

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA
MESTRADO EM ECONOMIA

**A PROBLEMÁTICA DAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS
ESPECIALIZADAS:** aspectos principais, governança interna e externa e
observação da experiência de São Bento do Sul (SC)

Dissertação submetida à Banca Examinadora do
Programa de Pós-Graduação em Economia da
Universidade Federal de Uberlândia, como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Economia, sob orientação do Profa. Marisa
Botelho

Natália Maria de Lima Bracarense

Uberlândia, abril de 2007.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

- B796p Bracarense, Natália Maria de Lima, 1981-
 A problemática das aglomerações produtivas especializadas: aspectos principais, governança interna e externa e observação da experiência de São Bento do Sul (SC) / Natália Maria de Lima Bracarense. - 2007.
 213 f. : il.
- Orientador: Marisa Botelho.
 Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Economia.
 Inclui bibliografia.
1. Produção (Teoria econômica) - Teses. 2. Indústria de móveis. I. Botelho, Marisa dos Reis Azevedo. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU : 338.3.01

SUMÁRIO

Introdução.....	1
1. Desenvolvimento industrial e local-regional centrado nas aglomerações produtivas especializadas.....	9
1.1 Introdução.....	9
1.2 Aportes teóricos sobre as aglomerações produtivas especializadas.....	13
1.3 O caso paradigmático dos distritos industriais europeus.....	17
1.3.1 A forma “distrito industrial” e seus traços essenciais.....	17
1.3.2 Ação empresarial e institucional, relações de trabalho e crédito.....	20
1.4 Políticas públicas.....	26
1.5 As controvérsias do desenvolvimento endógeno.....	30
2. O novo enfoque dado às aglomerações produtivas localizadas: a importância da governança externa a partir da interação entre a literatura de distrito industrial e a abordagem de cadeia global de valor.....	41
2.1 Introdução.....	41
2.2 A abordagem das cadeias globais de valor.....	44
2.2.1 As origens da abordagem das cadeias globais de valor.....	44
2.2.2 Caracterização dos dois diferentes tipos de governança na cadeia global de valor.....	48
2.3 Análise comparativa entre as abordagens de cadeia global de valor e clusters.....	56
2.4 Interação entre as abordagens de cadeia global de valor e de cluster.....	61
2.5 Implicações para as políticas públicas.....	68
3. Caracterização da indústria de móveis e estrutura e dinâmica das cadeias globais de valor de móveis.....	75
3.1 Introdução.....	75
3.2 Panorama geral do setor de móveis.....	76
3.2.1 Caracterização da indústria de móveis.....	76
3.2.2 Modificações na produção da indústria de móveis de madeira.....	78
3.2.3 Modificações na esfera de mercado de móveis de madeira.....	85
3.3 Mercado internacional de móveis.....	88
3.3.1 Evolução do mercado de móveis.....	88
3.3.2 Upgrading e Downgrading da indústria de móveis.....	93
3.3.3 Indústria moveleira de diferentes países.....	97
4. Características da inserção externa da aglomeração produtiva de móveis de São Bento do Sul.....	129
4.1 Introdução.....	129
4.2 São Bento do Sul: caracterização e trajetória de uma aglomeração moveleira no Sul do Brasil.....	129
4.3 A internacionalização da comercialização de móveis sãobentense a partir da década de 1990.....	135
4.4 O aprofundamento da internacionalização da comercialização de móveis sãobentense e suas consequências.....	141
4.5 Características da internacionalização comercial da aglomeração de moveis de São Bento do Sul a partir de informações da pesquisa de campo.....	145
4.5.1 Caracterização da amostra.....	145
4.5.2 As vantagens competitivas oferecidas pela localização em São Bento do Sul e as principais dificuldades encontradas.....	149
4.5.3 Estrutura da cadeia global de valor.....	156
4.5.4 Políticas públicas: estrutura da governança nos âmbitos local-nacional-internacional.....	190
5. Considerações finais.....	197
6. Referência bibliográfica.....	203
7. ANEXOS.....	215

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Governança e <i>upgrading</i> : <i>clusters versus</i> cadeias de valor	60
Quadro 2 – Tipos de coordenação de atividades econômicas.....	62
Quadro 3 – Tipos de governança das atividades econômicas.....	63
Quadro 4 – Determinantes chave da governança na cadeia global de valor.....	66
Quadro 5 – Distribuição de atividades realizadas pelos diferentes tipos de compradores.....	86
Quadro 6 – Empresas de máquinas e equipamentos instaladas em São Bento do Sul.....	161

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da produção de móveis.....	77
Figura 2 - Fluxograma do processo produtivo da indústria de móveis de madeira restituída.....	81
Figura 3 - Fluxograma do processo produtivo: indústria de mobiliário de madeira sólida	83
Figura 4 - Posição de <i>upgrading</i> dos países com no mínimo 1 % de participação de mercado para os 11 sub-setores de móveis de madeira	96
Figura 5 - Mapa dos distritos industriais italianos.....	96
Figura 6 - Concentração de fabricantes de móveis no Brasil.....	126

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Exportação mundial de móveis, 2000-2004 (milhões de US\$).....	89
Tabela 2 – Importação mundial de móveis, 2000-2004 (milhões de US\$).....	91
Tabela 3 – Maiores exportadores líquidos de móveis.....	92
Tabela 4 – Tendência do preço unitário e número de países que possuem 1% de participação nas importações para a União Européia, 1988 e 2001.....	94
Tabela 5 – Porte das empresas de móveis na Itália em 1997.....	99
Tabela 6 – Distribuição regional da indústria de móveis italiana em 1996	99
Tabela 7 – Porte das empresas de móveis na Alemanha	103
Tabela 8 – Porte das empresas mexicanas de móveis.....	119
Tabela 9 – Porte das empresas de móveis com predominância de madeira no Brasil.....	122
Tabela 10 – Faturamento da indústria brasileira de móveis em US\$ milhões.....	123
Tabela 11 – Exportações da indústria brasileira de móveis.....	123
Tabela 12 – Desenvolvimento industrial recente, evolução do número de estabelecimentos (N), empregos (L) e valor de produção (P) (em US\$ milhares) em São Bento do Sul entre 1990 e 1999	139
Tabela 13 – Agrupamento de empresas de móveis, segundo o ano de início de atividades São Bento do Sul (1960-1999)	140
Tabela 14 – Distribuição das empresas moveleiras da microrregião de São Bento do Sul por tamanho em 2002 e 2005 e variação percentual entre os dois anos.	143
Tabela 15 – Características da amostra: tamanho, segmentação por porte, comparação com as características da população	146
Tabela 16 – Composição da origem étnica dos sócio-fundadores das empresas entrevistadas	146
Tabela 17 – Atividades do sócio-fundador quando abriram suas próprias empresas	147
Tabela 18 – Evolução das vendas.....	148
Tabela 19 - Vantagens oferecidas pela localização em São Bento do Sul	150
Tabela 20 – Contribuições de sindicatos e associações cooperativas locais.....	153
Tabela 21 – Dificuldades enfrentadas pelas empresas moveleiras de São Bento do Sul.....	155
Tabela 22 – Forma de produção por porte de empresa.....	157
Tabela 23 – Atividades e localização da empresa subcontratada	158
Tabela 24 – Distribuição dos fornecedores de insumos e matéria-prima e de máquinas e equipamentos das empresas de móveis.....	160
Tabela 25 – Relação cooperativa com os fornecedores de insumos e os critérios adotados para a escolha destes	162

Tabela 26 – Canais de comercialização utilizados pelas empresas entrevistadas.....	164
Tabela 27 – Grau de importância da cooperação entre as empresas moveleiras entrevistadas e outras empresas para frente da cadeia global de valor	167
Tabela 28 – Grau de importância da cooperação entre as empresas moveleiras	170
Tabela 29 – Atividades cooperativas horizontais em áreas competitivas.....	170
Tabela 30 – Atividades cooperativas horizontais em áreas pré-competitivas.....	172
Tabela 31 – Cooperação com institutos de ensino e pesquisa e com outros agentes	173
Tabela 32 – Melhorias propiciadas pelas ações cooperativas realizadas entre 2003 e 2005	176
Tabela 33 – Nível de escolaridade dos funcionários das empresas entrevistadas.....	177
Tabela 34 – Empregados com formação específica em produção moveleira	178
Tabela 35 – Mudanças nas relações de trabalho.....	179
Tabela 36 – Inovações implementadas pelas empresas entre 2003 e 2005	181
Tabela 37 – Resultados das inovações implementadas entre os anos de 2003 e 2005	184
Tabela 38 – Frequência de atividades inovativas nas empresas de móveis sãobentenses em 2005.....	185
Tabela 39 – Mecanismo de fixação de preço das empresas.....	188
Tabela 40 – Nível de conhecimento e avaliação dos programas específicos para o segmento de atuação das empresas.....	193
Tabela 41 - Políticas governamentais que contribuiriam para o aumento da eficiência da indústria moveleira local.....	194

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das importações italianas de móveis em 2003	100
Gráfico 2 – Exportação dos móveis italianos em 1996	101
Gráfico 3 – Principais fornecedores de móveis para o mercado Alemão em 2003	104
Gráfico 4 – Composição das exportações de móveis da Alemanha em 2003.....	106
Gráfico 5 – Distribuição das importações de móveis dos EUA em 2001.....	107
Gráfico 6 – Distribuição das exportações chinesas	111
Gráfico 7 – Distribuição das exportações polonesas em 2003	117
Gráfico 8 – Exportação dos móveis mexicanos em 2004.....	119
Gráfico 9 – Distribuição dos mercados externos consumidores de móveis brasileiros em 1997	124
Gráfico 10 - Distribuição dos mercados externos consumidores de móveis brasileiros em 2005	125
Gráfico 11 – Distribuição espacial da exportação de móveis no Brasil (mercado formal).....	127
Gráfico 12 – Evolução da taxa de câmbio nominal média anual entre 1996 e 2006	142
Gráfico 13 – Comparação dos fatores críticos de sucesso das vendas para diferentes tipos de compradores	165
Gráfico 14 – Principais concorrentes internacionais das empresas	187
Gráfico 15 – Destinos dos móveis das empresas sãobentenses	189

Agradecimentos

Primeiramente, eu gostaria de agradecer à Professora Marisa por ter aceitado orientar um trabalho que, em parte, se baseia em uma linha de pesquisa que não é o seu foco principal de análise. Em especial, admiro a sua dedicação integral a esta dissertação a despeito do cenário que se constitui com a minha mudança para Campinas, a sua gravidez e o seu pós-doutorado na Espanha. A Professora Marisa tem sido extremamente importante para a minha formação acadêmica, seja como professora, orientadora de estágio docência e de dissertação. Muito obrigada pelos puxões de orelha.

Ao Professor Germano, que vem acompanhando esta dissertação, direta e indiretamente, desde o começo. Em princípio como professor das disciplinas de Economia Industrial e da Tecnologia, em seguida com a participação na qualificação e agora como suplente da orientadora (Prof. Marisa).

Ao Professor Renato Garcia e ao Professor Humberto Martins por terem aceitado participar desta dissertação.

A todos os professores do IE da UFU que contribuíram para a minha formação, através das aulas lecionadas durante esses dois anos de mestrado, Marisa, Germano, Niemeyer, Flávio, Vanessa, Henrique, José Rubens e Ortega. E também àqueles que viabilizaram a minha participação no PROCAD, professores Ortega, Marisa, Niemeyer e Brandão.

A Vaine por, apesar de brigar comigo por eu viver na secretaria pedindo alguma coisa, sempre ter me ajudado a conseguir o que eu precisava.

A todos os entrevistados de São Bento do Sul pela receptividade e pela disponibilidade em contribuir para esta pesquisa. Em especial ao Prof. José Luís, à Profa. Marilza, ao Rodrigo e ao Adelino Denk, pela enorme colaboração e pelas informações fornecidas durante a minha visita a São Bento e via e-mail.

Aos meus pais, que mais uma vez se superaram segurando a minha barra, e desmotivaram os meus impulsos à desistência sempre com palavras muito sábias e muito equilíbrio. Ao Paulo Roberto, pelas discussões, sugestões e *jóias* (como ele chama os livros). A Maria Emília pelos olhos que sempre deu aos meus longos desabafos virtuais

pelo MSN. À minha irmã por me dar impulso aos estudos e esperanças a uma sociedade mais justa e saudável.

A Luty, Roberto, tio Samuca, Fátima, Rita e Chiquinho pelo carinho, pelos conselhos e por sempre me receberem muito bem em suas casas.

Aos meus amigos queridos do mestrado de Uberlândia que me ajudaram a superar as enormes barreiras que encaramos juntos, Bianca, Hugo, Priscila e Michelle e aqueles que sempre tiravam um sarro, mas contribuíram muito Tiago Sobel, Vanessa, Thiago Callado, Henrique e Lima.

Aos meus amigos que de perto ou de longe sempre estiveram presentes nas horas que eu mais precisava, Guarany e seus familiares, Daninha, Anderson e sua família, Wilson e seus parentes, Etiene, Elisângela, Fernanda, Fernando, Denise, Shayana, Jacó, Flávio, Lenina, Daniel e galera da Malta Nagoa. Alguns amigos ajudaram diretamente este trabalho, com sugestões, auxílios e configurações, Pedro, Carlinha, Elisângela, Daninha e Karine.

Aos meus novos amigos de Campinas que acompanharam essa nova etapa na minha vida, principalmente as meninas que moraram comigo, Aline, Livia e Mariana.

E finalmente ao Pedro por toda a ajuda no decorrer da minha carreira acadêmica, por conseguir me propiciar momentos agradáveis durante essa longa jornada, pelo carinho, atenção e paciência.

Àqueles cujos nomes eu esqueci de citar, mas de quem gosto muito. Vale dizer que culpo o cansaço pelo esquecimento.

Resumo

A partir da década de 1980, pode-se observar o início de um processo de territorialização econômica e política, concomitante com o aparente enfraquecimento do governo central. Esse processo condiz com as mudanças que vêm sofrendo as empresas e o Estado, em âmbito mundial. A etapa da globalização produtiva, que compreende o período entre 1950 e 1970, permitiu o crescimento das capacidades industriais em uma larga gama de países em desenvolvimento. Tal difusão industrial causou uma mudança no centro de gravidade de muitas indústrias manufatureiras do núcleo para a periferia da economia-mundo e foi a premissa para a globalização comercial (a partir de 1970).

Além disso, em meados da década de 1980 surgiu uma efetiva concentração de inovações baseadas na eletrônica, que atingiu, direta ou indiretamente, todos os setores da economia e, também, a sociedade como um todo, configurando-se assim um novo paradigma tecnológico-produtivo. Esse paradigma caracteriza-se, entre outras coisas, pela presença crescente da microeletrônica, que possibilita uma maior flexibilidade na produção e nas relações de trabalho, e também favorece a produção “customizada”, realizada em lotes menores e dirigida a segmentos mais ou menos específicos de mercados. A aplicação das tecnologias de informações permitiu a decomposição dos produtos em módulos ou sistemas com interfaces normatizadas, facilitando a contratação externa de projeto. A desintegração vertical das corporações transnacionais se caracteriza pela redefinição de suas competências centrais para se focarem em inovação e estratégia de produto, *marketing* e nos segmentos que mais agregam valor da manufatura e dos serviços, enquanto reduzem sua propriedade direta sobre funções não centrais, tais como serviços genéricos e volume de produção. Esta tendência, na maioria dos países desenvolvidos, torna mais provável que cadeias claramente governadas pelos compradores sejam cada vez mais comuns.

Em suma, nos novos modos de organização produtiva, os vínculos interfirmas se mostram contemplados pelo desenvolvimento tecnológico, assim como pelo interesse das empresas em concentrar seus esforços nas atividades que constituem o “foco” das suas operações e em transferir as demais atividades para outras unidades de produção, praticando a terceirização. Dentro desse contexto notam-se condições favoráveis, proporcionadas por essas mudanças, a uma maior participação das empresas de pequeno e

médio porte na dinâmica industrial, principalmente daquelas que se encontram inseridas em aglomerações produtivas especializadas. Tal situação passa a chamar a atenção de diversos estudiosos nos anos 1980, e a partir de então e, sobretudo, desde os anos 1990, também os elaboradores de políticas começaram a se interessar pelo assunto.

É neste cenário que o atual trabalho pretende captar a emergência de cadeias comandadas pelos compradores na indústria de móveis de madeira e, também, analisar a influência que este tipo de cadeia exerce sobre aglomerações produtivas especializadas. Para tanto, observa-se, a experiência concreta da aglomeração produtiva de São Bento do Sul (SC).

Summary

Since 1980's decade, it can be observed the beginning of an economic and politics territorialization process, concomitant with the apparent central government weakness. This process matches with the changes that companies and State have been passing through in world-wide scope. The stage of the productive globalization, that involves the period between 1950 and 1970, allowed the growth of industrial capacities in a wide gamma of developing countries. Such industrial diffusion caused a change in many manufacturing industries gravity center from the world-economy core to its periphery. This change was the premise for commercial globalization (since 1970).

Moreover, in middle 1980's emerged an effective innovations concentration based on the electronics, which reached, directly or indirectly, all economics sectors and, also, the society as a whole. This configures thus a new technological-productive paradigm. This paradigm is characterized, among others things, for the increasing presence of the microelectronics. That makes possible a greater production and work relations flexibility, and also favors the customized production, carried through smaller lots and droved to more or less specific market segments. The information technologies application allowed product decomposition in modules or systems with normalized interfaces. This facilitates contracts of external projects. The transnational corporations' vertical disintegration is characterized by its central abilities redefinition by focusing in product innovation and strategy, marketing and in other segments that add more value in manufacture and services, while these corporations reduce their direct property on not central functions, such as generic services and production volume. This is a trend in the majority of developed countries, which becomes each time more likely the emergence of clearly buyers commanded chains.

In short, in this new way of productive organization, the inter-firms bonds are contemplated by technological development, as well as by companies' interest on concentrating efforts on activities that constitute their operational "focus" and on transferring the others activities to other production units. This context favors deeper participation small and medium firms in industrial dynamics, mostly those which are inserted in specialized productive agglomerations. Such situation calls attention of many

researchers in the 1980's, and policy makers since 1990's had also started showing interest on this subject.

This is the scene in which the current work intends to catch the buyers commanded chains emergence in wooden furniture industry and it also intends to analyze this chain type influence on specialized productive agglomerations. To fulfill this object São Bento do Sul (SC) productive agglomeration's concrete experience has been observed.

Introdução

O sucesso dos distritos industriais, observados na Terceira Itália, passou a chamar a atenção de diversos estudiosos nos anos 1980, e a partir de então e, sobretudo, desde os anos 1990, também os elaboradores de políticas começaram a se interessar pelo assunto. Este último fato ocorreu porque os estudiosos passaram a defender que a criação de ambientes propícios ao fortalecimento das pequenas e médias empresas seria um elemento importante para um desenvolvimento menos desequilibrado espacialmente e menos excludente quando comparado ao observado sob o paradigma fordista.

Assim, parece implícito o entendimento de que o “modelo” de distrito industrial pode possibilitar uma maior equidade distributiva entre as regiões de um determinado país e, conseqüentemente, contribuir para aprofundar o seu processo de democratização, principalmente em países periféricos. No entanto, ao contrário do esperado, vem ocorrendo em muitos destes países o aparecimento de ilhas de prosperidades - em meio a regiões deprimidas - que participam de redes inter-firmas globais e estabelecem comunicação direta entre as aglomerações produtivas locais e o mercado global, sem que seja atribuída a devida relevância ao encadeamento produtivo no país, fator essencial para a competitividade sistêmica.

De fato, as categorias tradicionais através das quais o debate sobre a globalização tem sido enquadrado – IDE, comércio de *commodities*, redes globais e produção, etc – insinuam uma pretensa diminuição da territorialidade da atividade econômica, implicando inclusive a redução da margem de manobra dos Estados nacionais (...) [No entanto,] parte significativa das cadeias globais de produção é baseada em importantes recursos vinculados à criação de conhecimento. Essas cadeias geralmente encontram-se nos países sede das empresas multinacionais, ou no máximo se espalham pela tríade e em alguns países em desenvolvimento, como os tigres asiáticos. Em todos estes casos, as políticas nacionais de desenvolvimento científico e tecnológico têm tido um papel fundamental no enraizamento de atividades mais nobres [i.e. vinculadas ao conhecimento] (Cassiolato; Lastres, 2003: 25-26).

Em decorrência disso é preciso chamar a atenção para como as relações internas ao *cluster*¹ são peças chave na definição da forma como as diferentes regiões interagem com

¹ Como será mostrado adiante, para a literatura dos distritos industriais, cujos autores principais são Becattini, Brusco e Schmitz, um *cluster* é uma aglomeração produtiva cujos agentes não necessariamente desenvolvem articulações suficientes para transformá-la em um distrito industrial.

os agentes externos, portanto tais relações não podem ser entendidas isoladamente. É necessário verificar como essas economias locais se inserem na economia global, quais são os interesses dos agentes externos e como tais interesses afetam a estrutura de governança² dessas regiões (se de forma favorável ou não). Por último, deve-se verificar como esses fatores refletem sobre o desenvolvimento do país como um todo. Tais considerações modificam a possibilidade de promover o desenvolvimento local a partir do “modelo distrito industrial”. De fato, políticas cujo foco está amarrado somente às relações locais podem ameaçar o processo de desenvolvimento do país, uma vez que as políticas e práticas do Estado nacional de distribuição de poder entre o nível internacional e as agências sub-nacionais têm um papel central no processo de articulação, mantendo a integração da estrutura de governança como um todo.

