



BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL

ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE SISTÊMICA
DO
SETOR DE MÓVEIS
EM
SANTA CATARINA

Convênio BRDE/FUNCITEC/FEESC/UFSC

FLORIANÓPOLIS - SC
Fevereiro/1998

Elaboração: Fundação do Ensino da Engenharia em Santa Catarina

Equipe de consultores técnicos:

Engenheiros Edgar Lanzer, Dr. (coordenador), Cristiano Cunha, Dr., Carlos Orsatto, M.Eng., Luiz Toresan, M.Eng. e Administradores Ricardo Rossetto, M.Eng. e Maurício Pereira, M.Eng., ligados ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de produção da UFSC.

Supervisão: Gerência de Planejamento da Agência do BRDE em Santa Catarina - Eng. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Ficha Catalográfica:

(Catalogação na fonte pela GEPLA/Biblioteca do BRDE)

LANZER, Edgar ; CASAROTTO FILHO, Nelson; CUNHA, Cristiano et al.

Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina : Florianópolis : BRDE, 1997.

1. Santa Catarina - Móveis - Indústria. 2. Indústria Moveleira.

I. Título

CDU 684 (816.4)

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 01 |
| 2. CARACTERIZAÇÃO E DESEMPENHO RECENTE DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS | 06 |
| 2.1. A Indústria e o Mercado Mundial de Móveis | 06 |
| 2.1.1. O Mercado Internacional de Móveis | 06 |
| 2.1.2. Padrão de Competitividade Internacional | 08 |
| 2.1.3. As Vantagens Competitivas da Itália e da Alemanha | 10 |
| 2.2. A Indústria Brasileira de Móveis | 12 |
| 2.2.1. Evolução, Estruturação e Organização Produtiva | 12 |
| 2.2.2. Localização Espacial | 15 |
| 2.2.3. Os Móveis Brasileiros no Mercado Internacional | 17 |
| 2.3. A Indústria Catarinense de Móveis e o Pólo Moveleiro de São Bento do Sul..... | 21 |
| 2.3.1. Organização, Localização e Desempenho | 21 |
| 2.3.2. O Pólo Moveleiro de São Bento do Sul | 22 |
| 2.3.2.1. Organização Produtiva | 22 |
| 2.3.2.2. O Processo de Internacionalização | 26 |
| 2.3.2.3. Desempenho Recente | 29 |
| 3. REFERENCIAL METOLÓGICO DA PESQUISA | 33 |
| 3.1. O Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para Análise da Competitividade Sistêmica | 35 |
| 3.2. Instituições e Empresas Pesquisadas | 42 |
| 3.3. Operacionalização e Conteúdo da Pesquisa | 43 |
| 4. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE MÓVEIS | 45 |
| 4.1. Nível Metas | 45 |
| 4.2. Nível Macro | 50 |
| 4.3. Nível Meso | 52 |
| 4.4. Nível Micro | 57 |
| 4.4.1. Organização Produtiva e Atuação das Empresas..... | 57 |
| 4.4.2. Planos de Investimento e Estratégias Empresariais | 60 |

| | |
|---|----|
| 4.4.3. Capacitação Gerencial e Organizacional | 63 |
| 4.4.4. Capacitação e Inovação Tecnológica | 66 |
| 4.4.5. Desempenho das Empresas | 69 |
| 4.4.6. Entrelaçamento e Relações entre Empresas..... | 71 |
| 4.4.6.1. Terceirização e Relações com Fornecedores | 72 |
| 4.4.6.2. Relações com Empresas Concorrentes e Correlatas | 74 |
| 4.4.6.3. Relações com Clientes | 76 |
| 5. OPORTUNIDADES E OBSTÁCULOS AO DESENVOLVIMENTO COMPETITIVO DO SETOR | 78 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DO SETOR MOVELEIRO DE SANTA CATARINA | 82 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 89 |
| 8. GLOSSÁRIO | 90 |

O segmento de fabricação de móveis em Santa Catarina sempre apresentou importância significativa para o desenvolvimento econômico e social do Estado, econômico pela expressiva participação no PIB estadual, e social, pela utilização de mão-de-obra intensiva.

Hoje o segmento mobiliário catarinense apresenta exportações na ordem de duzentos milhões de dólares por ano, significando metade das exportações brasileiras de móveis.

Mas o processo de globalização não olha para trás, não glorifica o passado. De um momento para outro, todo um segmento pode deixar de ter competitividade.

Atentos a esse panorama, o BRDE e o Funcitec, enquanto ainda Secretaria de Estado, enxergaram a importância de se analisar a competitividade do segmento em Santa Catarina.

Este trabalho dá seqüência a uma série de estudos sobre a competitividade da indústria catarinense, alguns coordenados pela FIESC, nos setores eletrometalmecânico, têxtil/vestuário e cerâmica branca, um pelo Copesul e BRDE no segmento de plásticos e outro no segmento de alimentos no Oeste, coordenado pelo Fórum Catarinense de Desenvolvimento.

O presente estudo, elaborado pela FEESC - Fundação do Ensino da Engenharia em Santa Catarina/Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, complementa, portanto, os estudos anteriores e espera-se com isso, subsidiar e até mesmo induzir futuras ações por parte de governo e das próprias empresas, visando em primeiro lugar a manutenção e posteriormente a melhoria do desempenho desse importante segmento industrial.

Paulo Ernani da Cunha Tatim

1. INTRODUÇÃO

O Brasil possui condições climáticas excepcionais, o que lhe confere vantagens de custos importantes na produção de madeira, especialmente o pinus, o que pode tornar o país um forte concorrente no plano internacional, se esta vantagem comparativa, for transformada em efetiva vantagem competitiva. Segundo projeções da Associação Brasileira das Indústrias de Mobiliário (ABIMÓVEL) as 13.000 pequenas empresas, juntamente com as 500 outras empresas consideradas grandes, irão exportar até o final de 1997 US\$ 420 milhões.

A indústria moveleira encontra-se dispersa ao longo do território nacional, apresentando significativa distinção na forma, características e tamanho, reflexo das diferenças regionais existentes. Ao longo da evolução desta indústria ocorreu, em algumas regiões, um forte movimento de aglomeração de empresas em sistemas territoriais compactos envolvendo poucos municípios e consolidando alguns pólos industriais especializados na produção de móveis, como por exemplo Bento Gonçalves (RS), Arapongas (PR), Mirassol e Votuporanga (SP), Ubá (MG), Linhares (ES) e São Bento do Sul/Rio Negrinho(SC).

Em Santa Catarina, a indústria de móveis ocupa o 6º lugar no ranking setorial das exportações, devendo movimentar em 1997 a cifra de US\$ 200.000.000, ou seja, aproximadamente a metade do valor previsto para as exportações brasileiras de móveis. Nos últimos anos as exportações catarinenses de móveis apresentaram um extraordinário desempenho atingindo um montante 7 vezes maior em 1996 comparado a 1990. Somente na região de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre - o grande pólo moveleiro catarinense – a produção de móveis emprega aproximadamente 12.000 pessoas sendo uma das

mais importantes fontes de geração de renda na região.

A indústria moveleira catarinense tem, tradicionalmente, se destacado nas exportações brasileiras do setor respondendo por mais da metade do volume exportado nos últimos anos. Apenas os três municípios que compõem o pólo moveleiro de São Bento do Sul contribuíram com cerca de 40% de todo o valor exportado pelo Brasil e por 70% do correspondente a Santa Catarina.

São Bento do Sul é hoje um dos pólos de aglomeração industrial de PMEs (Pequenas e Médias Empresas) mais dinâmicos do país, do ponto de vista de sua capacidade de internacionalização. O elevado crescimento das exportações de móveis principalmente a partir de 1990 indica uma performance competitiva singular dentro do contexto setorial.

Apesar da performance exemplar dos últimos anos, estudos recentes apontam a indústria moveleira brasileira como um dos setores que apresentam deficiências competitivas em relação ao padrão de competitividade e de concorrência internacional (Rangel, 1993; Coutinho e Ferraz, 1994).

O presente estudo analisa a competitividade sistêmica da indústria de móveis de Santa Catarina, em especial, do pólo moveleiro de São Bento do Sul que tem destacada importância para o setor, tanto no plano estadual, quanto no plano nacional. A metodologia adotada avalia a capacidade competitiva da indústria não somente pela atuação das empresas, mas também, das estruturas de suporte e todo o entorno do sistema industrial específico, articulados nos vários níveis do sistema, incluindo a atuação do governo.

A avaliação da competitividade foi desenvolvida através do exame dos níveis que a influenciam (o nível meta, o nível macro, o nível meso e o nível micro), seguindo o enfoque de estudos anteriores desenvolvidos por Esser et al. (1994) pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento.

Buscou-se fundamentalmente identificar os principais elementos que constituem o ambiente e a forma a as condições em que cada ator atua neste cenário. Esta tarefa auxiliou o desenvolvimento de uma visão ampla das forças

que modelam o meio ambiente, permitindo o reconhecimento das suas conexões e interdependências, ou seja, permitiu a análise da capacidade competitiva individual das empresas e coletiva, do setor.

A análise do plano macro revelou a existência de visões divergentes quanto ao papel do Estado no desenvolvimento industrial. As opiniões dividem-se entre os que vêem no poder público o papel de impulsionador e os que consideram que o setor privado pode desempenhar este papel sem a presença do governo.

A pesquisa demonstrou que foi superado o velho estigma de se imputar aos elevados níveis de inflação o atraso tecnológico do setor. Este fato deve ser entendido como um sinal de maturidade e evolução, visto que, por décadas, a inflação foi utilizada como justificativa para atrasos, perdas e pela falta de competitividade.

Fica evidente a tendência de se imputar ao Estado uma grande parcela da culpa com relação à falta de diretrizes claras e específicas para o fortalecimento do setor, assim como, deficiência no incentivo à pesquisa, falta de financiamentos, incentivos à exportação, promoções de eventos, etc..

Uma das únicas unanimidades parece residir na consciência da falta de uma Política Industrial específica que incremente a capacidade competitiva do setor e justamente por isso, enfrenta revezes referentes aos mecanismos de câmbio, por exemplo.

Surpreendente é a maneira como os próprios empresários e instituições entendem o seu papel. Por parte das entidades de suporte (ligadas ao ensino e a pesquisa) e por parte dos agentes de comercialização, existe o entendimento de que há um alto nível de integração e coordenação entre os atores. Por parte dos empresários identifica-se uma percepção contrária, tendendo a atuações independentes, isoladas, desconexas dos outros atores, mesmo daqueles responsáveis diretos pela sua performance competitiva.

A incapacidade do alcance de níveis maiores de integração e cooperação entre os atores do nível micro determinam a perda de substanciais vantagens competitivas decorrentes da aglomeração e do estímulo à busca da eficiência coletiva no sistema industrial circunscrito pelo pólo moveleiro da região de São Bento do Sul. Este parece ser um dos principais empecilhos para a frutificação de qualquer esforço para elevar a competitividade do setor via adoção de ações que envolvam a capacidade regional de cooperação.

Embora se possa observar junto ao empresariado local a percepção de que a tendência futura do setor seja das empresas atuarem de modo mais especializado, tendo muitas atividades terceirizadas, obedecendo a um padrão estabelecido em vários países reconhecidamente mais competitivos mundialmente, é bastante baixo o percentual de empresas que pretendem, no curto prazo, passar a terceiros partes das atividades realizadas nas empresas. Este comportamento, até certo ponto na contramão da história, é reflexo do atual modelo de gestão, idealizado para empresas verticalizadas.

Muito embora a performance geral das empresas venha melhorando sistematicamente nos últimos anos, há ainda um longo caminho a ser percorrido na busca de vantagens competitivas sustentáveis no mercado. A introdução de programas de melhoria da qualidade, a atualização tecnológica das máquinas e equipamentos e um programa intenso de treinamento e qualificação dos recursos humanos constituem a maneira mais eficaz para a melhoria da produtividade e eficiência produtiva nas empresas.

A excessiva verticalização do processo produtivo dentro de uma mesma unidade fabril, a fraqueza das relações entre empresas e a falta de articulação entre empresas industriais e instituições de suporte observada na indústria brasileira de móveis dificultam a transformação de vantagens comparativas decorrentes da aglomeração e concentração territorial em reais vantagens competitivas.

Grande parte dos problemas que afligem o setor (falta de colaboração entre os empresários; distanciamento do poder executivo; ações isoladas dos atores que compõem o setor; falta de suporte técnico; deficiência na formação da mão-de-obra; falta de apoio financeiro e conjuntura econômica) somente serão resolvidos se houverem esforços no sentido de serem desenvolvidas ações para melhorar o nível de integração, cooperação e coordenação entre os vários segmentos do setor, a exemplo do que ocorreu em outras regiões do mundo com destaque neste setor.

Competidores internacionais emergentes, como é o caso do Chile, África do Sul e alguns países asiáticos, estão desenvolvendo capacidades competitivas baseadas nas vantagens comparativas existentes nas suas respectivas regiões, podendo firmarem-se como fortes concorrentes no mercado internacional.

2. CARACTERIZAÇÃO E DESEMPENHO RECENTE DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS

2.1. A Indústria e o Mercado Mundial de Móveis

2.1.1. O Mercado Internacional de Móveis

O comércio mundial de móveis, ainda concentrado nos países desenvolvidos, segue a tendência geral de abertura e globalização econômica, e vem crescendo rapidamente, especialmente nos últimos anos. O total de importações mundiais de móveis aproxima-se dos US\$ 50 bilhões. Os Estados Unidos destacam-se como o maior importador líquido de móveis, absorvendo cerca de 20% do total comercializado, seguido pela Alemanha, França, Japão, Canadá, Inglaterra, Suíça, Bélgica e Holanda. Juntos, estes nove países responderam por 70% das importações mundiais de móveis em 1995 (tabela 2.1).

Tabela 2.1 - Comércio internacional de móveis: valor das importações segundo principais países importadores

| País | (Em US\$ milhões) | | | | | | | |
|-----------------|-------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| | 1988 | % | 1993 | % | 1994 | % | 1995 | % |
| Estados Unidos | 5202,8 | 22,7 | 6905 | 20,5 | 8290 | 20,7 | 9128 | 20,4 |
| Alemanha | 2797,5 | 12,2 | 5007 | 14,9 | 5715 | 14,3 | 6584 | 14,7 |
| França | 2663,4 | 11,6 | 2474 | 7,3 | 2738 | 6,8 | 3206 | 7,2 |
| Japão | 739,3 | 3,2 | 1933 | 5,7 | 2677 | 6,7 | 3155 | 7,1 |
| Canadá | 582,9 | 2,5 | 1740 | 5,2 | 1912 | 4,8 | 1985 | 4,4 |
| Reino Unido | 1773,4 | 7,7 | 1614 | 4,8 | 1746 | 4,4 | 1915 | 4,3 |
| Suíça | 1172,4 | 5,1 | 1386 | 4,1 | 1544 | 3,9 | 1857 | 4,2 |
| Bélgica | 1008,8 | 4,4 | 1340 | 4,0 | 1546 | 3,9 | 1776 | 4,0 |
| Holanda | 1239,8 | 5,4 | 1458 | 4,3 | 1611 | 4,0 | 1738 | 3,9 |
| Áustria | 738,1 | 3,2 | 1100 | 3,3 | 1245 | 3,1 | 1455 | 3,3 |
| Federação Russa | nd | - | 451 | 1,3 | 997 | 2,5 | 1157 | 2,6 |
| Demais Países | 5010,9 | 21,9 | 8299,3 | 24,6 | 9965,8 | 24,9 | 10788,8 | 24,1 |
| Total | 22929,3 | 100,0 | 33707,3 | 100,0 | 39986,8 | 100,0 | 44744,8 | 100,0 |

Fonte: Rangel (1993; Abimóvel (1997)

Do lado das exportações destacam-se a Itália e a Alemanha que, juntas, são responsáveis por mais de 30% do valor total das exportações mundiais, seguidas por Taiwan, Canadá, Bélgica, Dinamarca e França. A Itália, com aproximadamente 19% das exportações totais, é destacadamente o maior exportador mundial de móveis, seguida pela Alemanha, Taiwan, Dinamarca, Canadá e Suécia.

Embora tenham aumentado suas fatias, ainda é pequena a participação dos países em desenvolvimento no comércio internacional de móveis. Dados recentes indicam que as exportações dos países em desenvolvimento giram em torno de 15% do volume mundial, sendo que Taiwan sozinho responde por mais da metade dessa fatia (Ferraz, 1995).

Nos últimos anos ampliaram-se as exportações de alguns países em desenvolvimento, destacando-se a performance de Taiwan como crescente fornecedor dos EUA e países da União Européia. Outros países asiáticos, como Filipinas, Coreia, Tailândia e Hong Kong, embora em escalada bem menor, também têm intensificado suas vendas de móveis para os países desenvolvidos.

Os móveis de madeira constituem o principal segmento do comércio internacional de móveis. A Itália e a Alemanha detêm a hegemonia em diversos segmentos das exportações de móveis chegando a controlar 50% das exportações mundiais nos segmentos madeira e metal.

Na Itália, as maiores empresas se dedicam à montagem e acabamento de móveis, cabendo a um grande número de pequenas e microempresas subcontratadas a fabricação de peças e componentes. As empresas são especializadas na fabricação de determinado tipo de móvel ou de componente, utilizando máquinas de última geração. São mais de 30.000 empresas, quase todas com menos de 500 empregados.

Na Alemanha, o padrão de organização da indústria moveleira é um pouco mais concentrado, envolvendo um número menor de empresas que operam de maneira menos desverticalizada.

O recente sucesso e projeção de Taiwan no mercado internacional de móveis é atribuído, em grande parte, ao reduzido grau de verticalização da produção, onde pequenas e médias empresas se especializam em determinados modelos, utilizando uma extensa rede de empresas subcontratadas para produção de partes e componentes.

O padrão de desenvolvimento tecnológico do setor a nível mundial é determinado pela indústria de máquinas e equipamentos. Assim, nos países onde o acesso e o intercâmbio entre o setor moveleiro e o de máquinas e equipamentos são facilitados existe uma tendência natural a um maior desenvolvimento.

A mudança tecnológica mais significativa ocorrida recentemente foi a substituição de máquinas eletromecânicas por máquinas com dispositivos microeletrônicos de controle, as máquinas CNCs. Estas novas máquinas permitiram maior eficiência no processo produtivo, melhoria na qualidade dos produtos e maior flexibilidade na produção.

As mudanças no processo de produção na indústria costumam ser do tipo incrementais enquanto as inovações tecnológicas em produtos geralmente ocorrem através de mudanças no *design* e uso de novos materiais.

2.1.2. Padrão de Competitividade Internacional

A indústria moveleira mundial caracteriza-se por ser altamente absorvedora de mão-de-obra, fragmentada e dominada por pequenas, médias e microempresas. O padrão de organização industrial é a especialização das empresas para atuação em poucas etapas do processo de produção, com reduzido grau de verticalização produtiva.

O padrão competitivo internacional da indústria de móveis é caracterizado por alguns elementos que, quando presentes, asseguram capacidade de sustentação da competitividade, dentre eles podemos destacar os seguintes:

- Modernização tecnológica e eficiência nos processos produtivos;
- Elevado conteúdo tecnológico e qualidade nos produtos com flexibilidade de arranjos, facilidade de montagem e *design* diferenciado;
- Organização industrial desverticalizada com especialização flexível das empresas em poucas etapas da cadeia produtiva e atuação em redes colaborativas de subcontratação;
- Estratégias comerciais agressivas.

Como referencial na determinação do padrão internacional de competitividade na indústria moveleira, países como Itália e Alemanha devem, obrigatoriamente, ser citados. Estes dois países, cada um com suas características específicas, tornaram-se um ponto de referência para o setor.

