNEE.htm>. Acesso em: 20 maio 2006.

CAMPOS, Renato Ramos; GEREMIA, Fabiano. As possibilidades de desenvolvimento do arranjo produtivo moveleiro do oeste de Santa Catarina**.** In: PROGRAMA DE FINANCIAMENTO DE BOLSAS DE MESTRADO VINCULADAS À PESQUISA: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO BRASIL., 2004. Florianópolis. **Relatório Final....** Florianópolis: Fundação José Boiteux, 2004. 1CD-ROM.

CARTA-protesto do setor moveleiro / madeireiro pede medidas para neutralizar crise. **Portal moveleiro,** Londrina, 12 abr. 2006. Disponível em: http://www.portalmoveleiro.com.br/redacao/nova_noticias.html?idGenero=1&deNoticia=noticias/not20060411_174108_86.html . Acesso em: 20 maio 2006.

CASAROTTO FILHO, Nelson. Níveis intermediários de governo no planejamento do desenvolvimento e a intervenção em aglomerações produtivas, In: JORNADA DE ECONOMIA REGIONAL COMPARADA, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUC, 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COELHO, Maritzel Rios Fuentes; BERGER, Ricardo. Competitividade das exportações brasileiras de móveis no mercado internacional: uma análise segundo a visão desempenho. **Revista FAE**, Curitiba, PR, v.7, n.1, p.51-65, Jan./jun. 2004.

COMPETITIVIDADE Sistêmica da indústria catarinense. Florianópolis: IAD/IEL-FIESC, Jul. 1997.

COMPETITIVIDADE, 2002, Brasília. **Relatório de resultados**. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/ata_ReuForComCadProMadMoveis.php. Acesso em: 17. fev. 2006.

CRISE da madeira abala municípios. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 17 nov. 2005. Economia, p. 15

CUNHA, Idaulo José. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade.** 2006. 388 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006).

DESENVOLVIMENTO da competitividade regional: metodologia para diagnóstico, planejamento e intervenção. Anexo3: desenvolvimento de pólos regionais. Florianópolis: FIESC/IEL, 2001. 41p. (Texto para discussão)

ESSER, Klaus et al. **Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo- IAD, 1994. 96 p.

FERREIRA, Oswaldo Poffo (Coord.). **Technology foresight for Latin América**: prospectiva tecnológica da cadeia produtiva de madeira e móveis. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Divisão de Produtos Florestais, 2002.

FÒRUM de Competitividade da cadeia produtiva de madeira e móveis. In: FÒRUM DE .

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia Gutierrez; AMATO NETO, João. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.11, n.3, p.343 – 354, set./dez., 2004.

_____.. **Móveis residenciais de madeira**. Relatório Setorial Preliminar. Disponível em <http://www.finep.gov.br/PortalDPPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_set=303> Acesso em: 03 de mar. de 2006.

GESTIÓN TECNOLÓGICA, XI., 2005, Salvador. **Clusters e arreglos productívos.** Disponível em: http://www.redeapl.pr.gov.br/modules/wfdownloads/viewcat.php?cid=1>. Acesso em: 04. ago. 2005.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor moveleiro no Brasil: com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. **BNDES Setorial.** Rio de Janeiro, n.8, set. 1998. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setor2.asp>. Acesso em: 19 abr. 2006.

Kaplinsky, Raphael; Morris, Mike; Readman. **The globalization of product market and immizering growth**: lessons of South Africa furniture industry. World Development, UK, vol 30, n.7, 2002. Disponível em:< http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/RKMMJRfinaljan02.pdf>.Acesso em: 30 jul. 2006.

LANZER, Edgar et al. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina,** Florianópolis: BRDE, 1997. 90p.

LIMITES geográficos**. SBSCIDADE.** São Bento do Sul, 2006. Disponível em: < http://www.sbscidade.com/cidade/lim_geo.html>. Acesso em: 03 jun. 2006.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Têxteis catarinenses nos anos 90**. Florianópolis:UFSC, 2000.

O MERCADO mundial de madeira e móveis. In: METODOLOGIA de desenvolvimento de arranjos produtivos Locais: versão 2.0. [S.I. : s.n.], [ca. 2004]. P. 181-187.

MEYER-STAMER, Jörg. Algumas observações sobre clusters em Santa Catarina. **Atualidade Econômica.** Florianópolis, SC, v.12, n.37, p. 5-9, jan./jun. 2000.

MORAES, Márcia Azaranha Ferraz Dias de; NASSAR, André Meloni. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio. cadeia: madeira e móveis. Campinas: UNICAMP, 2002. 216p. Disponível em:http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/impZonLivComercio/32madeiraMoveisCompleto.pdf. Acesso em: 03 ago. 2006 .