Portanto, elaboradores de políticas devem observar as bases dos vínculos entre os agentes internos e externos. Para tanto, Gereffi (1994) desenvolve a abordagem de cadeias globais de valor³ que possibilita avaliar quais *nós* da cadeia produtiva são mais lucrativos e quais agentes da cadeia de valor que os dominam, ou seja, “permite prospecções investigativas sobre dinâmicas industriais contemporâneas e sobre o envolvimento de países e regiões nesses processos” (Lins; Alves, 2005: 6) e explica a distribuição de riqueza a partir da intensidade relativa de competição e inovação na cadeia de valor.

É a partir dessa perspectiva que esse trabalho pretende discutir as possibilidades das aglomerações produtivas de proporcionar um melhor posicionamento das estruturas local-regionais na dinâmica da globalização. Analisa-se se a inserção de determinada região em

² Segundo Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994), as estruturas de governança dizem respeito às relações de poder e autoridade entre as empresas, no interior das quais se define a alocação dos recursos (financeiros e humanos, por exemplo) e o modo como estes fluem entre os vários “nós” das cadeias produtivas.

³ O conceito de cadeia global de valor é um de inúmeros conceitos desenvolvidos para captar as relações inter-firma. Este conceito se baseia na simples idéia de que *design*, produção e *marketing* de produtos envolvem uma cadeia de atividades divididas entre diferentes empresas, frequentemente localizadas em lugares diferentes. Companhias isoladas raramente transformam matérias-primas em produtos acabados e então os vendem para seus consumidores. O trabalho de Gereffi tornou-se o principal ponto de referência nessa literatura, mas o seu conceito central de cadeia mercantil global (*global commodity chain*), baseado no trabalho de Hopkins e Wallerstein, é confuso. O problema é que o termo *commodity* tende a ser associado a produtos padronizados feitos em grande quantidade, enquanto parte das pesquisas focaliza a fabricação e a comercialização de produtos diferenciados. Portanto, convencionou-se a utilização do conceito de cadeia global de valor, que dirige a atenção para a questão de quem adiciona valor e em que lugar ao longo da cadeia (Humphrey; Schmitz, 2000). Essa convenção será incorporada no trabalho atual.

uma cadeia produtiva global afeta a governança local e se o desenvolvimento desta pode amenizar os impactos negativos de tal inserção ou potencializar as oportunidades por ela oferecidas.

Trata-se, em síntese, de refletir sobre o quanto, e em que condições, os *clusters* e as políticas que visam fomentá-los favorecem a competitividade das empresas e, inclusive podem contribuir para o desenvolvimento.

Mais precisamente, o presente trabalho pretende apresentar e discutir a interação – elaborada primeiramente por Humphrey e Schmitz (2000) – entre a problemática das aglomerações produtivas especializadas e o enfoque das cadeias globais de valor, a partir da identificação de seus aspectos centrais e da observação de contornos e detalhes de uma experiência concreta, com base em pesquisa de campo referente à produção de móveis em São Bento do Sul, no nordeste de Santa Catarina.

A hipótese principal em que se fundamenta o atual estudo defende que a indústria moveleira de São Bento do Sul vem se inserindo continuamente em uma cadeia global de valor de móveis comandada pelo comprador. Isto vem ocorrendo, a despeito do gradual desenvolvimento da sua governança local, a partir da abertura econômica dos anos 1990, em que a região passou a se especializar em móveis retilíneos de *pinus* e a suprir quase que exclusivamente o mercado externo.

Este estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica e em pesquisa de campo. Os três próximos capítulos envolvem leitura de material bibliográfico pertinente e relevante, e reflexão sobre ele, enquanto o último é baseado em uma pesquisa de campo na forma de entrevistas com agentes importantes da aglomeração moveleira de São Bento do Sul.

Com o objetivo de identificar e discutir aspectos centrais da problemática das aglomerações produtivas especializadas, salientando particularmente os elementos que têm permitido considerá-las como estruturas capazes de favorecer a situação de locais e regiões em face dos desafios da globalização, foi realizado o levantamento de contribuições analíticas de destaque e um trabalho de leitura, sistematização dos pontos de maior importância e desenvolvimento de texto.

Para analisar o novo enfoque dado às aglomerações produtivas localizadas, a partir da interação entre a literatura de distrito industrial e a abordagem de cadeia global de valor,

será utilizada a interligação, elaborada por Humphrey e Schmitz (2000), da teoria contemporânea dos distritos industriais e a teoria de cadeia global de valor. Primeiramente, porque enquanto a primeira abordagem consegue captar as relações internas ao *cluster* de forma bastante consistente, a segunda percebe sensivelmente o contexto atual de globalização econômica.

A teoria das cadeias globais de valor mostra “como a produção, a distribuição e o consumo são desenhados por relações sociais que caracterizam os estágios sequenciais de aquisição de recursos naturais, manufatura, distribuição, *marketing* e consumo (...) e proporciona uma análise dinâmica das desigualdades espaciais da economia global em termos do diferencial de acesso a mercados e recursos” (Gereffi, Korzeniewicz; Korzeniewicz, 1994: 2).

Além disso, segundo Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994), os conceitos de desenvolvimento nacional e industrialização vêm se tornando cada vez mais problemáticos em facilitar um entendimento das trajetórias emergentes das organizações sociais e econômicas. A abordagem convencional tende a assumir que desenvolvimento e industrialização são positivamente relacionados. Apesar de diferirem em muitos dos seus principais princípios e hipóteses, teóricos da modernização e da dependência têm compartilhado a assunção que os estados nacionais constituem o *locus* primário de acumulação de capital, crescimento industrial e a política estatal a promoção do desenvolvimento nacional integrado.

A teoria da cadeia global de valor nos permite focalizar na criação e distribuição da riqueza global como incorporada a atividades multidimensionais, pluri-sequenciais ao invés de tratá-las apenas como resultado da industrialização por si só. Nesse sentido a abordagem das cadeias globais de valor propicia as bases teóricas e metodológicas necessárias para uma análise mais sistemática dos processos micro e macro na nova política econômica do sistema-mundo (Gereffi, 1994: 13)⁴.

Assomado a isso, essa literatura se destaca por chamar atenção para diversas dimensões da cadeia global de valor, que dizem respeito a: a) estrutura de insumo-produto;

⁴ Essa citação literária, assim como todas as outras citações tiradas de textos em língua estrangeira, foi traduzida pela autora do presente trabalho.

b) territorialidade; c) estruturas de governança e; d) estrutura institucional (Gereffi, 1994; 1995; 1999a, citado em Lins; Alves, 2005).

Portanto, esta vertente teórica permite verificar onde cada uma das etapas produtivas é realizada e quais são as etapas produtivas mais lucrativas, além de possibilitar a visualização de quais são os líderes da cadeia global e como as ações destes líderes afetam a estrutura de governança que incide sobre cada região. De fato, essa literatura enfatiza a importância de olhar para as estratégias organizacionais e relações competitivas entre as firmas para entender a dinâmica da cadeia de valor global. Além de se focar nas empresas⁵, a análise das cadeias globais de valor constrói uma ponte entre as preocupações macro-históricas que normalmente caracterizam a literatura do sistema-mundo⁶ e as preocupações micro-organizacionais e aquelas centradas no estado que têm estimulado os estudos recentes de política econômica internacional. Isso possibilita entender mais adequadamente as ligações macro-micro entre processos que são geralmente considerados discretos em termos de unidade de análise: global, nacional e local.

No entanto, enquanto a literatura sobre *cluster* subestima os clientes estrangeiros como fonte de inovação, a abordagem da cadeia global de valor subdimensiona o papel dos sistemas locais de inovação. De forma que ambas tendem a reduzir a importância dos limites à atualização tecnológica⁷, por isso, será utilizada a interligação realizada por Humphrey e Schmitz (2000).

Com o intuito de construir a cadeia global de valor de móveis, devido a pouca disponibilidade de trabalhos com esse cunho, se fez necessária a leitura de diversos trabalhos referentes à cadeia de valor de móveis, alguns trabalhos produzidos, principalmente, pelo Institute of Development Studies, que incorporam a abordagem da cadeia de valor elaborada por Gereffi, e ainda diversos estudos de casos de diferentes países para melhor compreensão da divisão internacional do trabalho dessa cadeia. Devido à dificuldade de encontrar dados para a indústria de móveis, não há homogeneidade da narrativa sobre essa indústria de cada um dos países mencionados.

⁵ Tanto individualmente como dentro da rede de produção de uma determinada mercadoria.

⁶ Uma breve introdução sobre essa abordagem será apresentada no segundo capítulo dessa dissertação. No entanto, para um entendimento maior da vertente teórica do sistema-mundo é interessante estudar Hopkins e Wallerstein (2000); Arrighi (1996).

⁷ O termo *upgrading* foi traduzido como “atualização tecnológica” (N.B.).

Para delinear a cadeia foram designadas cada uma das operações principais, desde o produto final até insumos de matéria-prima. Cada uma dessas operações constitui um *nó* da cadeia. Às quais foram indagadas sobre seu grau de monopolização existente no tecido produtivo e sobre a distribuição geográfica das unidades produtivas que compõem os *nós*. Duas cadeias diferentes são necessárias, devido a diferenças profundas nos conjuntos de produção que ligam os locais de produção a partir de tecnologias que competem entre si.

Finalmente, para analisar uma experiência concreta de aglomeração produtiva especializada realizou-se uma pesquisa de campo na forma de entrevistas com agentes importantes da aglomeração moveleira de São Bento do Sul. Foram elaborados dois questionários, um direcionado para entrevistar empresas moveleiras (disponível no Anexo II) e outro dirigido para as instituições de apoio (disponível no Anexo III). O primeiro questionário foi dividido em cinco partes, cujos objetivos são: caracterizar a empresa em termos de porte e origem; delinear as características da produção, a partir da composição de vendas e escolaridade dos funcionários; verificar as relações de cooperação, o sistema de aprendizado e a capacidade de inovar; observar a estrutura de governança e as vantagens associadas ao ambiente local e; averiguar a estrutura de políticas públicas que afeta a região.

A maioria das perguntas era de cunho qualitativo, portanto, para facilitar o entendimento dos dados, quando possível foram realizadas avaliações qualitativas, em que os entrevistados deviam atribuir um grau de importância de 0 a 3 para os diversos critérios apontados no questionário. A partir das respostas foi elaborado um índice de importância, que pode variar de zero a um e cuja fórmula está apresentada no capítulo 4. Os dois questionários obtinham “questões abertas, nesse caso, quando as visões dos entrevistados são citadas suas respostas foram mantidas exatamente como foram dadas, sem resumo, paráfrase ou correção de erros gramaticais”, conforme indicado no “Manual para pesquisa de cadeia global de valor sobre a mão-de-obra domiciliar na indústria têxtil” (McCormick; Schmitz, 2001: 139).

As entrevistas objetivaram, principalmente, a captação de aspectos fundamentais do funcionamento da aglomeração moveleira nos dias atuais. A ênfase será a questão relativa à capacidade dos agentes de responder coletivamente aos novos desafios e, a partir disso,

como se inseriram no mercado global, verificando o grau de monopolização das etapas produtivas em que São Bento do Sul participa, como a cadeia se desdobra espacialmente, a participação em diferentes cadeias de valor, a estruturas de propriedade das unidades produtivas, as formas de controle dos processos de trabalho e as relações entre nós. Esse recorte se apresenta em sintonia com uma importante orientação do debate contemporâneo sobre as aglomerações produtivas especializadas, como se falará posteriormente.

Para tanto, a pesquisa de campo foi realizada em quatro instituições de apoio: Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul (Acisbs), Centro Tecnológico do Mobiliário (CTM), Sindicato da Indústria da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul (Sindusmobil) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Foram pesquisadas também duas agências de exportação. Para realizar essas seis pesquisas foi aplicado um questionário próprio para instituições de apoio⁸. Além disso, foi realizado o levantamento censual de empresas exportadoras de móveis da microrregião de São Bento do Sul a partir de uma consulta ao site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, onde existe disponível uma lista de indústrias exportadoras de Santa Catarina. Desta lista foram selecionadas aquelas firmas que estão localizadas na região visitada e produzem móveis (para a identificação deste último dado foi necessário utilizar o site da Confederação Nacional da Indústria). Assim, chegou-se a uma população de 83 empresas, cujos nomes estão disponíveis no Anexo I. Finalmente, a partir desta lista, foram entrevistadas dezenove empresas moveleiras, escolhidas aleatoriamente: sendo duas delas microempresas; três de pequeno porte, doze empresas médias e duas empresas de grande porte⁹.

Esta dissertação divide-se em quatro partes, além deste capítulo introdutório e as considerações finais. A parte seguinte procede ao debate sobre as aglomerações produtivas especializadas, com uma breve apresentação sobre a emergência da problemática sobre essas aglomerações. Sugere-se que esse debate localiza-se no entrecruzamento das

⁸ A escolha por aplicar o questionário de instituições de apoio nas agências de exportação se deve ao fato de seus entrevistados terem uma visão ampla das movimentações na região. Portanto, julgou-se este questionário mais adequado para retirar o máximo de informações possível da pesquisa de campo.

⁹ Houve tentativa de entrar em contato com outras empresas da região, porém, estas se negaram a responder o questionário: Moveis e Esquadrias Seiva (média), Intercontinental (média), Moveis Irimar (pequena), Moveis 25 de julho (média), Artes Industriais de Madeira (média), Moveis Weihermann (média), Mila Moveis, Herli Moveis.

reflexões sobre o desenvolvimento (e economia) regional e economia industrial, e discorre-se sobre os principais temas que representam o seu conteúdo: economias externas, ação coletiva, difusão do conhecimento e impulso às inovações, entre outros. Ao mesmo tempo, avança-se sobre elementos que permitem diferenciar as aglomerações produtivas especializadas entre si, sobretudo o que concerne a uma de suas formas de manifestação, vinculada aos “distritos industriais”. No texto, referências às experiências européias, base de boa parte do associado debate, aparecem todo o tempo, no intuito de ilustrar passagens julgadas merecedoras desse recurso expositivo.

Posteriormente adentra-se no debate sobre as cadeias globais de valor. Mostrando sua origem, seus principais conceitos e a criação da interação entre esta abordagem e a literatura sobre arranjos produtivos locais e os seus desdobramentos.

O terceiro capítulo desenha a cadeia global de valor moveleira. Mostra quais são suas etapas, os seus participantes, e sua subdivisão em diversas cadeias de valor distintas. Ao definir a situação do Brasil na produção de móveis, aprofunda-se sobre a forma como o Brasil se insere no mercado internacional, mostrando seus principais concorrentes.

A última parte é quase integralmente nutrida pela pesquisa de campo. Recupera a trajetória histórica de São Bento do Sul como área de produção moveleira. Depois, pela ordem, abordam-se as seguintes grandes questões: conseqüências das mudanças macroeconômicas dos anos 1990 para as atividades locais; “respostas” do tecido empresarial e institucional local ao novo quadro e, conseqüente, aprofundamento da internacionalização da aglomeração produtiva; caracterização e análise, à luz do debate sobre aglomerações produtivas especializadas, da situação desenhada localmente, sublinhando-se aspectos de reestruturação tecnológica e produtiva, de cooperação e ação coletiva, de avanços nos terrenos da inovação e da competitividade; descrição da sua inserção na cadeia global de valor moveleira; e análise das políticas públicas.

Nas considerações finais, após uma síntese dos pontos trabalhados no corpo da dissertação, e particularmente com base no que foi possível observar na experiência de São Bento do Sul, tecem-se considerações sobre qual estratégia deve ser seguida pelos agentes da aglomeração produtiva para dialogar melhor com os desafios globais contemporâneos.

1. Desenvolvimento industrial e local-regional centrado nas aglomerações produtivas especializadas

1.1 Introdução

A partir da década de 1980, pode-se observar o início de um processo de territorialização econômica e política, concomitante com o aparente enfraquecimento do governo central. Esse processo condiz com as mudanças que vêm sofrendo as empresas e o Estado, em âmbito mundial.

Segundo Gereffi (2000) a etapa da globalização produtiva, que compreende o período entre 1950 e 1970, se fundou prioritariamente sobre a intensificação da transnacionalização das corporações verticalmente integradas e foi marcada pela formação de redes de produção, construídas a partir da estratégia de industrialização por substituição de importações. Essa globalização produtiva permitiu o crescimento das capacidades industriais em uma larga gama de países em desenvolvimento.

Entretanto, ao final da década de 1960, o paradigma tecnológico produtivo taylorista-fordista deu sinais de que entrava em uma crise. As repercussões desse processo atingiram a economia como um todo. Por exemplo, o período que se segue foi caracterizado “pelos choques de preços de petróleo; pelo choque da taxa de juros e conseqüente instabilidade financeira; pela relativa paralisia dos fluxos de acumulação produtiva de capital; pela expressiva redução das taxas de incremento de produtividade” (Coutinho, 1992: 69).

Em decorrência disso os fluxos de capital passaram a não encontrar uma ampla aplicação imediata na esfera produtiva, seja porque as expectativas de lucratividade desta foram afetadas negativamente, seja porque a acumulação na esfera financeira mostrava-se cada vez mais atraente. Isso contribuiu para impulsionar os circuitos financeiros. Esses fenômenos, em conjunto, caracterizaram o período de estagflação. A abertura de um novo ciclo expansivo exigiria que os investimentos fossem retomados de forma auto-sustentada.

Contudo, até os primeiros anos da década de 1980, as economias industrializadas pareciam incapazes de articular uma nova onda de investimentos. Apenas em meados dessa década surgiu uma efetiva concentração de inovações baseadas na eletrônica, que atingiu, direta ou indiretamente, todos os setores da economia e, também, a sociedade como um

todo, configurando-se assim um novo paradigma tecnológico-produtivo. Esse paradigma caracteriza-se, entre outras coisas, pela presença crescente da microeletrônica, que possibilita uma maior flexibilidade na produção e nas relações de trabalho, e também favorece a produção “customizada”, realizada em lotes menores e dirigida a segmentos mais ou menos específicos de mercados. Um aspecto importante a ser destacado sobre tal discussão, são as condições favoráveis, proporcionadas por essas mudanças, a uma maior participação das empresas de pequeno e médio porte na dinâmica industrial.

A aplicação das tecnologias de informações permitiu a decomposição dos produtos em módulos ou sistemas com interfaces normatizadas, facilitando a contratação externa de projeto. A desintegração vertical das corporações transnacionais se caracteriza pela redefinição de suas competências centrais para se focarem em inovação e estratégia de produto, *marketing* e nos segmentos que mais agregam valor da manufatura e dos serviços, enquanto reduzem sua propriedade direta sobre funções não centrais, tais como serviços genéricos e volume de produção.

Em suma, nos novos modos de organização produtiva, os vínculos interfirmas se mostram contemplados pelo desenvolvimento tecnológico, assim como pelo interesse das empresas em concentrar seus esforços nas atividades que constituem o “foco” das suas operações e em transferir as demais atividades para outras unidades de produção, praticando a terceirização (Lins, 2000: 55).

A difusão industrial, que ocorreu no período pós-guerra, causou uma mudança no centro de gravidade de muitas indústrias manufatureiras do núcleo para a periferia da economia-mundo e foi a premissa para a globalização comercial (a partir de 1970) (Gereffi, 2000). Suzigan (1989) assinala que essa reestruturação e realocação das indústrias em nível mundial resultam em uma nova divisão internacional do trabalho, ditada por vantagens competitivas dinâmicas. Sendo que o alcance dessas vantagens depende fundamentalmente de políticas macroeconômicas favoráveis ao crescimento, políticas industriais positivas e explícitas de ajustamento, e investimentos em capital social¹⁰. Portanto, há um marcado deslocamento da estratégia de desenvolvimento preferida da

¹⁰ A despeito das indicações das instituições multilaterais serem em direção à negação da existência de políticas no sentido exposto por Suzigan (1989), o que efetivamente se observa é a existência da atuação dos Estados, em maior ou menor grau, na direção indicada pelo autor.

industrialização por substituição de importações para aquela orientada para exportação¹¹ em muitas partes do mundo em desenvolvimento, começando com o Leste Asiático, mas se espraiando para a América Latina, África e outros lugares na década de 1980.

Dessa forma, a problemática das políticas econômicas deve ser considerada levando-se em conta a nova posição dos Estados nacionais perante o emaranhado de modificações que as recentes décadas vêm apresentando.