Na Itália, país líder na produção de móveis, uma extensa rede de médias, pequenas e microempresas com elevado grau de interdependência atuam em etapas específicas da cadeia de produção de móveis com intensas relações entre empresas baseadas na colaboração e confiança mútuas. O recente sucesso de Taiwan no mercado internacional de móveis é atribuído à sua forma de organização industrial baseada na especialização e no reduzido grau de verticalização, onde, as pequenas e microempresas atuam como subcontratadas para fabricação de peças e componentes e as empresas maiores se ocupam da montagem, acabamento e comercialização.

A integração entre a indústria de móveis e a indústria de máquinas na Itália e Alemanha, países líderes no comércio mundial de móveis, permite uma

permanente atualização da base técnica da indústria moveleira a custos menores que em outros países.

O acesso às matérias primas é uma condição importante para a competitividade internacional na indústria de móveis de qualquer país. É fato que as exportações de madeira bruta, de espécies nobres, por parte dos países em desenvolvimento, acabam transferindo esta vantagem comparativa aos países desenvolvidos que utilizam este tipo de matéria-prima para produção de móveis altamente diferenciados em *design*.

As facilidades de importação de madeiras nobres nos países desenvolvidos acaba por consolidar suas vantagens competitivas com base na tecnologia, na organização produtiva e na diferenciação dos produtos. Por perceberem como uma questão estratégica da maior importância, alguns países como a Indonésia e Filipinas proibiram a exportação de madeira bruta.

Dada a importância da madeira para a fabricação de móveis, o fato do Brasil possuir condições climáticas excepcionais, o que lhe confere vantagens de custos importantes na produção de madeira, especialmente de pinus, pode tornar o país um forte concorrente no plano internacional se esta vantagem comparativa for transformada em efetiva vantagem competitiva. Por ser um importante exportador de madeira bruta, o Brasil, além de renunciar à vantagem de dispor de matéria-prima abundante e barata, transfere a possibilidade de agregar valor ao produto e limita as condições de desenvolvimento da indústria nacional.

2.1.3. As Vantagens Competitivas da Itália e da Alemanha

A colaboração entre empresas no interior de uma indústria localizada em território compacto permite obter economias de aglomeração decorrentes da divisão do trabalho e da flexibilidade produtiva. Tais economias, estão relacionadas a fatores de ordem locacional em que sistemas industriais baseados em médias, pequenas e microempresas substituem as economias de escala das

grandes empresas, facilitam a introdução de novas tecnologias e dão eficácia ao sistema local.

A organização produtiva destes sistemas industriais e as economias de aglomeração formam a base do conceito de Sistemas Industriais Localizados (SIL). A noção de sistema industrial localizado aproxima-se do conceito marshalliano de distrito industrial.

Os SIL definem um modelo de organização industrial desenvolvido em vários países da Europa, especialmente na Itália, onde médias, pequenas e microempresas se desenvolvem em territórios específicos, dentro de uma mesma indústria, num processo de intensa colaboração de médio e longo prazo para produções conjuntas, estabelecendo-se uma densa rede de interdependência entre as unidades autônomas (Courlet, 1993).

Na Itália os SIL surgiram espontaneamente a partir dos anos 70 definindo um modelo de desenvolvimento fundamentado nos recursos locais, na pequena empresa e na desconcentração produtiva. Esta forma de organização industrial foi baseada na crescente divisão do trabalho entre empresas, utilizando todas as formas produtivas e as relações de produção. A divisão do trabalho permitiu uma alta flexibilidade e crescente especialização produtiva das empresas e do sistema, fazendo amadurecer as economias de aglomeração, incentivando o contínuo surgimento de novas empresas e pequenos empreendimentos.

O desenvolvimento de sistemas produtivos fortemente especializados com uma multiplicidade de empresas atuando em densas interrelações infra-setoriais e intersetoriais, num âmbito territorial relativamente restrito permitiram a diversos setores industriais da Itália e da Alemanha combinar as vantagens da pequena dimensão (flexibilidade produtiva) àquelas da grande dimensão (economia de escala) para que as empresas pudessem operar com elevada economia externa. O reconhecido sucesso mundial da Itália em segmentos industriais como móveis, máquinas-ferramentas, calçados, têxteis,

vestuário e moda em geral, se deve, em

grande parte, a seu modelo de industrialização difusa com formação de sistemas industriais localizados.

A presença de uma indústria de máquinas e equipamentos desenvolvida e competitiva e as novas tecnologias eletrônicas como máquinas CNCs e sistemas CAD-CAM, adaptadas a empreendimentos de pequena dimensão e à especialização flexível foram fatores importantes na consolidação deste padrão de organização industrial.

2.2. A Indústria Brasileira de Móveis

A indústria de móveis no Brasil caracteriza-se, a exemplo dos demais países, pela pequena participação no valor da produção industrial e pela grande absorção de mão-de-obra comparando-se aos demais setores da indústria de transformação. Trata-se de um setor intensivo em mão-de-obra com baixa agregação de valor por pessoa ocupada.

Contrapondo-se ao padrão internacional, o setor moveleiro no Brasil é dominado por plantas verticalizadas onde convivem diversos processos tecnológicos, etapas do processo produtivo e linhas de produtos, especialmente no segmento de móveis torneados. Numa mesma planta industrial reúnem-se etapas como secagem da madeira, usinagem, acabamento, montagem e embalagem.

2.2.1. Evolução, Estruturação e Organização Produtiva

A indústria Brasileira de móveis é composta por aproximadamente 13.500 empresas, emprega em torno de 300.000 pessoas, produz cerca de 6,6 bilhões de dólares/ano e exporta mais de 300 milhões de dólares por ano. De modo

semelhante ao que ocorre em outros países predominam as micro, pequenas e médias empresas. A grande maioria das empresas (74%) possui menos de 15 empregados, 22% são pequenas empresas (16 a 150 empregados) e apenas 4% empregam mais de 150 pessoas. Cerca de 300 empresas com mais de 100 empregados respondem por mais da metade do valor da produção (Serasa, 1997).

Os móveis de madeira representam cerca de 70% do mercado brasileiro de móveis destinando-se, na sua maioria, ao uso residencial.

O segmento de móveis sob medida é extremamente disperso no território nacional e envolve um grande número de micro e pequenas marcenarias que atendem a pedidos individuais, trabalhando com uma pequena escala de produção, geralmente com equipamentos tecnologicamente mais atrasados, reflexo de uma organização produtiva baseada no conhecimento empírico adquirido na base do *learning by doing*.

A produção brasileira de móveis de madeira retilíneos concentra-se em empresas de médio e pequeno porte. Como mostram Coutinho e Ferraz (1994) e Rangel (1993) no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, este segmento é o menos defasado no processo produtivo (linhas de produção seqüenciais e limpas, com fluxo contínuo e sem estoques intermediários, mas com elevada verticalização).

No segmento de móveis torneados de madeira convivem micro, pequenas e médias empresas com produção em série. A grande variedade de produtos, as diferentes características locais e a disparidade no desenvolvimento tecnológico deste segmento conduz as empresas a operarem com variados níveis de produtividade e eficiência, gerando distintas capacidades competitivas.

Uma das características da organização industrial do setor, comum a todos os segmentos desta indústria, é a grande verticalização do processo produtivo. Numa mesma unidade fabril convivem inúmeros processos

tecnológicos gerando uma gama variada de produtos, refletindo a necessidade
das empresas atuarem

em várias etapas da cadeia como forma de compensação da baixa rentabilidade, desperdícios nos processos de produção, obsolescência tecnológica e gerencial.

Os anos 70 marcaram um importante ciclo de expansão e modernização tecnológica no setor de móveis de madeira no Brasil (Ferraz, 1995). Com a retração econômica dos anos 80 as empresas pouco investiram na modernização de seus processos produtivos. Naquele período, a indústria de móveis dos países desenvolvidos perseguiram uma trajetória em direção à revolução da microeletrônica, substituindo máquinas mecânicas e eletromecânicas por máquinas com dispositivos de controle eletrônico, ampliando a defasagem tecnológica da indústria nacional.

A partir de 1990, com a melhoria das condições do mercado brasileiro e o crescimento das vendas externas, a indústria nacional iniciou um processo de reequipamento e modernização da infra-estrutura produtiva, principalmente através da importação de máquinas CNCs. Dado que os processos tecnológicos são divisíveis, as empresas costumam modernizarem-se por etapas, sendo comum encontrar-se numa mesma planta industrial máquinas de última geração operando lado a lado com máquinas bastante antigas. O convívio de diferentes gerações de equipamentos em um mesmo processo de produção vem gerando importantes diferenciais de rendimento e produtividade no interior das fábricas com ineficiências e pontos de gargalo nas linhas de produção.

A maioria das empresas estão preocupadas com a defasagem tecnológica e vêm empreendendo esforços na atualização de suas máquinas e equipamentos. A ausência de mecanismos de incentivo e de linhas específicas de crédito e a burocracia dos processos de importação de novas máquinas tem dificultado a ação modernizadora das empresas. A recente decisão do governo federal de taxar as importações de máquinas-ferramentas em 17% constitui mais um fator inibidor da modernização tecnológica da indústria brasileira.

2.2.2. Localização Espacial

A indústria moveleira encontra-se dispersa ao longo do território nacional, apresentando significativa distinção na forma, características e tamanho, reflexo das diferenças regionais existentes. Ao longo da evolução desta indústria ocorreu, em algumas regiões, um forte movimento de aglomeração de empresas em sistemas territoriais compactos envolvendo poucos municípios, consolidando alguns pólos industriais especializados na produção de móveis. Os principais pólos moveleiros (São Bento do Sul - SC, Bento Gonçalves - RS, Mirassol e Votuporanga – SP, Ubá – MG, e Linhares - ES) possuem algumas características de Sistemas Industriais Localizados (SIL).

A indústria brasileira de móveis, organizada em pólos territoriais, concentra-se na região sul e sudeste com mais de 80% da produção nacional, sendo que, apenas três estados – São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina - respondem por mais de 60% do produto industrial do setor (Rangel, 1993).

Em São Paulo, embora estejam representados todos os segmentos da indústria e a produção encontrar-se dispersa no território, os pólos de Mirassol e Votuporanga desenvolveram uma especialização em torno dos móveis para escritório, concentrando grande parte da produção nacional deste segmento.

No Rio Grande do Sul, na região de Bento Gonçalves e Flores da Cunha, localiza-se um dos mais importantes pólos moveleiros do país. Nesta região há uma especialização mais intensa nos móveis retilíneos produzidos com madeira aglomerada, com alguma participação da linha de móveis torneados.

Já em Santa Catarina, onde se localiza o mais importante pólo exportador de móveis do Brasil (São Bento do Sul e municípios vizinhos) desenvolveu-se uma concentração significativa nos móveis torneados, baseados em *design* tradicional, aproximando-se bastante do estilo europeu. A partir de meados da década de 80 ocorreu, nesta região, um grande crescimento na produção de

móveis maciços de pinus em estilo reto e torneados, na grande maioria, destinados à exportação.

Mais recentemente, outras duas regiões - Araçatuba no Paraná, e Ubá em Minas Gerais - vêm ganhando espaço no cenário nacional, projetando-se como pólos industriais emergentes na produção de móveis de madeira.

Cabe salientar que, no contexto nacional, dois pólos industriais destacam-se na produção de móveis de madeira, tanto pela representatividade na produção quanto pela importância nas exportações. Os pólos moveleiros de Bento Gonçalves-RS e de São Bento do Sul-SC possuem as características básicas de SIL (grande concentração de empresas em uma indústria territorialmente localizada) e são responsáveis pela maior parte das exportações brasileiras de móveis, respondendo por nada menos que 80% do volume total exportado.

A excessiva verticalização do processo produtivo dentro de uma mesma unidade fabril, a fraqueza das relações entre empresas e a falta de articulação entre empresas industriais e instituições de suporte observada na indústria brasileira de móveis dificultam a transformação de vantagens comparativas decorrentes da aglomeração e concentração territorial em reais vantagens competitivas.

Conforme já salientado, a configuração de pólos industriais ou sistemas industriais localizados dentro de uma indústria tende a proporcionar vantagens competitivas às empresas se estas se beneficiarem das economias de aglomeração e desenvolverem densas redes de subcontratação e induzirem novos investimentos em indústrias e serviços de suporte.

2.2.3. Os móveis brasileiros no mercado internacional

O Brasil ainda apresenta um baixíssimo coeficiente de abertura ao comércio internacional de móveis. No segmento de móveis de madeira, o único com alguma expressão no comércio externo brasileiro, as transações internacionais não atingem 10% da produção nacional. O comportamento dos últimos anos mostra um rápido crescimento tanto das exportações quanto das importações brasileiras de móveis, atingindo, respectivamente, US\$ 325 milhões e US\$ 102 milhões em 1996. Em termos líquidos, as exportações brasileiras tem se mantido mais ou menos estáveis nos últimos anos esboçando, inclusive, um ligeiro decréscimo.

Nos primeiros anos desta década houve um grande crescimento das exportações brasileiras de móveis atingindo um volume 6 vezes superior em 1993 em relação a 1990. Nos últimos três anos a performance das exportações foi bem mais modesta alcançando, mesmo assim, uma taxa média de crescimento anual de quase 7% (tabela 2.2).

Tabela 2.2 - Valor da produção, valor exportado e valor das importações de móveis nos últimos anos no Brasil

| Ano | Produção-VP* | Exportação-X | Importação-M | US\$ milhões | |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| | | | | X - M | % X/VP |
| 1990 | nd | 39,7 | nd | - | - |
| 1991 | nd | 57,3 | nd | - | - |
| 1992 | nd | 125,7 | nd | - | - |
| 1993 | nd | 266,1 | 25,6 | 240,5 | - |
| 1994 | 4400 | 293,5 | 40,6 | 252,9 | 6,67 |
| 1995 | 4000 | 309,2 | 86,1 | 223,1 | 7,73 |
| 1996 | 4400 | 324,7 | 101,4 | 223,3 | 7,38 |

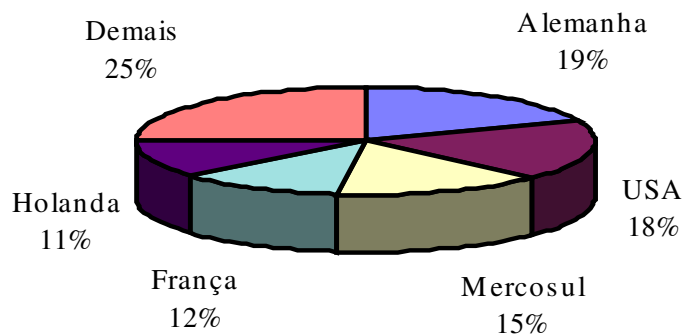
* Somente móveis de madeira

Fonte: Abimóvel (1997) e SECEX/DTCI/MICT

No primeiro semestre deste ano as exportações brasileiras de móveis apresentaram um melhor desempenho, com incremento de 18% em relação ao mesmo período do ano anterior, sinalizando um crescimento da ordem de 20% para o ano de 1997.

A Alemanha, Estados Unidos, França e Holanda são os principais mercados para os móveis brasileiros tendo absorvido, juntos, 60% do volume exportado pelo Brasil em 1996 (figura 2.1).

Figura 2.1: Brasil - Destino das exportações de móveis segundo principais mercados



Fonte: SECEX/DTCI/MICT, 1996

A crescente importância dos parceiros comerciais do Mercosul para o país tanto nas exportações quanto nas importações de móveis é facilmente observada nos números da tabela 2.3. Os três países em questão, foram responsáveis em 1995 por 30% das importações e absorveram 15% das exportações brasileiras de móveis. Dados preliminares relativos ao primeiro trimestre do corrente ano, apontam para um percentual semelhante de participação deste mercado no destino de nossas exportações.

Tabela 2.3- Exportações e importações brasileiras de móveis junto aos demais países do Mercosul

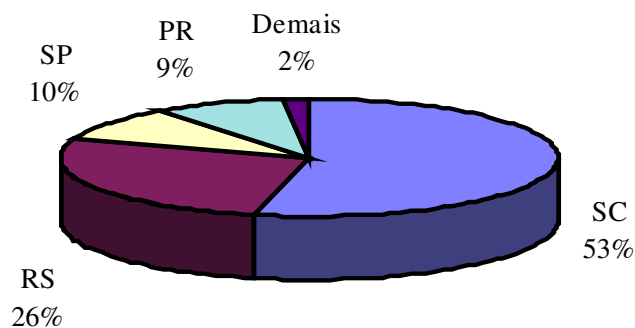
| Ano | Argentina | | Uruguai | | Paraguai | | Total | |
|------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Exp. (x) | Imp. (m) | Exp. (x) | Imp. (m) | Exp. (x) | Imp. (m) | Exp. (x) | Imp. (m) |
| 1991 | 2,5 | 1,3 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0 | 4,1 | 2,1 |
| 1992 | 15,3 | 0,4 | 3,7 | 0,4 | 1,5 | 0 | 20,5 | 0,8 |
| 1993 | 28,1 | 0,5 | 11,2 | 0,5 | 2,9 | 0 | 42,2 | 1 |
| 1994 | 42,3 | 1,4 | 15,4 | 7,1 | 3,5 | 0 | 61,2 | 8,5 |
| 1995 | 28,4 | 10,7 | 13 | 15,2 | 5,6 | 0 | 47 | 25,9 |

Fonte: Abimóvel (1997)

Em que pese o expressivo crescimento apresentado nas exportações nesta década, o país ainda ocupa uma posição pouco significativa no comércio internacional de móveis (menos de 1%).

As exportações brasileiras de móveis estão concentradas na Região Sul, com destaque para o estado de Santa Catarina, responsável por mais da metade de todo o volume exportado (figura 2.2). Esta grande expressividade de Santa Catarina nas exportações brasileiras de móveis se deve ao bom desempenho exportador do pólo moveleiro de São Bento do Sul, que historicamente, vem respondendo por mais de 1/3 do valor global das exportações do país. Esta região é fornecedora tradicional de móveis de pinus aos Estados Unidos, Europa e mais recentemente, aos países do Mercosul.

Figura 2.2: Brasil - Participação dos principais estados exportadores de móveis no volume total exportado



Fonte: Abimóvel (1997) e SECEX/DTCI/MICT

Os móveis de madeira constituem o principal item exportado pelo Brasil e o maior potencial de expansão está nos móveis maciços de pinus. No segmento de móveis retilíneos o país apresenta pouco potencial exportador devido ao alto custo da matéria-prima básica (madeira aglomerada) (Rangel, 1993).

Na pauta de exportações brasileiras o item madeira bruta supera em muito o valor exportado em móveis. Entre o final da década passada e o início da atual o Brasil exportou, em média, 8 vezes mais madeira bruta que móveis acabados.

O mogno é a principal madeira exportada, representando cerca de 1/3 das exportações totais de madeira. Outros itens de derivados de madeira com baixo valor agregado possuem grande volume de exportação, como é o caso da madeira compensada, dos painéis de fibra e da madeira folheada, na sua grande maioria constituídos de madeiras de lei.

Ao exportar madeiras brutas o Brasil transfere vantagens comparativas aos países que já possuem outros tipos de capacitação competitiva, dificultando ainda mais a penetração das empresas brasileiras que exportam móveis acabados. O acesso a estas matérias-primas constitui importante fonte de competitividade para a indústria dos países desenvolvidos como a da Itália e da Alemanha.

Buscando reter suas vantagens comparativas ligadas à matéria-prima, alguns países asiáticos como Indonésia e Filipinas proibiram já na década de 80 as exportações de madeira bruta.

Se o Brasil persistir com o atual perfil exportador para o setor será reconhecido como ponto de suporte da competitividade dos países desenvolvidos importadores de madeiras nobres.

As possibilidades de aumento de participação brasileira no comércio internacional de móveis nos próximos anos vão depender da agressividade comercial de suas empresas, do pragmatismo de sua política de comércio exterior e do grau de ajuste da organização industrial do setor ao padrão

internacional.

O atual padrão de concorrência internacional mostra que as empresas brasileiras poderiam melhorar suas capacidades competitivas trilhando o caminho da modernização tecnológica do parque fabril, da especialização flexível das empresas e do maior entrelaçamento entre empresas e entre os diferentes atores que compõem o sistema.