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Sistemas locais de produção e cadeias produtivas globais:** estudo das diversas formas de inserção da indústria de móveis nos mercados e os impactos nas estruturas produtivas locais. 2006. 235f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006).

MOTTA, Flávia Gutierrez; HANSEN, Renato. ***O papel da governança local na geração de vantagens competitivas de um aglomerado***: o caso de Bento Gonçalves (RS). Disponível em:<http://www.simpep.feb.unesp.br/Artigos%20Apresentados.htm>. Acesso em : 22 maio. 2006.

POLYDORO, Felipe; KIEFER, Rogério; GRACIANI, Marcos. Os 18 anos que mudaram o sul. **Amanhã, Gestão, Economia e Negócios.** Porto Alegre, v.19, n.200, p.30-32, jun. 2004.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

PROSPECÇÃO de demandas para as cadeias produtivas de Santa Catarina: identificação de gargalos de competitividade, cadeia madeira e mobiliário. Florianópolis: FIESC/IEL, [2005?] 27p.

PROSPECTIVA tecnológica da cadeia produtiva de madeira móveis. Disponível em: < http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/>. Acesso em: 11 maio 2006.

PUGA, Fernando Pimentel. **Alternativas de apoio a MPME´s localizadas em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003. 30p. (Textos para Discussão, 99)

RANGEL, Armênio de Souza. ***Estudo da competitividade da indústria brasileira***: competitividade da indústria de móveis de madeira. Campinas: FEA/USP, 1993. (Nota Técnica Setorial). Disponível em:< http://ftp.mct.gov.br/publi/Compet/nts_mov.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2006.

SANTA Catarina desenvolve secagem de madeira e gás natural. **Jornal Diário Ambie Brasil,** [Curitiba], 20 nov. 2005. Disponível em :http://www.ambientebrasil.com.br/noticias/index.php3?action=ler&id=21775

. Acesso em : 04 ago. 2006.

SANTA Catarina inaugura Escola Técnica do Pólo Moveleiro do este: centro educacional vai formar e requalificar profissionais. **Noticenter,** Blumenau, [2005?]. Disponível em:, http://www.noticenter.com.br/0805/edicao10/cid_chap_moveis.htm>. Acesso em: 21 maio.2006.

SEABRA, Fernando; PAULA, Débora de; FORMAGGI, Lenina. Arranjo produtivo de móveis da região de São Bento do Sul. In: PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO COM BASE NA INOVALÇÃO, 2005. Florianópolis. **Relatório Geral...**Florianópolis: UFSC/PPGE/NEITEC, 2005. p. 266-296. No prelo.

SOLIZ, Neusa. Móveis made in Germany. Bonn, 19. jan. 2004. Disponível em: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,1092909,00.htm >. Acesso em: 04 ago. 2006

STAINSACK, Cristiane. Cooperação estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia investigação apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no estado do Paraná. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, XI., 2005, Salvador. **Clusters e arreglos productívos.** Disponível em: < http://www.redeapl.pr.gov.br/modules/wfdownloads/viewcat.php?cid=1>. Acesso em: 04. ago. 2005.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Governança de sistemas de MPES em clusters industriais. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL POLÍTICAS PARA SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS DE MPEMS, 2002, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...,**Rio de Janeiro, 2002 .Disponível em: < ttp://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/396_texto_para_aula_de_30_de_maio.pdf >. Acesso em: 18 maio 2006.

UNITED Nations Statístics Division: commodity trade statístics database. Disponível em:< http://millenniumindicators.un.org/unsd/comtrade>. Acesso em: 08 ago. 2006.

VALENÇA, Antonio Carlos de Vasconcelos; PAMPLONA, Leonardo de Moura Perdigão; SOUTO, Sabrina Weber. *Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil*. **BNDES Setorial,** Rio de Janeiro, n.15, p.83 – 96, mar.2002.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO PARA EMPRESAS FABRICANTES DE MÓVEIS

AGLOMERADO PRODUTIVO DE MÓVEIS DE .....