Um aspecto central dessa nova posição é que a intensificação das interações comerciais, produtivas e financeiras em escala mundial (i.e. a globalização), diminui os graus de liberdade dos Estados para praticar políticas macroeconômicas independentes. Isso impulsiona um processo de descentralização de algumas de suas funções e atividades, principalmente no que diz respeito às atividades assistenciais, que tendem a ser transferidas aos níveis regionais ou locais de ação pública. Porém, o processo de ajuste não envolve apenas estas atividades. A promoção do desenvolvimento (em diferentes países implicando a ação pública em parceria com o setor privado) em esferas mais territorializadas de intervenção parece ter se consolidado como uma forma importante de ação nesse terreno, refletindo diretamente nas esferas locais (Barquero, 1995).

A literatura sobre essa temática indica que o papel das pequenas e médias empresas (PMEs) nesse processo tem se revelado muito importante. De fato, a sua maior flexibilidade, entre outros atributos, favoreceu o ressurgimento dessas empresas como agentes importantes da dinâmica industrial, capazes de realizar inovações.

No nordeste da Itália, por exemplo, observou-se nas décadas de 1950 e 1960 o desenvolvimento econômico de uma região que, tradicionalmente pobre, ganhou visibilidade, a Terceira Itália¹². Subjacentes a tal processo encontravam-se redes industriais de pequenas e médias empresas - em que a cooperação entre agentes ao longo da cadeia

¹¹ A diferenciação das diretrizes desses dois tipos diferentes de orientação política será descrita no próximo capítulo.

¹² A Terceira Itália é uma região tradicionalmente pobre, e que nos meados dos anos 1950 deixou de ser exportadora de mão-de-obra para tornar-se uma das regiões mais ricas não só do país, mas também da Europa como um todo. O desenvolvimento dessa região foi baseado em pequenos negócios, na herança familiar e na identidade local, ou seja, na interação entre os agentes locais e o território (Moreira, 2002).

produtiva aparece como elemento fundamental na competitividade -, que dialogam intensamente com o meio socioterritorial¹³.

Suzigan, Garcia e Furtado (2003) afirmam que a governança de relações entre empresas é um tema recorrente em estudos sobre SPLs (sistemas produtivos locais) “devido à presença concentrada de produtores, (...) conformando uma estrutura produtiva complexa, constituída por empresas que atuam em diversas etapas de uma cadeia produtiva, e com divisão do trabalho entre diversos produtores especializados” (p. 68).

Esse sistema apresenta poucas barreiras à entrada, tanto tecnológicas, quanto financeiras e acabou sendo considerado como uma alternativa ao modelo fordista de produção em massa e de integração vertical de produção. Assim, a aparente crise do paradigma fordista e a “capacidade de adaptação [desses sistemas local-regionais] a mercados cada vez mais imprevisíveis e competitivos” (Cocco *et al*, 2002: 14) trouxeram à tona o debate sobre a aglomeração localizada como alternativa ao modelo de acumulação fordista.

É com relação a tal problemática que as experiências de regiões européias, caracterizadas como arranjos produtivos territorializados, passaram a chamar a atenção dos pesquisadores e, mais tarde, também a dos formuladores de políticas. Justamente por ostentarem, mesmo diante dos desafios da globalização, performances notáveis, apresentando níveis de competitividade elevados, essas regiões vêm sendo vistas como bases de experiências capazes de inspirar a promoção do desenvolvimento socioeconômico regional e local (Cassiolato; Lastres, 2002).

É dentro desse contexto que o objetivo desse capítulo é tratar analiticamente das aglomerações produtivas localizadas de pequenas e médias empresas, vistas como arranjos capazes de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, inclusive em países que não integram as zonas centrais da economia mundial. Logo, mostram-se, resumidamente, algumas das principais linhas de pesquisas sobre aglomerações produtivas, para então, realizar-se uma abordagem conceitual sobre as PMEs, demonstrando vantagens

¹³ Esse diálogo é prestigiado pelo contexto sócio-cultural em que as empresas estão inseridas, esse contexto é fruto da vivência histórica comum, compartilhada pelos agentes de certo território, e favorece a confiança, a busca por objetivos comuns e organizações de auto-ajuda. Neste trabalho, tal relação está melhor explicitada na subseção 1.3.1 .

competitivas providas da sua organização na forma de aglomerações e sobre as possibilidades dessas aglomerações em face dos desafios contemporâneos. Em seguida, dirige-se a atenção às formas de política que propiciam um ambiente favorável à boa performance destas aglomerações nos países europeus. Posteriormente, são analisadas as controvérsias dessa forma de desenvolvimento assim como as respostas às críticas realizadas às aglomerações produtivas e a possibilidade deste “modelo” contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, em países em desenvolvimento.

1.2 Aportes teóricos sobre as aglomerações produtivas especializadas

A referência precursora sobre a importância da localização para o desempenho industrial encontra-se nas observações de Marshall (1982) sobre a Inglaterra em fins do século XIX. Esse autor destacou que as economias externas¹⁴, resultantes da concentração geográfica de empresas especializadas em fases dos processos de produção recorrendo a um único mercado de trabalho local, permitem que pequenas empresas obtenham algumas vantagens de produção – como, por exemplo, de mão-de-obra, materiais e maquinaria – similares às da produção em grande escala. No entanto, durante quase um século o entendimento das contribuições da concentração espacial de atividades produtivas para a evolução da civilização foi praticamente esquecido pelas teorias econômicas hegemônicas que deixaram de lado a dimensão espacial da atividade econômica. “Como bem apontou Walter Isard (1956), quando os economistas assumem a perfeição e hegemonia dos mercados, a análise econômica perde a sua importante dimensão espacial” (Cassiolato; Lastres, 2003: 22).

A pretensa irrelevância do espaço físico e territorial sobre os fatores econômicos, defendida pela análise econômica tradicional, vem sendo fortemente contestada, e muitos dos aspectos ressaltados por Marshall (1982) são recuperados nos estudos atuais sobre as aglomerações produtivas.

¹⁴ Economias derivadas de um aumento de escala de produção dependentes do desenvolvimento geral da indústria. Em contraste com as economias internas, que são aquelas que dependem “dos recursos das empresas que a ela se dedicam individualmente, das suas organizações e eficiência de suas administrações”. (Marshall, 1982: 229).

Todavia, pesquisadores contemporâneos assinalam que um distrito industrial não é a mera aglomeração de pequenas empresas do mesmo ramo em um determinado espaço físico. De fato, é importante distinguir os diversos tipos de aglomerações existentes.

De acordo com Humphrey e Schmitz (2000) e Cassiolato e Lastres (2002), atualmente a importância da proximidade e dos recursos locais de competitividade é enfatizado por quatro correntes principais:

- Nova geografia econômica: desde meados dos anos 1980, economistas neoclássicos têm podido modelar retornos crescentes, o que levou à denominada nova teoria do crescimento, portanto, trata-se de uma agenda ortodoxa, encorpada pela econometria. Krugman (1991), “em particular apresentou os retornos crescentes advindos da aglomeração na agenda da teoria econômica tradicional” (Humphrey; Schmitz, 2000: 6);
- Estudos de negócios: afirmam que as vantagens competitivas derivam de fatores locais. Porter¹⁵ (1990) não enfatiza a importância da cooperação, contrariamente, sublinha a importância da rivalidade local e ainda da rede de fornecedores para o desenvolvimento empresarial dinâmico;
- Economia regional: estudo multidisciplinar que contribuiu muito para o entendimento dos *clusters*, com base, primeiramente, em estudos sobre os distritos industriais italianos e, posteriormente, se concentrando em outros países europeus e nos EUA (Becattini 1990; Pike e Sengenberger, 1992; Storper, 1995; Brusco, 1990);
- Estudos sobre inovação (neo-schumpeterianos): se preocupam com o desenvolvimento tecnológico, se focam na importância da inovação para o desenvolvimento e nos determinantes deste. Essa literatura trabalha com o conceito de sistema de inovação – “a rede de instituições nos setores público e privado cujas atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias...” (Freeman, 1987, citado em Botelho, 1999: 16).

¹⁵ O termo *cluster* é central para o trabalho de Porter, este termo é usado muitas vezes, inclusive no artigo citado, para se referir a concentração setorial e geográfica de firmas. Mas, em outras partes do trabalho desse autor o termo *cluster* é utilizado de forma mais abrangente, se referindo a grupos de indústrias com fortes laços verticais dentro de um país, mas nem sempre geograficamente próximos (Humphrey; Schmitz, 2000: 6).

A princípio os autores neo-schumpeterianos tinham como principal foco sistemas nacionais de inovação, posteriormente dedicaram-se também a analisar subsistemas de inovação, regionais ou locais (Lundvall, 1993; Freeman, 1995). Ao estudar a presença dessas estruturas em países em desenvolvimento, Cassiolato e Lastres (2000) chamam de arranjos produtivos locais (APLs) aquelas aglomerações produtivas que ainda não se encontram plenamente desenvolvidas para serem denominadas de sistemas.

É interessante ressaltar que todas as linhas de abordagem citadas acima concordam que os fatores locais são muito importantes para promover a competitividade, influenciando tanto o crescimento das firmas quanto a sua capacidade inovativa. “A idéia de aglomeração torna-se explicitamente associada ao conceito de competitividade principalmente a partir do início dos anos 90, o que parcialmente explica seu forte apelo para os formuladores de política” (Cassiolato; Lastres, 2002: 63). Dessa maneira, os arranjos produtivos passam a ser, não apenas unidade de análise, mas também unidade de ação de políticas industriais. Dentro dessa perspectiva, quando o assunto é a governança, as duas primeiras abordagens ignoram a relevância da governança pública e mostram a competitividade como um resultado que emerge da dinâmica do mercado e da rede inter-firmas. Para as outras duas escolas, o mercado também exerce um papel fundamental, no entanto, por si só, não é capaz de alcançar a competitividade pela via-alta, isto é, via inovação (Humphrey; Schmitz, 2000).

Além dessas abordagens principais, cujas linhas fronteiriças não são tão exatamente delimitadas, existem autores que misturam contribuições de diversas correntes de pensamento. Como, por exemplo, a abordagem elaborada por Humphrey e Schmitz (2000), que a partir do enfoque sobre a relação entre aglomerados e seus mercados, distinguem diferentes perspectivas para as aglomerações, utilizando-se do conceito de cadeias globais de valor (Gereffi, 1994). O ponto principal da visão dessa escola (Institute of Development Studies – IDS) é que o desenvolvimento de qualquer aglomeração dependerá tanto da sua posição na cadeia e da sua interação com outros elementos, quanto de sua estrutura e dinâmica interna. A visão da escola do IDS tem como foco a inserção dos aglomerados locais no processo de globalização. A proposta apresenta uma ponte interessante, pois sugere que a busca de uma tipologia para aglomerados deve-se dar a partir de um

entendimento sobre os processos de governança das relações ao longo da cadeia (Cassiolato; Lastres, 2002).

Em suma, percebe-se que, calcada na experiência da Terceira Itália, a cooperação entre agentes ao longo da cadeia produtiva passa a ser cada vez mais destacada como elemento fundamental na competitividade. Em geral, a literatura italiana sobre aglomerados tem utilizado “uma definição simples (e operacional) de *clusters* como sendo apenas uma concentração setorial e espacial de firmas com ênfase em uma visão de empresas como entidades conectadas nos fatores locais para a competição nos mercados globais” (Cassiolato; Szapiro, 2003: 36).

De acordo com a vertente multidisciplinar de economia regional, encabeçada por Becattini (1994), Brusco (1990), Schmitz (1997) e Sengenberger e Pike (2002), um *cluster* corresponde à simples concentração geográfica e setorial de pequenas empresas, forma que, segundo Schmitz (1997), traz em si poucos benefícios. “No entanto trata-se de um fator facilitador importantíssimo, quando não uma condição necessária, para vários desenvolvimentos subseqüentes (que podem, ou não, ocorrer)” (p. 169). O benefício central da forma *cluster*, conforme esse autor, é que tais configurações “tornam possíveis ganhos de eficiência que pequenas firmas individuais raramente conseguem obter” (Schmitz, 1997:169), algo decisivo para a competitividade. Esses ganhos de eficiência são as vantagens competitivas resultantes, simultaneamente, das economias externas locais e da ação conjunta, aspectos incrustados e estimulados pelas aglomerações e que, juntos, recebem o nome de “eficiência coletiva”. As economias externas representam resultados incidentais da aglomeração, enquanto a ação conjunta é conscientemente perseguida, já que depende de voluntarismo. Quando os *clusters* ostentam “eficiência coletiva”, considera-se que se apresentam como “distritos industriais”.

Conseqüentemente, os distritos industriais são formas mais desenvolvidas de aglomerações. Além da proximidade geográfica, da especialização setorial e da predominância de firmas de pequeno e médio porte, possuem características como colaboração estreita entre firmas, competição entre firmas baseada na inovação (em oposição à baseada principalmente na redução de salários), identidade sócio-cultural que

favorece a confiança recíproca, organizações de auto-ajuda ativas e governos regionais e municipais apoiadores (Schmitz; Musyck, 1994: 890).

1.3 O caso paradigmático dos distritos industriais europeus

1.3.1 A forma “distrito industrial” e seus traços essenciais

No que diz respeito à forma como os distritos industriais se desenvolveram em países da Europa, cabe assinalar que a sua formação ocorreu, de fato, ao longo de processos históricos. Assim, a abordagem desses arranjos produtivo-institucionais não pode deixar de levar em conta aspectos sócio-culturais, históricos e institucionais. O surgimento desses distritos europeus é, sobretudo, o resultado de processos de evolução ocorridos tanto em zonas predominantemente agrícolas como em zonas de malha urbana densa, em qualquer caso com fortes tradições artesanais. Favorecidas pela vizinhança próxima de uma mesma profissão especializada, essas tradições associaram-se para desenvolver uma indústria plenamente estabelecida, em processo que foi denominado de “industrialização difusa” (Coulert; Pecqueur, 1994).

Esse processo de formação inspirou a caracterização do distrito industrial efetuada por Becattini (1994), que considera tratar-se de entidades socioterritoriais marcadas pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico, onde a cooperação e a confiança entre os agentes revelam-se favorecidas.

O relacionamento entre os agentes dos distritos industriais tende a se apresentar como concorrência cooperativa: “[s]e considerarmos os resultados globais do distrito, veremos que existe nele, a par de uma atitude muito concorrencial, uma solidariedade forçada entre os seus membros, que é fruto da maneira única como o sistema sócio-cultural impregna e estrutura o mercado no próprio seio do distrito” (Becattini, 1994: 26). Mais do que isso, essa “combinação entre mercado e solidariedade dá lugar para uma prática - a uma regulação territorial - cuja identidade é fortemente marcada” (Courlet; Pecqueur, 1994: 54).

A identidade sócio-cultural é um aspecto fundamental desses arranjos, pois dela depende a existência de um grau considerável de confiança entre os agentes, necessária

para possibilitar aos distritos a configuração de uma de suas características básicas: a sua organização na forma de redes de empresas. Essa forma de organização permite que as empresas dos distritos industriais possam usufruir as vantagens ligadas às economias de escala e escopo, pois nela as empresas se mostram devidamente especializadas e operam com certo grau de integração horizontal e vertical entre si.

As relações horizontais remetem à competição dos produtores por encomendas, mas tal concorrência não significa ausência de espaço para ação conjunta com o propósito de resolver problemas específicos, particularmente em áreas pré-competitivas (provisão de serviços, infra-estrutura e treinamento, entre outras). Já as relações verticais são menos conflituosas e se refletem sobre as relações com fornecedores, que, segundo essa vertente teórica, podem ocorrer através do mercado ou por acordos de subcontratação¹⁶ (Sengenberger; Pike, 2002).

A especialização é um importante requisito para a formação de uma rede local de pequenas e médias empresas, pois estimula a acumulação de conhecimentos específicos e tende a facilitar a introdução de novas tecnologias. Para Becattini (1994), o desenvolvimento de um distrito industrial depende da formação de uma aglomeração de diversas firmas, cada uma, especializada em uma etapa do processo de produção de determinado ramo industrial¹⁷, com interação dinâmica relacionada à divisão e à integração do trabalho. Essa especialização, note-se, é abordada por Marshall (1982) como pré-requisito para que as pequenas firmas aglomeradas obtenham vantagens de maquinário mais próximas às das grandes empresas:

A utilização econômica de máquinas de alto preço pode muitas vezes ser realizada numa região em que exista uma grande produção conjunta da mesma espécie, ainda que nenhuma das fábricas tenha um capital individual muito grande, pois as indústrias subsidiárias (...) podem empregar continuamente máquinas muito especializadas, conseguindo utilizá-las rendosamente, embora o seu custo original seja elevado e sua depreciação muito rápida (Marshall, 1982: 234).

¹⁶ Como veremos mais adiante, complementarmente à visão de Sengenberger e Pike (2002), a vertente escolhida para orientar a pesquisa de campo distingue as relações verticais em cinco tipos diferentes, enfatizando ao longo de uma cadeia de valor, a forma como os agentes exercem seu poder uns sobre os outros.

¹⁷ No entanto, o termo ramo, aqui, deve abranger, além do produto específico, as máquinas, os produtos químicos e os serviços a ele interligados.

De fato, a aglomeração, ao induzir a especialização, facilita o investimento efetivo e a atualização tecnológica em passos pequenos e arriscáveis. “Produtores podem se concentrar em etapas particulares do processo como um todo, deixando outros estágios para outros empresários. O investimento de um produtor em uma habilidade específica rende retorno porque outros produtores investem em habilidades complementares” (Humphrey; Schmitz, 2000: 19).

Portanto, a especialização favorece a complementaridade entre as firmas, que, por sua vez, pode produzir um maior grau de interdependência, tornando-as mais solidárias, umas em relação às outras, e transferindo o processo de decisão para além da firma. Desse modo, “o grupo de firmas é o sujeito coletivo que assume o papel no jogo competitivo” (Bianchi, 1996: 4). No entanto, o grau de integração entre as firmas não deve ser demasiadamente rígido para que o distrito industrial obtenha economias de escala sem perder, todavia - graças à segmentação desse processo -, a sua flexibilidade e a adaptabilidade frente às flutuações do mercado (Becattini, 1994).

O nível de flexibilidade do distrito depende das relações interfirmas, pois, quando estas são especializadas, podem ser combinadas de muitas maneiras diferentes, o que eleva a capacidade de responder às crises e às oportunidades. A flexibilidade é igualmente favorecida pela interdependência existente entre as diversas pequenas empresas dentro da cadeia produtiva, pela renovação constante das empresas no mercado (alta taxa de natalidade e mortalidade das empresas de menor porte) e pela mobilidade de recursos humanos. Esses dois últimos aspectos impõem reconhecer, por outro lado, que mesmo em territórios onde desponta uma capacidade coletiva de inovar, competir e adaptar, não se deve esperar a existência de “ilhas” de unidade e solidariedade, pois a eficiência coletiva é produto de um processo interno em que algumas empresas crescem e outras declinam (Schmitz, 1997). Essa flexibilidade pode se configurar de duas formas:

A flexibilidade pode ser ‘versatilidade ativa’ ou ‘maleabilidade passiva’ (...), quer dizer, pode consistir na capacidade de explorar nichos de mercado e atender rapidamente às encomendas, com base em uma mão-de-obra qualificada e polivalente, ou também pode significar simplesmente submeter-se às pressões externas dos clientes e aceitar reduções [nos preços], e repassar aos trabalhadores de maneira coercitiva as exigências de flexibilidade provenientes do mercado: expandindo e retraindo o volume de produção, forçando concessões salariais,

‘flexibilizando’ o uso do emprego de curto prazo ou eventual etc (Sengenberger; Pike, 2002: 120).

Segundo esses autores, as pequenas empresas tendem a cair na segunda forma de flexibilidade, devido à configuração informal das relações de trabalho. Dessa forma, percebe-se a importância da qualificação da mão-de-obra e também da existência da eficiência coletiva, que permitem ao distrito um maior poder de barganha no mercado final.

1.3.2 Ação empresarial e institucional, relações de trabalho e crédito

Becattini (1994) salienta que as aglomerações geralmente apresentam uma variada gama de opções para as atividades profissionais. Estas se encontram em uma cadeia ininterrupta que vai desde o trabalho domiciliário até o trabalho assalariado, em tempo parcial ou integral. Pode-se perceber igualmente uma constante flutuação dos trabalhadores, em termos tanto horizontais quanto verticais. Essa flexibilidade no uso da força de trabalho é importante porque, ao menos em parte, favorece o amortecimento das flutuações externas.

Esse caráter flexível pode ter efeitos negativos sobre a mão-de-obra, no entanto isso não deveria ocorrer. O papel da mão-de-obra é central na organização de um distrito bem-sucedido; sua adaptabilidade permite uma maior velocidade de reação às mudanças no mercado, e isso depende de trabalhadores treinados e adaptáveis. É importante considerar que a “adaptabilidade no local de trabalho é favorecida pela eliminação das divisões rígidas entre gerência e força de trabalho, bem como pela predominância de uma atmosfera de confiança” (Sengenberger; Pike, 2002: 106).