2.3. A Indústria Catarinense de Móveis e o Pólo Moveleiro de São Bento do Sul

2.3.1. Organização, Localização e Desempenho

A indústria de móveis em Santa Catarina é composta por pouco mais de 1100 empresas, e emprega diretamente nas linhas de produção quase 20.000 pessoas (tabela 2.4). Com menos de 7% dos empregos gerados pelo setor no país e de 9% do número de empresas, é responsável por mais da metade das exportações brasileiras de móveis.

Tabela 2.4: Santa Catarina - Número de empresas e pessoal ocupado na indústria moveleira

| Setor Moveleiro | Micro | Pequena | Média | Grande | Total |
|------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Nº de empresas | 975 | 134 | 46 | 1 | 1156 |
| Nº de empregados | 4104 | 5577 | 8487 | 1685 | 18853 |

Fonte: Sebrae/SC, Santa Catarina em Dados, 1997

A excelente performance exportadora do setor moveleiro catarinense pode ser vista pela sua crescente participação no valor total das exportações estaduais. De pouco mais de 2% do valor das exportações catarinenses em 1992 a indústria de móveis foi responsável em 1996 por quase 7% das vendas externas de Santa Catarina, passando a ocupar a 6^a posição no ranking dos principais produtos exportados pelo Estado (tabela 2.5).

Tabela 2.5: Santa Catarina - Participação do setor moveleiro nas exportações catarinenses nos últimos anos

| Ano | Móveis (A) | Total (B) | US\$ milhões |
|------------|-------------------|------------------|-----------------|
| | | | % Móveis |
| 1992 | 44,2 | 1796,6 | 2,46 |
| 1993 | 93,1 | 2198,1 | 4,24 |
| 1994 | 137,4 | 2404,8 | 5,71 |
| 1995 | 170,1 | 2652 | 6,41 |
| 1996 | 174,5 | 2637,8 | 6,62 |

Fonte: SECEX/DTCI/MICT e Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico. de SC, Anuário Estatístico de SC, 1995

A indústria de móveis em Santa Catarina está bastante concentrada no pólo moveleiro de São Bento do Sul que responde por mais da metade do pessoal ocupado e do valor da produção e por 70% das exportações estaduais do setor. Além dos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, que formam um dos principais pólos moveleiros do país, destacam-se na produção de móveis em Santa Catarina os municípios de Mafra, Guaramirim, Jaraguá do Sul e Urussanga. Neste último, está localizada uma das principais empresas exportadoras de móveis do Brasil. Recentemente em alguns municípios da região de Chapecó vem se desenvolvendo uma emergente indústria localizada de móveis com cerca de 200 empresas, a maioria de pequeno porte, com algumas de médio porte.

2.3.2. O Pólo moveleiro de São Bento do Sul

2.3.2.1. Evolução e Organização Produtiva

Algumas condições iniciais foram fundamentais para o surgimento do pólo moveleiro na região de São Bento do Sul. A existência de matéria-prima abundante na região, a presença de imigrantes artesões marceneiros, a presença de um comércio intenso de madeira e erva mate e a acumulação de renda

proveniente da exploração destes dois produtos, formaram as condições básicas para o desenvolvimento da indústria regional.

Já na década de quarenta existiam cerca de 30 a 40 marcenarias de “fundo de quintal” ou junto às serrarias que operavam na região e algumas delas foram transformadas em manufaturas. O modo de produção artesanal e o mercado local caracterizavam, no início, a base estrutural destes estabelecimentos.

No pós-guerra inicia-se um novo surto de proliferação de estabelecimentos para produção de móveis e de expansão dos existentes. Kaesemodel (1990) relata o surgimento de diversas novas empresas no período 1945-70. Grande parte das empresas de maior porte existentes hoje tiveram sua fundação antes de 1970 e já em 1975 muitas delas tinham mais de 100 empregados.

A consolidação da indústria de móveis só ocorreu a partir do final dos anos 60 quando a região já apresentava algumas economias de aglomeração como disponibilidade de mão-de-obra experimentada e estrutura profissional artesanal com administradores, insumos, vias e meios de circulação. Na década de 70 os móveis substituíram os artefatos de madeira na maior parte das empresas que até então mantinham as duas linhas de produto em suas estratégias de produção.

De maneira genérica, os anos 70 caracterizaram um período de expansão do mercado interno, modernização tecnológica e reestruturação das empresas. Neste período inicia-se um processo de crescimento das empresas mais antigas e de concentração de capitais (em muitos casos via aquisições e incorporações de empresas com surgimento de grupos empresariais), acompanhado de uma proliferação e dispersão de pequenas empresas, algumas delas na condição de subcontratadas de empresas maiores para atividades como tornearia, lustração e pintura de móveis.

O surto de modernização tecnológica daquele período foi baseado na introdução de novas máquinas e equipamentos, especialmente para ampliação da área de produção, e na melhoria da capacitação da mão-de-obra para operar

máquinas mais modernas. Também nessa época foi criada a FETEP - Fundação de Tecnologia Ensino e Pesquisa como suporte para desenvolvimento tecnológico e ensino técnico.

A necessidade de aumentar a produção para atender o mercado interno e a relativa escassez da matéria-prima tradicional (pinho e imbuía) levou as empresas a utilizar madeiras nobres provenientes do norte e centro-oeste do país e o pinus produzido em reflorestamentos na região e arredores. Muitas empresas, principalmente as de maior porte, optaram pela realização de reflorestamentos próprios.

Os anos 80 marcaram uma nova e decisiva fase no desenvolvimento da indústria de móveis na região, caracterizada pela retração do mercado interno, mudança de matéria-prima (consolidação do pinus) e busca do mercado internacional.

A produção para exportação levou a uma rápida mudança de estilo nos móveis produzidos, passando da linha colonial (móveis torneados) para uma linha de móveis mais retos, que correspondia ao estilo de móveis exportáveis. A dinâmica de adaptações e de inovações se assentou na circulação no meio local de literatura técnica europeia e em contatos fluidos com centros consumidores.

Os anos 90 caracterizaram uma fase de modernização tecnológica, expansão das exportações e ocupação de novos espaços no mercado. Problemas políticos internos em diversos países da Europa Oriental, tradicionalmente exportadores de móveis de pinus, permitiram aos exportadores da região ocupar novos espaços no mercado internacional, especialmente na Europa. Esforços contínuos na modernização e melhoria da produtividade e qualidade dos produtos vem mantendo as posições das empresas neste mercado.

A indústria de móveis da região conta atualmente com pouco mais de 200 empresas, na sua maioria pequenas e microempresas¹. Na região, as empresas de porte médio são mais representativas do que no restante do Estado e país, somando 15% do total de empresas e empregando cerca de 60% do número de pessoas ocupadas no setor (tabela 2.6). A expansão das médias empresas ao longo do tempo criou as condições para a multiplicação de iniciativas de produção em pequena escala.

Tabela 2.6 - Pólo moveleiro de São Bento do Sul - Número de empresas e pessoal ocupado na indústria de móveis

| Setor Moveleiro | Micro | Pequena | Média | Grande | Outras | Total |
|------------------|-------|---------|-------|--------|--------|-------|
| Nº de empresas | 87 | 45 | 31 | 1 | 45 | 209 |
| Nº de empregados | 980 | 2102 | 5823 | 580 | - | 9485 |

Fonte: Cadastro de Empresas (FIESC, 1995), Guia Industrial de Santa Catarina (SEBRAE/SC, 1996) e levantamentos diretos dos autores

A tabela 2.7 mostra a distribuição das empresas por tamanho segundo os municípios que constituem o pólo moveleiro em questão. Deve ser destacada a importância do município de São Bento do Sul abrigando mais de 60% das pequenas e médias empresas e a única grande empresa existente na região. Este município tem 50% de sua renda industrial na fabricação de móveis e é responsável por quase 70% dos empregos do setor na região e mais de 1/3 do emprego setorial estadual.

Tabela 2.7 - Pólo moveleiro de São Bento do Sul - Distribuição das empresas moveleiras por município e tamanho

| Município | Micros ⁽¹⁾ | Pequenas | Médias | Grandes | Outras ⁽²⁾ | Total |
|------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|------------|
| Campo Alegre | 10 | 03 | 03 | - | 01 | 17 |
| Rio Negrinho | 38 | 13 | 08 | - | 14 | 73 |
| São Bento do Sul | 39 | 29 | 20 | 01 | 30 | 119 |
| Total | 87 | 45 | 31 | 01 | 45 | 209 |

¹ São Bento do Sul é usada pelo Sebrae/SC para microempresas – até 19 empregados; pequenas empresas – de 20 a 99 empregados; média empresa – de 100 a 499 empregados; grande empresa – 500 ou mais empregados.

⁽¹⁾ *Considerou-se apenas as empresas com 3 ou mais empregados*

⁽²⁾ *Número de empregados não informado*

Fonte: Elaboração dos autores com base no Cadastro de Empresas (FIESC, 1995), no Guia Industrial de Santa Catarina (SEBRAE-SC, 1996) e em levantamentos diretos

De modo semelhante ao que ocorre no restante do país, a organização produtiva nas empresas é marcada por um alto grau de verticalização, com poucas relações de compra e venda entre as empresas. As de maior porte, via de regra, realizam todas as etapas do ciclo produtivo.

As empresas menores apresentam menor verticalização (não fazem reflorestamento e muitas vezes nem a secagem) mas realizam quase todas as demais etapas. A falta de escala nas pequenas e microempresas em determinados processos ou etapas, fez surgir diversas microempresas especializadas em tarefas específicas como manutenção de equipamentos, tornearia, lustração e pintura (estima-se que existem mais de 20 empresas deste tipo na região), o que permite certa flexibilidade frente a mudanças bruscas na demanda.

2.3.2.2. O processo de Internacionalização

Os meados da década de 80 significaram um marco para a atuação das empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul no mercado internacional. Diversas condições se fizeram presentes e influenciaram para que as empresas incorporassem o mercado externo em suas estratégias comerciais. As mais importantes foram:

- Prolongado quadro recessivo da economia brasileira com forte retração no mercado interno de móveis;
- Escassez de madeiras nobres da região e elevação dos custos de transporte da madeira vinda do centro-oeste e norte do país, matérias-primas então básicas na fabricação de móveis;
- Conhecimento e certa experiência de algumas empresas na exportação de móveis maciços de pinus para a Europa;
- Experiência e capacidade técnica para trabalhar com madeira maciça na produção de móveis em estilo semelhante ao padrão europeu e americano de consumo;
- Disponibilidade na região de grandes áreas reflorestadas com pinus, matéria-prima demandada na fabricação de móveis para exportação.

Todos estes fatores contribuíram para que grande parte das empresas vissem no mercado externo a possibilidade de sua expansão ou até, de sobrevivência. Das 30 empresas da região que exportavam em 1992, 16 iniciaram as exportações na década de 80 e 12 entre os anos de 1991 e 1992 (Bescovich, 1993).

Nos últimos anos, um grande número de empresas passaram à condição de exportadoras. Uma pesquisa realizada este ano pelo Departamento de Tecnologia e Comércio Exterior da FIESC (DTCEX) mostra que 31,5% das empresas exportadoras em 1996 exportam há menos de 5 anos, 46,3% exportam a menos de 10 anos e apenas 22,2% possuem mais de 10 anos de experiência em exportação.

O processo de inserção das empresas no mercado internacional iniciou-se pelas grandes, seguido pelas médias e finalmente pelas pequenas, sendo que estas, iniciaram, sobretudo, a partir de 1990. Atualmente 60% das empresas de móveis da região exportam e pelo menos 70% delas produzem exclusivamente para o mercado externo.

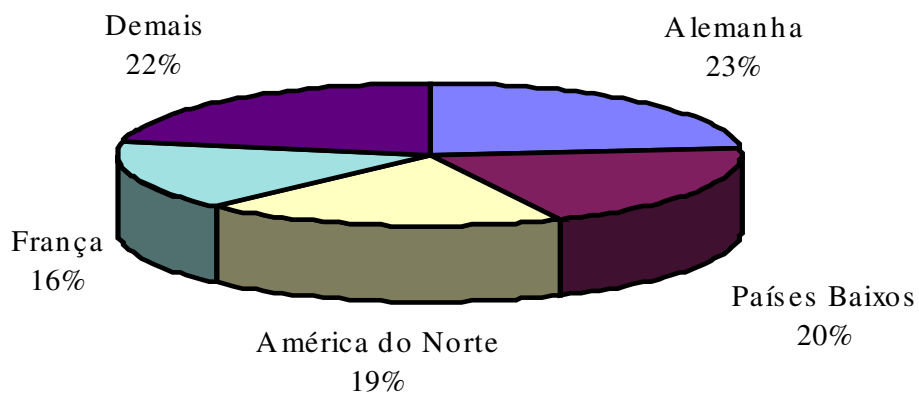
Segundo Décio Weiler presidente da Associação Regional das Pequenas Empresas de Móveis (ARPEM) as empresas trabalham com produtos semelhantes, inclusive em termos da tecnologia. Em geral os pedidos são

individualizados, embora existam algumas empresas que fazem e remetem em conjunto produtos para o mercado externo, como é o caso da exportação de beliches.

O processo de inserção das empresas moveleiras da região no mercado internacional foi bastante facilitado pelos importadores que tradicionalmente fazem pedidos sob encomenda, definem os modelos e enviam planos detalhados com exigências estritas em termos de normas e especificações técnicas, compensando a falta de tradição em design. A qualidade obtida pela indústria local em processos de trabalho semi artesanais e a exigência constante de novos modelos por parte dos importadores vem permitindo uma crescente sofisticação e diferenciação do produto exportado.

Tradicionalmente as exportações de móveis do pólo industrial de São Bento do Sul tem como destino Estados Unidos, Alemanha, França, Reino Unido, Holanda, Canadá e Porto Rico. A Alemanha, França e Estados Unidos são os principais importadores dos móveis da região (figura 2.3)

Figura 2.3- Destino das exportações de móveis da região em 1996 (%)



Fonte: DTCEX/FIESC (1997)

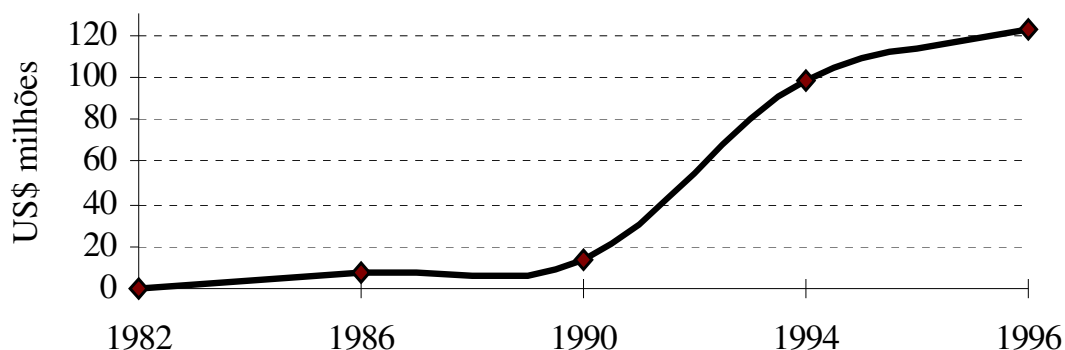
As agências de exportação desempenharam um papel central no movimento exportador das empresas da região, sobretudo, a partir dos anos 80. Estas empresas (cerca de uma dezena em operação na região atualmente) não só cumprem papel de agenciadores na exportação, mas também, participam como agentes de importação e de difusão de conhecimentos tecnológicos, atuando como verdadeiras correias de transmissão de informações, de novos conhecimentos, de novas técnicas e de novos desenhos e produtos.

Os agentes exportadores fazem intermediação tanto comercial como técnica e possuem forte atuação na distribuição de pedidos entre empresas, o que outorga ao sistema maior flexibilidade (fracionamento de ordens de produção, assumir grandes contratos, melhor atendimento de prazos, contatos entre empresas e entre estas e provedores) e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis (menor capacidade ociosa, calendários de produção, nível tecnológico, tipo de especialização, estoques disponíveis de madeira, etc.)

2.3.2.3. Desempenho Recente

O volume das exportações de móveis da região de São Bento do Sul apresentou um crescimento extraordinário a partir de 1990 atingindo em 1996 mais de US\$ 120 milhões (figura 2.4). O *boom* exportador ocorreu em 1992, ano em que o volume exportado duplicou em relação a 1991.

Figura 2.4 - Evolução das exportações de móveis do pólo moveleiro de São Bento do Sul



Fonte: Bescovich (1993) e DTCEX/Fiesc (1997)

No último ano as exportações de móveis na região teve o mais fraco desempenho dos últimos dez anos (variação positiva de apenas 2,5%). Na opinião de alguns empresários e de operadores de comércio exterior este baixo crescimento se deve a uma supervalorização da taxa cambial brasileira que dificultou a colocação dos produtos no mercado externo.

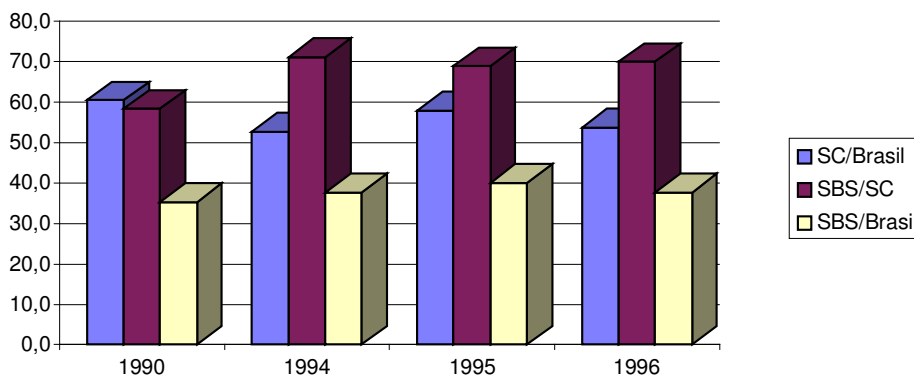
Levantamentos preliminares mostram que no primeiro semestre de 1997 as exportações de móveis da região cresceram cerca de 20% em relação a igual período de 1996, devendo atingir no ano valores próximos dos US\$ 150 milhões.

São Bento do Sul é hoje um dos pólos de aglomeração industrial de PMEs mais dinâmicos do país, do ponto de vista de sua capacidade de internacionalização. O elevado crescimento das exportações de móveis a partir de 1990 indica uma performance competitiva singular dentro do contexto setorial.

Como mostra a figura 2.5, a participação da região nas exportações catarinenses e brasileiras de móveis nos últimos anos não só se mantém como também vem apresentando um ligeiro crescimento. Em 1996, o pólo moveleiro

de São Bento do Sul foi responsável por 70% e 38% das exportações do setor em Santa Catarina e no Brasil, respectivamente.

Figura 2.5 - Evolução e participação das exportações de móveis do pólo de São Bento do Sul, em Santa Catarina e no Brasil



Fonte: DTCEX/FIESC (1997), Abimóvel (1997) e Sebrae/SC, Santa Catarina em Dados (1997).

A boa performance da região no contexto setorial estadual e nacional é verificada também em relação a outros indicadores. Nas últimas décadas a região vem ampliando sistematicamente sua participação em relação ao estado e ao país tanto no número de empresas quanto no emprego e na renda setorial (tabela 2.8).