DATA: _____ /_____ /_____

I. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS E PAPEL EXERCIDO NO AGLOMERADO PRODUTIVO

1. Identificação e características gerais da empresa:

Empresa:		
Endereço:		
Município:	Estado:	Telefone:
Entrevistado:	Cargo:	
Telefone:	E-Mail:	
Ano de Criação:	Origem do Capital: Nacional ( ) Estrangeiro ( ) Misto ( )	

2. Dirigentes da empresa e sua qualificação:

Nome:	
Cargo:	
Tempo de experiência no setor:	
Atividade anterior à criação da empresa:	
a. Não exerceu outra atividade	
b. Empregado/gerente de outra empresa moveleira	
c. Empregado de empresa de outra atividade	
d. Setor público	
e. Empresário/gerente de outro setor	
f. Outra (especifique)	

2.1. Grau de escolaridade dos dirigentes:

a. Ensino fundamental	
b. Ensino médio normal	
c. Ensino médio técnico	
d. Ensino superior	
1. Incompleto	
2. Completo	
e. Tecnólogo	
f. Pós-graduação	

3. Posição da empresa no Aglomerado produtivo:

Montadora/fabricante de móveis completos	
Prestador de serviços produtivos (facçionista) para montadoras de móveis	
Fabricante de componentes de outros materiais para as montadoras de móveis	
Montadora e fabricante de peças e componentes	
Fabricante de outros insumos (especificar)	

4. Características da Empresa

Itens	2002	2004
Pessoal Ocupado		
Faturamento R$ Mil		
Mercado Interno (%)		
Mercado Externo (%)		

5. Grau de escolaridade dos Recursos Humanos da empresa

	Número	(%)
a. Ensino fundamental		
b. Ensino médio normal		
c. Ensino médio técnico		
d. Ensino superior?		
1. Incompleto		
2. Completo		
e. Tecnólogo		
f. Pós-graduação		

6. Assinale quais das características a seguir arroladas melhor se enquadram a atual situação de oferta de recursos humanos no seu aglomerado produtivo:

Capacitação técnica formal	
Forte engajamento ao trabalho	
Disciplina e assiduidade	
Habilidade	
Capacidade de aprendizado	
Criatividade	
Adaptabilidade a novas tarefas	
Outras(Especificar)	

7. Principais produtos/Destino:

Tipo do Produto	(%) Faturamento		Destino*
	2002	2004	
1.			
2.			
3.			

* Mercado interno (MI); Mercado externo (ME).

8. Características da produção:

8.1 Processo produtivo:

Móveis sob encomenda	
Móveis em série	

8.2 Estilo de móveis produzidos

Móveis retilíneos	
Móveis coloniais (torneados; rústicos)	
Outros(Especificar)	

8.3 Linha de produtos de móveis:

Para cozinha	
Dormitórios completos	
Partes para dormitórios	
Guarda roupas	
Camas	
Cômodas	
Sala	
Estofados	
Mesas e cadeiras	
Escritório	
Estantes	
Outros	
Jardim/piscina	
Outros (especificar)	

9. Grau de aproveitamento da capacidade produtiva: _____ (%)

10. Destino da produção-mercado

Destino	2002	2004
Mercado Interno (R$mil)		
Exportações (US$)		

10.1. Distribuição do mercado Interno

	2002	2004
Região do A P		
Outras regiões de SC/PR/RS		
Macrorregião Sul		
Outras Macrorregiões		

10.2. Mercado externo - principais destinos

Destino	2002 (%)	2004 (%)
EUA		
Europa		
Ásia		
Mercosul		
Outros		

11. A Empresa vem trabalhando com lucro?

Sim	
Não	
Empatando	

12. Canais de comercialização

Canais de comercialização	% sobre vendas
Representantes comerciais	
Lojas Próprias	
Grandes Varejistas	
Agentes de Exportações	
Outros (especificar)	

13. A empresa atua com marca própria:

	Sim	Não
Mercado nacional		
Mercado internacional		

14. As transações com o exterior são feitas mediante:

Representantes no exterior	
Escritórios (agentes) de exportações	
Compradores que vem diretamente a sua fábrica	
Outras modalidades	

15. Funções exercidas pelos escritórios (agentes) de exportação:

Definição do *design* dos produtos	
Definição de preços e prazos	
Teste de qualidade	
Acompanhamento da produção	
Acompanhamento do embarque nos portos	

II. RELAÇOES DE ARTICULAÇÃO-COOPERAÇÃO NO AGLOMERADO PRODUTIVO

16. Número de fornecedores-parceiros subcontratados:

Peças/partes	
Serviços industriais	
Móveis inteiros	

17. Os fornecedores de componentes e os subcontratados operam:

1. Com exclusividade para sua firma	
2. Com diversas empresas do seu ramo	

18. Tempo médio das relações com os principais fornecedores e prestadores de serviços e o grau de importância que sua empresa representa para eles:

TIPO DO PRODUTO	TEMPO (anos)	(%) NOS NEGÓCIOS DO PARCEIRO
Madeira* e derivados		
Maquinas e equipamentos		
Embalagens		
Componentes		
Produtos químicos		
Fornecedores (subcontratados)		

19. Indique o poder de barganha da sua empresa nas seguintes relações:

Relações	Baixo	Médio	Alto
Com os principais fornecedores			
com subcontratados			
com seus principais clientes			

20. Origem das matérias-primas e insumos

20.1- Madeira

Madeira	Quantidade (m3)	Própria (%)	Terceiros (%)	Procedência (%)			
				Região A P	Outras Regiões do Estado (SC/PR/ RS)	Outros Estados do Sul (Especificar)	Outros Estados Do Brasil (Especificar))
Pinus							
Eucalipto							
Nativa							
Total		100	100				

20.2 – Outros insumos

Insumos	Nº Fornecedores	Origem (%)			
		Região A P	Outras Regiões do Estado (SC/PR/ RS)	Outros Estados do Sul (Especificar)	Outros Estados Do Brasil (Especificar)
Máquinas e equipamentos					
Embalagens					
Componentes					
Produtos químicos					
Fornecedores (subcontratados)					

21. Indique as modalidades de parceria adotadas no aglomerado produtivo da listagem a seguir apresentada e assinale com que freqüência ocorrem:

MODALIDADES DE PARCERIAS	FREQÜÊNCIA				
	Nunca	Rara-mente	Moderadamente	Freqüentemente	Sempre
Formação e treinamento de pessoal					
Compra de insumos e matérias-primas					
Transporte compartilhado					
Estudos de mercado					
Consórcio para exportação					
Participação em feiras e exposições					
Desenvolvimento de tecnologia de produtos					
Sistema de informações setoriais					
Desenvolvimento de fornecedores comuns					
Divisão de trabalho na cadeia de produção de móveis					

22. Assinale quais os objetivos visados na adoção da parceria:

OBJETIVOS DAS PARCERIAS	FREQÜÊNCIA				
	Nunca	Rara-mente	Moderadamente	Freqüentemente	Sempre
Reduzir de custos					
Compartilhar riscos					
Penetrar em novos mercados					
Solucionar entraves tecnológicos					
Acessar a competências complementares					
Outros (especificar)					

23. Assinale as principais vantagens auferidas pela empresa por estar situada na área do aglomerado produtivo e indique o grau de importância a elas atribuídas:

EXTERNALIDADES	GRAU DE IMPORTÂNCIA			
	Nula	Baixa	Média	Alta
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada				
Menor custo da mão-de-obra				
Proximidades com fornecedores de matérias-primas				
Proximidade com clientes/consumidores				
Infra-estrutura econômica				
Proximidade com fabricantes de equipamentos				
Disponibilidade de serviços técnicos				
Programas de apoio e fomento				
Existência cursos de nível técnico e universitário				
Existência de conceito ou marca regional				
Outros (indicar)				

24. Quanto ao relacionamento que mantém com outras empresas concorrentes da região:
    24.1. Há encontros ou reuniões? Sim ( ) Não ( )
    24.2. No caso da resposta for positiva, assinale qual a freqüência com que são realizados e informe sobre os objetivos e teores dos encontros:

	PERIODICIDADE		
Natureza dos Encontros	Raramente	Moderadamente	Frequentemente
Formais e de mera confraternização			
visando tratar de problemas conjunturais de natureza reivindicatória			
Para tratar de problemas comuns visando ao aumento da competitividade do aglomerado produtivo			
Para tratar de problemas comuns visando ao aumento da competitividade do aglomerado produtivo			
Outras finalidades(especificar):			

24.3. Assinalar a posição/experiência da sua empresa em relação as seguintes modalidades de cooperação:

Modalidades de Cooperação	Freqüentemente	Moderadamente	Raramente	Nunca
Troca de informações sobre fornecedores				
Aquisição de matéria-prima em conjunto				
Troca de informações sobre clientes				
Troca de informações ou estudos sobre mercados a explorar				
Vendas em conjunto:				
Exportações em conjunto:				
Entregas ou transporte de matérias-primas em conjunto				
Participação em feiras em conjunto				
Publicidade conjunta:				
Terceirização de fases da produção				
Manutenção de equipamentos conjunta:				
Desenvolvimento Tecnológico Conjunto				
Treinamento conjunto				
Outras ações realizadas em conjunto ou em grupos de empresas				