Segundo Cocco *et al* (2002), uma vez que no distrito industrial ocorre transferência do “lugar” da produção, da unidade fabril para os territórios das cidades, as novas formas de trabalho - em tempo parcial, por tempo de serviço, os trabalhadores autônomos - difundem-se pelo território. Em suas próprias palavras:

Se o emprego (formal, *full time*) entra em crise, o trabalho (em suas múltiplas formas) se espalha pelo território, integrador de uma diversidade que encontra as condições para sua reprodução nas cadeias produtivas formadas pelas redes de pequenas e médias empresas. Na interação entre estes inúmeros atores produtivos, catalisando e organizando os fluxos materiais

e imateriais existentes entre eles, emerge um tipo de empresariamento essencialmente político (Cocco *et al*, 2002: 23-24).

De fato, a produção deixa de depender da figura tradicional do empreendedor, que passa a desempenhar uma função que vai além da fábrica. Essa função reflete o fato de a produtividade do distrito depender da força cooperativa entre os agentes. Ora, “tomadas isoladamente, as empresas só dificilmente podem ter essa capacidade [de compreender a sua posição relativa e de prever a sua evolução a médio e a longo prazo]. Torna-se assim evidente a necessidade da emergência de níveis decisórios superiores ao das empresas” (Garofoli, 1994: 41). A função do “empresário político” é justamente desempenhar “uma mediação específica ao realizar as condições sociais, administrativas e políticas da produção, ligando o trabalho de diversos grupos a cadeias produtivas que alcançam mercados mais alargados” (Cocco *et al*, 2002: 24). Dessa forma, o empresário passa a ser coletivo, e sua intermediação oferece ao processo produtivo um sentido ordenado, coeso e completo. A figura do empresário torna-se, portanto, política: ele assume o papel de força integradora do distrito com os mercados externos, passando a representar a capacidade produtiva do distrito no exterior. A função desse “empresário político”, ou *broker*, é muito importante, pois a sobrevivência do distrito depende da “criação de uma rede permanente de relações privilegiadas entre o distrito, os seus fornecedores e os seus clientes” (Becattini, 1994: 20).

Como se percebe, a localização da produção não significa que os distritos industriais sejam economias fechadas. Na concepção dos autores da literatura de distritos industriais, os laços das economias locais, envolvendo os pequenos produtores e o mercado externo, se traduzem no escoamento¹⁸ dos seus produtos (exportações) e envolvem a constante comparação entre os custos internos e os da concorrência externa. Essa comparação é fator de dinamização e renovação do distrito, permitindo “ritmar a vida de todos os agentes econômicos do distrito” (Becattini, 1994: 28).

O mercado final deve demandar bens diferenciados e personalizados, e essa demanda ocorre em intervalos de tempo aleatórios. Por isso, as mercadorias deveriam ser

¹⁸ Como já foi dito anteriormente e será analisado mais adiante há muitas críticas sobre essa simplificação da ligação entre o distrito industrial e agentes externos, uma delas é proveniente da abordagem de Humphrey e Schmitz (2000), que será explorada no próximo capítulo.

caracterizadas por alta qualidade, *design* e capacidade de penetração em diversos nichos de mercados, cujos graus de sofisticação e/ou diferenciação da demanda são elevados. Segundo Nadvi e Schmitz (1994), a flexibilidade, a adaptabilidade, a complementaridade e a confiança entre os agentes, e ainda a capacidade tecnológica endógena (que facilita o processo de inovação contínuo), são os elementos chave para o sucesso dos distritos industriais em tais mercados. Considerar esse aspecto remete, por exemplo, às idéias de Freeman (1995) sobre a inovação tecnológica como ocorrência não isolada, mas sim dependente de ambientes propícios às trocas de idéias sobre problemas e soluções. Daí esse autor ressaltar a importância das fontes locais de inovação, como os sistemas educacionais e científicos, além dos estágios dos agentes e também o ambiente institucional e industrial específico.

Nos distritos industriais bem sucedidos são encontradas medidas ativas de investimento em recursos humanos. A provisão de educação e de treinamento adaptada às necessidades da indústria ajuda a manter as ligações sociais e familiares que servem de substrato aos distritos industriais (Schmitz; Musyck, 1994). Aparentemente, a concentração de mão-de-obra especializada e o crescimento da indústria local reforçam-se mutuamente.

Existe a preocupação de transferir a parcela tácita do conhecimento para as novas gerações. Essa transferência é favorecida nas aglomerações, pois, em tais arranjos, “os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles” (Marshall, 1982: 234). O conhecimento tácito é importante para o distrito porque é considerado uma especificidade do local, que não pode ser codificado e, portanto, não é facilmente transferido para outras regiões. O desenvolvimento de produtos baseados em tais conhecimentos possibilita que o distrito concorra no mercado externo através de diferenciação de seus produtos. Nas aglomerações, “aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria (...) Se um lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas” (Marshall, 1982: 234).

O grau de desenvolvimento dos distritos industriais depende ainda de outros três fatores. Um refere-se à provisão de serviços reais, o segundo, estreitamente ligado ao primeiro, refere-se à criação de um sistema de informações pelo qual as inovações e a atualização sobre o mercado externo são transmitidas a toda a área do sistema, e o outro se relaciona à facilidade de acesso ao crédito.

A provisão de serviços “envolve suprir as companhias, tendo em retorno, como pagamento, aqueles bens e serviços por elas requisitados, ao invés de dar-lhes o dinheiro que elas precisam para sair e comprar esses bens e serviços no mercado” (Brusco 1992, citado em Schmitz; Musyck, 1994: 897). Os serviços englobam um largo leque de opções, tais como “transferência de tendências anunciadas em países estrangeiros, a provisão de informações sobre os parâmetros técnicos impostos pela lei para uma gama de produtos em diversos países estrangeiros, ou a provisão de facilidades para a execução de testes de materiais usados na produção”. No entanto, a provisão de serviço pode ir além da venda de serviços e informações: pode ser considerada uma política de inovação, pois envolve o processo de aumento da consciência dos agentes com relação à importância de determinado serviço, assim a venda ganha o caráter de uma transferência de tecnologia (Schmitz; Musyck, 1994: 897).

Dessa forma, a formação progressiva de um sistema de informações à escala local é importante para transformar os conhecimentos num patrimônio comum. Essa forma de cooperação acelera o processo de aprendizagem entre os agentes e torna o conhecimento homogêneo dentro do território. As informações podem consistir, por exemplo, em idéias sobre novas tecnologias ou produtos, o que tende a ajudar “todas as firmas do distrito a melhorar sua eficiência por meio da elevação da produtividade, da qualidade, do *design* etc” (Sengenberger; Pike, 2002: 104).

Segundo os autores, a provisão de informações pode ser feita de modo informal, no plano pessoal, ou formal, através de instituições criadas especificamente para esse fim. Esta segunda modalidade se aproximaria mais da construção de um sistema de informações. Esse sistema, que combina provisão de serviços e informações coletivamente “põe ao alcance das pequenas empresas algo que não poderiam ter a esperança de conseguir pagar individualmente, como unidades isoladas” (Sengenberger; Pike, 2002: 104). A existência

de *tradings* e de feiras, também pode ser uma fonte de informações sobre as tendências do mercado externo.

As *tradings* consistem em prestadoras de serviços, que fazem a intermediação entre demandantes externos e as empresas do distrito, apresentando os produtos destas em mercados estrangeiros, facilitando suas exportações. As agências de exportações (ou *tradings*) também atuam como elemento dinamizador do distrito, provendo-lo de informações sobre a demanda personalizada de diversos mercados consumidores.

Nesse sentido, as *tradings* têm considerável importância para o distrito industrial, pois podem influenciar a orientação competitiva das firmas, que pode ocorrer pela via superior (através das inovações), ou pela via inferior (através da redução dos salários) (Schmitz, 1997). Com efeito, as *tradings* participam da organização do distrito, como agentes de exportação e de difusão de conhecimentos, de novas técnicas e de novos desenhos e produtos¹⁹.

A importância das feiras diz respeito à divulgação comercial do distrito industrial especializado em certo ramo como tal. Os resultados podem tomar a forma da consolidação das atividades industriais correspondentes, haja vista o papel das feiras no favorecimento da aprendizagem dos agentes envolvidos e ainda na promoção de cooperação entre eles. Sobre esse último aspecto cabe salientar que a feira é, com certeza, um interesse comum entre todas as empresas do distrito: esse tipo de evento pode promover a aproximação entre os agentes e favorecer o sentimento de confiança entre eles, o que os ajudaria a enxergar a si mesmos como um conjunto com interesses comuns.

Outro interesse comum entre todas as empresas do distrito são as facilidades de acesso ao crédito. No entanto, financiamento para pequenas empresas que procuram expandir ou inovar é um importante problema. O ideal seria que o crédito às aglomerações fosse fornecido por bancos locais, que são

¹⁹ Como será discutido posteriormente, é importante atentar-se para o fato de que muitas vezes as *tradings* são representantes de clientes e estão mais preocupadas em defender o interesse destes do que o dos produtores locais. Portanto, muitas vezes as *tradings* estimulam o acirramento da competição entre os agentes locais, inibindo as possibilidades de cooperação e minando a construção de um sentimento de confiança entre tais produtores.

instituições que cresceram primeiramente coletando poupanças locais e emprestando para produtores locais (...) [uma vez que os efeitos dos bancos locais, sobre o distrito, podem ter mais a ver com a quantidade do crédito do que com o seu preço] o papel dos bancos locais de facilitar o acesso ao crédito fica confirmado (Schmitz; Musyck, 1994: 891-892).

Grandes bancos comerciais também podem estender seus ramos para alcançar as indústrias locais, mas, segundo Schmitz e Musyck (1994), esses bancos normalmente se comprometem mais seriamente com os centros de operações em nível nacional do que com os de nível local. Por isso, freqüentemente, esses bancos são agentes passivos frente às pequenas indústrias locais. Consequentemente os autores defendem que os bancos locais são os agentes intermediários mais eficientes para os distritos industriais.

A relação entre os bancos locais e o distrito deve ser harmônica, de forma que os bancos tenham uma relação cooperativa com o conjunto das atividades locais e não estejam estritamente preocupados com ganhos na esfera financeira. Assim, os empréstimos e suas amortizações devem se basear na confiança e na reciprocidade. De todo modo, as condições econômicas da operação devem ser levadas em conta pelos bancos locais, pois caso contrário, “esse incentivo suplementar pode se tornar um sério risco para o distrito” (Garofoli, 1994). Isso pode ocorrer tanto se o banco onerar demais os produtores locais, através de taxas de juros muito elevadas ou de pressões exageradas para o cumprimento dos prazos das amortizações, ou ainda se o banco local se envolver em operações de risco fora do distrito.

Schmitz e Musyck (1994) ressaltam que em algumas aglomerações produtivas, como, por exemplo, em Baden-Württemberg, na Alemanha, existem instituições de auto-ajuda e governamentais que oferecem crédito especificamente destinado a projetos de inovações de pequenas e médias empresas. No entanto, ressaltam serem consideráveis as dificuldades para a construção de uma instituição local de crédito. O tempo necessário ao seu adequado funcionamento é um dos aspectos salientados por esses autores.

Sobre os bancos locais, é importante considerar a estrutura institucional de cada país, por exemplo, na Europa existem leis que limitam a dimensão espacial de atuação de alguns bancos. Isso leva os bancos a operarem em uma região específica, o que faz com que as ligações com a produção local sejam mais estreitas.

Dessa forma, o setor público pode ajudar os distritos através de contribuições na infra-estrutura ou em termos financeiros, porém só raramente pode oferecer serviços reais aos distritos industriais sem o apoio do setor privado.

1.4 Políticas públicas

Na literatura sobre *clusters*, a abordagem que une a atualização tecnológica e a governança foi primeiramente proposta por Brusco (1990), que divide a cronologia do desenvolvimento dos distritos industriais em duas fases. A primeira seria aquela, em que o desenvolvimento ocorre de forma espontânea, e a segunda, aquela em que a indústria precisa de suporte das instituições locais e regionais para acelerar a inovação, entrar em novos mercados e consolidar o crescimento (Humphrey; Schmitz, 2000).

A partir das experiências de Baden-Württemberg, Terceira Itália e de outras experiências européias emergiu um novo modelo de política industrial, que enfatiza:

a delegação de funções para uma série de instituições públicas ou não-governamentais distintas; opera com instituições próximas às empresas; expande a preocupação com o empreendedorismo do setor privado para o público; e sublinha a auto-ajuda através do estabelecimento de associações privadas e consórcios de produtores. Em outras palavras, a proposição é a de que o desenvolvimento e a rápida difusão do conhecimento no *cluster* não ocorrem apenas devido às sinergias incidentais, à “atmosfera industrial”, mas são perseguidos por redes de ações políticas públicas e privadas (Humphrey; Schmitz, 2000: 6).

Tais redes políticas²⁰ são defendidas sob a afirmação de que as políticas elaboradas exclusivamente pelo setor público possuem alcance limitado. A limitação se baseia na necessidade de um conhecimento profundo sobre as especificidades do setor ou de um tipo de produto e os entraves institucionais referentes à atuação independente do setor público. A exigência de um conhecimento profundo e específico do processo produtivo de determinado setor ou produto leva, portanto, a um questionamento sobre a eficiência de

²⁰ Redes políticas são mecanismos de mobilização de recursos políticos em situações em que a capacidade de elaborar decisões, de formular e implementar programas é largamente distribuída ou dispersa entre os atores públicos e privados (...) Em situações em que os recursos políticos são dispersos e dependentes do contexto (ou de atores), a rede é apenas um mecanismo para mobilizar e amontoar recursos (Kenis; Schneider, 1991: 41-42, citado em Humphrey; Schmitz, 2000: 29). Pode-se acrescentar a esse argumento a mobilização de recursos financeiros necessários para iniciativas de atualizações tecnológicas majoritárias (Humphrey; Schmitz, 2000: 29).

políticas elaboradas de “cima-para-baixo”. Isso não quer dizer, entretanto, que não há espaço para ações políticas sobre distritos. Como foi dito acima, inicialmente se defendia que, em uma segunda etapa do desenvolvimento do distrito, quando já há concentração espacial da indústria, medidas de apoio às instituições locais e regionais e às próprias empresas, com vistas ao crescimento e desenvolvimento do distrito industrial, revelam-se de grande importância²¹.

Pode-se mesmo dizer que existe certo consenso, entre pesquisadores e elaboradores de política, sobre a importância de se priorizar o desenvolvimento de ambientes favoráveis às PMEs que se apresentam em aglomerações produtivas. Essa orientação difere das posturas que privilegiam as empresas de grande porte, observadas nas políticas implementadas durante o predomínio do paradigma fordista-taylorista, do segundo pós-guerra até meados dos anos 1980.

Um dos motivos para essa mudança de foco é a aposta no desenvolvimento de PMEs como mecanismos de reforço à estabilidade social dos países através do estímulo ao crescimento endógeno em regiões menos favorecidas. Dessa forma, as políticas industriais para PMEs tendem a ser orientadas, no período recente, para a identificação de métodos e iniciativas que podem criar e/ou fortalecer relações produtivas em nível local nas áreas onde não há tradição histórica desse tipo de cooperação. De fato, as intervenções devem procurar fomentar a cooperação e orientar o processo de especialização recíproca dos agentes envolvidos na produção (Bianchi, 1996).

O enfoque tradicional de promoção de desenvolvimento, implicando a decisiva intervenção do Estado central por meio de organismos de abrangência nacional, parece ter cedido espaço a um novo enfoque. Neste, busca-se sustentar o envolvimento de firmas e setores na dinâmica do mercado através da promoção de condições para uma competitividade efetivamente baseada na inovação (Bianchi, 1996). O enfoque tradicional enfatizava políticas protecionistas e estimulava um processo deliberado de concentração, reduzindo a competição interna em favor de um benefício nacional esperado. Na atualidade,

²¹ Segundo Cassiolato e Szapiro (2003), autores das linhas de Manufatura Flexível e de Parques Científicos e Tecnológicos e Tecnópolis defendem que o Estado tem um papel importante como indutor de aglomerações. Autores que abordam a Economia Solidária e Popular como Corragio (1994) e Singer(2002), também argumentam a favor da participação do Estado como indutor das aglomerações.

foca-se a promoção da inovação e, sobretudo, isso ocorre com base em estímulos protagonizados no plano local-regional.

Essas ações estão de acordo com a nova posição dos Estados nacionais, quando se focaliza o padrão internacional, cuja novidade, nesse período, foi a criação da Organização Mundial do Comércio - OMC e a entrada em vigor dos acordos negociados na rodada do Uruguai. “[E]sses acordos definiram novos parâmetros de proteção às economias nacionais, que restringiram o alcance das políticas industriais” (Naretto; Botelho; Mendonça, 2004: 90).

Na Europa, particularmente, desde o final dos anos 1980, passou-se a contemplar formas de promoção que representam o inverso da intervenção caracterizada, tradicionalmente, como de “cima-para-baixo”. Cada vez mais se enfatizam as iniciativas de “baixo-para-cima”, introduzindo, principalmente, programas de estímulo à criação de redes inovadoras. Na base dessa nova postura está o entendimento de que a associação de firmas locais, centros de pesquisas e universidades, revelando-se o conjunto envolvido pelo contexto regional, apresenta maior capacidade de difusão das inovações e de valorização e desenvolvimento dos ativos intangíveis coletivos (vinculados ao conhecimento tácito) que caracterizam o território.

Aspecto central dessa concepção de política de promoção é que se desloca da ênfase, tradicionalmente privilegiada por governos municipais e regionais, na atração de novas empresas, baseada nas possibilidades locais em termos de baixos custos e de um ambiente favorável aos negócios. Segundo Sengenberger e Pike (2002), esse deslocamento é importante, pois “atrair negócios acenando com incentivos financeiros não costuma gerar um desenvolvimento permanente e estável. As empresas usam os incentivos para abrir fábricas em períodos de prosperidade rápida e as fecham em tempos de recessão, criando, portanto, apenas um surto de expansão precário e transitório” (p. 126).

É importante ressaltar que nem todos os autores que discorrem sobre *clusters* e distritos industriais compartilham da opinião de Sengenberger e Pike (2002). Segundo Humphrey e Schmitz (2000) a presença de grandes empresas no *cluster* é um dos caminhos para a atualização tecnológica. Humphrey e Schmitz (2000: 20) sintetizam as idéias de diversos autores que defendem que quando “o *cluster* de iguais é transformado em um *cluster* hierárquico consistindo em muitas pequenas empresas que provêm produtos e

serviços para poucas grandes empresas líderes locais”, este se torna mais dinâmico e mais competitivo²².

Essa concepção política voltada para a descentralização das políticas industriais, seja através de aglomerações igualitárias ou hierárquicas, não deixa de se mostrar em sintonia com o novo enfoque de intervenção do Estado na economia, com seu tamanho reduzido, dependente do apoio do setor privado e cujo objetivo básico é a sustentação da dinâmica do mercado, a partir da promoção das condições para uma efetiva competitividade em contexto de liberalização comercial.

Essa questão remete a considerações sobre a possibilidade de outros países adotarem políticas de fomento às aglomerações produtivas nas suas iniciativas de promoção do desenvolvimento regional. Uma atuação nesse sentido parece relevante, sobretudo, perante os desafios contemporâneos. Como assinala Barquero (1995), a consolidação dos sistemas produtivos locais e as políticas de desenvolvimento local respondem à lógica da reestruturação do sistema capitalista no período atual, no âmbito do qual foi imposta uma maior flexibilidade, quer nas atividades produtivas, quer na ação do Estado.

Como já foi mostrado acima, esse caráter é incentivado pelos organismos multilaterais, que dificultam as possibilidades de intervenção dos Estados nacionais na economia, acentuando a falsa impressão de que as políticas de abrangência nacional não exercem influência relevante sobre as economias locais e impulsionando a concentração da atuação pública em políticas de desenvolvimento regional. Essa forma de abordagem pode ameaçar o processo de desenvolvimento do país, uma vez que as políticas e práticas do Estado nacional de distribuição de poder entre o nível internacional e as agências sub-nacionais têm um papel central no processo de articulação, mantendo a integração da estrutura de governança como um todo. “A ligação entre global e local precisa ser moldada pelas ações do governo [nacional]” (Archibui; Iammarino, 1999: 263). De fato, as relações estabelecidas entre as regiões e o mercado global não podem ser entendidas sem levar em consideração as políticas nacionais, essas afetam a competitividade dos sistemas locais, influenciando a sua competitividade no mercado internacional.

²² Essa defesa dos *clusters* hierárquicos será mostrada na próxima seção.

1.5 As controvérsias do desenvolvimento endógeno

O principal destaque em termos de distrito industrial encontra-se na assim chamada Terceira Itália. O sucesso registrado não foi alcançado pela subcontratação sufocante de pequenas empresas, pela clandestinidade da mão-de-obra ou pela evasão fiscal – embora esses fatores algumas vezes estivessem presentes, não eram as formas de relação predominantes – e sim pela conjugação de importantes fatores econômicos e extra-econômicos, vários deles evocados nos parágrafos anteriores. No segundo pós-guerra, enquanto o modelo norte-americano de empresas verticalizadas espalhava-se pela Europa, e muitos distritos industriais definhavam devido ao intenso fluxo humano proveniente das áreas rurais e dos próprios distritos, cerca de cem destes distritos se revelaram bem sucedidos e ganharam visibilidade crescente na Itália, um processo não menos intrigante do que o seu sucesso nos mercados interno e externo (Becattini, 2002).