Tabela 2.8 - Importância do pólo moveleiro de São Bento do Sul na indústria de móveis

| Item | SBS/SC | | | SBS/Brasil | | |
|-------------------|--------|-------|-------|------------|------|------|
| | 1970 | 1980 | 1996 | 1970 | 1980 | 1996 |
| No de Empresas | 4.67 | 17.54 | 18.08 | 0.89 | 1.31 | 1.54 |
| Pessoal Ocupado | 41.12 | 54.31 | 50.31 | 2.97 | 4.63 | 3.16 |
| Valor da produção | 45.94 | 69.52 | - | 1.83 | 5.31 | 5.5 |

catarinense e brasileira (%), 1970-1996

Fonte: Elaboração com base em dados de Kaesemodel(1990), Bescovich (1993), Cadastro de empresas (Fiesc, 1995), Santa Catarina em Dados (Sebrae/SC, 1997) e DTCEX/Fiesc (1997)

A capacidade de adaptação destas empresas às novas realidades, especialmente do mercado internacional se deve, em grande parte, aos esforços empreendidos na modernização do processo produtivo. Nos últimos três anos foram investidos cerca de R\$ 30 milhões em modernização tecnológica, a maior

parte na importação de máquinas e equipamentos, trazendo reflexos substanciais na produtividade das empresas².

O processo de melhoria da capacidade competitiva no mercado externo foi bastante facilitado pela forma como se estruturou a indústria regional. A expansão das médias empresas ao longo do tempo, criando condições para a multiplicação de iniciativas produtivas de pequena escala, e a consolidação e transformação de alguns dos primeiros empreendimentos em empresas de maior porte, parece ter sido condição necessária ao desenvolvimento de economias externas e à criação de um “ambiente industrial” que fortalece a capacidade competitiva do sistema.

As empresas de menor porte jogaram um papel importante nas iniciativas de associações para alcançar o volume solicitado. A geração de espaços de cooperação formal e informal entre micro, pequenas e médias empresas, o aprendizado coletivo e o aproveitamento de economias externas foram decisivos para a superação de obstáculos na internacionalização do setor.

² De acordo com o movimento econômico registrado pela prefeitura municipal de São Bento do Sul entre 1994 e 1996 a produtividade do trabalho no setor cresceu mais de 50%

3. REFERENCIAL METODOLÓGICO DA PESQUISA

A competitividade de uma indústria específica, bem como da própria economia de um país é reflexo de uma série de fatores que condicionam, direta ou indiretamente, o seu desempenho. Em um nível mais básico encontram-se os fatores relacionados às empresas e os seus mercados imediatos. No plano intermediário, encontram-se os fatores ligados ao setor e ao complexo industrial, ou seja, a interface com outros elos da economia. Em nível mais amplo encontram-se os fatores de natureza estrutural, econômicos, políticos e culturais.

O entendimento da competitividade por este prisma, onde estão presentes aspectos tangíveis e intangíveis, privados e públicos, é diferente das interpretações onde se busca a compreensão somente pela ótica do produto, circunscrita no máximo aos limites da indústria, procedimento suficiente apenas para mercados fechados.

As empresas para sobreviverem no atual ambiente competitivo deverão ter capacidade de reagir aos desafios gerados não somente pelo globalismo, como também pelo desenvolvimento tecnológico, incerteza na competição, excesso de oferta, expectativas diferenciadas dos cliente, intervenção/parceiras com os governos, escassez de capital e proteção ambiental o que força as organizações a aliarem alta qualidade com baixo custo e agirem com mais rapidez, reduzindo o ciclo de desenvolvimento dos produtos.

Neste ambiente, as empresas que terão êxito serão as que conseguirem desenvolver o maior número de dispositivos para tratar cada um dos fatores nas suas estratégias mercadológicas. O que vai determinar em grande parte a efetividade das estratégias escolhidas, e, conseqüentemente, a sustentabilidade do modelo competitivo são as ligações da empresa com a estrutura específica da

indústria, bem como, a qualidade das relações estabelecidas.

As empresas, neste cenário, freqüentemente impossibilitadas de realizarem todas estas tarefas sozinhas, necessitam estabelecer relações de cooperação com fornecedores, clientes, concorrentes ou outros agentes externos, para serem competitivas, nos seus respectivos setores.

Em linhas gerais, constata-se que num mundo globalizado coexistem regimes econômicos, sociais, políticos e sobretudo, culturais diversos e até mesmo antagônicos. A equalização destes fatores pelas “forças dominantes da economia mundial” está longe de ser efetiva, ou se quer, ser tentada. Não se deve esperar inocentemente que existirá espaço igualmente distribuído para todos os *cidadãos da aldeia global*.

Cabe aos Estados (países em desenvolvimento, não desenvolvidos, economias periféricas, etc...), a nível macro, desenvolverem ações adequadas à esta nova ordem mundial, dispendo de mecanismos que promovam o fortalecimento e a estabilidade das economias internas, proporcionando o surgimento de um modelo de competitividade alinhado com estas novas tendências, baseado na cooperação entre os segmentos das cadeias produtivas dos vários setores da economia, de modo a promover a sustentabilidade frente aos desafios que estão sendo desenhados.

Á nível micro, conforme argumenta Peter Drucker³, *cada empresa, não importa o tamanho e à exceção daqueles negócios muito pequenos e estritamente regionais, precisa achar seu lugar nessa economia global. Mesmo que os negócios estejam em um único país, estarão competindo com empresas de todo o mundo desenvolvido. Esse é o caminho. É preciso decidir entre atuar sozinho ou partir para alianças, joint ventures, licenciamento, sociedades, etc..*

Drucker salienta ainda que, países como o Brasil, onde os problemas sociais, financeiros, fiscais e políticos possuem uma dimensão exageradamente aumentada, basear os modelos de competitividade nas vantagens comparativas,

³ Em entrevista cedida a revista Exame. Exame entrevista, p. 32-5, dezembro de 1995.

como é o caso da mão-de-obra barata, não é sustentável perante aos novos padrões de concorrência, até porque, a mão-de-obra barata está quase sempre acompanhada de baixa produtividade e de falta de capacitação.

Michael Porter (1986) de maneira análoga afirma que, um país *em desenvolvimento* deve usar seus recursos como ponto de partida. O problema é uma economia basear-se apenas nisso por muito tempo. Quem depende demais de recursos naturais e salários baixos não vai desenvolver outras habilidades e tecnologias para competir com produtos mais avançados num mercado global. É vital fazer essa transição. É a transição que o Brasil vive no momento.

3.1. O Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para Análise da Competitividade Sistêmica

A competitividade para as lideranças políticas e econômicas, significa ter para a nação um balanço positivo de comércio. Para alguns economistas, competitividade significa baixo custo unitário do trabalho ajustado às taxas de câmbio. A noção de competitividade, a nível das empresas, relaciona-se, certamente, à participação bem sucedida no mercado, seja local ou internacional.

A tarefa de entender e captar a essência do potencial competitivo de um setor, baseada na interpretação dos vários elementos envolvidos direta e indiretamente na produção dos resultados, é exaustiva e não é simples, isto porque, atribui-se que a capacidade competitiva resultará da ação dos vários atores envolvidos tanto no plano horizontal, quanto no plano vertical.

Entender a competitividade de maneira sistêmica significa dizer que a economia está baseada em um suporte pluridimensional, multinível, onde a competência é fruto de diálogo e tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos.

A tarefa fundamental na análise a ser desenvolvida nesta pesquisa, é a identificação dos elementos que constituem o ambiente e as condições que atuam neste cenário, para identificar e compreender os canais através dos quais forças políticas e culturais se desenvolvem. Para tanto, deve-se tomar uma visão ampla das forças que modelam o meio ambiente, reconhecendo sistematicamente que existem conexões e interdependências.

O presente estudo sobre a competitividade do setor moveleiro em Santa Catarina adota a visão sistêmica para a análise da competitividade. Esser et al. (1994) afirma que estudos desta natureza enfatizam aspectos dirigidos ao esforço comum, articulados nos vários níveis do sistema.

Os fatores determinantes da competitividade sistêmica podem ser melhor descritos se separados em níveis, que, evidentemente, não tentam descrever uma maior importância, ou significância, mas tão somente o seu nível de abrangência, ou seja o alcance, bem como, suas características constitutivas. É prudente evidenciar que estes fatores se entrelaçam, e vez por outra se confundem em importância, bem como, na relação causal para a economia de um país.

Segundo o enfoque desenvolvido por Esser et al. (1994) do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) 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) (ver figura 3.1). São as condições estabelecidas e a forma como se relacionam estes níveis que determinam a competitividade de toda uma indústria ou das empresas de uma indústria em particular.

As questões relativas ao nível meta e macro referem-se às condições gerais de produção, bem com, ao ambiente macroeconômico. Educação, suporte à pesquisa, cooperação internacional, legislação fiscal e trabalhista, infraestrutura de transportes, energia e comunicação são exemplos de elementos

reconhecidos como de vital importância para a competitividade.

A competitividade estrutural decorre, portanto, da economia de um país em seu conjunto e descreve a capacidade dessa economia em incrementar ou sustentar sua participação no mercado internacional de bens e serviços, com a elevação concomitante do nível de vida de sua população. Assim, um país para ser considerado estruturalmente competitivo deve ser aquele em que os componentes do ambiente nacional são estimuladores da eficiência empresarial.

Dentro deste ambiente, o objetivo de uma política industrial é promover a nova forma de competição, ou seja, a empresa inovadora, relações construtivas entre fornecedores e clientes, associações entre empresas e agências extra empresa, facilitando a melhoria contínua na produção, além de caracterizar-se por orientação setorial estratégica.

A competitividade setorial reflete a capacidade de setores econômicos em gerar bases de criação e desenvolvimento de vantagens que sustentem uma posição competitiva internacional. Competitividade setorial é a medida na qual uma cadeia produtiva oferece, simultaneamente, potencial para crescimento e retorno sobre investimentos atrativos para as empresas que o compõem.

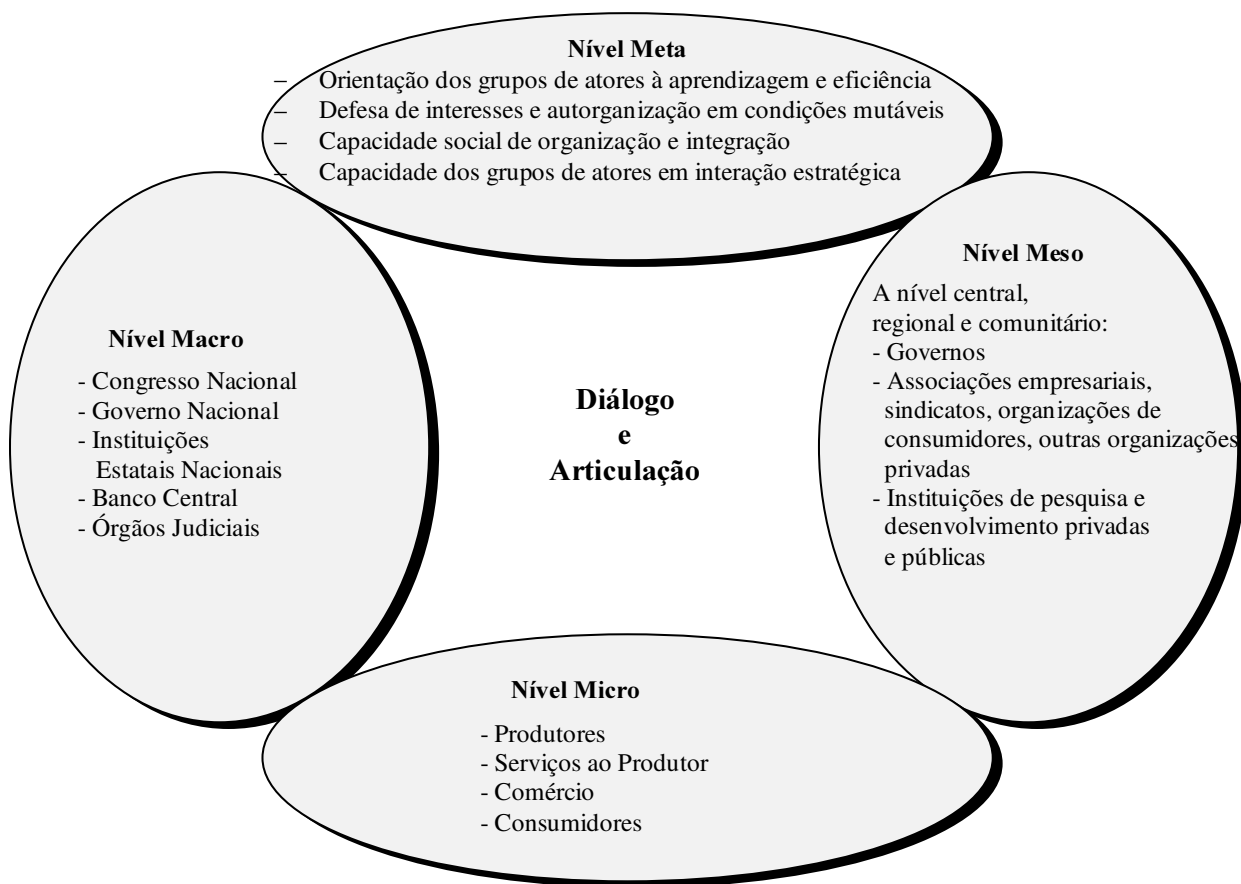
A competitividade empresarial se refere à capacidade das empresas de sustentar os padrões mais elevados de eficiência vigentes no mundo, quanto à utilização de recursos e à qualidade de bens e serviços oferecidos. Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com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

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.

Os países mais competitivos são aqueles que contam com estruturas que promovem a competitividade desde o nível meta, que contam com um contexto

macro que estimula as empresas a melhorar a performance e um espaço meso estruturado de tal maneira que o Estado e os atores sociais possam negociar as políticas necessárias para a formação de estruturas sociais de apoio e ainda contem com numerosas empresas no nível micro buscando elevar a eficiência, a qualidade, a flexibilidade, articuladas em sólidas redes colaborativas.

Figura 3.1 - Determinantes da competitividade sistêmica - Os níveis de análise



A representatividade dos atores que compõem os níveis está na capacidade de traduzir e moldar convenientemente os entornos empresariais necessários aos novos requerimentos competitivos. A determinação da competitividade sistêmica ao nível meta reside nos fatores socioculturais, na escala de valores

predominante, nos padrões básicos de organização político-jurídico-econômica, na capacidade estratégica e política e na coesão social.

A seguir são descritos, de maneira sucinta, os quatro níveis de análise.

a) 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: Estes 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 exequíveis para tal fim.

b) 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 a 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.

c) Nível Meso

As políticas de importação e exportação devem ser manejadas de maneira que se proteja e fomenta 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 clústers 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.

d) 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 pela 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 estas atividades. Deste 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.

3.2. Instituições e Empresas Pesquisadas

A pesquisa de campo centrou-se no pólo moveleiro de São Bento do Sul por concentrar o maior peso da indústria catarinense de móveis, sendo responsável por 70% das exportações e mais da metade do valor da produção e do emprego estadual no setor. Foram entrevistadas as instituições relacionadas ao setor e as principais empresas exportadoras de móveis da região.

Ao todo foram entrevistadas 10 instituições sendo 4 associações empresariais (ABIMÓVEL, SICM-SBS, ARPEM e ACI-SBS), 3 entidades de ensino pesquisa e suporte tecnológico (FETEP/SENAI, SEBRAE E UNIVILLE) e 3 entidades governamentais (Prefeitura Municipal de SBS, SIC-RN e DPEDR/SDEIM-SC). Foram entrevistadas também as duas maiores agências de exportação que operam na região.

A pesquisa junto às empresas foi realizada através de 22 entrevistas envolvendo 26 empresas⁴, as maiores em volume exportado e em número de empregados. O grupo de empresas entrevistadas é responsável por cerca de 90% do valor exportado e por mais da metade do emprego na indústria de móveis na região (tabela 3.1).

Tabela 3.1 – Informações gerais sobre as empresas pesquisadas

| Categoria | Empresas | | Empregados | | Vendas | | Exportação | | % Exportado | Vendas*/Empregado |
|--------------|-----------|------------|-------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------|-------------------|
| | Nº | % | Nº | % | Valor* | % | Valor* | % | | |
| Pequena | 7 | 27 | 541 | 10 | 15337 | 8 | 12440 | 11 | 81 | 28,3 |
| Média | 18 | 69 | 4053 | 78 | 165120 | 85 | 82616 | 76 | 50 | 40,7 |
| Grande | 1 | 4 | 580 | 11 | 14710 | 8 | 13974 | 13 | 95 | 25,4 |
| Total | 26 | 100 | 5174 | 100 | 195166 | 100 | 109030 | 100 | 56 | 37,7 |

* Em US\$ 1,000.00

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

⁴ Um dos questionários de pesquisa foi aplicado junto a um conglomerado de 5 empresas de médio porte que emprega 1100 pessoas.

3.3. Operacionalização e Conteúdo da Pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada através de questionários aplicados junto às instituições e empresas. Em conformidade ao modelo de estudo da competitividade sistêmica proposto pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) procurou-se analisar a capacidade competitiva da indústria nos níveis meta, macro, meso e micro. O questionário foi estruturado combinando questões abertas e fechadas, utilizando-se a escala Likert para identificar o grau de concordância dos entrevistados frente a afirmativas positivas em relação a atributos que favorecem a competitividade.

Nos níveis META e MACRO buscou-se identificar a percepção das empresas e instituições quanto às condições gerais da competitividade nos seus aspectos socio-culturais, político-econômicos, bem como, suas expectativas e avaliações das condições macroeconômicas e de atuação do Estado em relação ao desenvolvimento competitivo da indústria moveleira.

No nível MESO buscou-se analisar a condição dos fatores de organização espacial para a competitividade sistêmica do setor e a contribuição da malha institucional que compõe o entorno da indústria. Foram consideradas a importância e intensidade das relações com instituições de suporte, a atuação das associações de classe, as relações com organizações públicas e a infraestrutura física e tecnológica.

No nível MICRO foram abordadas as questões internas à empresa e suas relações com outras empresas. O objetivo é identificar as estratégias empresariais, as práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica, o grau de cooperação e interdependência entre empresas e as principais medidas de desempenho.

Através de indicadores de desempenho procurou-se avaliar a performance competitiva das empresas nas dimensões *eficiência, qualidade, flexibilidade e rapidez/inovadora*. Procurou-se verificar o nível de adoção das *Best Practices* gerenciais no sistema de manufatura, tendo como referência, conceitos como os de Qualidade Total, Engenharia Simultânea, Produção Enxuta e Tecnologia da Informação.

4. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE MÓVEIS

O presente estudo da competitividade do setor moveleiro em Santa Catarina utiliza a abordagem sistêmica para a análise da competitividade. Para tanto, foram utilizados quatro níveis de análise que são o nível meta, o nível macro, o nível meso e por fim o nível micro, seguindo o enfoque de estudos anteriores desenvolvidos por Esser et al. (1994) do Instituto Alemão de Desenvolvimento.

4.1. Nível Meta

Os determinantes da competitividade sistêmica ao nível meta dizem respeito ao padrão de organização política, econômica e social do sistema produtivo, aos valores socio-culturais, ao papel do Estado e a integração e cooperação entre os atores envolvidos.

Estado com reconhecida capacidade de coordenação e condução, economia aberta ao mercado externo, setores industriais voltados à exportação e uma atuação integrativa e coesa dos atores, são fatores básicos para o desenvolvimento da competitividade sistêmica de um determinado setor industrial. A ação impulsionadora do Estado, a coordenação e o consenso entre os agentes, constituíram fatores determinantes no fortalecimento de muitos setores industriais voltados à exportação nos países asiáticos emergentes.

Na presente pesquisa procurou-se, no nível meta, identificar a visão e percepção das principais instituições e empresas ligadas ao setor moveleiro quanto a ação do Estado e o grau de coesão e integração entre os atores

(governo, empresas, associações de classe, entidades de ensino, pesquisa e suporte). As questões, formuladas sob a forma de afirmativas, buscaram identificar o grau de concordância em uma escala com cinco opções (níveis). Através da análise do grau de concordância dos respondentes é possível estabelecer a importância relativa que cada um atribui ao tema questionado, possibilitando a identificação do nível de proximidade entre as entidade entrevistadas com relação aos rumos do setor, ou seja, buscou-se em outras palavras identificar até que ponto existe um senso comum quanto ao papel que todos os agentes envolvidos devem assumir, tendo em vista as atuais tendências do mercado nacional e mundial, não somente pela identificação da percepção de cada entidade, mas principalmente, em função da sinergia entre as ações efetivas que pretendem desenvolver.