24.4. Se raramente ou nunca, indique as razões, para cada modalidade de cooperação:

25. Quais os principais entraves que impedem um maior nível de cooperação entre as empresas do aglomerado produtivo?

Experiências negativas anteriores em ação conjunta	
Desconfiança no comportamento de parceiros	
Falta de conhecimento sobre a capacidade do parceiro em cumprir os compromissos previstos na terceirização	
Inexistência de clima e de cultura empresarial propícias para a cooperação	
Convicção de que outros produtores potenciais subcontratados não atendam as qualificações desejadas por sua empresa	
Inexistência de empresas capacitadas para o atendimento das suas necessidades e exigências	
Elevada rivalidade e alto grau de independência das empresas da região	
Convicção de que a empresa só tem a ganhar internalizando todas as etapas de produção	
Outras(especificar)	

26. Qual o principal entrave para melhorar a cooperação com as empresas correlatas e de suporte ?

Verticalização das empresas

27. Indique as razoes que motivaram a optar pela estratégia de desverticalização:

Flexibilização da capacidade produtiva	
Dedicação a etapas em que a empresa revela maior competência	
Percepção do amadurecimento de potenciais fornecedores	
Evitar a execução de pesados investimentos em aumento da capacidade produtiva	
Transferências de etapas da produção que exijam elevada escala de produção e especialização produtiva	
Outras(Especificar)	

28. Assinale os procedimentos empregados para definição de fornecedores, em particular para prestadores de serviços – facções e produtores de peças e componentes.

29. Sua empresa adota o critério de segmentação de parceiros de negócios, em função da importância que eles apresentam para o sucesso dos seus negócios?
Sim ( )
Não ( )

29.1. Caso a resposta seja afirmativa indique que tipos de relacionamentos são mais usuais:

Colaborativo/cooperação	
Acompanhamento das relações	
Relações tipicamente de mercado	

29.2. Indique a origem dos fatores de produção a seguir:

Insumos	Nº Fornecedores	Origem (%)				
		Região A P	Outras Regiões SC/PR/RS	Outros Estados do Sul (Especificar)	Outros Estados do País (Especificar)	Outros Países (especificar)
Máquin. e equipamentos						
Embalagens						
Componentes						
Produtos químicos						
Fornecedores (subcontratados)						
Outros (especificar)						

30.0 Indique a freqüência com que a empresa se utiliza das funções a jusante(Pós-produção):

	Nunca	Raramente	Moderadamente	Freqüentemente
Empresas de Logística				
Propaganda				
Transporte				
Feiras				
Outras				

31. Quais foram às justificativas para sustentar a decisão de transferir para terceiros as atividades mencionadas na questão anterior:

Decisão estratégica e tática para se concentrar em etapas centrais em que a empresa detém maior competência	
Flexibilizar a capacidade produtiva para melhor atender as alterações de demanda	
Mera aquisição de capacidade para atender necessidades de picos de demanda	
Aproveitamento de competência de firmas especializadas	
Outras (especificar)	

Relacionamento com Instituições de Suporte

32. Indique como considera o relacionamento com as seguintes instituições:

	ótimo	bom	regular	ruim
SEBRAE:				
FIESC (ou FIEPR; FIERGS)				
ACI				
AMPE				
Bancos de Desenvolvimento				
Universidades				
Instituições de Tecnologia */design*				
Inst. de Capacitação de pessoal				
Associação de municípios				
Outras (assinalar)				

33. Na sua opinião, que instituições estariam faltando em sua região?

_____
_____
_____

34. Como você classifica a integração entre as instituições de suporte presentes no seu aglomerado produtivo nos programas e projetos regionais?

Ótima	
Boa	
Regular	
Ruim	

III. INFORMAÇÕES SOBRE A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA (ÂMBITO INDIVIDUAL)

35. Liste os tipos de máquinas e equipamentos essenciais no processo produtivo e no diferencial competitivo da sua empresa*

Tipo de Máquina(*)	Tempo			
	Até 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	+ de 10 anos

(*) Molduradora; Centro de usinagem; Furadeiras múltiplas; Lixadeira; Cabines de pintura; Estufa de secagem; Prensa de laminação; Prensa de alta freqüência; outras.

Padrões e técnicas de gestão da produção

36. Indique que programas/ferramentas a seguir listados são utilizados na sua empresa:

PCP	
Just in time	
Kanban	
Redução de set-up	
Célula de produção	
Outros (Identificar)	

37. Como a empresa faz a programação de sua produção?

A partir dos pedidos	
Com base em um planejamento (Informatizado)	
Outros meios	

Compra de matéria-prima

38. A empresa enfrenta problemas:

- com o abastecimento de matéria-prima ?: Sim ( ) Não ( )
- com a qualidade de alguma matéria-prima ? Sim ( ) Não ( )

38.1. Caso as respostas sejam sim, indique quais matérias-primas e quais os problemas mais detectados?

Matéria-prima	Problemas principais

39. Na sua opinião é viável a formação de um grupo para compra conjunta de alguma matéria-prima desde que houvesse em redução de preços?