O que se observa nessas experiências é um marcado contraste com a imagem tradicionalmente associada às PMEs, que tendem a revelar ineficiência principalmente quando se encontram debilmente integradas às cadeias produtivas das grandes empresas. Nos distritos industriais italianos verifica-se que quanto maior a autonomia do conjunto em relação à integração vertical das grandes empresas, maior a cooperação horizontal entre as firmas menores, favorecendo a multiplicação regional de projetos, inovações e empreendimentos produtivos (Becattini, 2002).

Na chamada Terceira Itália, de fato, as redes de PMEs impulsionaram o crescimento da economia, apresentando um padrão de desenvolvimento bastante distinto do fordismo. O fordismo incentivava um “ciclo de vida geográfico” (Lipietz, 2001), ou seja, as pessoas, durante o período de vida em que se encontram ativas, se deslocavam de suas regiões de origem para as grandes metrópoles à procura de melhores oportunidades de emprego. Os resultados dessa transitoriedade da mão-de-obra sobre o território nacional e, posteriormente, a flexibilização das relações de trabalho, manifestaram-se na forma de desequilíbrios regionais e de desvalorização da mão-de-obra.

O modelo de desenvolvimento designado “endógeno”, ao contrário, privilegia as heranças culturais e o capital social existentes nas regiões. A organização industrial na forma de distritos industriais combina metas econômicas, como eficiência e flexibilidade, e

metas sociais, como boa remuneração e boas condições de trabalho, participação e equidade (Sengenberger; Pike, 2002).

Foi com base na observação dos resultados positivos provenientes da organização industrial na forma de distritos industriais na Terceira Itália, com efeito, que Piore e Sabel (1984) defenderam a “tese” do desenvolvimento “endógeno”, ancorado na forma distrito industrial, como uma nova forma de desenvolvimento capitalista. Essa tese inspirou diversos estudos voltados à verificação das possibilidades de tal modelo em outras realidades históricas e sócio-culturais. Pode-se dizer que o desenvolvimento “endógeno”, ancorado no funcionamento de arranjos como distritos industriais, acabou por alcançar o perfil de uma (quase) nova ortodoxia nos anos 1990, no que concerne à reflexão e à promoção do desenvolvimento.

Sem embargo, o assunto não deixa de ser controverso, pois há autores que divergem da visão segundo a qual as melhores possibilidades de desenvolvimento industrial encontram-se incrustadas em estruturas como os distritos industriais. Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994) criticam a discussão recente sobre as transformações observadas na organização da produção e do consumo, porque esta é frequentemente levada como se as mudanças emergentes fossem simplesmente requerimentos funcionais ou resultados de um arranjo social pós-industrial ou pós-fordista. Ao enfatizar a multiplicidade de arranjos organizacionais, a abordagem de cadeias globais de valor, na qual se inserem estes autores, identifica essas transformações como um resultado de escolhas estratégicas complexas e diversas realizadas pelos consumidores, estados e empresas.

Raynolds (1994) desafia os conceitos de fordismo e pós-fordismo como categorias de análises. Os estudos baseados nesses conceitos defendem que grandes empresas tendem a ganhar vantagens competitivas por causa de seu maior poder de mercado, mas pequenas empresas retêm uma margem competitiva por causa da sua maior flexibilidade para organizar a produção. Porém, grandes empresas são menos rígidas do que geralmente se imagina porque o tamanho permite que elas implementem inovações de grande escala. Por outro lado, as pequenas empresas são menos flexíveis do que se pensa por causa de sua restrição de ativos que as tornam particularmente vulneráveis ao ciclo (Gereffi; Korzeniewicz; Korzeniewicz, 1994).

De fato, Arrighi, Barr e Hisaeda (2001) assinalam que as grandes empresas adaptaram-se à nova situação competitiva, reduzindo suas hierarquias administrativas e sua força de trabalho subalterna, e avançando em alianças e negociações informais com outras empresas (norte-americanas ou estrangeiras, pequenas empresas e com todos os níveis de governo), às quais foram transferidas atividades antes executadas pelas próprias organizações. As grandes empresas também recorreram à formação de redes “como um modo altamente eficaz de descentralizar a produção fora de seus domínios operacionais, sem reduzir seu controle sobre os mercados e os recursos tecnológicos e financeiros” (Arrighi; Barr; Hisaeda, 2001: 157). Observa-se, portanto, que as grandes empresas incorporaram procedimentos que representam vantagens normalmente associadas às aglomerações de empresas de menor porte.

Além disso, o desempenho e a vitalidade dos distritos industriais não são atributos imunes à degradação. Harrison (1994) argumenta que o próprio sucesso do distrito industrial pode acarretar mudanças que originam situações opostas ao que normalmente caracteriza esse tipo de arranjo, suscitando a recriação de estruturas organizativas mais hierarquizadas. Isso significa uma verdadeira inversão, pois nos distritos, embora se observe certa hierarquia entre as firmas, a regra é a ausência de relações de dominação. Belussi (1999: 731) compartilha esta visão com Harrison e, ao fazer um estudo sobre um grande número de distritos industriais italianos, afirma que “durante os anos 1990, um deslocamento evolucionário em direção a distritos hierarquicamente organizados, com estruturas predominantemente núcleo/anéis centradas em uma ou mais firmas líderes, vêm surgindo como uma característica estrutural” (citado em Humphrey; Schmitz, 2000: 20).

Schmitz (1997) aborda essa questão argumentando que os distritos industriais europeus vêm sendo objetos de análises críticas devido às alterações sofridas em sua estrutura de governança. Tais distritos alcançaram notoriedade a partir do sucesso de formas cooperativas e localmente orientadas, “no passado, havia competição e cooperação entre iguais; agora, há mais hierarquia, no sentido de que as firmas que se tornaram grandes estão subcontratando as menores”.

Segundo Sabel (1989), nos *clusters* do estado alemão de Baden-Württemberg, é reconhecida a importância das grandes firmas líderes locais, pois estas encaixam uma

multidão de fornecedores de pequeno e médio porte à sua produção, através da subcontratação. Markusen, em sua revisão sobre os *clusters* industriais nos EUA, denomina este modelo de *hub-and-spoke*²³. Para esses autores, e ainda para Harrison (1994), os *clusters* em que grandes empresas (sejam elas oriundas do próprio *cluster* ou filiais de grandes empresas estrangeiras) orquestram a divisão local do trabalho são vistos como uma forma de organização industrial mais competitiva (Humphrey; Schmitz, 2000: 20).

O desenvolvimento de *cluster hub-and-spoke* parece ser uma tendência provocada pelos elevados custos de desenvolvimento de *marketing* internacional e da formação de marcas, em ambientes crescentemente competitivos caracterizados pela concentração dos varejistas. É importante ressaltar que o desenvolvimento desse tipo de *cluster* não é condição necessária nem suficiente para a promoção de atualização tecnológica, em alguns casos, por exemplo, o conservadorismo das firmas dirigidas pelas famílias líderes detém o desenvolvimento do *cluster* como um todo (Humphrey; Schmitz, 2000).

Segundo algumas posições, que nesse tema coincide com a aplicação de enfoques do *mainstream*, a necessidade de uma adequação radical constitui em geral para um distrito industrial uma bifurcação trágica, até uma hierarquia definitiva do sistema de produção principal, que permite o desenvolvimento de formas distintas do distrito, ou até a decadência. De acordo com outras posições, existe ainda uma terceira possibilidade a de que a adequação esteja dirigida por uma centralização temporária das decisões estratégicas sobre os investimentos (Bellandi, 2006: 359).

Conclui-se, portanto, que essa transformação no conjunto de governança em direção a estruturas mais hierárquicas, em si, não é um sinal de fracasso, existindo uma forte e legítima expectativa de que a indústria de pequeno porte possa ajudar o processo de reestruturação, principalmente em países periféricos, representando crescimento econômico e novos empregos. Sendo assim, as experiências européias podem representar lições, mesmo que se deva ter cautela em relação ao assunto nesses países (Schmitz, 1997).

Um outro posicionamento crítico em relação ao “modelo” distrito industrial refere-se ao risco da monocultura. Como assinalado, para que as PMEs possam competir em mercados distantes, a sua concentração geográfica e setorial é um requisito necessário, pois

²³ “O dinamismo em uma economia *hub-and-spoke* é associado com a posição dessas organizações âncoras em seus mercados nacionais e internacionais. Outras firmas locais tendem a ter relações subordinadas com essas organizações” (Markusen, 1996:302, citado em Humphrey; Schmitz, 2000: 20).

pequenos fabricantes atuando individualmente, em regra, podem suprir apenas a demanda local de *non-tradables*. No entanto, a concentração setorial enseja, ao mesmo tempo, posições críticas baseadas no entendimento de que a monocultura significa risco, aumentando a vulnerabilidade da região frente às alterações exógenas em termos de produto e tecnologia. De todo modo, quando o sistema atinge certo nível de desenvolvimento, há estímulo à “entrada” de segmentos industriais que, mesmo ligados a outros mercados, guardam estreita vinculação com o setor de especialização original. Esses segmentos novos geralmente possuem características tecnológicas e econômicas mais avançadas, bem como apresentam maior capacidade de inovação tecnológica. Processos desse tipo permitem ao sistema local galgar posições na divisão espacial do trabalho, em escala regional e/ou internacional, pois a diversidade vertical, introduzindo etapas produtivas “para frente” e “para trás” possibilita que as firmas locais controlem o mercado externo final através de diferenciação do produto, as permite evitar a concorrência, nesse determinado mercado, através de preços, ou seja, as firmas do distrito diminuem o risco de serem tomadoras de preço.

Quando o sistema alcança esse grau de complexidade, e as economias externas passam a ter a sua importância cada vez mais ampliada, a continuidade do sistema se torna mais autocentrada. Isso permite uma independência gradual tendo em vista que a maior parte dos recursos utilizados é de origem local. É quando se atinge este ponto que o processo de desenvolvimento torna-se, por assim dizer, “endógeno” (Garofoli, 1994) ²⁴.

Conforme Schmitz (1997), “o que faz com que o *cluster* como um todo se mova para frente é o fato de que algumas firmas não apenas confiam nas economias externas (...), mas invistam em relações cooperativas (...), particularmente com seus fornecedores” (p. 187). Para Lipietz (2001), a cooperação com os fornecedores, denotando a preferência por fornecedores locais, é muito importante para o desenvolvimento porque aumenta o que autor chama de coeficiente keynesiano (efeito multiplicador de um aumento de demanda de um certo produto local, que significa aumento do emprego local e, na esteira disso, aumento da demanda local, e assim sucessivamente). Esses são fatores de desenvolvimento

²⁴ No próximo capítulo será discutida a possibilidade dessa atualização funcional e setorial ocorrer em aglomerações produtivas de países em desenvolvimento.

“endógeno”, ao que se pode adicionar, segundo Lipietz (2001), a qualidade do emprego comunitário.

A questão de fundo, portanto, refere-se às opções de avanço no terreno da competitividade, se pela via inferior - baseada na exploração do trabalho - ou pela via superior - baseada nas inovações e na diferenciação do produto. Na opinião de Lipietz (2001), a natureza das relações industriais permite dividir as regiões em dois tipos. De um lado, as que abrigam forte qualificação global (de empresários, instituições e trabalhadores), com salários elevados e permitindo aos assalariados o desenvolvimento de seu capital humano. De outro lado, aquelas onde a qualificação global é mais fraca, com flexibilização das relações de trabalho excessivamente agressiva e salários muito baixos para os menos qualificados. No segundo tipo de região, o desenvolvimento fica comprometido no médio prazo devido ao baixo nível do capital humano, representando dificuldades em termos de inovação e de qualidade dos produtos regionais.

A importância da aglomeração de firmas e da governança em nível local para o sucesso de exportações intensivas em trabalho dos países em desenvolvimento recebeu evidência nos trabalhos de, entre outros, Nadvi (1997) e Schmitz (1995). Esses trabalhos se inspiraram muito na literatura e experiência de *clusters* industriais na Europa, e incentivaram uma literatura dirigida para a análise de *clusters* em países subdesenvolvidos.

Nestes estudos, primeiramente os autores mostraram que a aglomeração industrial em países em desenvolvimento é significativa. Existe uma quantidade crescente de trabalhos que mostram que os *clusters* são comuns em uma diversidade de países em desenvolvimento e setores. Em segundo lugar, os autores perceberam que as experiências de crescimento de *clusters* nesses países variam enormemente: de um lado do espectro estão *clusters* artesanais com pouco dinamismo e aparentemente incapazes de expandir ou inovar; do outro lado do espectro, estão *clusters* capazes de adentrar em uma profunda divisão do trabalho inter-firma, aumentando sua competitividade e entrando em mercados internacionais (Schmitz, 1995); e, ao longo desse espectro, é possível verificar uma variedade enorme de casos intermediários (Knorringa, 1996). Uma terceira observação que surge desses estudos é que nesses *clusters* é recorrente a emergência de médias e grandes empresas, cujo papel na governança local se torna muito importante.

Nadvi e Schmitz (1999) ainda realizaram uma análise comparativa de quatro *clusters* de países subdesenvolvidos: Índia (Knorringa, 1999), Paquistão (Nadvi, 1999), México (Rabelloti, 1999) e Brasil (Schmitz, 1999). Essa pesquisa teve como foco verificar a reação de quatro aglomerações frente a fortes crises enfrentadas por cada um desses países, na primeira metade da década de 1990, devido à abertura comercial. Os eventos que inauguraram a crise são variados, mas os desafios eram similares: necessidade de melhorar a qualidade, maiores flexibilidade e rapidez. Nesse contexto, os autores procuraram responder: se a cooperação entre as empresas tinha aumentado em resposta ao desafio representado pela abertura e; se as empresas que aumentaram a cooperação obtiveram melhoria de desempenho. Dentro desses aglomerados locais, houve uma constatação comum a todos esses estudos: as empresas que aumentaram a cooperação obtiveram os maiores ganhos de desempenho.

Portanto, considerações sobre a possibilidade de transferência do “modelo” de distritos industriais para países subdesenvolvidos perpassam pela argumentação de Schmitz (1997), de que na América Latina e em outras regiões existem aglomerações produtivas especializadas, mas que são bastante distintas dos distritos industriais europeus. Entre outras coisas, por apresentarem abundância de mão-de-obra, o que induz a um tipo de competição baseada em baixos salários, em vez de baseada em inovações e melhorias de qualidade. Entretanto, há igualmente várias aglomerações que dão mostras de inovação e aperfeiçoamento tecnológico, “exibindo uma competitividade sustentada, inclusive em mercados de exportação. [Algumas] (...) são notáveis por sua habilidade em enfrentar crises macroeconômicas” (p. 180).

De todo modo, as maiores possibilidades de aumento de lucro dos empresários através da compressão dos salários acabam reduzindo as chances de desenvolvimento endógeno baseado no “modelo” dos distritos industriais, motivo pelo qual a problemática da transferência desse modelo para países periféricos é bastante controversa.

Sobre esse tema existem três interpretações principais, a primeira é o construtivismo, que defende que o nascimento do distrito industrial pode ser, em alguma medida, planejado. De acordo com o construtivismo o distrito pode ser simplesmente clonado: seria suficiente levar a um lugar deprimido, cuja atividade econômica não é

dispersa, uma empresa de médio ou grande porte, que atenda mercados externos e que descentralize as atividades a alguns fornecedores locais para que o desenvolvimento do distrito floresça (Bellandi, 2006).

Porém, as outras duas interpretações ressaltam que é importante lembrar que as características históricas da Itália permitem a formação de um sistema inovativo e que a história difere entre as diversas localidades. Portanto, na base dos argumentos sobre a dificuldade de transferência do “modelo” dos distritos industriais para outras realidades históricas figuram considerações sobre as características históricas e sócio-culturais do modelo italiano.

Sendo assim, a segunda interpretação sobre esse tema é o determinismo local (regional). Para essa vertente, cuja expressão principal é Putnam (2000) as tradições cívicas que propiciaram o desenvolvimento das regiões italianas mais industrializadas se baseiam na história da Alta Idade Média e do Renascimento italiano. No entanto, algumas passagens do próprio Becattini, sobretudo quando se dedica à interpretação do caráter do distrito têxtil de Prato (Becattini, 2005), podem sugerir uma interpretação similar. De forma mais ou menos explícita podem ser atribuídas a esta posição todas aquelas para as quais o nascimento de um distrito industrial é o resultado de um longo processo evolutivo que, frente a uma perspectiva favorável de oportunidades de mercado e tecnológicas, adquirem a forma distrital (Bellandi, 2006).

Por último, entre as três interpretações principais sobre a replicabilidade dos distritos industriais em países menos desenvolvidos, surge aquela que defende que existem sérias dificuldades para a replicação desses distritos, mas estas podem ser superadas, “a história importa, mas é igualmente importante não se tornar (mentalmente) aprisionado pela história. Caso se preocupe não em replicar os distritos de forma exata, mas sim em aplicar lições selecionadas, então vale a pena ao menos considerar algumas experiências européias de distrito” (Schmitz e Musyck, 1994: 897).

A vertente neoschumpeterina defende essa possibilidade de replicação a partir dos processos de criação, uso e difusão do conhecimento que aparecem associados ao renascimento do interesse no entendimento da mudança técnica e das trajetórias históricas e nacionais para o desenvolvimento (Cassiolato; Lastres, 2005). O princípio fundamental de

tal abordagem está em defender que o elemento tecnológico deve ser considerado uma variável endógena. Abandona-se assim, a idéia de que a tecnologia é uma variável disponível no mercado, passível de ser adquirida livremente, a partir de políticas neoliberais, pelos países de desenvolvimento tardio a fim de possibilitar eventuais *catching up*. Ao contrário aponta-se que o *catching up* deve ser perseguido pela rede política formada por elementos de todos os âmbitos de governo. O foco do caráter localizado (e nacional) da assimilação, uso e difusão da inovação é reforçado em oposição à idéia simplista de uma suposta globalização tecnológica (Cassiolato; Lastres, 2005).

Diante dessa situação, Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) propõem o avanço no debate sobre as formas estratégicas de estimular o aprendizado interativo visando ao desenvolvimento local. Neste caso, privilegia-se a produção baseada na criatividade humana em vez daquelas baseadas em trocas comerciais e acumulação de equipamentos e de outros recursos materiais (Cassiolato; Lastres, 2005).

Pode-se concluir, então, que esses processos são fundamentais para atingir a competitividade pela via-alta, subjugar-los pode levar a políticas despreocupadas que minariam o desenvolvimento desses processos ao invés de promovê-los, trazendo conseqüências negativas sobre a capacidade de resposta das firmas dos países em desenvolvimento perante os desafios proporcionados pelo adensamento do mercado global.

Portanto, a aplicação de políticas deve analisar cada localidade “alvo” de acordo com suas peculiaridades, e sua posição e papel nos contextos nacional e internacional, visando avaliar qual deve ser a estratégia mais apropriada para seu desenvolvimento. Destaca-se, adicionalmente ao entendimento da natureza sistêmica da inovação, as características das esferas produtiva, financeira, social, institucional e política. A forma como são criadas e evoluem as capacitações produtivas e inovativas em qualquer país passa a ser compreendida como função do modo como se articulam estas diferentes dimensões e esferas. Argumenta-se ainda que o enfoque sistêmico permite considerar o modo de inserção dos diferentes países na economia e geopolítica mundial (Cassiolato; Lastres, 2005). Articular uma estrutura teórica com estas características é justamente o objetivo de Humphrey e Schmitz (2000) ao propor uma interação entre a literatura das aglomerações

produtivas especializadas e a abordagem das cadeias globais de valor proposta por Gereffi (1994).

2. O novo enfoque dado às aglomerações produtivas localizadas: a importância da governança externa a partir da interação entre a literatura de distrito industrial e a abordagem de cadeia global de valor.

2.1 Introdução

Muitos formuladores de políticas de países em desenvolvimento vêm conformando o enfoque de aglomerações produtivas locais a seus esforços exportadores, com o intuito de responder ao ajuste externo que estes vêm sofrendo nas últimas décadas. No entanto, essa tendência está sujeita a fortes críticas. Segundo Kaplinsky e Readman (2005), os frequentes efeitos negativos oriundos da globalização sobre a renda e o padrão de vida da população de algumas economias, que participam ativamente no processo de integração global, exigem maior atenção sobre a forma como é realizada a inserção na economia global. De acordo com Schmitz (2005), o aumento na atividade de exportação tem sido muito superior à renda gerada por tal atividade, devido à queda relativa dos termos de troca dos produtos manufaturados dos países em desenvolvimento quando comparado aos dos países desenvolvidos.

De fato, em muitos casos, o resultado do novo foco de política de desenvolvimento e da intensificação da participação dos países em geral, e os subdesenvolvidos em particular, no comércio externo tem sido o fortalecimento de algumas ilhas de prosperidade, que se desenvolvem dinamicamente no país e que realizam uma comunicação direta entre o local e o global (Pacheco, 1998). Aparentemente não há uma intermediação da escala nacional, sendo esta negligenciada, justamente quando se torna essencial para contrabalancear os desequilíbrios gerados pela a intensificação da globalização.