As questões focalizaram principalmente o papel do poder público no desenvolvimento industrial, a sua capacidade de condução e coordenação deste desenvolvimento, o grau de coesão entre os vários atores quanto à orientação do setor ao mercado, bem como, a capacidade de ação conjunta, ou integração de esforços, no sentido de obter sinergia para a melhoria da competitividade.

As informações obtidas junto às instituições revelam que existem visões divergentes quanto ao papel do Estado no desenvolvimento industrial. As opiniões dividem-se entre as que vêem no poder público o papel de impulsionador e as que consideram que o setor privado pode desempenhar este papel sem a presença do governo, muito embora se perceba uma tendência à aceitação, ou mesmo, uma expectativa para que o Estado assuma este o papel de agente impulsionador do desenvolvimento industrial.

O evidente descontentamento com os níveis e com a forma de atuação do Estado, reflete-se na sensação de que ele é incapaz de assumir a coordenação das ações necessárias para o incremento do desenvolvimento. Apenas três dentre os dez entrevistados, no plano institucional, concordam que o Estado

possui

real

capacidade de conduzir e coordenar um processo de desenvolvimento competitivo do setor.

Segundo o representante local da ABIMÓVEL, “o governo deve estar mais sensível a algumas coisas que estão sendo necessárias ao setor e à economia, mas está demorando para vê-las, ou não quer enxergá-las”.

Entre os empresários esta divergência é menos acentuada, mais de 70% dos entrevistados concordam que cabe ao poder público, em suas diversas esferas, a função de impulsionar o desenvolvimento da indústria, ainda que menos da metade reconheçam sua capacidade de condução e coordenação.

A percepção de um Estado pouco presente e com pouca capacidade de condução reflete a atuação recente de sucessivos governos brasileiros que, quando não inoperantes, combinavam avanços e retrocessos em sua política de abertura econômica ou promoviam ações desfavoráveis ao desenvolvimento industrial, como a recente medida de taxaço da importação de máquinas-ferramentas, onerando a modernização tecnológica da indústria brasileira.

Este tem sido um sério entrave à competitividade do setor, visto que, limita a capacidade de conversão dos recursos e das vantagens comparativas presentes, circunscrevendo a indústria ao nível muito próximo daquelas em que os produtos são commodities.

A incorporação de equipamentos de automação industrial cada vez mais poderosos, baratos e rápidos vem transformando os sistemas fabris, redefinindo padrões de eficiência e de qualidade e os processos de produção. A participação dos equipamentos eletrônicos no investimento fixo nos EUA, por exemplo, cresceu de 16,3% em 1980 para 35,2% no final daquela década. A questão que se coloca é que a aceleração das formas de inovação técnica e organizacional têm acirrado a competição ao nível das estruturas de mercado, redefinindo suas condições de operação. No contexto de um mercado globalizado, acentua-se

necessidade da construção da competitividade de maneira deliberada, por meio de estratégias conjuntas dos Estados e os respectivos setores privados.

Por parte da iniciativa privada deve existir um entendimento de qual deve ser o verdadeiro papel do empresário no processo de modernização do setor, e qual deveria ser o papel do governo. O que fica de concreto é que existe um atraso tecnológico nas empresas do setor, conforme relatou o presidente do Sindicato da Indústria de Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul: “existe um atraso tecnológico significativo nas empresas do setor; as *joint-ventures* com importadores poderiam ser uma alternativa rápida para superar este quadro deficitário; um entrave bastante significativo é a resistência cultural”. Justamente é este o ponto onde o Governo tem sido duramente criticado, pois além de não possuir uma política de desenvolvimento industrial definida, dificulta o desenvolvimento natural do setor ao impor elevada taxaço para a importação de produtos e máquinas. Esta tem sido uma das poucas unanimidades entre os membros do setor, com o entendimento de que a dificuldade na importação de máquinas e equipamentos só tem feito por piorar esta situação.

A grande maioria das instituições e das empresas discorda da existência de coesão e o consenso quanto à orientação da indústria moveleira da região ao mercado mundial. Da mesma forma, mais de 60% das empresas e das instituições não percebem uma orientação integrativa e cooperativa entre os atores, voltada ao desenvolvimento competitivo do setor.

Quando questionados, os representantes institucionais responderam desconhecer completamente qualquer esforço por parte do governo estadual com relação ao desenvolvimento de políticas específicas para o fortalecimento do setor, tanto que 73% dos entrevistados revelaram desconhecer a existência de qualquer política seja ela industrial ou não, específica ao setor.

Se existe preocupação, por parte dos empresários, quanto ao papel desempenhado pelo governo, em igual situação encontram-se os empresários

quando analisados pelos demais atores privados do setor. Nada menos que 100% dos dirigentes institucionais, aqueles representantes das associações, sindicatos e entidades de suporte, afirmaram não existir coesão e consenso, entre os empresários, quanto aos rumos do setor. Este fato se tomado isoladamente não representaria fonte de preocupação principalmente por desmistificar uma constatação tácita com relação à forma de atuação no mercado, quanto à vocação exportadora.

Quanto ao poder de influência com relação aos rumos do setor, 78% dos empresários afirmaram possuir influência através das suas entidades representativas. Deve-se salientar, porém, que o fato de existir uma percepção de que as instituições representantes do setor possuam capacidade de influenciar as decisões do governo voltadas ao setor, exige em contrapartida que haja consenso, ou pelo menos, coordenação suficiente entre seus membros com relação aos caminhos que devam ser seguidos. Isso parece estar ligeiramente distante da realidade.

Apesar da percepção predominante de uma atuação pouco integrada no desenvolvimento competitivo da indústria moveleira no Brasil, constata-se a existência de condições favoráveis a uma maior sinergia na atuação dos atores. A inclusão da indústria brasileira de móveis no programa novos pólos de comércio exterior do Ministério da Indústria e Comércio e do Turismo, é um indicativo, mesmo que incipiente, da intenção do Estado em figurar como colaborador no desenvolvimento de estratégias industriais e não um mero regulador das imperfeições do mercado.

A implantação pela FIESC de uma unidade regional do Centro Internacional de Negócios em São Bento do Sul e a criação do Centro de Gestão Empresarial para integrar as instituições de suporte e órgãos de classe com atuação naquele município, são alguns exemplos de iniciativas favoráveis à melhoria capacidade operativa da rede de agentes que atuam no setor.

Para o desenvolvimento de um clima mais favorável ao fortalecimento da capacidade competitiva sistêmica do pólo moveleiro de São Bento do Sul faz-se necessário incrementar a efetividade do Estado, fortalecer a capacidade de organização e atuação dos agentes operacionais e dotar o setor de sistemas institucionais mais eficazes.

4.2. Nível Macro

No nível de análise denominado macro, buscou-se evidenciar as questões relativas à conjuntura econômica, em especial o nível de inflação, taxas de juros, câmbio, política comercial, ou grau de proteção à competição dos produtos importados.

Estas questões tem grande poder de influência na atuação das empresas, pois moldam de maneira geral o cenário econômico que serve como pano de fundo para a atuação não somente dos fabricantes de móveis, mas de todos os envolvidos na cadeia produtiva do setor, bem como, setores afins.

Uma das questões mais sérias no Brasil, neste nível de análise, foi por longo tempo a inflação. Este parece ser um problema superado tendo em vista que 73% dos entrevistados afirmaram que os níveis atuais de inflação no Brasil não prejudicam o desenvolvimento do setor. Este fato deve ser entendido como um sinal de maturidade e evolução, pelo menos em termos culturais, visto que, por décadas a inflação foi utilizada como justificativa para atrasos, perdas e falta de competitividade.

Com relação às taxas de juros praticadas atualmente no Brasil, 91% dos empresários afirmaram que elas não estimulam novos investimentos no setor, acentuando a defazagem tecnológica do setor com relação ao mercado externo, como também, com relação a outros setores da indústria de transformação.

A taxa de câmbio tem sido preocupação de todos os empresários, dos mais variados setores, que desenvolvem atividades de exportação. Apesar de ser um problema real em muitos setores, não houve unanimidade com relação aos prejuízos por elas causados e 77% dos empresários atribuíram ao câmbio perda da capacidade competitiva, bem como, decréscimo nos retornos financeiros. Conforme salientou o diretor da agência de exportação Planor, “existe uma dificuldade significativa na colocação dos produtos no mercado, devido principalmente à desfasagem cambial. Talvez isto explique o fraco crescimento do setor, em torno de 2% nos últimos anos, se comparado com anos anteriores onde o crescimento girava em torno de 25%”.

Muito embora haja unanimidade com relação à falta de apoio específico para o setor, por parte do Governo, seja através de políticas industriais ou comerciais, bem como da política cambial, existe divergência quanto à política comercial. Apesar de haver uma tendência à discordância da condução da atual política comercial brasileira, 27% dos empresários concordam, mesmo que parcialmente, com a política comercial, no sentido de achar que a mesma incentiva as exportações do setor.

Fica evidente que há uma tendência a se imputar ao Estado a maior responsabilidade pela falta de diretrizes claras e específicas para o fortalecimento do setor, assim como pela deficiência no incentivo à pesquisa, falta de financiamentos, incentivos à exportação, promoções de eventos, etc.. Surpreendente é a maneira como os próprios empresários e instituições entendem o seu papel. Por parte das entidades de suporte (ligadas ao ensino e à pesquisa) e pelos agentes de comercialização, existe o entendimento de que há um alto nível de integração e coordenação entre os atores. Já por parte dos empresários identifica-se uma percepção contrária, tendendo a atuações independentes, isoladas, desconexas dos atores, mesmo daqueles responsáveis diretos pela sua performance competitiva.

4.3. Nível Meso

O nível Meso diz respeito ao grau de organização e desenvolvimento do entorno à base produtiva onde os fatores de estrutura espacial determinam importantes diferenças na capacidade competitiva de uma indústria. A existência e nível de capacitação de estruturas de educação e formação, P&D, fornecimento, comercialização e financiamento; a disponibilidade e qualidade do capital humano, da infra-estrutura física e tecnológica; a política industrial (geral e setorial), a política regional e ambiental, e; o nível de integração e cooperação entre os participantes destas redes, podem determinar substanciais vantagens competitivas de aglomeração e estimular a eficiência coletiva de um sistema industrial localizado.

Um caso bastante conhecido internacionalmente na exploração e alavancagem competitiva através do desenvolvimento do entorno foi o da Itália. Na Itália desenvolveu-se de forma bastante avançada os distritos industriais, marcando o surgimento da chamada “Terceira Itália”.

Estes “Distritos” caracterizam-se pelo surgimento e crescimento de uma rede de pequenas empresas especializadas em etapas do processo produtivo e integradas entre si de forma a potencializar as vantagens derivadas das chamadas economias de aglomeração. Estas empresas, em conjunto, têm capacidade de desenvolver as atividades e operações necessárias para atingir o nível de produção equivalente às grandes indústrias, mesmo as mais dinâmicas.

Esta forma de organização permitiu às empresas a mobilização da capacidade coletiva para projetar novos produtos e processos, o que lhes garantiu acesso cada vez mais independente aos mercados, de forma a superar a posição de empresas subcontratadas e dependentes.

No caso da Itália houve uma espécie de socialização das vantagens, em um processo de conglomeração. A partir da herança de alguns recursos, basicamente

as pré-condições regionais que funcionavam como catalisadores, os produtores foram capazes de visualizar e aproveitar as oportunidades que o coletivismo e a cooperação representavam.

Muito embora existam muitas das pré-condições necessárias para que o setor moveleiro em Santa Catarina, desempenhe o mesmo papel que os distritos industriais italianos (têxtil, máquinas-ferramenta e moveleiro) tiveram, esta não é a tendência que se desenha no setor de móveis, conforme testemunha o diretor de uma importante agência de exportação sediada em São Bento do Sul “permanece o espírito de querer integrar para frente e para trás. É uma questão cultural. A partir do momento que existem problemas recorre-se à produção caseira ao invés de se tentar com maior rigor e profissionalismo, as parcerias para fornecimento ou os mecanismos de terceirização”.

Este parece ser um dos principais empecilhos para a frutificação de experiências para elevar a competitividade do setor via adoção de ações que envolvam a capacidade regional de cooperação. Pelas instituições, 60% dos entrevistados concordam fortemente que inexistente integração entre os atores envolvidos no setor.

Uma das únicas unanimidades parece residir na consciência da falta de uma Política Industrial específica que incremente a capacidade competitiva do setor, fortemente voltado para a exportação. É consensual a percepção de que as ações desenvolvidas pelo Governo, através da sua política industrial, não possuem poder de gerar efeitos positivos para o setor, pelo menos a curto prazo.

Com relação a atuação do Governo no plano da fiscalização ambiental, existe a percepção de que a atuação dos órgãos responsáveis não exercem suas funções de modo a desenvolverem relações cooperativas, já que, via de regra, na sua atuação *falta orientação, sobra punição*. Somente 14% dos entrevistados afirmaram que a Fatma colabora e auxilia as ações das empresas, 27% consideram que o órgão cumpre seu papel, 23% queixam-se da falta de

orientação, 14% afirmam entender suas ações como sendo estritamente punitivas e 14% não expressaram opinião. Com relação ao Ibama, nenhum entrevistado afirmou que o órgão colabora ou auxilia as ações das empresas, 27% consideram que o órgão cumpre seu papel, 18% queixam-se da falta de orientação, 36% afirmam entender suas ações como sendo estritamente punitivas e 09% não expressaram opinião sobre o órgão.

Algumas entidades de suporte sobressaem-se por serem reconhecidas como atuantes na comunidade, como por exemplo a Fundação de Tecnologia Ensino e Pesquisa-FETEP, que possui um curso secundário de técnico em produção de móveis. A FETEP foi citada por 85% dos entrevistados como tendo, mesmo que informalmente, relações estreitas e cooperativas com as empresas atendendo totalmente as necessidades.

Quanto às entidades de classe, buscou-se identificar se a integração e a cooperação entre elas e as empresas tem se configurado como fator importante para o aumento da competitividade. Entre a concordância parcial e total com tal afirmação o Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário foi lembrado por 69% dos entrevistados, a Associação Regional das Pequenas Empresa Moveleiras - ARPEM por 55% e a representação local da Associação Brasileira da Indústria Moveleira - ABIMÓVEL, por 38%.

Especificamente com relação aos governos Estadual e municipais, 50% dos entrevistados afirmaram entender que a política industrial desenvolvida nestes dois níveis têm fortalecido a competitividade do setor.

Ao que parece, o estabelecimento de níveis mais significativos de cooperação entre as empresas e entidades de suporte, entidades de classe e os agentes governamentais, não é um fato concreto, como também, não o é, a visão de que seja um fator preponderante à competitividade. Talvez esta seja uma questão cultural a ser superada. Individualmente as empresas assumem a importância da interação mais efetiva com os domínios externos, pois, 73% dos

empresários entrevistados afirmaram engajarem-se em projetos de caráter comunitário buscando um envolvimento efetivo com a comunidade local.

Se o nível de integração e cooperação entre os participantes de um determinado setor pode determinar substanciais vantagens competitivas e estimular a eficiência coletiva em um sistema industrial localizado, a questão primária que se coloca é com relação à infra-estrutura. A infra-estrutura existente parece gerar as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades. Para 73% dos entrevistados, a infra-estrutura de comunicação e de desenvolvimento tecnológico possui capacidade de fortalecer as vantagens competitivas das empresas e do setor como um todo. Já a infra-estrutura de transporte e de energia elétrica tem aprovação de 68% dos empresários.

Um ressalva deve ser feita para a infra-estrutura de formação da mão-de-obra. Desmistificando a cultura geral da região, de que uma das vantagens locais sempre foi a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, somente 55% dos empresários afirmaram que esta mão-de-obra é capaz de gerar vantagens ao setor.

Naturalmente, qualquer ação que vise a convergência entre os atores terá grande aceitação se focalizar o desenvolvimento da mão-de-obra. Outros dois elementos parecem ter este poder; é o caso do marketing institucional e as pesquisas voltadas ao desenvolvimento tecnológico. Não é por acaso que 60% das entidades, instituições e agentes do setor afirmaram possuir algum tipo de parceria com a Fetep e o Senai, mesmo que de forma isolada. Estas ações poderiam ser desenvolvidas horizontalmente abrangendo os demais atores, servindo como elemento de agregação em torno dos esforços comuns no sentido de alavancar a competitividade local.

Em linhas gerais, é possível destacar no nível Meso, os principais problemas que moldam genericamente a capacidade competitiva do setor pela

sua interferência direta e indireta, conforme se pode visualizar no quadro 4.1.

Vale

salientar que estes problemas foram apontados pelos entrevistados e, se bem interpretados, possuem origem e destino bem definidos.

Quadro 4.1 - Principais problemas do setor moveleiro e os atores envolvidos com a solução

| | Atores envolvidos com solução | | | |
|--|-------------------------------|--------------------------------|---------|----------|
| | Associações de Classe | Entidades de Pesquisa e Ensino | Governo | Empresas |
| Principais problemas | | | | |
| Falta de informações, colaboração e participação dos empresários | X | | | X |
| Distanciamento do poder executivo | X | | X | |
| Ações isoladas dos atores que compõem o setor | X | X | X | X |
| Falta de suporte técnico | X | X | X | X |
| Deficiência na formação da mão-de-obra | X | X | X | X |
| Falta de apoio financeiro | X | | X | |
| Conjuntura econômica | | | X | |

Fonte: Pesquisa de campo junto às entidades de suporte, entidades de classe, entidades governamentais e empresários.

Pelo quadro descrito no quadro 4.1 nota-se claramente que as ações necessárias para a resolução dos principais problemas do setor de móveis da região demandam esforços conjuntos dos atores nos vários níveis de representação.

Grande parte dos problemas somente serão resolvidos se houver um esforço inicial no sentido de serem desenvolvidas ações para melhorar o nível de integração, cooperação e coordenação entre os vários segmentos do setor. As palavras do representante da Abimóvel na região, caracterizam muito bem esta

necessidade: “existe uma forte tendência hoje para a formação de redes entre os atores do setor, dentro do que poderíamos chamar visão sistêmica de competição, bem como, uma forte tendência à terceirização, em substituição àquela visão antiga da verticalização das fábricas. Porém, esta é uma questão cultural, e não se consegue mudá-la da noite para o dia. Alguns empresários reclamam que estamos em um período de crise. Talvez aos seus olhos realmente sempre estaremos em “períodos de crises”. Eles esquecem que em épocas de crise devemos ser criativos. É nestes períodos que mudamos nossos comportamentos e isto nos torna mais dinâmicos e aptos para competir. A estabilidade, por sua vez, leva a acomodação”.