Sim		Para que tipo de matéria-prima?
Não		Qual a principal razão?

39.1. Na sua opinião, esse esquema poderia ser estabelecido entre empresas da região?

Sim	
Não	

39.2. Caso a resposta seja negativa explique as razões:

Design dos produtos e tecnologia

40. Como a empresa estabelece/cria o *design* de seus produtos?

Através de revistas de moda	
Através de criação própria	
Seguindo orientações dos clientes:	
Acompanhando os concorrentes	
Outros (especificar)	

41. Sua empresa conhece o sistema CAD?

Sim	
Não	

41.1 Se a resposta for positiva, a sua empresa estaria disposta a utilizá-lo na produção?

Qualidade

42. A Empresa tem programa de gestão da qualidade?Sim( ); Não ( )
42.1 Se a resposta for positiva indique qual a situação em que se enquadra:

Em bom andamento	
Em andamento razoável	
Lento	
Desativado	

43. A empresa possui certificação de qualidade? Sim ( ) Não ( )
43.1. Se a resposta for positiva, indique quais certificações:

IV- GOVERNANÇA DAS RELAÇÕES INTERFIRMAS E COM OUTROS ATORES DO AGLOMERADO PRODUTIVO E TIPOS E NÍVEIS DE CONFIANÇA VIGENTES

O conceito de governança adotado na pesquisa refere-se a detenção de poder e de influência para coordenar diferentes relações estabelecidas no interior do aglomerado produtivo, abrangendo: coordenação de atividades técnico-produtivas; troca de informações e de tecnologia; negociação com agentes público-privado externos; desenvolvimento de fatores(capacitação coletiva de pessoal por exemplo) que não envolvam diretamente o processo de produção.

44. Assinale quem exerce a coordenação das atividades a seguir indicadas em relação ao produto e o processo produtivo:

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA-ÓRGÃO
Definição do que produzir*	
Definição do *design*	
Definição de preços e de prazos de entrega	
Definição das questões referentes ao descumprimento de itens do contrato	
Controle de qualidade	

45. Assinale quem exerce a coordenação no aglomerado produtivo de móveis no aglomerado produtivo de móveis das atividades a seguir indicadas, pertinentes ao desenvolvimento de fatores e a outras ações coletivas não ligadas ao processo produtivo

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA ou ÓRGÃO
Projetos de capacitação de pessoal	
Ações coletivas de pesquisa de mercado	
Projetos coletivos de melhoria tecnológica	
Abertura de novos mercados	
Outras	

46. Indique que tipos de contratos são estabelecidos para disciplinar as relações de negócios com seus principais fornecedores, subcontratados e clientes:

Tipos de Contratos	Sim	Não
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro		
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro, porém condicionadas a eventos definidos antecipadamente		
Os contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente:		
Os contratos permitem selecionar o desempenho após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes		
Não existem contratos formais		

47. Como são elaborados os contratos com seus parceiros:

O contratos são basicamente impostos, portanto não são negociados, em razão do desigual poder de influência de um dos parceiros	
Os contratos são negociados entre sua empresa e o seu parceiro de negócios, atendendo os interesses das duas partes	
Outras modalidades(indicar)	

48. Indique que áreas ou subsistemas de gestão das relações entre empresas já foram estabelecidas no seu aglomerado e quais instrumentos de gestão coletiva são empregados para coordenar os seguintes subsistemas :

	Sim	Não
Sistema conjunto de informações gerenciais		
Se a resposta for 'sim' indique o instrumento:		
Planejamento e controle conjunto da produção		
Se a resposta for 'sim' indique o instrumento:		
Divisão negociada de ganhos de ações coletivas		
Se a resposta for 'sim' indique o instrumento:		
Logística integrada		
Se a resposta for 'sim' indique o instrumento:		
Outras(Identificar):		

49. Quais são os modos de governança predominantes no seu aglomerado produtivo nos relacionamentos com o mercado interno?

Relações de mercado (prevalecem os interesses individuais das empresas; os objetivos das transações são unicamente comerciais; as empresas são independentes; estabelecem vínculos instantâneos):		
Relações mistas (envolvendo critérios de mercado e colaborativos)		
Relações colaborativas (com diferentes graus de evolução; porém há continuidade das relações e diferentes dosagens de confiança mútua)		

50. Como sua empresa avalia a influência das empresas estrangeiras(grandes redes/cadeias de distribuição detentoras de marcas mundiais) na gestão/orientação do seu aglomerado produtivo?