Outra ameaça aos países em desenvolvimento é a de se encontrarem presos em uma “corrida para baixo” na qual a competição se dá com base na redução dos salários, sem levar em consideração as normas trabalhistas e ambientais e evitando o pagamento de impostos. Esse tipo de estratégia acarretaria, no melhor dos cenários, um “crescimento baseado na miséria” (Kaplinsky, 1998, citado em Schmitz, 2005).

Segundo Humphrey e Schmitz (2000), os *clusters* de países em desenvolvimento normalmente comercializam produtos que apresentam sinais de aumento da concentração do comércio global e cujo varejo está nas mãos de companhias transnacionais. Essas

companhias coordenam as cadeias que conectam os produtores de países em desenvolvimento com os mercados dos países desenvolvidos e acabam por “amarrar” tais produtores em relações quase hierárquicas, que favorecem alguns tipos de atualização tecnológica, porém impedem outros.

Dessa forma, considerações sobre as mudanças nos sistemas produtivos, nos canais de distribuição e nos mercados financeiros impulsionadas pela intensificação da globalização, juntamente com os resultados negativos descritos acima, chamam a atenção de estudiosos para além das relações intra-aglomerações, que passam a se preocupar com a governança das cadeias globais.

De fato, normalmente a literatura sobre aglomerações não se preocupa com a relação entre a governança destas e os canais de distribuição porque tendem a ver o comprador como um mero escoamento para os produtos locais ou um desafiante que exige maiores qualidade, flexibilidade e preços mais baixos.

Estudos de caso realizados em países em desenvolvimento, inclusive no Brasil (Nadvi, 1997; Schmitz, 1995, 1999) revelaram que

a relação positiva e estatisticamente significativa entre aumento de cooperação e melhorias no desempenho suporta o argumento de que respostas de atualização requerem maior governança local. No entanto, esses estudos precisam ter seus resultados decompostos: a cooperação entre firmas costuma ser seletiva e não abrange o *cluster* como um todo, e algumas formas de cooperação aumentam mais que outras, a cooperação vertical é muito mais forte que a cooperação horizontal (Humphrey; Schmitz, 2000: 9).

Dessa forma, observa-se que relações próximas entre produtores e consumidores influenciam positivamente a inovação de processo e de produto no *cluster*. No entanto, produtores que mantêm vínculos mais atados com compradores globais se mostram menos interessados nas iniciativas coletivas locais para reposicionar o *cluster* no mercado global (Schmitz, 1999). Em decorrência disso, pesquisas sobre as ligações “para frente” e “para trás” na economia global foram iniciadas, mas ainda não se explora muito a ligação entre estruturas de governança local e global e suas conseqüências para a atualização tecnológica (Humphrey; Schmitz, 2000).

Objetivando cobrir essa lacuna, estes autores passaram a observar como o desenvolvimento dessas relações internas às aglomerações afeta a inserção destas em

mercados globalizados. Ao enfatizarem a importância das relações externas ao *cluster*, se preocupam ainda em analisar como a inserção global destes modifica as estruturas de governança da aglomeração produtiva.

De acordo com Humphrey e Schmitz (2000), a literatura recente sobre *clusters* industriais é otimista sobre a possibilidade de alcançar a competitividade no mercado global através da governança local. No entanto, “a literatura sobre cadeias globais de valor, em contraste, assinala que os compradores globais governam essas cadeias em que *clusters* orientados para exportação operam” (p. 1). No artigo elaborado por Humphrey e Schmitz (2000), analisa-se a interação entre a governança da cadeia global e a governança local, questionando se a inserção na cadeia global enriquece ou mina as estratégias locais de *upgrading*.

Outros estudos²⁵ vêm sendo realizados no sentido de integrar a literatura típica sobre aglomerações produtivas especializadas à abordagem de cadeias globais de valor, (Gereffi; Korzeniewicz; Korzeniewicz, 1994). Dessa forma, Schmitz (2000) observa que o desafio não é privilegiar as ligações internas ou externas da aglomeração, mas entender a interação entre as duas ligações.

Portanto, juntamente com Humphrey, Schmitz (2000), ao fazer essa interação entre as duas abordagens, distingue as diferentes formas de governança da cadeia global de valor, as diferentes formas possíveis de *upgrading* e, a partir disso, os autores defendem que alguns tipos de governança favorecem formas de *upgradings*, porém impossibilitam outras.

É dentro desse contexto que o objetivo deste capítulo é mostrar a origem da abordagem teórica utilizada por Humphrey e Schmitz (2000) para elaborarem uma estrutura analítica que capta o conjunto de governança inerente a certa região, para então mostrar essa estrutura analítica e seus desdobramentos subsequentes.

²⁵ Rabelotti (2001) e Kaplinsky *et al* (2003) são exemplos de autores que aplicaram essa interligação. Humphrey e Schmitz (2002) e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) são exemplos de trabalhos que aprofundaram a discussão sobre essa interação teórica.

2.2 A abordagem das cadeias globais de valor

2.2.1 As origens da abordagem das cadeias globais de valor

A abordagem de cadeia de valor está englobada na perspectiva teórica de Immanuel Wallerstein, que analisa o sistema mundial moderno a partir de dois conceitos chave: sistema histórico e economia-mundo.

O primeiro conceito indica que “a sua base de coesão é formada por redes de processos econômicos, políticos e culturais que amparam a referida auto-centragem [relativa autonomia]” e que esses sistemas sociais são cíclicos, possuindo uma delimitação temporal. Existe ainda uma delimitação geográfica, de fato, a extensão desses sistemas é indicada pela divisão do trabalho necessária para permitir a reprodução social no seu interior (Lins; Alves, 2005: 2).

A partir disso, pode-se definir economia-mundo como sendo um sistema histórico em que redes de produção articulam-se a estruturas políticas e culturais múltiplas²⁶. Essas redes de produção são vastas, desdobradas geograficamente e integradas, com desigualdades entre os seus diversos elos no tocante às formas de processo produtivo e de trabalho, aos níveis de remuneração/recompensa e à capacidade de retenção do excedente. A lógica essencial de funcionamento envolve a desigual distribuição do excedente gerado nas redes produtivas em benefício dos grupos de agentes que logram alcançar, mesmo que temporariamente, posições privilegiadas nos fluxos mercantis (Hopkins; Wallerstein, 1987).

A economia mundo é constituída de forma que as suas operações básicas estão expandindo e contraindo em ritmo regular, análogo a respiração de um organismo vivo. Esse ritmo pode ser medido por muitos dados econômicos quantificáveis. Ou até por trajetórias qualitativas: termos de comércio; razões de atividades produtivas intensivas em capital. De acordo com Hopkins e Wallerstein (1994), duas preocupações impostas pelo

²⁶ Este conceito é uma contraposição ao conceito de império-mundo, que seria uma outra forma de entidade de grande dimensão temporal e geográfica, em que enormes espaços obtêm apenas uma estrutura política única (embora os padrões culturais possam ser variados) e sua lógica central de funcionamento é marcada pela punção, via tributos, de recursos existentes nos círculos de produtores diretos. Tais recursos são transferidos para o centro do império e redistribuídos entre os funcionários dos quais depende a manutenção das estruturas imperiais (Lins; Alves, 2005: 2).

sistema aos empresários normalmente requerem mudanças opostas na organização social e na localização geográfica: a redução de custos de transação e a redução do custo de mão-de-obra. Normalmente os custos de transação são reduzidos pela integração vertical e pela convergência geográfica de *nós* de uma cadeia (concentração em escala global e urbanização local). Enquanto os custos de mão-de-obra normalmente são reduzidos através da subcontratação e dispersão geográfica dos *nós* da cadeia.

Ainda segundo esses autores, uma cadeia de valor é “uma rede de processos de trabalho e produção cujo resultado é um produto final”, portanto, em termos de estrutura da economia-mundo capitalista, “as cadeias de valor devem ser pensadas como a urdidura e a trama desse sistema social de produção” (Hopkins; Wallerstein, 1994: 17).

As várias cadeias globais apresentam diferentes proporções dos seus processos produtivos localizados nos países predominantemente centrais ou predominantemente periféricos, ou em países semi-periféricos. Essas proporções mudam historicamente. Tais deslocamentos sequenciais na proporção são ligados ao ritmo cíclico da economia-mundo.

Hopkins e Wallerstein (2000) afirmam que a identificação/delimitação de qualquer cadeia de valor implica partir de uma mercadoria pronta e remontar o encadeamento de operações que resultam nesta, um procedimento pelo qual se cobrem os diferentes segmentos e sub-segmentos da sequência e se alcançam as atividades ligadas às matérias-primas iniciais.

Cada segmento ou processo específico realizado dentro de uma cadeia de valor é representado como *caixas* ou *nós*. A primeira coisa que se deve notar sobre um *nó* é que suas fronteiras são socialmente definidas e podem ser, portanto, redefinidas. Os *nós* podem ser consolidados ou subdivididos²⁷. Essas redefinições são efeitos das mudanças tecnológicas ou das mudanças na organização social. Portanto, ao construir uma cadeia a ser analisada deve-se observar cada um de seus *nós* majoritários e verificar a natureza usual dos fluxos entre determinado *nó* e as operações que ocorrem imediatamente depois e antes (Hopkins; Wallerstein, 2000).

²⁷ Consolidação: quando em uma cadeia as atividades constituídas em dois *nós* passam a ser elaboradas em apenas um *nó*. Subdivisão: quando as atividades realizadas em um *nó* passam a ser elaboradas em dois *nós* distintos.

Segundo Hopkins e Wallerstein (1994) diversas questões podem ser elaboradas a respeito desses *nós*, os autores exemplificam seis destas perguntas, sendo a primeira relacionada ao seu grau relativo de monopolização.

Um dos processos mais importantes da economia-mundo capitalista é a tendência à direção da desmonopolização de qualquer *nó* muito lucrativo, no entanto isso é contrabalanceado pelas mudanças tecnológicas e/ou pela redefinição dos limites organizacionais do *nó* por unidades produtivas ávidas para recuperar um nível elevado de lucro (Hopkins; Wallerstein, 1994: 18).

A segunda pergunta diz respeito ao grau de dispersão geográfica; os autores argumentam que um *nó* do tipo central tende a ter suas unidades dispostas em pouquíssimos países, enquanto os *nós* periféricos tendem a ter unidades dispersas em muitos países. O que ocorre é que à medida que o *nó* começa a se desmonopolizar este tende a se localizar em mais e mais países. Uma terceira questão seria sobre o número de diferentes cadeias de valor que certo *nó* participa, quanto maior esse número maior é a diversificação de suas atividades e menor é o risco. Por exemplo, quando produtores trabalham para muitos compradores, a melhoria em atividades não associadas com a produção tem menor probabilidade de ser bloqueada por tais compradores.

A quarta questão seria sobre a organização proprietária associada às unidades de produção de determinado *nó*. Segundo os autores, existem diversas possibilidades, em um dos *nós* todos os produtores são pequenos (ou grandes) proprietários, enquanto em outros pode haver tanto grandes como pequenos proprietários, ou ainda, as unidades produtivas de determinado *nó* podem ser gerenciadas não por proprietários, mas por concessão, por exemplo. Diante dessas possibilidades é importante lembrar que não necessariamente todas as unidades de um mesmo *nó* apresentam as mesmas características proprietárias.

Um quinto questionamento pode surgir com relação ao modo de controle da mão-de-obra exercido em certo *nó*. Isso pode variar de muitas formas assalariadas de emprego para várias formas de mão-de-obra escrava e outros tipos de trabalho não assalariado. Trabalho forçado normalmente é encontrado apenas em *nós* periféricos. Algumas vezes um *nó* pode exibir diferentes formas de controle de trabalho, enquanto diferentes *nós* dentro de uma mesma cadeia de valor tendem a mostrar modos de controle de trabalho distintos. Por sexto e último, é importante “inquirir sobre as relações entre *nós*, já que tais vínculos não se restringem ao comércio de insumos e produtos: por exemplo, se unidades produtivas de

diferentes *nós* pertencem a uma mesma empresa, está-se diante de uma relação marcada por integração vertical” (Hopkins; Wallerstein, citado em Lins; Alves, 2005:4).

Dessa forma, ao traçar as redes das cadeias de valor, pode-se perceber a divisão e a integração do processo de trabalho e monitorar o desenvolvimento constante a transformação da economia-mundo. Pode-se observar, por exemplo, que existe uma afluência maior de riqueza para os *nós* “centrais” em detrimento aos *nós* periféricos, devido à capacidade das empresas e dos estados centrais em inovar e transferir pressões competitivas para os países periféricos.

Nenhuma razão teórica obriga a aceitar que as cadeias de valor representam divisões do trabalho amplamente distribuídas no espaço e que sua existência implica a interconexão de Estados por meio de relações mercantis. Nada impede imaginar tais redes como organizadas no interior das fronteiras de um mesmo país (Hopkins; Wallerstein, 2000). Entretanto, conforme assinalam os autores, a análise histórica mostra que a distribuição espacial abrangente e a forte interação entre Estados são a regra.

Assim, uma economia-mundo tende a se apresentar como estrutura em que o sistema interestatal é vazado por um conjunto de processos produtivos integrados ligados em uma divisão social do trabalho contínua, que fundamentalmente determina o comportamento social (ação social) dentro de sua arena (fronteiras) ao longo do tempo. Essas fronteiras são variáveis. As forças em trabalho (em conflito) dentro dessa arena social se expressam ou fazem emergir várias expressões institucionais não apenas como estrutura para lugar de trabalho, mas como estruturas políticas e culturais. Uma economia-mundo é definida como um tipo de sistema-mundo em que as estruturas políticas e culturais são múltiplas e são menos intangíveis e imediatamente constrangedoras do que as estruturas locais. Um sistema com múltiplos estados com graus de poder diferentes, ligados em um sistema interestatal coordenado pelas fronteiras da economia social real, não é um simples emaranhado de estados, mas uma ordem estruturada por regras e mecanismos (Hopkins; Wallerstein, 1987). “Mostram-se sugestivas, a esse respeito, as palavras de Braudel (1998), para quem uma economia-mundo envolve um fragmento do universo, um pedaço do planeta economicamente autônomo, capaz, no essencial, de bastar a si próprio e ao qual

suas ligações e trocas internas conferem certa unidade orgânica” (p. 12 citado em Lins; Alves, 2005: 4).

Nessa perspectiva de análise, o sistema mundial moderno corresponde a uma economia-mundo capitalista cujos primeiros passos aconteceram na Europa Ocidental no início do século XVI. Naquele período, por razões ligadas à longa crise do feudalismo e também devido aos atributos de cunho histórico e geográfico da região, uma economia-mundo particular mostrou-se menos frágil do que as que a precederam, subsistiu ao peso até então esmagador da forma império-mundo, impôs-se diante desta e se consolidou. A consolidação dessa nova entidade – a economia-mundo européia – foi sustentada pela sua capacidade de abrigar e favorecer as engrenagens da lei do valor – a infinita acumulação de capital. Isso envolveu expansão geográfica impelida por processos internos, pois o avanço deu-se em movimentos cíclicos de incorporação de novas áreas em resposta às necessidades de desdobramento espacial das cadeias de valor (Hopkins; Wallerstein, 1987). “No bojo de uma dinâmica que levou de roldão outros sistemas históricos, entre eles impérios, o alcance da divisão do trabalho ampliou-se crescentemente, permitindo a penetração da lógica capitalista em diferentes – e não raramente longínquas – esferas” (Lins; Alves, 2005: 5).

É a partir dessa abordagem que Gereffi (1994) elabora o conceito de cadeia global de valor, com o intuito de captar as transformações da organização espacial da produção e do consumo na economia-mundo contemporânea. O autor conceitua que “a cadeia global de valor é um conjunto de redes interorganizacional, agrupado em torno de uma mercadoria ou produto, que liga consumidores, empresas e estados uns aos outros dentro da economia-mundo” (Gereffi, 1994: 2).

2.2.2 Caracterização dos dois diferentes tipos de governança na cadeia global de valor

A teoria das cadeias globais de valor, elaborada por Gereffi (1994), possibilita avaliar quais *nós* da cadeia produtiva são mais lucrativos e quais agentes da cadeia de valor os dominam, ou seja, “permite prospecções investigativas sobre dinâmicas industriais contemporâneas e sobre o envolvimento de países e regiões nesses processos” (Lins; Alves, 2005: 6). Explica ainda a distribuição de riqueza a partir da intensidade relativa de competição e inovação na cadeia de valor, trazendo um novo foco para a teoria da

economia-mundo. Essa nova preocupação “é uma consequência dos debates recorrentes sobre o papel das estratégias empresariais, das inovações schumpeterianas e dos padrões de competição em modelar a divisão global do trabalho” (Gereffi, 1994: 4).

Ao fazer um paralelo com a teoria da cadeia de valor de Porter (1990), Gereffi (1994) argumenta que existem muitas similaridades entre a teoria daquele autor e a abordagem da cadeia global de valor. Ambas as teorias defendem que a cadeia de valor em que se encontra uma firma é um sistema interdependente ou uma rede de atividades, conectadas por ligações. Essas ligações ocorrem quando a forma como uma atividade é realizada afeta o custo e efetividade de outras atividades. Portanto, tanto para a teoria das cadeias globais de valor de Gereffi, quanto para aquela das cadeias de valor de Porter, quebrar o processo produtivo em segmentos discretos ajuda a percepção das inovações organizacionais e as práticas gerenciais necessárias para melhorar a produtividade e a lucratividade das firmas.

Gereffi (1994) destaca a importância da afirmação de Porter (1987) quando defende que “o sucesso competitivo em uma indústria global requer que a firma gerencie as ligações existentes na cadeia global de valor de forma integrada e sistêmica” (p. 30, citado em Gereffi, 1994: 6). Partindo desse ponto existem dois fatores principais que explicam os deslocamentos geográficos e organizacionais da produção na cadeia global de valor: a procura por mão-de-obra barata e a busca por flexibilidade organizacional. Portanto, de acordo com Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz,

Mão-de-obra barata é o que Porter denomina de vantagem competitiva de ordem inferior, porque é uma base inerentemente instável sobre a qual construir uma estratégia global. Fatores mais significativos que orientam a competitividade internacional das firmas são as vantagens de ordem superior tais como a propriedade tecnológica, a diferenciação de produto a reputação da marca, a relação com os consumidores e o *upgrade* industrial constante. Esses ativos permitem que as firmas exerçam um grau bem maior de flexibilidade organizacional e, conseqüentemente, criem novas oportunidades assim como respondam a elas, na economia global (Gereffi; Korzeniewicz; Korzeniewicz, 1994: 6).

Contudo, Gereffi (1994) defende sua teoria argumentando que a abordagem de cadeia global de valor permite especificar mais precisamente os fatores organizacionais e as

mudanças no sistema de produção transnacional, tanto em termos temporais quanto em termos espaciais, que deslocam a trajetória das estratégias competitivas de firmas e estados.

Para Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994) e Gereffi (1999a), a cadeia de valor tem quatro dimensões principais: a estrutura insumo-produto (um conjunto de produtos e serviços ligados em uma seqüência de atividades econômicas que adicionam valor); a territorialidade (dispersão espacial ou concentração de empresas em redes de produção e distribuição); a estrutura de governança (relações de autoridade e de poder); e a estrutura institucional (condições presentes em distintas escalas - local, nacional e internacional e iniciativas de política).

A estrutura de governança é essencial para a coordenação de um sistema produtivo transnacional e, de acordo com Gereffi (1994), as estruturas de governança que emergiram nas últimas duas décadas podem se dividir entre dois tipos: comandada pelo produtor ou comandada pelo comprador. A diferença entre os dois tipos de cadeia global de valor reside na localização da barreira à entrada-chave.

A governança comandada pelo produtor é aquela em que grandes corporações transnacionais coordenam de forma centralizada as redes de produção para frente e para trás. Normalmente essas cadeias são caracterizadas por serem intensivas em capital e tecnologia como, por exemplo, certas indústrias de bens de capitais, as indústrias de computadores, automobilística e aeronáutica. Nas formas de industrialização comandadas pelos produtores, a trajetória da produção modela a demanda. Essas cadeias são transnacionais e são caracterizadas pela elevada intensidade de subcontratação internacional de peças e componentes (sobretudo quando a fabricação destes envolve processos mais intensivos em trabalho). Outra característica desse tipo de cadeia é que elas

registram acordos na forma de alianças estratégicas mesmo entre rivais, entre os quais geralmente despontam, na condição de líderes, empresas que constituem oligopólios globais. A lucratividade, para as companhias que organizam e lideram tais redes, deriva sobretudo das economias de escala e do desenvolvimento tecnológico, esferas nas quais incidem, assinala-se importantes barreiras à entrada (Lins; Alves, 2005: 7).

As cadeias de valor comandadas pelo comprador são aquelas em que grandes varejistas, donos de marcas ou importantes empresas de comercialização modelam as redes

de produção desdobradas mundialmente de forma descentralizada, implicando uma variedade de países exportadores geralmente localizados na periferia.