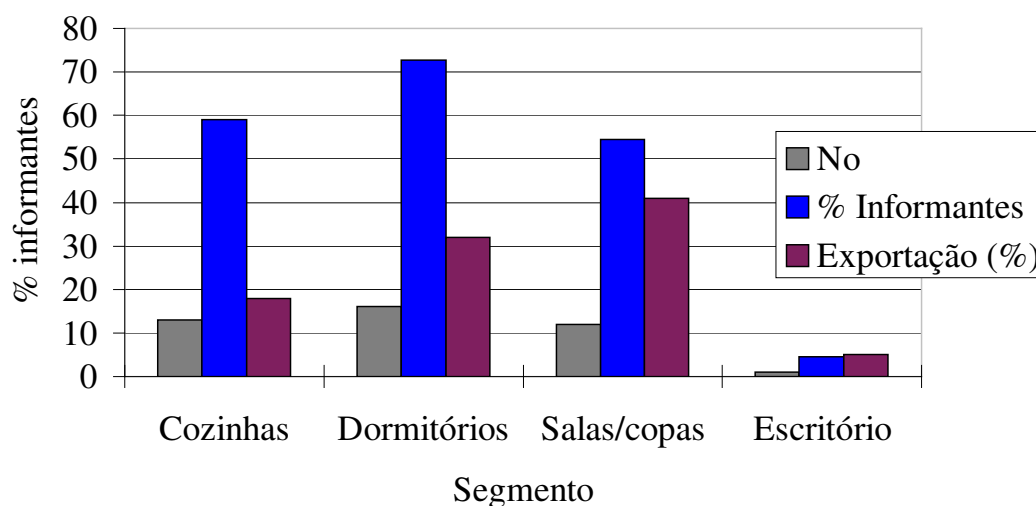
4.4. Nível Micro

4.4.1. Organização Produtiva e atuação das empresas

A indústria moveleira da região é voltada, preponderantemente, à produção de móveis residenciais de madeira. A grande maioria das empresas produz móveis de madeira maciça de pinus para exportação. A produção de móveis da linha “reta” com madeira aglomerada está restrita a poucas empresas voltadas ao mercado interno, algumas de porte médio.

O padrão de produção das empresas é a diversificação combinando numa mesma planta diferentes linhas de produtos e processos produtivos. De uma maneira geral, as empresas atuam pelo menos em dois segmentos do mercado de móveis residenciais, sendo os segmentos móveis para dormitórios e salas/copas os mais importantes na pauta das exportações, respondendo por mais de 70% do valor.(figura 4.1).

Figura 4.1 – Distribuição das empresas e do valor exportado segundo os segmentos de móveis residenciais



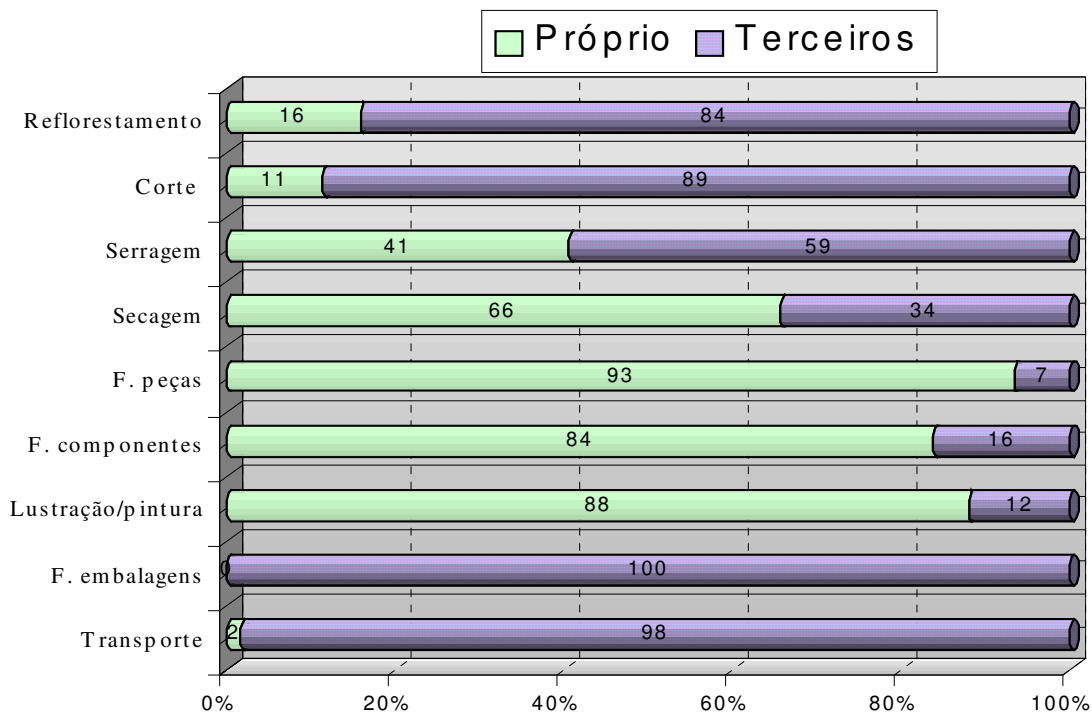
Fonte: SECEX/DTCI/MICT e pesquisa de campo dos autores

Outra característica marcante da indústria moveleira da região é o alto grau de verticalização da produção. As empresas atuam em quase todas as etapas da cadeia de produção. Frequentemente em todas. Como mostra a figura 4.2 a maioria das empresas fabricam, numa mesma unidade fabril, as peças e componentes, realizam a montagem e os serviços de lustração e pintura, ou seja, fazem o móvel todo.

Muitas empresas possuem sua própria serraria e cerca de 2/3 da madeira utilizada na fabricação de móveis é secada pelos fabricantes de móveis. Algumas empresas (de médio porte) fazem todo o ciclo produtivo, inclusive reflorestamento.

Apenas a fabricação de embalagens e o transporte de containers aos portos é realizada por terceiros. As vendas são realizadas geralmente através de agências de exportação ou de representantes (especialmente no mercado interno).

Figura 4.2 - Participação das empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul nas diferentes etapas da cadeia produtiva



Fonte: Pesquisa de campo dos autores

O elevado grau de diversificação e verticalização produtiva verificado diverge do padrão de organização da indústria moveleira dos países com maior capacidade competitiva internacional. Na Itália e Alemanha, países líderes no comércio internacional de móveis, a indústria é dominada por empresas especializadas em poucas linhas de produtos e etapas da cadeia de produção, o que permite maior economia de escala, flexibilidade, e eficiência às empresas e à indústria como um todo.

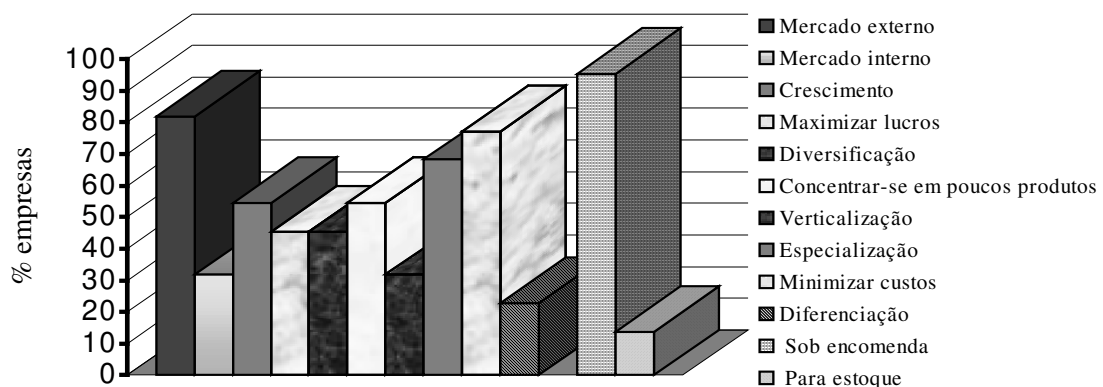
Embora ainda prevaleça no meio empresarial, principalmente entre os pequenos, a visão de um modelo ideal de empresa operando completamente verticalizada, vários empresários locais já compartilham de idéias como a relatada por Álvaro Weiss, representante da Abimóvel em Santa Catarina: “existe uma forte tendência, hoje, para a formação de redes entre os atores do setor,

dentro do que poderíamos chamar visão sistêmica de competição, bem como, uma forte tendência à terceirização, em substituição àquela visão antiga da verticalização das fábricas. Porém, esta é uma questão cultural, e não se consegue mudá-la da noite para o dia”.

4.4.2. Planos de investimento e estratégias empresariais

Procurou-se identificar junto às empresas pesquisadas as principais estratégias mercadológicas e operacionais. A grande maioria das empresas está estrategicamente voltada à produção de móveis sob encomenda para o mercado externo (figura 4.3). Em 1996, as empresas destinaram à exportação, em média, 77% da produção e um número significativo delas produz exclusivamente para o mercado externo. Os países europeus constituem mercado para 90% das empresas, os EUA para 57% delas e o Mercosul já figura como importante mercado para 1/3 das entrevistadas.

Figura 4.3 – Principais estratégias de atuação das empresas



Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Menos de 1/3 das empresas entrevistadas consideram o mercado brasileiro importante para a comercialização de sua produção e apenas cinco empresas destinam mais da metade da produção ao mercado nacional. Destaca-se a presença no mercado nacional de uma das mais importantes empresas da região que, contrapondo-se ao padrão da indústria regional, destina quase toda a sua produção ao mercado interno. Esta empresa, ao contrário das demais, produz majoritariamente móveis retilíneos e adota uma agressiva estratégia de marketing e diferenciação de produtos, tendo obtido êxito ao longo do tempo em sua política de desenvolvimento da marca.

As dificuldades de colocação dos móveis da região no mercado externo nos últimos dois anos (devido a defasagem cambial, na opinião dos empresários e operadores de comércio exterior) e as possibilidades de uma efetiva expansão na demanda de móveis no Brasil pós-estabilização econômica está levando algumas empresas da região a reverem suas estratégias comerciais.

O aumento do interesse no mercado interno está associado à efetiva possibilidade de adoção de uma política de preços mais elástica, viável em momentos de expansão, o que compensaria as estreitas margens de lucro verificadas atualmente nas operações de exportação.

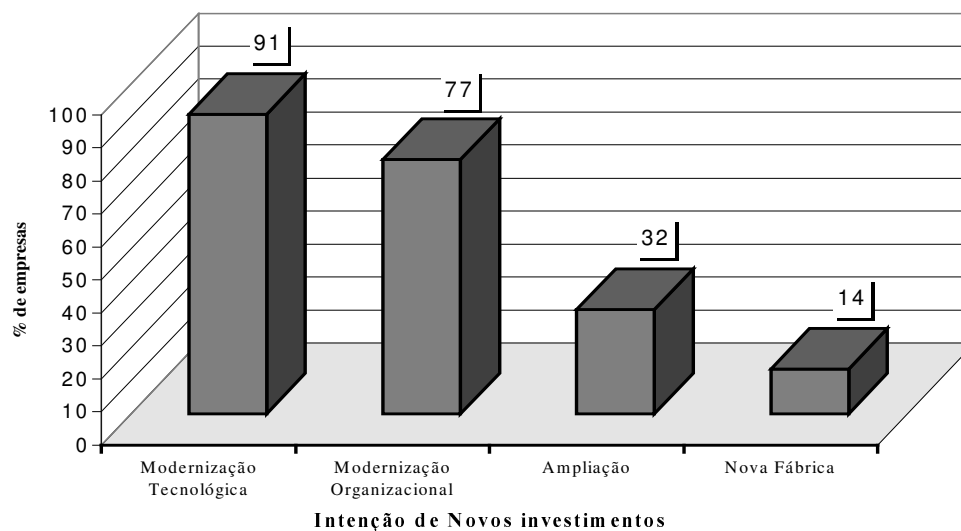
Coerentes com a condição de “tomadores de preços” no mercado internacional, a grande maioria das empresas adota estratégias de preços (minimização de custos) ao invés da diferenciação de produtos. O tipo de móvel exportado pela região destina-se, em grande parte, à vendas por catálogo para segmentos de menor renda nos países desenvolvidos, onde o preço é condição básica na conquista do mercado. A diferenciação de produtos tem importância estratégica para apenas 20% das empresas, em geral as que atuam mais intensamente no mercado interno.

A estratégia de redução de custos parece ser a única forma de assegurar vantagem competitiva a nível microeconômico no curto prazo, dado o segmento de mercado em que a maioria das empresas moveleiras da região atua.

Embora o padrão de organização industrial vigente se baseie na verticalização e diversificação da produção, mais da metade das empresas declararam estar buscando especializar-se em poucas etapas da cadeia produtiva e concentrar-se em poucos produtos onde possuem maior competência na produção. *Constata-se uma tendência de aproximação da indústria regional, a médio prazo, ao padrão de organização industrial do setor a nível internacional.* Como já indicado, é crescente no meio empresarial a preocupação em desenvolver uma estrutura industrial menos verticalizada com intensificação das relações de subcontratação entre empresas.

Quanto às áreas de novos investimentos há uma intenção mais ou menos generalizada das empresas em priorizar as inversões em modernização tecnológica e organizacional em detrimento da ampliação das plantas existentes e da construção de novas fábricas (figura 4.4).

Figura 4.4 – Áreas de intenção de novos investimentos nas empresas



Fonte: Pesquisa de campo dos autores

O elevado percentual de empresas que planejam investir na modernização do parque fabril indica a necessidade de criação de mecanismos e incentivos a estes novos e imprescindíveis investimentos fortalecedores da capacidade competitiva da indústria moveleira regional. Linhas de crédito específicas e em condições favoráveis e incentivos fiscais a este tipo de investimento constituem formas eficazes de concretizar os planos de melhoria na eficiência produtiva das empresas.

4.4.3. Capacitação gerencial e organizacional

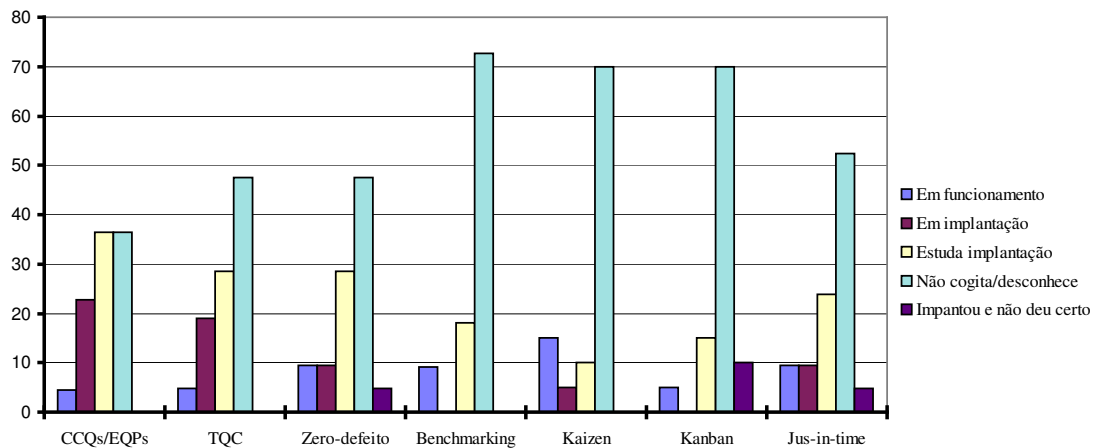
As empresas competitivas no plano internacional são aquelas que adotam as melhores práticas gerenciais e utilizam os conceitos mais modernos de organização da produção. Estas práticas estão relacionadas à introdução de inovações organizacionais para otimização dos fluxos no processo de manufatura, ao uso de modernas ferramentas de gerenciamento da qualidade, ao uso de sistemas eletrônicos de conexão e operação de máquinas e ao gerenciamento flexível dos processos de trabalho.

As figuras 4.5 e 4.6 mostram a situação das empresas em relação às principais ferramentas gerenciais e processos organizacionais relacionados à qualidade, ao controle de estoques e à organização do trabalho nas linhas de produção. Nenhuma das empresas pesquisadas possui certificado ISO 9000 ou 14000 e a grande maioria não tem planos de obtenção destes certificados. As iniciativas de uso de ferramentas de controle de qualidade do tipo CCQs, TQC e Zero-defeito são ainda incipientes, embora seja expressivo o número de empresas que estão em processo de implantação ou estudando a possibilidade de implantação.

A grande maioria das empresas afirmam não realizar *benchmarking* junto a outras empresas, assim como a introdução de programas de melhoria contínua em seus processos de produção.

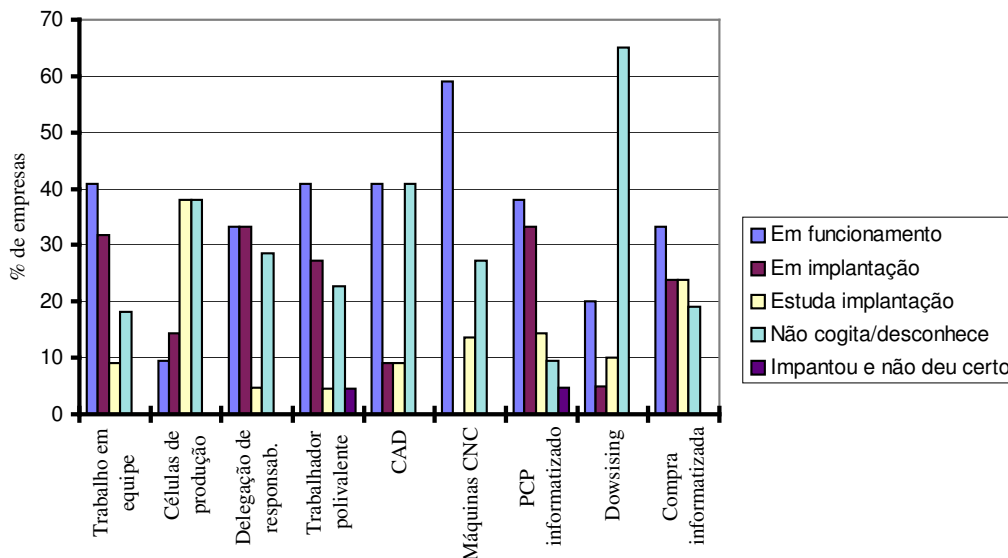
Do mesmo modo, embora sejam inúmeras as etapas e processos realizados ao longo da linha de produção, a maioria das empresas não cogita a implantação de sistemas eficientes de controle de estoques e fluxos de materiais, peças e componentes, como *Kanban* e *Just-in-time*. É relativamente comum, nas empresas, grandes estoques de matérias primas, especialmente de madeira e com frequência se constata a existência de expressivos estoques intermediários e vários pontos de gargalo nas linhas de produção.

Figura 4.5 - Situação das empresas em relação às principais ferramentas de gerenciamento da qualidade, de estoques e de processos



Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Figura 4.6 – Situação das empresas em relação às ferramentas de gerenciamento de pessoal e ao uso de sistemas informatizados



Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Com relação à organização do trabalho verifica-se um elevado percentual de empresas adotando ou implantando, a nível de chão de fábrica, filosofias de trabalho em equipe, delegação de responsabilidade e trabalhador polivalente. É ainda incipiente o número de empresas que procura organizar as fábricas em células de produção ou em sistema multifábricas.

Sistemas informatizados de produção são usados por um grande número de empresas. A maior parte delas dispõe de máquinas CNCs e sistemas informatizados de compra e de planejamento e controle da produção em funcionamento ou em fase de implantação. Contudo, quase a metade das empresas desconhecem ou não cogitam implantar sistemas CAD no desenvolvimento de produtos.

Verifica-se, claramente, na maior parte das empresas uma utilização parcial das modernas técnicas de gestão da qualidade e de organização da produção, o que dificulta o pleno aproveitamento do potencial destas ferramentas e o efeito interativo e sinérgico entre as mesmas. De um modo geral, os empresários locais

vem se esforçando no sentido de intensificar o uso das modernas ferramentas gerenciais, podendo prever-se importantes avanços nos próximos anos, no que diz respeito a uma maior aproximação às *best practices* organizacionais do setor.

4.4.4. Capacitação e inovação tecnológica

A “herança profissional” baseada na experiência prática foi o principal processo de transmissão de conhecimento e aprendizado até os anos 80. Nos momentos de expansão, havia forte rotatividade da mão-de-obra, constituindo importante fonte de circulação de informações e conhecimentos.

Só mais recentemente aumentou a permeabilidade às tecnologias externas, antes predominantemente desenvolvidas dentro das empresas. A instalação do SENAI e da FETEP no final da década de 70 marcou a preocupação dos empresários com a formação da mão-de-obra e o desenvolvimento tecnológico do setor.