_____

_____

51. Após o aumento das exportações e da presença constante de agentes e representantes de grandes firmas mundiais, que intermediam negócios, quais foram os impactos percebidos quanto aos seguintes aspectos:

Especificação	Diminuíram	Inalterados	Aumentaram
- Níveis de cooperação interfirmas do local do aglomerado produtivo			
Grau de confiança interempresas			
- Busca de soluções conjuntas com apoio de órgãos de fomento e de serviços técnicos			
- Influência das grandes empresas locais			

Confiança

O conceito de confiança adotado na pesquisa refere-se a atitude de um agente econômico em relação ao risco ou seja a antecipação da tendência do comportamento de um agente ou parceiro de negócio.
Ela determina o dinamismo dos negócios entre agentes/ empresas e é a "amálgama" de comportamentos cooperativos. Pergunta-se:

52. Com a realização de programas conjuntos de desenvolvimento do aglomerado produtivo houve aumento da confiança entre as empresas dele participante e maior abertura para futuras ações conjuntas?.

Sim	
Não	

Independente da resposta assinale as razões?

53. Assinale dentre as alternativas de tipos de confiança, a seguir arroladas, as que são mais influentes na sustentação de parcerias e ações conjuntas no aglomerado produtivo a que pertence:

Confiança baseada em boa vontade	
Confiança baseada na presunção de competência do parceiro de negócio	
Confiança baseada em contratos formais	
Confiança baseada no efetivo conhecimento do parceiro de negócio e por acreditar na capacidade/competência do mesmo	
Confiança decorrente da convivência proporcionada pela proximidade geográfica das respectivas empresas	
Confiança resultante do aprendizado e da participação em projetos coletivos	
Confiança decorrente do bom ambiente reinante na região que abriga o aglomerado produtivo, que imprime regras coletivas e sanções sociais aceitas pelos membros da comunidade de negócios ( )	
Outros tipos(Indique quais)	

54.O que justifica o grau de confiança reinante no aglomerado produtivo?

55. Assinale o grau de influência exercida pelos órgãos listados a seguir no funcionamento do aglomerado produtivo e indique as atividades mais salientes por eles exercidas

EMPRESAS-ÓRGÃOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA					ATIVIDADADES
	Nula		Baixa	Média	Alta	
Associação comercial						
Sindicato patronal						
Governo do Estado						
Empresa líder						
Empresa de exportação						
Sebrae						
Senai						

Universidade(s)					
Bancos de Desenvolvimento					
Outras (indicar)					

56. Cite as experiências em ação conjuntas e projetos compartilhados com outras empresas locais e assinale os resultados alcançados:

Experiências	Positiva	Razoável	Negativa

57. Indique dentre as alternativas listadas a seguir quais as modalidades de descumprimento de condições pactuadas ocorreram nas relações da sua empresa com terceiros :

a. Seleção adversa* ou seja, quando a empresa contratada sabe que não possui condições de cumprir as relações previamente pactuadas	
b. Risco moral ou *Moral hazard* , ou seja quando o problema gerador do descumprimento do contrato ocorre durante a execução do contrato	
c. Ocorreram problemas porém foram motivados por outras razões	
d. Não houve ocorrência de desatendimento de condições pactuadas com parceiros de negócios	
e. caso seja comum ocorrerem comportamentos oportunistas citadas nas itens “b” e “c” existem mecanismos de incentivos e códigos de conduta para reduzir estes desvios existentes no aglomerados produtivos ou nas relações da sua empresa com terceiros	

58. De acordo com sua experiência e levando em conta o ambiente e a cultura regional em que está inserido o aglomerado produtivo indique como se poderá aumentar o grau de confiança interempresas, visando o avanço da cooperação e da ação conjunta?

59. Indique na relação de fatores, abaixo listados, quais deles são importantes para o desenvolvimento do aglomerado produtivo e o grau de relevância a eles atribuídas

Fatores	Grau de Importância			
	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Melhoria da qualidade e da oferta de matérias –primas e insumos				
Capacitação técnica da mão-de-obra				
Adquirir máquinas mais modernas				
Inovação em processos e produtos				

Melhorias no *design* dos móveis				
Abertura de novos mercados				
Aumentar as relações de cooperação				
Adotar métodos modernos de gestão				
Resolver problemas de infra-estrutura				
Outros fatores (identificar)				

60. Indique se no seu aglomerados produtivos confirma-se ou não as hipóteses seguintes:

60.1. A maior proximidade geográfica dos membros do aglomerado produtivo, ao permitir contatos diretos diários, aumenta o grau de confiança entre os empresários do produtivo e promove comportamentos eficientes em relações de parcerias!