Esse padrão de industrialização é típico em bens de consumo intensivos em mão-de-obra tal como vestuário, calçados, brinquedos (...) e um número enorme de itens artesanais (e.g. móveis, ornamentos). A principal função das empresas do núcleo nessas redes é apropriar-se das atividades de alto valor, como *design* e *marketing*, e coordenar as relações entre as outras atividades (Gereffi; Korzeniewicz; Korzeniewicz, 1994: 7).

Por essas indústrias serem muito competitivas nas etapas produtivas, porém intensivas em *design* e *marketing*, existem elevadas barreiras à entrada no nível de empresas e varejistas com marcas reconhecidas, que investem consideráveis somas no desenvolvimento de produtos, propaganda e redes de lojas computarizadas para criar e vender esses produtos. Normalmente, na cadeia de valor comandada pelo comprador a organização do consumo é o principal determinante de onde e como a produção global acontece.

Freqüentemente estes compradores globais “não obtêm nenhuma facilidade de produção própria. Ao invés disso, essas companhias funcionam como mercadores que elaboram o *design* e/ou comercializam, mas não fabricam os produtos que vendem e carregam suas marcas” (Gereffi, 1994: 99). Esses compradores recebem a denominação de “produtores sem fábricas”, que separam a produção física dos bens e as etapas de *design* e *marketing* do processo produtivo. (Gereffi, 1999a: 4). A produção nessas cadeias de valor tende a se basear em contratos internacionais firmados entre grandes comerciantes e unidades fabris independentes (em geral firmas pequenas e médias) que fazem bens acabados conforme as especificações dos clientes – ao invés de componentes, como ocorre nas cadeias comandadas pelos produtores (Gereffi, 1994).

A principal função desses compradores é garantir que a interação entre as diversas etapas da cadeia de valor - seja na produção ou no comércio - se enrede suavemente. Pode-se concluir que a maior lucratividade nesse tipo de cadeia incide nos “nós centrais” - antes de tudo nas vendas finais - e refletem o grau de adequação das combinações de atividades, - cuja coordenação é predominantemente descentralizada - que perpassam as tramas de relações (Lins; Alves, 2005). As firmas líderes não apenas compram produtos prontamente disponíveis dos fabricantes ou intermediários com base em relações de mercado. Estes

governam a cadeia, especificando o que é para ser produzido, quem deve produzi-lo e monitoram o desempenho dos produtores. O conceito de cadeia governada pelo comprador expressa a idéia de que o comprador exerce o controle sobre a cadeia mesmo não obtendo propriedade sobre cada etapa produtiva que a conforma (Humphrey; Schmitz, 2000).

Uma tendência importante, observada por Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994), é que parece haver, atualmente, um movimento em que se percebe o deslocamento da manufatura global de cadeias de valor conduzidas pelo produtor para aquelas conduzidas pelo comprador, principalmente nos setores tradicionais. Como foi afirmado no capítulo anterior, entre as décadas de 1950 e 1970 ocorreu um processo de transnacionalização produtiva através de estratégias de desenvolvimento pela industrialização por substituição de importações. Isso possibilitou a existência de atividades industriais em uma enorme gama de países em desenvolvimento, o que por sua vez permitiu a intensificação da subcontratação de empresas de países subdesenvolvidos e a focalização das empresas de países avançados em suas competências, como, por exemplo, pesquisa de alto valor, *design*, vendas, *marketing* e serviços financeiros, que passaram a funcionar, portanto, como “compradores” na cadeia de valor.

Portanto, percebe-se que Gereffi (1999a) liga o desenvolvimento das cadeias comandadas pelos compradores na produção ao aumento da concentração dos varejistas nos Estados Unidos, e afirma que a mesma tendência é também evidente na Europa.

Em um artigo subsequente, Dolan e Humphrey (2000) desenvolvem o conceito de governança em cadeias comandadas pelos compradores, apontando para três diferentes áreas em que atacadistas podem exercer o controle:

- A posição da cadeia no mercado. Supermercados jogam um papel decisivo na determinação de o que é oferecido para o consumidor. Eles determinam quais produtos estão disponíveis e quando, e suas características (qualidade; aparência, embalagem, etc.). Isso envolve uma interpretação das tendências do mercado e a especificação de quais produtos devem ser produzidos para ir de encontro com essas tendências. O que pode também envolver a especificação dos processos que devem ser usados para fabricar os produtos. No entanto,

existem situações em que o supermercado dita apenas o que deve ser produzido e deixa que os fornecedores decidam como produzir.

- A estrutura da cadeia. Supermercados do Reino Unido se deslocaram da busca de produtos através de mercados atacadistas para o gerenciamento atado de cadeias de fornecimento. As suas decisões-chave influenciam a estrutura da cadeia como um todo – o tipo e número de firmas envolvidas e a distribuição de funções entre essas firmas.
- O monitoramento e controle do sistema. Os supermercados do Reino Unido especificam o sistema de qualidade dos fornecedores e os procedimentos de monitoramento de desempenho. Eles vão também influenciar decisões específicas sobre quais produtores e exportadores devem ser incluídos ou excluídos da cadeia.

Dessa forma, a mensagem de Gereffi (1999a) e de Dolan e Humphrey (2000) é sobre a força da governança exercida na cadeia pelos compradores. O aumento da concentração dos varejistas na maioria dos países desenvolvidos torna mais provável que cadeias claramente governadas pelos compradores sejam cada vez mais comuns.

Segundo Gereffi,

a distinção entre a cadeias de valor comandada pelo produtor e aquela comandada pelo comprador se sustenta no debate que aborda sistemas de organização industrial de produção em massa e de especialização flexível. A produção em massa é claramente um modelo dirigido pelo produtor, enquanto a especialização flexível vem sendo semeada, em parte, pela crescente importância da demanda segmentada e por compradores mais exigentes nos mercados dos países desenvolvidos (1994: 99).

O autor destaca as distinções de sua abordagem daquela liderada por Piore e Sabel (1984). Primeiramente, estes autores analisaram a especialização flexível em função das economias domésticas e dos distritos industriais locais, como sendo, portanto, uma consequência da organização industrial. Além disso, estes autores enxergaram que, possivelmente, a especialização flexível viria a suplantiar a produção em massa. Em contraposição, a teoria de cadeias globais de valor se foca nas propriedades organizacionais da indústria global e explica “a emergência de formas de produção flexivelmente

especializadas em termos das mudanças na estrutura dos varejistas, que reflete deslocamentos geográficos e novos imperativos organizacionais”. E uma diferença ainda mais marcante seria que “as cadeias de valor comandadas pelo comprador ou produtor são vistas como pólos opostos (mas não mutuamente excludentes) em espectro das possibilidades de organização industrial”, então a emergência da primeira não significa o definhamento da segunda (Gereffi, 1994: 99).

Gereffi (1994) também aponta a importância das políticas estatais no estabelecimento de novas formas de relação das indústrias domésticas com a produção global. “As estratégias de desenvolvimento nacional jogam um papel importante em estabelecer novas formas de relação no sistema global de manufatura” (Gereffi, 1994: 100). A partir disso compara a inserção global de países que seguiram a estratégia de industrialização por substituição de importações e aqueles que optaram pela estratégia de industrialização orientada para exportação.

Países relativamente grandes e ricos em recursos naturais, onde a produção industrial era guiada pelas necessidades de extensos mercados domésticos, em geral adotaram a estratégia de industrialização por substituição de importações (e.g. Brasil, México, Índia); as empresas estrangeiras internalizadas por esses países, na forma de investimento direto externo, participam, em sua grande maioria, de indústrias intensas em capital e tecnologia, ou seja, aquelas comandadas pelo produtor. Nesse caso, os principais agentes econômicos são corporações transnacionais e empresas estatais. De fato, quando essa estratégia de desenvolvimento é seguida, normalmente os governos nacionais são muito intervencionistas, dado que “usam o arsenal completo de instrumentos de política industrial (...) [e] o Estado, frequentemente, se envolve nas atividades produtivas, principalmente nas indústrias mais dinâmicas” (Gereffi, 1994: 100-101).

Já a estratégia de desenvolvimento nacional de industrialização orientada para exportação é adotada principalmente por países pequenos pobres em recursos naturais, sendo canalizada pelas cadeias de valor comandadas pelo comprador. Nesse caso, a produção de indústrias intensivas em mão-de-obra se concentra em firmas de pequeno e médio porte de propriedade doméstica e privada. Gereffi (1994:100) sugere que existe uma

correlação positiva “entre o sucesso dessa estratégia e o desenvolvimento de novas formas de integração organizacional nas redes industriais comandadas pelo comprador”.

Além disso, Gereffi (1994) afirma que normalmente as políticas públicas nesse caso são direcionadas a dar suporte infra-estrutural às empresas exportadoras, porém sem que haja uma intervenção direta na produção por parte do Estado. Conquanto, é importante ressaltar que nas cadeias de valor comandadas pelos compradores, as políticas estatais sobre o consumo ou sobre a importação do país importador é altamente significativa, tais como quotas, tarifas e restrições voluntárias a produtos estrangeiros. Portanto, para analisar as cadeias de valor é importante levar em conta as políticas dos países exportadores e daquele que participa na cadeia como líder.

Percebe-se, portanto, que essas diferentes cadeias exercem implicações distintas sobre as estratégias nacionais de desenvolvimento e as conseqüências de diferentes modos de incorporação na economia-mundo.

Em resumo, a abordagem de cadeia global de valor é histórica já que a força relativa de diferentes agentes econômicos na cadeia de valor muda ao longo do tempo; é também comparativa porque os arranjos estruturais da cadeia de valor variam através dos setores industriais, assim como através de áreas geográficas. O papel dos agentes principais da cadeia de valor está longe de ser estático. As fontes de mudança estão enraizadas em fatores políticos e econômicos, além do deslocamento das trajetórias organizacionais de segmentos distintos das cadeias globais de valor.

Atualmente, por exemplo, observa-se a ocorrência de uma proliferação de fábricas além-mar na maioria das indústrias de bens de consumo. Os produtos em que os países em desenvolvimento estão se especializando são aqueles que são comercializados globalmente e estão sofrendo um processo de concentração contínua e cujos canais de venda estão nas mãos das companhias transnacionais. Essas companhias coordenam a cadeia que conecta os países em desenvolvimento com o mercado dos países avançados. A combinação de aumento da concentração de poder no setor varejista/atacadista e o excesso de capacidade em fábricas além-mar têm permitido que grandes compradores paguem preços mais baixos para os bens e que ditem padrões de desempenho mais rigorosos para seus vendedores simultaneamente. Grandes compradores são agudamente sensíveis a fatores políticos que

possam afetar as redes globais de fornecimento e eles normalmente podem alterar as trajetórias da produção além-mar de acordo com seus interesses (Gereffi, 1994).

Tanto no Sudeste Asiático, como na América Latina e na África, um desenvolvimento genuíno provavelmente será truncado pelas vulnerabilidades implícitas em seu papel de exportador nas redes de contratos globais. Os principais ativos dos exportadores do Terceiro Mundo na cadeia de valor comandada pelo comprador são o baixo custo de trabalho e as quotas abundantes. Essas são fontes notoriamente instáveis de vantagem competitiva (Gereffi, 1994).

Até mesmo os benefícios provindos da criação de emprego e do acesso ao comércio externo podem se tornar passivos quando compradores globais decidem se mudar para outro lugar devido a considerações políticas ou econômicas de curto prazo. Para o Terceiro Mundo, só ocorrem benefícios de longo prazo se o impulso exportador se tornar um primeiro passo em um processo de desenvolvimento domesticamente integrado.

2.3 Análise comparativa entre as abordagens de cadeia global de valor e clusters²⁸

Segundo Schmitz (2005), em princípio, parece fácil conjugar a literatura sobre as aglomerações produtivas locais e a abordagem das cadeias globais de valor. Enquanto a primeira enfatiza a importância dos relacionamentos de empresas locais, a segunda abordagem sublinha a importância das relações de empresas locais com os seus clientes globais. Ambas enfatizam a importância de *upgrading* (atualização tecnológica) para sustentar a renda diante da crescente competição nos mercados globais, mas os caminhos para esse mesmo fim são distintos.

A literatura sobre aglomerações produtivas focaliza principalmente na questão da qualidade dos relacionamentos locais, defendendo que os recursos necessários para a atualização são provindos principalmente da localidade. Essa abordagem enfatiza a necessidade de melhorar a cooperação e governança em nível local para atingir níveis mais elevados de competitividade no mercado. Ligações com o mundo externo são

²⁸ Como já ressaltado na introdução, o termo “abordagem da cadeia global de valor” refere-se aos trabalhos de Gereffi (1994;1995;1999a) e aqueles de Hopkins e Wallerstein (1987; 1994), anteriores à interação elaborada por Humphrey e Schmitz (2000).

frequentemente lembradas, porém pouco é teorizado sobre tais ligações. De fato, esta literatura não se preocupa com a relação entre a governança do *cluster* e os canais de distribuição, porque o comprador surge como um mero escoamento para os produtos locais ou um desafiante que exige maiores qualidade e flexibilidade e preços mais baixos. Não há avaliação sobre a estrutura do mercado em que as empresas competem (Schmitz, 2005).

Quando a discussão perpassa sobre o papel dos consórcios de venda e a provisão de serviços de exportação se foca principalmente em questões como: a provisão de informações sobre as regulações em mercados distantes ou a transferência de tendências anunciadas em países estrangeiros. Esses são tipos de serviços que facilitam transações reguladas pelo mercado e que permitem que as firmas do distrito conformem seus produtos com as necessidades de mercados particulares. Deve-se prestar atenção a essa argumentação porque esta resulta na defesa de que os sistemas de aprendizagem e de geração de conhecimento estão retidos dentro do distrito (Humphrey, 2003).

Segundo Humphrey, essa idéia de que os distritos industriais são processos produtivos completos, ou quase completos, é freqüente na literatura sobre distritos industriais italianos. “É a completude do sistema local de produção, abrangendo ambos os sistemas de processos de produção e de conhecimento, que dão suporte à inovação dentro dos distritos. Isso é essencial para o *upgrading* e a competitividade contínuos” (2003:3).

Mesmo quando as análises de distritos industriais reconhecem que “a divisão do trabalho entre as firmas internas e externas dos distritos está se tornando mais complexa (...) afirma-se que o aumento da subcontratação de firmas em outras partes da Itália e mesmo de firmas em outros países não envolve perdas das atividades estratégicas”. Essa descentralização não é necessariamente ruim, desde que as atividades de alto valor e estrategicamente importantes do ciclo de produção sejam mantidos localmente (Humphrey, 2003: 4).

Desta forma, os distritos industriais italianos, em particular, se encontram em uma posição privilegiada para competir no mercado internacional. O fato de seu posicionamento nesse mercado estar baseado em conhecimento tácito, confiança e estrutura institucional difícil de ser replicada significa que suas competências não estão disponíveis aos

competidores. Nesse sentido, a globalização faz do conhecimento local um elemento de competitividade ainda mais importante.

Essa ênfase na importância do local dentro do global se foca principalmente nos *nós* centrais de redes globais de produção particulares. No entanto, à medida que os *nós* centrais passam a organizar redes de produção muito mais abrangentes, devido à dispersão das atividades manuais, ou com baixo valor agregado, então quais são as possibilidades disponíveis às firmas e às aglomerações produtivas especializadas da periferia do sistema?

De fato, de acordo com Humphrey (2003), é importante diferenciar a forma de inserção de aglomerações produtivas especializadas européias daquela disponível aos *clusters* de países menos desenvolvidos. Segundo o autor, é certamente possível encontrar nesses países aglomerações de pequenas empresas, cooperação inter-firma e divisão do trabalho e instituições locais nutrindo o seu desenvolvimento. Contudo, quando analisada a estrutura de governança que recai sobre esses *clusters*, a diferença entre os distritos industriais e aglomerações produtivas dos países em desenvolvimento surge ao referir-se à posição das firmas e aglomerações produtivas de países em desenvolvimento na divisão internacional do trabalho. O papel dos países em desenvolvimento nas atividades econômicas internacionalmente dispersas e funcionalmente integradas é a questão chave para entender suas possibilidades de desenvolvimento. Portanto, é necessário olhar com cautela a possibilidade de, pelo menos alguns *clusters* de países em desenvolvimento, promoverem um *upgrading* sustentável e melhorar sua renda.

Controvérsias com relação ao caráter positivo ou negativo da influência dos vínculos externos “para frente” e “para trás” da cadeia produtiva impulsionaram estudos que visam o aprofundamento dessa questão. Um exemplo desse tipo de estudo é aquele elaborado por Gereffi (1994) sobre a cadeia global de valor.

Contudo, a abordagem da cadeia de valor, liderada por Gereffi (1994), ignora os recursos e a governança locais, supõe-se que todos os recursos se originam de dentro da cadeia. Dessa forma, a atualização tecnológica resulta do “*learning by exporting*”, da promoção do comprador em capacitações dos produtores de países em desenvolvimento ou ao conseguir entrar em uma cadeia de valor cujos consumidores são mais exigentes. (Humphrey; Schmitz, 2000).

Diante dessa comparação surge uma contradição quando atenta-se para as características do mercado: enquanto a literatura sobre *clusters* desconsidera a estrutura de mercado, a literatura sobre cadeias globais de valor, em contraste,

demonstra que o mercado internacional de exportações é extremamente estruturado, e que empresas globais coordenam as cadeias nas quais as empresas exportadoras locais operam. Em outras palavras, [na teoria das cadeias globais de valor] destacam-se os temas como poder e desigualdade existentes nas cadeias globais – que presumivelmente afetam as possibilidades de atualização tecnológica das empresas locais (Schmitz, 2005: 322).

Humphrey e Schmitz (2000) apontam que a ênfase da abordagem das cadeias globais de valor – liderada por Gereffi (1994) – cobre as ligações externas das atividades produtivas sem prestar atenção ao papel das associações patrimoniais locais e das relações locais inter-firmas para a promoção da competitividade e os processos de modernização. O próprio Gereffi (1994), afirma que uma das dificuldades metodológicas que surgem da abordagem de cadeia global de valor é que os estados nacionais não são as unidades de análise ideais para estabelecer a trajetória de contratação global, já que países individuais estão amarrados à economia-mundo através de uma variedade de papéis exportadores. Atualmente a produção ocorre em regiões específicas, dentro de um país, essas regiões apresentam características sociais e econômicas muito diferentes uma das outras. Onde as diferentes cadeias de valor “encostam” em cada país é um importante determinante do tipo de relação de produção que é estabelecida com o varejista. Portanto, pode haver infinitas formas de contratação internacional em um mesmo país (Gereffi, 1994). O Quadro abaixo resume as diferenças descritas acima.

Quadro 1 – Governança e *upgrading*: clusters versus cadeias de valor

	Cluster	Cadeia global de valor
Governança dentro da localidade	Forte governança local caracterizada por cooperação inter-firma próxima e instituições públicas e privadas ativas. Riscos atenuados pelos mecanismos locais de compartilhamento de risco.	Não é discutido. Cooperação local inter-firma e política local largamente ignorada.
Relação com o mundo externo	Relações externas não teorizadas ou assumidas como baseadas em transações de mercado.	Forte governança dentro da cadeia. Comércio internacional crescentemente administrado através de redes inter-firmas baseada em relações quase hierárquicas
Atualização tecnológica	Ênfase em <i>upgrading</i> incremental (<i>learning by doing</i>) e disseminação de inovações através de interações dentro do <i>cluster</i> . Para <i>upgrading</i> descontínuo, centros de inovação locais jogam um papel importante.	<i>Upgrading</i> incremental se torna possível devido ao <i>learning by doing</i> e pela alocação, organizada pelas firmas líderes, de novas tarefas. <i>Upgrading</i> descontínuo é possibilitado pela sucessão organizacional que permite a entrada em cadeias de valor mais complexas.
Desafios competitivos chave	Promover a eficiência coletiva através da interação dentro do <i>cluster</i> .	Ganhar acesso a cadeias e desenvolver ligações com os consumidores majoritários.

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000).

O quadro sobrepuja as diferenças e concomitantemente ressalta a existência de claras limitações de ambas as análises. Com relação à governança, a questão chave de pesquisa está ligada à interação entre a literatura de *cluster* e a abordagem da cadeia de valor. Deve-se reconhecer que os agentes locais chave, frequentemente, operam também em cadeias globais. Com relação ao *upgrading*, a análise de *cluster* subvaloriza a função dos consumidores estrangeiros como fonte de inovação, enquanto a literatura sobre cadeias de valor desconsidera o papel dos sistemas locais de inovação. Finalmente, as duas linhas de análises subestimam os limites para a promoção da atualização tecnológica: se tal atualização é tão fácil de ser realizada, porque não é permissiva em países em desenvolvimento?

Sendo assim, a interação entre as abordagens das cadeias globais de valor e a das aglomerações produtivas especializadas surgiu da preocupação de Humphrey e Schmitz (2000) em cobrir a lacuna existente entre os estudos sobre as relações intra-*cluster* e aqueles sobre as ligações globais. Nessa linha, os autores fazem a interação entre as duas abordagens, distinguindo as diferentes formas de governança da cadeia de valor e, então, as diferentes formas possíveis de *upgrading* disponíveis para as aglomerações produtivas dos países em desenvolvimento.