A FETEP/SENAI vem desempenhando importante papel na preparação e treinamento da mão-de-obra, no desenvolvimento de testes de materiais e produtos e no suporte técnico às empresas. Mais recentemente, com a implantação do curso superior em comércio exterior e tecnologia mecânica para produção industrial de móveis em São Bento do Sul pela Universidade de Joinville (UNIVILLE), as empresas da região passaram a contar com uma nova e importante fonte de formação de mão-de-obra técnica.

Nesta pesquisa procurou-se identificar o grau de importância atribuída pelos empresários às diferentes fontes de informações para inovação em produtos e processos nas empresas. As respostas estão sintetizadas na tabela

4.2. As maiores importâncias foram atribuídas aos clientes, ao desenvolvimento nas

próprias empresas, às feiras e exposições e aos fornecedores de insumos e máquinas.

As agências de exportação tem desempenhado um papel particularmente importante na transmissão de informações tecnológicas às empresas. Importância menor foi atribuída às instituições de ensino e pesquisa, às relações informais e às relações com empresas concorrentes.

Tabela 4.2 – Grau de importância atribuída pelas empresas às diferentes fontes de informações para inovação em produtos e processos

(% de respostas)

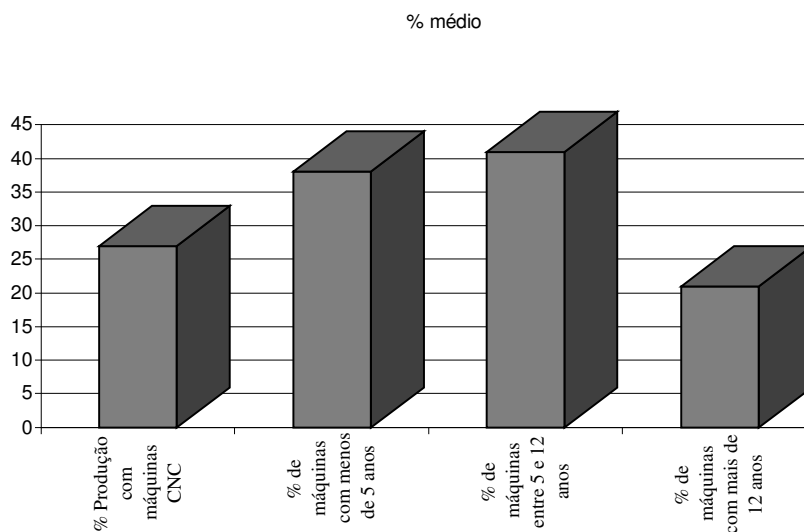
| Fontes de informação | Nada | Pouco | Muito | Extrema |
|---|------------|------------|------------|-------------|
| | Importante | importante | Importante | importância |
| Fornecedores de máquinas e equipamentos | 4,5 | 9,1 | 18,2 | 22,7 |
| Fornecedores de componentes e insumos | 4,5 | 4,5 | 18,2 | 31,8 |
| Relações sociais informais | 4,5 | 4,5 | 63,6 | 4,5 |
| Interações com concorrentes | 4,5 | 9,1 | 54,5 | 13,6 |
| Interações com clientes | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 54,5 |
| Instituições de suporte (ensino e pesquisa) | 4,5 | 13,6 | 31,8 | 18,2 |
| Feiras e exposições | 0,0 | 9,5 | 9,5 | 38,1 |
| Desenvolvimento na própria empresa | 4,5 | 0,0 | 9,1 | 45,5 |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Embora 60% das empresas possuam máquinas de controle numérico (geralmente centros de usinagem), o percentual médio da produção com estas máquinas não atinge 30%. São poucas as empresas onde a maior parte da produção ocorre com uso de máquinas CNCs.

O parque de máquinas é relativamente antigo. Considerando as principais máquinas utilizadas na produção, mais de 60% delas operam a mais de cinco anos, na média das empresas (Figura 4.7). Contudo, observa-se importantes diferenças entre empresas quanto à idade média das máquinas, sugerindo uma diversidade de graus de modernização tecnológica entre unidades fabris.

Figura 4.7 – Percentual médio da produção obtida com máquinas de controle numérico e percentual de máquinas segundo tempo de operação



Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Nos últimos anos, a maior parte das empresas de médio porte vem realizando esforços na modernização de suas linhas de produção através da aquisição de máquinas e equipamentos de última geração (geralmente importados). As pequenas e microempresas estão participando menos ativamente do processo de modernização em curso.

A introdução de máquinas modernas na produção tem permitido às empresas substanciais ganhos de produtividade. Só nos dois últimos anos, segundo estimativas da Prefeitura Municipal de São Bento do Sul, a produtividade média por trabalhador do setor cresceu mais de 50%. Em consequência, as empresas vem conseguindo importantes aumentos de produção e ao mesmo tempo reduzindo seus quadros de pessoal. Entre 1995 e 1997 o grupo de empresas entrevistadas reduziu o número de empregados em cerca de 13%, algumas delas em mais de 30%.

4.4.5. Desempenho das Empresas

A tabela 4.3 mostra os valores médios dos principais indicadores de desempenho das empresas pesquisadas, bem como as mudanças nos últimos anos. Os índices de qualidade considerados (taxa de rejeição e de retrabalho), embora tenham melhorado nos últimos anos para a maioria das empresas, são ainda muito elevados em relação ao padrão vigente nas organizações industriais modernas, refletindo deficiências no sistema de gerenciamento da qualidade na maior parte das empresas, como já apontado anteriormente.

A produtividade do trabalho vem crescendo de modo expressivo em quase todas as empresas. A média do setor (33 mil dólares/empregado/ano) é bastante baixa se comparada a de países desenvolvidos como EUA e Canadá, onde cada trabalhador produz mais de 150 mil dólares por ano. Entre as empresas, observa-se níveis bastante diferenciados de produtividade variando de 18 a 70 mil dólares/empregado/ano, revelando grandes diferenciais de eficiência produtiva entre empresas do setor.

O mesmo pode ser dito em relação à produtividade do capital empregado onde as vendas anuais são somente duas vezes superior ao ativo imobilizado, índice baixo se comparado aos demais setores da indústria nacional.

Dada a prevalência da produção sob encomenda, a grande maioria das empresas trabalham sem formar estoques de produtos finais. As que atuam no mercado interno operam com estoques máximos de 8 dias.

Situação totalmente diferente verifica-se em relação ao estoque de matérias primas (especialmente madeira) onde, em média, os estoques ultrapassam 30 vezes o consumo diário, o que tem exigido de algumas empresas a aplicação de grandes volumes de recursos em capital de giro. As dificuldades em desenvolver fornecedores confiáveis com regularidade na entrega é a razão apontada para a manutenção de elevados estoques de madeira.

Tabela 4.3 – Principais indicadores de desempenho das empresas moveleiras pesquisadas

| Indicador | Valor médio | Variação nos últimos anos (% de respostas) | | |
|---|-------------|--|---------------|----------|
| | | Aumentou | Ficou estável | Diminuiu |
| Taxa de rejeição (%) | 2,49 | 0 | 24 | 76 |
| Taxa de retrabalho (%) | 3,6 | 5 | 41 | 55 |
| Valor das vendas/empregado (U\$\$/ano) | 32,8 | 86 | 14 | 0 |
| Valor das vendas/capital empregado (U\$\$/ano) | 2,03 | 63 | 25 | 13 |
| Taxa de utilização da capacidade instalada (%) | 84 | 57 | 38 | 5 |
| Tamanho médio do lote (principal produto) - peças | 467 | 19 | 67 | 14 |
| Lead Time (principal produto) - horas | 38 | 19 | 44 | 38 |
| Estoque de matéria-prima/consumo diário | 32 | 35 | 35 | 29 |
| Estoque de produtos acabados/vendas diárias | 2,3 | 29 | 41 | 29 |
| Percentual de pedidos entregues no prazo (%) | 79 | 55 | 25 | 20 |
| Número de produtos novos lançados por ano | 10 | 63 | 26 | 11 |
| Tempo máximo de manutenção de um produto na linha de produção | 4 | 6 | 53 | 41 |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Embora, a maior parte das empresas venha melhorando a pontualidade na entrega, em média, 20% dos pedidos são entregues com atraso, chegando a 50% em alguns casos. A razão apontada por diversas empresas para os atrasos na entrega dos pedidos é a contratação de vendas em volumes e condições fora de suas capacidades normais de produção, com o objetivo de compensar as estreitas margens de lucro que as exportações vem proporcionando após o Plano Real.

O dinamismo do mercado internacional de móveis com constantes modificações nos modelos demandados pelos importadores faz com que as empresas sejam obrigadas a adaptar e modificar frequentemente seus modelos e reduzir o tempo de manutenção dos produtos na linha de produção.

Informações contábeis de 40% das empresas pesquisadas⁵, responsáveis por 58% do valor total das vendas, mostram uma taxa média de rentabilidade de 10,4% em 1996, valor relativamente modesto se comparado a outros setores econômicos. As baixas taxas de lucro refletem as estreitas margens obtidas atualmente pelas empresas que operam no mercado internacional. Por outro lado, o índice de endividamento geral médio de 33% e de liquidez corrente de 2,37 demonstram uma solidez financeira e um bom nível de capitalização destas empresas.

Como se observa nos indicadores da tabela 4.3, a performance geral das empresas vem melhorando sistematicamente nos últimos anos mas há ainda um longo caminho a percorrer na busca de uma efetiva e sustentável vantagem competitiva no mercado de atuação. A introdução de programas de melhoria da qualidade, a atualização tecnológica das máquinas e equipamentos e o intenso treinamento e qualificação dos recursos humanos constituem a maneira mais eficaz de melhorar a produtividade e a eficiência produtiva das empresas.

4.4.6. Entrelaçamento e relações entre empresas

Uma das características marcantes da indústria moveleira com capacidade competitiva a nível internacional é a intensa relação de interdependência entre empresas com vastas redes de subcontratação e colaboração que propiciam economias de escala e eficiência ao conjunto do sistema. Com o propósito de verificar a situação da indústria de móveis da região frente a esta característica procurou-se identificar a intensidade e qualidade das relações das empresas com seus fornecedores, concorrentes e clientes.

⁵ Fonte: Gazeta Mercantil, Balanço Anual 1997 – Santa Catarina, Ano IV N° 4, Julho 1997

4.4.6.1. Terceirização e Relações com Fornecedores

Como já indicado, a indústria em estudo caracteriza-se por um elevado grau de verticalização das empresas. Os serviços de manutenção, secagem de madeira, fabricação de peças e componentes de madeira, montagem, lustração e pintura são realizados preponderantemente pelas próprias empresas (Tabela 4.4).

Ainda que um expressivo número de empresas adquira de terceiros madeira sêca, peças torneadas, componentes de madeira e os serviços de lustração e pintura, são poucas as que o fazem de maneira deliberada. Em geral, as empresas recorrem a fornecedores para estas atividades mais para solucionar pontos de estrangulamentos em suas linhas de produção do que com o firme propósito de especializarem-se em poucas etapas da cadeia produtiva.

Tabela 4.4 – Grau de terceirização dos principais serviços e atividades

| Serviços e Atividades | (% de empresas) | | |
|--------------------------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|
| | Realizado pela empresa | Terceirizado (todo ou em parte) | Pretende terceirizar |
| Manutenção | 59 | 41 | 23 |
| Secagem de madeira | 50 | 50 | 4.5 |
| Tornearia | 23 | 77 | 9.1 |
| Fabricação de componentes de madeira | 45 | 55 | 4.5 |
| Lustração e pintura | 55 | 45 | 14 |
| Outros componentes (acessórios) | 4.5 | 95 | 0 |
| Embalagem | 0 | 100 | 0 |
| Transporte | 4.5 | 95 | 0 |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

A fabricação de acessórios (ferragens em geral) e embalagens e o transporte de matérias primas e da produção são atividades tradicionalmente realizadas por terceiros. Observa-se uma tendência de ampliação no nível de terceirização nas atividades de manutenção de máquinas e equipamentos, tornearia e lustração e pintura.

Embora se possa observar junto ao empresariado local a percepção de que a tendência futura do setor seja das empresas atuarem de modo mais ou menos especializado com muitas atividades terceirizadas, é bastante baixo o percentual de empresas que pretendem no curto prazo passar a terceiros parte das atividades atualmente realizadas na empresa. Este comportamento, até certo ponto inesperado, é reflexo do arraigado modelo atual de idealização da empresa verticalizada.

Os fornecedores de madeira e derivados, embalagens, produtos químicos e outros componentes localizam-se, na sua maioria, na própria região ou em outras regiões de Santa Catarina (Tabela 4.5). As máquinas e equipamentos provêm, em geral, de outros estados (principalmente São Paulo) ou do exterior (normalmente máquinas modernas tipo CNCs, sem similares nacionais).

Há uma queixa generalizada por parte dos empresários quanto às dificuldades que se deparam na importação de máquinas e equipamentos pela excessiva burocracia na liberação de guias e procedimentos alfandegários.

Tabela 4.5 – Número médio de fornecedores e origem das máquinas, equipamentos e principais matérias primas utilizadas pelas empresas

(Valores médios para as empresas pesquisadas)

| Tipo de produto | Número Fornecedores | % médio segundo a origem | | | |
|-------------------------|---------------------|--------------------------|------|------------|----------|
| | | Região | SC | O. Estados | Exterior |
| Madeira e derivados | 9,9 | 33,1 | 44,3 | 18,9 | 3,7 |
| Máquinas e equipamentos | 6,1 | 11,4 | 15,3 | 46,3 | 27,1 |
| Embalagens | 3,8 | 46,3 | 46,9 | 6,8 | 0,0 |
| Componentes | 10,3 | 35,3 | 40,2 | 24,3 | 1,4 |
| Produtos químicos | 3,5 | 46,8 | 20,0 | 31,8 | 1,0 |
| Outros insumos básicos | 5,6 | 11,4 | 45,2 | 32,9 | 10,5 |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

As empresas adotam, em geral, uma política de diversificar suas fontes de fornecimento de matérias-primas e insumos básicos como forma de reduzir a dependência e correr menor risco de interrupção de fornecimento, além de lhes

possibilitar condições mais vantajosas de negociação de preços. Há casos extremos de empresas que deliberadamente pulverizam suas fontes de fornecimento, especialmente de madeira e componentes básicos.

Este comportamento é completamente distinto do padrão observado na indústria dos países de maior capacidade competitiva, onde as empresas procuram estabelecer relações sólidas, duráveis e de colaboração com poucos fornecedores com o objetivo de garantir qualidade, uniformidade e regularidade dos fluxos e prazos de entrega.

A maioria das empresas entrevistadas concorda apenas parcialmente que estabelece relações estáveis e de cooperação com seus fornecedores e empresas terceirizadas. *Menos de 1/3 das empresas colaboram com os fornecedores no desenvolvimento de produtos e processos.*

Nos últimos anos, mudanças importantes vem ocorrendo nas relações entre empresas e fornecedores. A grande maioria das empresas está buscando desenvolver parcerias com seus principais fornecedores para melhoria da qualidade e reduzir os custos dos produtos. Pelo menos 1/3 dos entrevistados declararam estar buscando estabelecer relações mais estáveis e duráveis com seus fornecedores.

4.4.6.2. Relações com Empresas Concorrentes e Correlatas

Os principais concorrentes vistos pelas empresas são: outras empresas da região (50%), outras empresas do Estado (45%) e empresas do Rio Grande do Sul (principalmente da região de Bento Gonçalves – 50%). Apenas 1/3 dos empresários percebem as empresas externas como concorrentes diretos. No entanto, concorrentes como os países do leste europeu, tradicionais exportadores,

atuando nos níveis meso e macro através de políticas globais, setoriais, ou regionais podem recuperar a capacidade competitiva de sua indústria moveleira.

Competidores internacionais emergentes no segmento de atuação da indústria moveleira da região, como Chile, África do Sul e alguns países asiáticos estão desenvolvendo capacidades competitivas e poderão firmar-se como fortes concorrentes no mercado internacional.

São escassas as parcerias entre concorrentes diretos na indústria moveleira do pólo estudado, como mostra a tabela 4.6. Apenas no transporte de produtos, feiras e exposições e desenvolvimento de tecnologia ocorrem parcerias frequentes e ainda assim, para um pequeno número de empresas. É um tanto surpreendente a quase ausência de parceiras na compra de insumos e matérias primas ou para exportações conjuntas.

Tabela 4.6 - Intensidade das parcerias com empresas concorrentes segundo diferentes objetivos

| Objetivo das parcerias | (% respostas) | | | | |
|-------------------------------------|---------------|-----------|--------------|-------------|--------|
| | nunca | raramente | Esporadicam. | Frequentem. | Sempre |
| Formação e treinamento de pessoal | 20 | 30 | 35 | 10 | 5 |
| Compra de insumos e matérias primas | 50 | 35 | 10 | 5 | 0 |
| Transporte | 25 | 45 | 5 | 25 | 0 |
| Consórcio para exportação | 65 | 10 | 20 | 5 | 0 |
| Participação em feiras e exposições | 32 | 9.1 | 32 | 18 | 9.1 |
| Desenvolvimento de tecnologia | 30 | 25 | 30 | 15 | 0 |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Uma baixa intensidade de parcerias é observada também entre empresas correlatas⁶ (tabela 4.7). Entre estas empresas ocorrem apenas esporadicamente parcerias para participar em feiras e exposições, no desenvolvimento de tecnologias e na formação de pessoal. Para a maioria das empresas entrevistadas nunca ou raramente são realizadas parcerias, de qualquer natureza, com empresas não concorrentes diretos.

⁶ Empresas do setor mas não concorrentes diretos

Tabela 4.7 - Intensidade das parcerias com empresas correlatas segundo diferentes objetivos

| Objetivo das parcerias | (% de respostas) | | | | |
|--|------------------|-----------|--------------|-------------|--------|
| | nunca | raramente | Esporadicam. | Frequentem. | Sempre |
| Formação e treinamento de pessoal | 27 | 23 | 27 | 18 | 0 |
| Compra de insumos e matérias primas | 59 | 23 | 14 | 0 | 0 |
| Transporte | 45 | 32 | 0 | 18 | 0 |
| Consórcio para exportação | 64 | 9.1 | 23 | 0 | 0 |
| Participação em feiras e exposições | 32 | 4.5 | 36 | 14 | 9.1 |
| Desenvolvimento de tecnologia | 36 | 14 | 32 | 14 | 0 |
| Desenvolvimento de fornecedores comuns | 45 | 18 | 18 | 14 | 0 |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

4.4.6.3. Relações com Clientes

As empresas costumam relacionar-se com seus clientes através de representantes, agências de exportação ou através de contatos diretos (tabela 4.8). Quase todas as exportadoras se utilizam dos serviços das agências de exportação. Poucas são as que fazem contatos diretos com importadores ou possuem representantes no exterior. No mercado interno são mais comuns as vendas diretas aos lojistas ou através de representação comercial.

Tabela 4.8 - Formas e intensidade das relação com os clientes

| Formas de relacionamento | (% de respostas) | | | | |
|--------------------------------|------------------|-----------|--------------|-------------|--------|
| | nunca | raramente | Esporadicam. | Frequentem. | Sempre |
| Relacionamento direto | 9.1 | 4.5 | 27 | 59 | 0 |
| Através de representantes | 0 | 0 | 0 | 36 | 64 |
| Através de agência de export. | 4.5 | 9.1 | 14 | 27 | 45 |
| Através de feiras e exposições | 9.1 | 18 | 27 | 32 | 9.1 |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

Os clientes externos são geralmente grandes redes comerciais ou distribuidores com vendas por catálogo que realizam encomendas fornecendo os modelos, as especificações técnicas e, na maioria das vezes, definindo até os preços. As agências de exportação desempenham um papel fundamental não apenas na intermediação comercial, mas também, na transmissão de informações tecnológicas e no desenvolvimento e adaptação dos modelos.