Sim	
Não	
Não sabe	

Se resposta for positiva, justifique.

60.2. As relações com fornecedores de insumos em geral e com os compradores de produtos são mais fortes e abertas do que com firmas congêneres ou concorrentes do aglomerado produtivo!

Sim	
Não	
Não sabe	

Se a resposta for positiva Indique as razões:

61 Diante das pressões competitivas decorrentes da globalização e da flexibilização da produção há tendência de maior cooperação ao longo da cadeia produtiva do aglomerado produtivo (do tipo: maior troca de informação entre fornecedores e montadoras (empresas líderes) desenvolvimento de fornecedores; melhor partilha dos ganhos decorrentes da ação conjunta). Na sua opinião, no AP em que sua empresa está inserida:

Não se notam mudanças	
Há pequenos avanços	
Há razoáveis avanços	
Há nítidos/fortes avanços	

V. APRENDIZADO E INOVAÇÃO

62.Indique as alternativas empregadas pela sua empresa para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos:

Especificação	Importância Conferida

	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Treinamento interno na empresa				
Treinamento em cursos na área do AP				
Treinamento em cursos técnicos fora do AP				
Estágios em clientes ou subcontratantes				
Cursos especiais para atender requisitos de grupos de empresas do AP				
Contratação de técnicos ou engenheiros de fora empresa				
Contratação de pessoal técnico; tecnólogo; com graduação superior da área do AP				
Outras(Identificar)				

63.Quais dos seguintes efeitos resultaram dos diferentes processos de aprendizados formais e informais realizados pela sua empresa:

Resultados	Grau de importância			
	Nula	baixa	média	alta
Maior eficiência na utilização dos equipamentos e máquinas				
Melhor aproveitamento das matérias -primas				
Capacitação para realizar melhorias incrementais				
Capacitação para desenvolver produtos e processos				
Melhor aproveitamento das potencialidades dos mercados				
Aprimoramentos nas diferentes áreas de gestão da empresa				

64. Indique e avalie das freqüência de atividades voltadas para a inovação tecnológica realizadas pela sua empresa em 2004.

Especificação	Frequência			
	Não houve	Ocasional	Freqüente	Contínuo
Aquisição de máquinas e equipamentos modernos que resultaram em Melhorias tecnológicas em processos e produtos.				
Aquisição de tecnologias mediante o licenciamento e a compra de patentes; de marcas ou outras modalidades de acesso				
Projetos de desenvolvimento de tecnologias de processos ou produtos novos ou melhorados				
Projetos de capacitação em gestão de qualidade e de gestão ligados a: qualidade total; desverticalização; métodos de *Just in time*				
Inovações relacionadas a abertura de novos canais de comercialização; logística De novos produtos ou com acentuadas melhorias				
Outras que considere significativas (Descriminar)				

ANEXO 2

RELAÇÃO DE EMPRESAS, ÓRGÃOS PATRONAIS, ÓRGÃOS DE SUPORTE PESQUISADOS E VISITADOS

NEXO 2 Atores pesquisados segundo o aglomerado produtivo, a modalidade de pesquisa e os tipos ou categorias dos entrevistados

AGLOMERADO	QUESTIONÁRIOS FORMAIS						ENTREVISTAS LIVRES		TOTAL
	Empresas fabricantes de móveis	Fabricantes de equipam. e insumos	Instituições suporte	Órgãos de Governo	Agentes de exportações	Subtotal	Empresas fabricantes de móveis	Atores diversos	
Arapongas/PR	**10**	**2**	**2**	**2**	**1**	**17**	**0**	**0**	**17**
Bento Gonçalves/RS	**6**	**2**	**3**	**1**	**1**	**13**	**2**	**1**	**16**
Oeste Catarinense/SC	**9**	**1**	**2**	**1**	**0**	**13**	**1**	**0**	**14**
São Bento do Sul/SC	**6**	**2**	**3**	**1**	**2**	**14**	**5**	**2**	**21**
Vale do Souza/Portugal	**6**	**0**	**0**	**1**	**0**	**7**	**0**	**3**	**10**
A Estrada/Espanha	**2**	**0**	**1**	**0**	**0**	**3**	**0**	**1**	**4**
TOTAL	**39**	**7**	**11**	**6**	**4**	**67**	**8**	**7**	**82**

FONTE: BRDE, 2005