5. OPORTUNIDADES E OBSTÁCULOS AO DESENVOLVIMENTO COMPETITIVO DO SETOR

A indústria moveleira da região de São Bento do Sul possui quase todas as características de “sistema territorial compacto” ou “sistema industrial localizado” onde um agrupamento de micros, pequenas e médias empresas atuam em uma indústria territorialmente localizada com vantagens de localização e de aglomeração que se manifestam como economias externas. As principais economias externas presentes no pólo moveleiro estudado são:

- Existência de um sistema fluido de abastecimento de matérias primas e de insumos
- Disponibilidade de mão-de-obra experiente e de alta mobilidade
- Presença de um conjunto de empresas prestadoras de serviços vinculados ao comércio exterior;
- Presença da FETEP/SENAI e da UNIVILLE;
- Desenvolvimento de um conjunto de microempresas especializadas em tarefas e serviços de apoio.

As economias externas desenvolvidas na região como serviços de secagem instalados nas serrarias, sistemas de embalagem e transporte em containers, gestores de comércio exterior e prestadores de serviços especializados beneficiam toda a indústria moveleira, especialmente as micro e pequenas empresas.

Apesar da pouca realização de parcerias entre as empresas que compõem a indústria, alguns vínculos de cooperação importantes ocorreram através da criação de um conjunto de instituições como FETEP, ACI, ARPEM, SICM, Associação de exportadores, bem como através de relações informais.

A disponibilidade de matéria-prima relativamente barata e de mão-de-obra capacitada e experiente são os pontos fortes apontados com mais

frequência tanto pelas instituições ligadas ao setor quanto pelas empresas. A tradição e nível de

capacitação empresarial e a qualidade e atualização tecnológica dos produtos também são considerados pelas instituições como pontos fortes da indústria local. Um número expressivo de empresas percebem também como vantagem do local de produção (a região) a existência do pólo moveleiro (e suas economias externas) e a localização próxima de portos (por facilitar as atividades de exportação) (tabela 5.1).

Tabela 5.1 - Vantagens e desvantagens percebidas pelas empresas quanto ao local de produção

| Vantagens | % de respostas | Desvantagens | % de respostas |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Disponibilidade de mão-de-obra | 50 | Infraestrutura deficiente | 18 |
| Proximidade da matéria-prima | 41 | Capacitação da mão-de-obra | 14 |
| Existência de um pólo moveleiro | 32 | Distância da matéria-prima | 14 |
| Proximidade de portos | 27 | Pouco desenvolvimento tecnológico | 9 |
| Infraestrutura existente | 9 | Localização da planta industrial | 9 |
| Proximidade dos fornecedores | 9 | Sem opinião | 32 |
| Sem opinião | 14 | - | - |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

A provável utilização de novas madeiras como o eucalipto na fabricação de móveis maciços⁷ poderá significar para a indústria moveleira da região novo impulso a melhoria dos produtos e à obtenção de vantagens comparativas de custos da matéria-prima, tanto na produção para o mercado interno como externo.

Para as empresas que atuam no mercado interno o crescente uso de materiais mais resistentes e de melhor qualidade na produção de móveis da linha reta como o MDF em substituição à madeira compensada e a produção desta matéria-prima na região⁸ poderá contribuir para a melhoria da qualidade

⁷ Grandes empresas reflorestadoras estão buscando desenvolver técnicas de secagem e preparo de madeira de eucalipto para fabricação de móveis maciços e estão próximo de dominar esta tecnologia.

⁸ No momento se encontra em implantação na região uma planta industrial para produzir MDF aproveitando como matéria-prima básica a produção local de pinus.

dos móveis produzidos e reforçar as vantagens comparativas relativas ao acesso à matérias primas.

Na opinião de quase a metade das empresas entrevistadas a “sobrevalorização” do câmbio brasileiro constitui um dos principais problemas para a competitividade da indústria moveleira no momento (tabela 5.2). Um expressivo número de empresas percebe como problema para a atuação competitiva, a concorrência desleal de outras empresas⁹, a baixa capacitação da mão-de-obra local, a falta de financiamentos para investimento em condições adequadas às necessidades do setor e os elevados custos tributários.

A falta de políticas específicas para o setor com financiamentos adequados, o baixo nível tecnológico das máquinas e equipamentos nacionais, a falta de capacidade gerencial nas empresas e os elevados níveis de impostos, encargos e custos portuários¹⁰ foram os principais pontos fracos apontados pelas instituições entrevistadas para a competitividade da indústria estudada.

Tabela 5.2 – Principais problemas percebidos pelas empresas em seu ambiente competitivo

| Principais problemas | % de respostas |
|---|-----------------------|
| Valorização cambial | 41 |
| Concorrência desleal de outras empresas da região e de SC | 27 |
| Baixo nível de capacitação da mão-de-obra | 23 |
| Falta de financiamentos adequados para investimentos | 18 |
| Elevados custos tributários | 18 |
| Elevados custos sociais e trabalhistas | 14 |
| Elevados custos financeiros | 9 |

Fonte: Pesquisa de campo dos autores

⁹ Vários entrevistados declararam dificuldades em competir com outras empresas da região e de outras partes de Santa Catarina que em suas opiniões fecham contratos de exportação a preços aviltados comprometendo a rentabilidade da indústria, para o que chamaram “concorrência desleal”.

¹⁰ É comum se ouvir de líderes e dirigentes empresariais que as exportações brasileiras são dificultadas pelo que se convencionou chamar “Custo Brasil” representado por elevados custos tributários, sociais, trabalhistas, financeiros, portuários e burocráticos.

A excessiva diversificação e verticalização das empresas, o fraco entrelaçamento entre as mesmas e as deficientes relações de parcerias impedem que as empresas se beneficiem dos ganhos de escala e eficiência que um elevado grau de especialização flexível e atuação em redes cooperativas poderiam proporcionar à indústria como um todo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES PARA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DO SETOR MOVELEIRO DE SANTA CATARINA

As empresas que intencionam sobreviver no atual ambiente competitivo, mais do que nunca, devem ter presente a noção de permeabilidade ao ambiente. A competitividade deve estar atrelada a visão sistêmica na condução dos negócios, ressaltando-se a necessidade de se estender esta visão não somente às atividades corriqueiras do dia-a-dia, relacionadas à produção, mas principalmente, no relacionamento com os demais atores e agentes dentro do sistema social que compõe a indústria de móveis. A competitividade deve ser vista como decorrente do desenvolvimento sócio-econômico, sustentado por políticas e ações integradas.

Neste fim de milênio, a tônica vigente é a capacidade de assimilação das mudanças provocadas por um ambiente globalizado. Estados, governos, empresas deverão ter capacidade de reagir aos desafios gerados não somente pelo globalismo, como também, pelo desenvolvimento tecnológico, incerteza na competição, escassez de capital, proteção ambiental, bem como, a escassez de recursos e as desigualdades sociais.

A sustentabilidade do modelo competitivo adotado, especialmente para a indústria de móveis, está baseada em ligações coordenadas efetivamente e, na convergência de esforços entre os vários níveis da economia. As empresas, a estrutura específica da indústria, as ações do governo, as instituições de pesquisa, todos, devem estar perfeitamente articulados atuando sinérgicamente. A capacidade de articulação dentro da cadeia produtiva, e a capacidade de conversão desta articulação em vantagens competitivas irão indicar o grau de sucesso competitivo, diminuindo a lacuna existente entre o padrão nacional e o internacional.

As principais diferenças entre o padrão de organização industrial da indústria moveleira regional e o padrão internacional podem ser assim sintetizadas:

| Padrão Internacional (Itália, Alemanha, Taiwan) | Padrão Regional (Empresas Pesquisadas em Santa Catarina) |
|--|--|
| 1. Especialização das empresas em determinada etapa do cadeia produtiva, com intensas relações de subcontratação | 1. Alto grau de diversificação produtiva e de verticalização das empresas com poucas relações de subcontratação |
| 2. Alto grau de entrelaçamento entre as empresas (concorrentes, correlatas, fornecedores) com intensa colaboração | 2. Fracas relações com empresas concorrentes e correlatas. |
| 3. Presença e integração com a indústria de máquinas e equipamentos proporcionando desenvolvimento específico do setor | 3. Pouca relação com a indústria fornecedora de máquinas e equipamentos, com dependência da importação de máquinas |
| 4. Relações estreitas e colaborativas com poucos fornecedores | 4. Relações apenas comerciais com grande número de fornecedores |
| 5. Alta produtividade e qualidade, com design avançado | 5. Baixa produtividade, deficiências na qualidade e design pouco desenvolvido |

Em que pesem estas diferenças, o setor moveleiro na região de São Bento do Sul possui algumas características de “sistema territorial compacto” que corresponde ao conceito de “sistema industrial localizado” ou de “distrito industrial”, como chamado na Itália, para caracterizar esta forma única de organização industrial e comunitária de PMEs (pequenas, médias e micro empresas).

Não se trata de um agrupamento de firmas grandes, médias, pequenas e micros fortemente articuladas por relações produtivas (a maioria fabrica o produto final completo) como ocorre nos países com maior capacidade

competitiva no setor, mas de competidores operantes no interior de um pólo altamente especializado.

A região se caracteriza pela presença de importantes economias externas que sustentam a eficiência coletiva e favorecem o surgimento de novos empreendimentos de pequena escala. As economias externas e o ambiente industrial permitem melhorar os níveis de eficiência em firmas de pequeno porte.

Além das vantagens relativas em custos de mão-de-obra e na disponibilidade de madeira, a performance exportadora diferencial de SBS perante o setor moveleiro do Brasil - parece ter estreita relação com as singularidades de sua organização social e produtiva, baseada na grande capacidade de geração de empregos, na projeção de uma “imagem externa distintiva” e na grande capacidade de penetrar nos mercados externos.

A performance geral das empresas vem melhorando sistematicamente nos últimos anos mas há ainda um longo caminho a percorrer na busca de uma efetiva e sustentável vantagem competitiva no mercado de atuação. A competitividade da indústria moveleira estudada continuará sendo limitada pelo pouco desenvolvimento do design e pela inexpressiva adesão aos programas de qualidade¹¹.

A introdução de programas de melhoria da qualidade, a atualização tecnológica das máquinas e equipamentos e o intenso treinamento e qualificação dos recursos humanos constituem a maneira mais eficaz de melhorar a produtividade e a eficiência produtiva das empresas.

A rápida inserção no universo altamente competitivo do mercado internacional coloca hoje às firmas o dilema de como aumentar a produtividade e qualidade de seus produtos com uma organização da produção caracterizada por uma alta integração vertical, que supõe altos custos de coordenação a nível

¹¹ Em todo o Brasil apenas uma empresa do setor obteve o Certificado ISSO 9002 (Serasa, 1997)

microeconômico (operar certos processos em escalas antieconômicas e ao mesmo tempo nas PMEs), dificultando a operação de plantas em escalas capazes de responder aos volumes solicitados pelos importadores.

A base competitiva do setor moveleiro deverá assentar-se sobre uma estratégia de fortalecimento dos laços entre empresas no sentido de constituírem redes horizontais e verticais. Este caminho demanda a necessidade de empreender esforços para que sejam capturadas as sinergias decorrentes das alianças e de acordos de cooperação na busca de complementaridade e de soma de competências entre os agentes envolvidos.

Através da disposição à cooperação torna-se possível combinar: a) produção em grande escala com flexibilidade e resposta rápida; b) especializações com perfis diferentes para ganhar economias de escopo e; c) aproximação e aprendizado mútuo entre empresas.

Nesse sentido, vêm ocorrendo uma mudança na visão dos empresários em direção à busca de um maior nível de especialização das atividades, e da ampliação no nível de atuação das redes de subcontratação, o que demanda maiores esforços no sentido de se consolidar efetivamente um movimento de terceirização.

Outro desafio que se apresenta ao sistema para melhorar sua inserção no mercado internacional é o de passar a disputar mercado com base no desenvolvimento de modelos próprios, com diferenciação de produtos, deixando de ser meros tomadores de preços. Ou seja, agregar às atuais vantagens competitivas - centradas nos custos da matéria-prima e na disponibilidade de mão-de-obra - vantagens dinâmicas ligadas ao aprendizado, à qualidade, ao desenho de produtos, etc., o que requer esforço especial em capacitação de pessoal, inovação e modernização tecnológica.

Ao longo de toda a cadeia produtiva existem ações que podem ser desenvolvidas, pelos diferentes atores do setor, que podem em maior ou menor grau colaborar para o incremento da competitividade do setor. Algumas ações

específicas se fazem necessárias para a melhoria da competitividade do setor moveleiro.

Com relação à matéria-prima, o Brasil possui vantagens de custos importantes na produção de madeira, especialmente de pinus, o que torna o país um forte concorrente no plano internacional. Contudo, por ser um grande exportador de madeira bruta, além de renunciar a vantagem de dispor de matéria prima abundante e barata, transfere a possibilidade de agregar valor ao produto e limita as condições de desenvolvimento da indústria nacional. Em um primeiro momento, caberia o desenvolvimento de ações visando dificultar as exportações de madeira bruta, especialmente de espécies nobres. Isto significaria uma mudança substancial na atual política brasileira em relação ao setor.

Cabe ressaltar ainda, o baixo nível de produtividade e eficiência nas etapas de extração e beneficiamento da madeira, muito embora, seja de conhecimento público que o Brasil detém um dos melhores níveis tecnológicos na produção de pinus. É de extrema necessidade a criação e fortalecimento de uma rede de pesquisa para o desenvolvimento e uso de novas madeiras na indústria de móveis, melhorar a tecnologia silvícola, desenvolver novos métodos de extração e tratamento da madeira e incentivar reflorestamentos específicos para móveis.

O desenvolvimento de redes colaborativas, via terceirização das atividades, constitui uma estratégia para o estímulo a especialização, concentração de esforços nas atividades principais, melhoria dos padrões produtivos e incremento da competitividade. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de um programa de incentivo para a criação e desenvolvimento de empreendimentos que dêem suporte aos já existentes e de incentivo ao estabelecimento de acordos comerciais entre empresas, apoiados pelas instituições de suporte e entidades de classe.

A modernização das máquinas e equipamentos é um pré-requisito fundamental para a elevação da competitividade do setor. Este processo pode ser incentivado, a curto prazo, via a diminuição das tarifas de importação de

máquinas e equipamentos, bem como, pela disponibilização de linhas de crédito específicas, de modo a possibilitar aos empresários acesso a equipamentos de padrão mundial. A longo prazo, ações mais consistentes e duradouras devem ser desenvolvidas, mediante a aproximação da indústria de móveis e a de máquinas e equipamentos, no sentido de desenvolvimento de tecnologia específica para as necessidades do setor. Isto só será conseguido mediante a atuação das entidades de suporte, associações empresariais e as várias esferas do governo no sentido de criar uma atmosfera favorável à confluência de esforços.

Do mesmo modo a qualificação da mão-de-obra passa por um esforço conjunto onde necessariamente devem estar envolvidos: o governo como fomentador do desenvolvimento, as entidades de suporte (instituições de ensino e pesquisa) via ações específicas através das suas instituições, as associações de classe na formulação das diretrizes para tais programas e os empresários através da absorção do contingente formado e treinado.

A exemplo de outros setores/segmentos da economia catarinense, pode-se vislumbrar a possibilidade de se desenvolver um PRODEC específico para o setor moveleiro catarinense, tendo como objetivo promover o desenvolvimento sócio-econômico deste importante setor da economia estadual, através de financiamentos, de incentivos fiscais ao investimento em modernização técnica e em requalificação da mão-de-obra.

Uma intensificação nos programas de qualidade, inclusive com a destinação de recursos específicos para tal finalidade se faz necessária, já que o ritmo atual de implantação de qualidade e competitividade nas empresas é lento, até mesmo incipiente, frente as necessidades identificadas no setor.

O atual padrão de concorrência internacional mostra que as empresas brasileiras poderiam melhorar suas capacidades competitivas trilhando o caminho da modernização tecnológica do parque fabril, da especialização flexível das

empresas e do maior entrelaçamento entre empresas e entre os diferentes atores que compõem o sistema.

As possibilidades de aumento de participação brasileira no comércio internacional de móveis nos próximos anos, vão depender da agressividade comercial de suas empresas, do pragmatismo da política de comércio exterior e do grau de ajuste da organização industrial do setor ao padrão internacional.

Afinal, o que se busca é a afirmação, no plano internacional, de uma indústria exportadora de móveis, não só pelo fator preço mas também pela tecnologia e qualidade superior de produção e pelo design diferenciado.

O desenvolvimento e consolidação da “marca” *São Bento do Sul* no mercado internacional de móveis depende do desempenho sinérgico do conjunto dos atores envolvidos nos quatro níveis analisados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, Mário O. DEMORI, Flávio. A Pequena e Média Indústria em Santa Catarina. Editora da UFSC, Florianópolis, 1990. 191 p.
- BESCOVICH, Nestor. Analisis de la Internacionalizacion de la Industria del Mueble de São Bento do Sul (Santa Catarina, Brasil), a la Luz de la Experiência de los Distritos Industriales Italianos. NEPIL, D^{to} de Economia, UFSC, 1993. 39 p. (mimeo)
- COURLET, Claude. Novas Dinâmicas de Desenvolvimento e Sistemas Industriais Localizados (SIL). Ensaio FEE, Porto Alegre, 14(1):9-25, 1993
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, J. C. (coord.). Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Papyrus, 2^a ed., Campinas, 1994. 510p.
- ESSER, Klaus et al. Competitividad Sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Aleman de Desarrollo- IAD, Berlin, 1994. 96 p.
- CADASTRO de Empresas. Florianópolis , FIESC, 1995.
- BALANÇO ANUAL. Santa Catarina. Curitiba : Gazeta Mercantil, v.4; n.4, Jul.1997.
- GRAFOLI, Gioacchino. Sistemas industriais Localizados: O Exemplo Italiano. Ensaio FEE, Porto Alegre, 14(1):49-75, 1993
- KAESEMODEL, Maria S. Munhoz. A Indústria Moveleira em São Bento do Sul - SC. CCH/UFSC, Florianópolis, 1990. 129 p. (Dissertação de Mestrado)
- PORTER, M. E. Vantagens Competitivas das Nações. Campus, Rio de Janeiro, 1993.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- Prefeitura Municipal de São Bento do Sul. Censo Sócioeconômico/Empresarial. São Bento do Sul, 1996. 35 p.
- RANGEL, Armênio de Souza. Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira: Nota Técnica Setorial. MCT-PDATC/FINEP, IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, Campinas, 1993. 91p.
- SANTA CATARINA - Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico. Anuário Estatístico de Santa Catarina, Florianópolis, 1995
- SANTANA, Edvaldo A. et al. Tecnologia e Padrão de Concorrência na Indústria de Móveis. Florianópolis, 1996 (mimeo)
- GUIA Industrial de Santa Catarina. Florianópolis ; SEBRAE-SC , 1996.
- SANTA Catarina em dados. Florianópolis; SEBRAE-SC , 1996.
- INDÚSTRIA de móveis. Porto Alegre ; SERASA, n.41, Ago 1997.

8. GLOSSÁRIO

| | |
|-----------------|--|
| ABIMÓVEL | : Associação Brasileira da Indústria de Móveis |
| ACI-SBS Sul | : Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul |
| ARPEN | : Associação Regional das Pequenas Empresas de Móveis |
| DPEDR/SDEIM-SC | : Diretoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Regional/Secretaria do Desenvolvimento Econômico Indústria e Meio Ambiente |
| DTCEX/Fiesc | : Departamento de Tecnologia e Comércio Exterior – Fiesc |
| FETEP | : Fundação de Tecnologia Ensino e Pesquisa |
| FIESC | : Federação das Indústrias de Santa Catarina |
| SEBRAE | : Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa |
| SECEX/DTCI/MICT | : Serviço de Comércio Exterior/Departamento de Comércio Internacional/Ministério da Indústria e Comércio |
| SENAI | : Serviço Nacional da Indústria |
| SICM-SBS | : Sindicato da Indústria da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul |
| SIC-RN | : Secretaria da Indústria e Comércio de Rio Negrinho |
| SIL | : Sistema Industrial Localizado |
| UNIVILLE | : Universidade de Joinville |