2.4 Interação entre as abordagens de cadeia global de valor e de cluster

A interação teórica elaborada por Humphrey e Schmitz é fundamentada em dois conceitos principais: governança e *upgrading*. De acordo com os autores a governança pode ser definida de distintas formas. Segundo o trabalho de Jessop (1998) existem dois conceitos explícitos de governança: o primeiro afirma que governança pode referir-se a qualquer tipo de coordenação de atividades interdependentes, incluindo a anarquia das trocas, a organização hierárquica e a tetarquia; o segundo é mais restrito e significa tetarquia, ou seja, organização através de redes. No entanto, Humphrey e Schmitz argumentam que é possível encontrar um terceiro significado de governança, sendo que este está implícito no trabalho de Jessop (1998). Neste caso governança se refere à organização através de relações que não de mercado. “Esta permite a inclusão não apenas de redes, mas também de organizações mais hierárquicas, como governança corporativa” (Humphrey; Schmitz, 2000: 4).

É preciso ressaltar que os conceitos de mercado, rede (contratos correlativos) e hierarquia são aqueles desenvolvidos por Williamson (1989), em que estes elementos são instituições econômicas que surgem como estrutura de governança. Nessa concepção, o propósito principal das instituições econômicas do capitalismo é a economia dos custos de transação – os custos de administração do sistema econômico. Sendo assim, hierarquia (ou firma) se encontra em um extremo do espectro e o mercado no outro, com inúmeras matrizes mescladas ou intermediárias.

Fora da firma, os movimentos de preço dirigem a produção, que é coordenada através de uma série de transações de troca no mercado. Dentro da firma, essas transações de mercado são eliminadas e no lugar de complicadas estruturas de mercado com transações de troca surge o empresário-coordenador que dirige a produção (Coase, 1996: 5).

Esse processo de substituição do mercado pela firma ocorre quando os custos de transação de certa etapa são muito elevados, a empresa escolhe incorporar essa etapa à sua coordenação interna, ou seja, ocorre uma integração vertical. O quadro 2 mostra comparativamente os tipos de coordenação de atividades econômicas desenvolvidos por Jessop (1998), Williamson (1989) e Humphrey e Schmitz (2000).

Quadro 2 – Tipos de coordenação de atividades econômicas

Jessop	Williamson	Humphrey e Schmitz
Anarquia das trocas	Mercado	Relações de mercado
Organização heterárquica	Redes	Redes
		Quase-hierarquia
Organização hierárquica	Integração vertical	Hierarquia

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000).

A partir da escolha do conceito de governança como organização do sistema econômico através de relações que não de mercado para elaborar suas análises, Humphrey e Schmitz (2000) afirmam que a governança se divide em três tipos: redes, que implicam em cooperação entre firmas que têm graus de poder mais ou menos iguais, onde o comprador e o fornecedor definem o produto conjuntamente e combinam competências complementares; quase-hierarquia, que envolve relações entre firmas legalmente independentes em que uma firma é subordinada a outra; e hierarquia, quando a firma local é apropriada por uma firma externa. Embora este aspecto esteja implícito no que se indicou, vale destacar que para os autores o conceito de governança não inclui relações de mercado, em que compradores e vendedores não precisam colaborar para as definições dos produtos pelo fato de estes serem padronizados, ou em virtude de os fornecedores os definirem sem referência a nenhum cliente específico.

Os autores afirmam igualmente que, além das formas de governança privada, existem as de governança pública, que se originam do conjunto institucional existente, recaindo a ênfase da abordagem, a rigor, na análise de formas híbridas de governança, ou seja, com elementos públicos e privados, que formam redes políticas que

incluem associações de negócios, centros tecnológicos, grupos de liderança, associados com agências governamentais. Implícita ou explicitamente grande parte da literatura que se preocupa com as estratégias locais de atualização as enxergam como iniciativas promovidas pela rede política (Humphrey; Schmitz, 2000:5).

No quadro 3 os autores mostram quais são as principais categorias de governança pública, privada e híbrida, locais e globais, que podem afetar um *cluster*.

Quadro 3 – Tipos de governança das atividades econômicas

	Nível local	Nível global
Governança privada	Associação local de negócios <i>Hub-and-spoke cluster</i>	Cadeia comandada pelo comprador Cadeia comandada pelo produtor
Governança pública	Governo local-regional	Regras da WTO Regras nacionais e supranacionais de padrões globais
Governança híbrida	Redes políticas locais e regionais	Padrões internacionais Campanhas ONG internacionais

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000).

Com base nessa distinção, os autores mostram que alguns tipos de governança favorecem certas formas de *upgradings*, porém dificultam outras. Não há concordância completa sobre as possibilidades de a governança das cadeias globais comandadas por compradores favorecer a atualização tecnológica local. Gereffi (1999a) é otimista sobre isso, pois assinala que os produtores que ganham acesso às cadeias globais de valor têm boas perspectivas de passar por atualizações na esfera produtiva e de subsequentemente avançar em atividades como *design*, *marketing* e *branding*, como consequência de uma combinação de “*learning by exporting*” e sucessão organizacional²⁹. Nessa análise, o conhecimento flui ao longo da cadeia, e os compradores têm a importante função de transmiti-lo aos fornecedores. Ora, como indica Schmitz (2005), existe pelo menos quatro formas de atualização:

- Atualização produtiva: realizar melhor determinadas tarefas, como, por exemplo, reorganizar o processo de produção ou introduzir uma nova máquina. Diversos autores concordariam com Gereffi que os produtores locais experimentam avanços significativos na esfera da produção. A integração na cadeia global auxilia esse processo, pois os produtores locais aprendem significativamente, com os compradores globais, a melhorar os seus processos de produção, obter qualidade consistente e elevada e aumentar a velocidade da resposta. Esse efeito de melhoria é particularmente significativo para produtores locais que são novos no mercado global. (Humphrey; Schmitz, 2000).

²⁹ Segundo Gereffi (1999a) a “sucessão organizacional” refere-se ao processo pelo qual produtores começam a produzir para compradores pertencentes a cadeias de baixo valor e que sucessivamente se movem em direção a segmentos de mercado mais sofisticados.

- Atualização de produto através da sucessão de compradores: fazer um produto de melhor qualidade, mais sofisticado ou que simplesmente tenha o menor preço. Nesse caso, produtores podem começar a produzir para compradores que abastecem segmentos de mercados menos exigentes e depois se deslocam para segmentos mais sofisticados. À primeira vista este cenário parece plausível, porém três aspectos requerem exame mais próximo. Primeiramente, em que medida esse movimento “para frente” é uma simples consequência do processo de “*learning by exporting*” ou se pauta sobre um esforço de atualização mais ativo, por parte dos produtores. Em segundo lugar, essa atualização pode muito bem conflitar com o interesse de compradores estabelecidos. A busca por novos fornecedores é raramente possível sem o dispêndio de investimento dos compradores na capacitação desses novos fornecedores. Quanto maior esse custo mais provável será a tentativa do comprador de impedir que seus produtores simplesmente se mudem para outros compradores. Finalmente, a atualização de produto não necessariamente exige a mudança de compradores, de fato, o reposicionamento do comprador para outra cadeia fornece oportunidades de atualização para os fornecedores existentes.
- Atualização funcional: deslocamento para novas etapas na cadeia de valor, como, por exemplo, *design* e *marketing*. Em algumas cadeias globais os compradores desencorajam, quando não obstruem, o desenvolvimento de atividades como *design*, *marketing* e *branding* pelos produtores locais. De acordo com Schmitz e Knorringa (2000, citado em Schmitz, 2005), nesse caso, os fabricantes locais encontram obstáculos, pois tal avanço infringe a competência central dos seus compradores. Entretanto, serviços ligados à embalagem, codificação de barra, certificação de qualidade e logística podem ser internalizados, representando boa oportunidade de atualização funcional para os produtores locais. Trata-se de um exemplo das forças centrífugas da globalização refreando as estratégias locais.
- Atualização intersetorial: uso das competências adquiridas em uma função específica para deslocamento em direção a um novo setor. Por exemplo,

utilizando competências adquiridas na produção de televisão para produzir monitores e, dessa forma, ingressar no setor de informática (Schmitz, 2005).

Note-se que essas considerações permitem sublinhar a necessidade de cautela sobre as oportunidades locais, já que a governança da cadeia global pode criar barreiras para o processo de atualização local. Se essas barreiras podem ou não ser ultrapassadas, depende do nível de controle nas cadeias e da disponibilidade de recursos locais para promover a atualização.

Algumas melhorias auxiliam o reposicionamento do aglomerado produtivo na cadeia global, outras apenas reforçam a posição existente. A melhoria funcional tem o claro propósito de promover um reposicionamento vertical das empresas, enquanto algumas formas de melhoria de produtos têm o objetivo de incentivar o reposicionamento horizontal (ingresso em novos nichos de mercado). Quando o propósito da atualização é fortalecer a posição estabelecida, os interesses dos produtores e das empresas líderes [compradores] serão, provavelmente, semelhantes. Em contraste, quando o objetivo é reposicionar o aglomerado, há maior probabilidade de conflitos com os coordenadores da rede global (Schmitz, 2005: 323).

Em consonância com a análise dos *nós*, proposta por Hopkins e Wallerstein (1994), Schmitz (2005) afirma que é necessário pesquisar se – e de que forma – o poder do comprador afeta as perspectivas de atualização dos produtores locais. Esse poder pode ser operacionalizado em termos do grau de concentração existente entre compradores em determinada cadeia de valor (ou sub-cadeia). Nesse caso, a hipótese é que em cadeias com um elevado grau de concentração de compradores, o avanço funcional é menos comum do que em cadeias com um baixo grau de concentração de compradores. Outra sugestão é que a distinção entre compra direta e fornecimento via intermediários afeta as opções abertas aos produtores para que progridam na cadeia de valor. Normalmente produtores que operam via intermediários possuem um maior escopo para ingressar em etapas de maior valor adicionado na cadeia. Já o controle direto do comprador sobre uma cadeia menos complexa torna o raio de ação das empresas locais restrito à manufatura. Um terceiro fator que afeta a capacidade de atualização do *cluster* é o número de compradores globais que são abastecidos pelos produtores locais, quanto maior esse número mais chances o *cluster* tem de não ter sua atualização funcional obstruída (Schmitz, 2005).

Recentemente, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) contribuíram para essa análise, acrescentando os fatores que determinam a capacidade dos produtores locais de desobstruir obstáculos impostos pela governança global. Portanto, à rigidez do controle exercido pelos compradores nas cadeias e à disponibilidade de recursos locais para promover a atualização se une a capacidade de codificação das transações realizadas. Essas três variáveis jogam um grande papel na determinação de como as cadeias globais de valor são governadas e como se modificam.

Esse avanço baseou-se na interligação de três literaturas: a literatura da economia de custos de transação, a de redes de produção e a de capacidade tecnológica e aprendizado ao nível da firma. A partir dessa construção são introduzidos matizes na noção de redes como mecanismo de governança, em que Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) desdobraram a categoria de redes em três tipos distintos de governança: modular, relacional e cativa³⁰. Dessa forma, a teoria gera cinco tipos de governança na cadeia global de valor³¹ – hierarquia, cativa, relacional, modular e mercado – que se arranjam desde altos para baixos níveis de coordenação explícita e assimetria de poder.

Quadro 4 – Determinantes chave da governança na cadeia global de valor

Tipo de governança	Complexidade das transações	Habilidade para codificar transações	Capacitações da base de fornecedores	Grau de coordenação explícita e de assimetria de poder
Mercado	Baixa	Baixa	Alta	Baixa  Alta
Modular	Alta	Alta	Alta	
Relacional	Alta	Baixa	Alta	
Cativa	Alta	Alta	Baixa	
Hierárquica	Alta	Baixa	Baixa	

Fonte: Gereffi, Humphrey, Sturgeon (2005).

1. Mercado – Ocorre quando as transações são facilmente codificáveis, as especificações do produto são relativamente simples e os fornecedores tem a capacidade de fabricar esses produtos sem muita interferência do comprador, porque

³⁰ O conceito de quase-hierarquia desenvolvido por Humphrey e Schmitz (2000) corresponde à governança do tipo cativa (Gereffi; Humphrey; Sturgeon, 2005).

³¹ Existem oito combinações possíveis para as três variáveis. Cinco delas geram tipos de governança na cadeia global de valor. A combinação de baixa complexidade de transações e baixa habilidade para codificá-las é improvável que ocorra, o que exclui duas combinações. Além disso, se a complexidade das transações é baixa e a habilidade de codificá-las é alta, então fornecedores com baixa capacitação serão excluídos da cadeia. Apesar deste último ser um importante resultado das combinações, ele *per se* não gera um tipo de governança (Gereffi; Humphrey; Sturgeon, 2005).

provavelmente a especificidade dos ativos não será passível de acumulação. Nas relações dominadas pelo mercado, os compradores respondem a especificações e preços definidos pelos fornecedores.

2. Modular – Ocorre quando a habilidade para codificar especificações se estende a produtos complexos. Isso acontece quando a arquitetura do produto é modular e os padrões técnicos simplificam as interações ao reduzir a variação dos componentes e ao unificar especificações de componentes, produtos e processos. Porém os fornecedores precisam ter as competências necessárias para oferecer pacotes completos e módulos, isso depende de internalização de informação difícil de ser codificada (tácita). Os fornecedores atendem às especificações de produto do cliente, assumem as responsabilidades pelas competências relacionadas às tecnologias de processo e se utilizam de equipamentos genéricos que limitam investimentos em ativos específicos.
3. Relacional – Acontece quando as especificações do produto não podem ser codificadas, as transações são complexas e as capacitações dos fornecedores são elevadas. Nesse caso, o conhecimento tácito deve ser trocado entre compradores e vendedores e a elevada competência dos fornecedores oferece uma forte motivação para que as firmas líderes subcontratem para ganhar acesso a competências complementares. Surge, portanto, uma interdependência mútua associada à especificidade dos ativos.
4. Cativa – São interações em que a possibilidade para codificar as especificações do produto e a complexidade do mesmo são ambas elevadas, porém, os fornecedores não possuem capacitação para atendê-las. Nesse caso, a baixa competência dos fornecedores perante produtos complexos e suas especificações requerem pesados intervenção e controle por parte da firma líder. A situação típica é a de pequenos fornecedores dependentes de grandes clientes. O cliente tem que investir na capacitação e no monitoramento do fornecedor. Isso estimula o cliente a desenvolver relações em que a dependência transacional do fornecedor a ele seja alta, por exemplo, por meio do confinamento do fornecedor a um escopo reduzido de tarefas. Dessa forma, os custos de troca de cliente pelo fornecedor são altos.

5. Hierarquia – Ocorre quando as especificações de produto não podem ser codificadas, o produto é complexo e, ou fornecedores capacitados não podem ser encontrados, ou as operações envolvidas são consideradas competências estratégicas. Diante dessa situação as firmas líderes serão forçadas a desenvolver e manufaturar os produtos internamente, ou seja, a firma se integra verticalmente (Gereffi; Humphrey; Sturgeon, 2005: 83-88).

Em suma, é necessário compreender as circunstâncias externas que promovem ou bloqueiam o avanço de produtores locais, e para isso devemos complementar o foco sobre a eficiência coletiva das empresas locais com perspectivas das cadeias globais de valor.

2.5 Implicações para as políticas públicas

O enfoque nas cadeias de valor fornece dois subsídios específicos para análise do processo de atualização tecnológica. Em primeiro lugar, mostra que o processo de criação de valor não é limitado à produção. A segunda contribuição da perspectiva da cadeia de valor é que um volume crescente do comércio internacional ocorre sob a forma de comércio explicitamente coordenado entre empresas formalmente independentes dentro de redes, e não por meio de transação de mercado ou do comércio intra-empresas (Humphrey; Schmitz, 2000).

Compreender a organização dessas cadeias é fundamental para poder fazer um julgamento sobre:

- Oportunidades para adicionar valor: que tipo de trabalho é alocado para as empresas da cadeia sediadas em países em desenvolvimento?
- Atualização tecnológica: a cadeia permite o aprendizado e a melhoria dos produtores sediados em países em desenvolvimento? Ao fazer tal julgamento, é necessário distinguir entre dois tipos de produtores (em estágios incipiente ou avançado); entre diferentes tipos de aprimoramento (ele é limitado à produção ou é estendido ao *design* e ao *marketing*?); e entre diferentes tipos de cadeias (as relações entre produtores e compradores são simétricas ou um controla o outro?).

Novos produtores nessas cadeias podem obter ganhos rapidamente, em termos de melhorias em processos e produtos, porém os produtores mais avançados com ambições de ingresso em novas funções das cadeias podem descobrir que as suas tentativas são frustradas pelas relações desiguais de poder. Podem ser obrigados a escolher entre conflitos nas cadeias existentes ou o deslocamento para novas cadeias onde as relações com os clientes sejam mais simétricas (Humphrey; Schmitz, 2000).

As pesquisas sobre aglomerados produtivos têm gerado duas principais conclusões para as políticas públicas:

- Aglomerados locais bem-sucedidos não podem ser criados do nada; é preciso haver uma massa crítica de empreendimentos e capacitações (não importando quão rudimentares) que as ações de promoção possam mobilizar.
- O apoio dos governos aos aglomerados locais funciona melhor quando a política industrial é descentralizada e construída em torno de parcerias público-privadas (Humphrey; Schmitz, 2000).

A principal conclusão analítica que emerge da análise das cadeias globais de valor pode ser assim sintetizada: a capacidade e o escopo para a política industrial local variam de acordo com a forma como os aglomerados industriais se inserem nas cadeias globais de valor. *Clusters* que operam em cadeias globais muito atadas (cativa, modular ou hierarquia) embarcam em um rápido processo de atualização de produto e de processo, no entanto, enfrentam dificuldades para realizar progressos em direção a etapas como *design* e *marketing*. Esse tipo de atadura é menos provável em *clusters* inseridos em cadeias não hierárquicas como é o caso dos tipos relacional ou de mercado. Nesses tipos de cadeias a atualização tecnológica não pode ocorrer sem que haja investimento substancial dos produtores locais e ainda suporte das instituições locais. Para que essa estratégia local funcione, a posição das firmas locais líderes é crítica: estas se aliam prioritariamente com a rede política local ou com os seus compradores globais? (Humphrey; Schmitz, 2000)

A construção das redes políticas depende das relações ao longo do eixo público-privado e, em alguns casos, essas redes precisam ser construídas ao longo de um eixo local-global. No caso de um aglomerado orientado para a exportação, a rede política necessitaria incluir agências públicas e organizações privadas (associações empresariais), os

empreendedores locais chave e talvez até os seus clientes no exterior. Essa rede política deve ser mobilizada quando o objetivo é fortalecer a posição existente do aglomerado local na cadeia global, por exemplo, via melhoria da infra-estrutura local e melhoria das facilidades para treinamento, teste e certificação (Humphrey; Schmitz, 2000).

Em contraste, se o objetivo é reposicionar o aglomerado progredindo para o *design* e o *marketing*, será mais difícil mobilizar essa rede política, especialmente se o aglomerado vende para um número pequeno de compradores globais (Schmitz, 2005). Para as políticas públicas, a conclusão que emerge dessa experiência é que as respostas estratégicas às pressões competitivas globais não podem depender exclusivamente de ações privadas: requerem iniciativas de agências públicas como elemento catalisador ou mediador.

Considerando as forças centrífugas da globalização, o potencial para o surgimento de conflitos entre os agentes locais aumenta. Particularmente em projetos de aprimoramento produtivo, o conflito é frequentemente inevitável. “A mediação de política bem informada é necessária para construir ou reconstruir alianças. Esse papel é particularmente importante para o Estado “enxuto” que depende do apoio do setor privado” (Schmitz, 2005: 339). A pergunta é se as agências públicas efetivamente procuram esse papel de mediadores na condução da política industrial. Assumir esse papel requer conhecimento de dois tipos: conhecimento do setor industrial em questão e capacidade política de resolução de conflitos (Humphrey; Schmitz, 2000).

Cassiolato e Szapiro (2003) afirmam que a proposta elaborada pela escola do Institute of Development Studies (IDS), de fato, apresenta uma ponte interessante ao sugerir a busca de uma tipologia para aglomerados a partir do entendimento sobre os processos de governança das relações ao longo da cadeia. No entanto, Cassiolato e Szapiro (2003) criticam a visão dessa escola por ter como foco a inserção dos aglomerados locais no processo de globalização.

Para Cassiolato e Szapiro (2003), as análises disponíveis da escola do IDS com relação aos países em desenvolvimento, apesar de incorporarem importantes elementos sobre a coordenação das atividades ao longo das cadeias, ainda são extremamente reducionistas, no sentido de que geralmente: a) limitam as possibilidades de transformação dos arranjos produtivos locais a uma quase inevitável integração à globalização via

exportação de *commodities* e; b) reduzem as possibilidades desses *clusters* à participações em cadeias que são inevitavelmente coordenadas por entidades externas a tais países (Cassiolato; Szapiro, 2003).

Com relação à primeira crítica realizada por Cassiolato e Szapiro (2003), pode ser visto no começo desse capítulo, que fundamentos iniciais da teoria sobre cadeias globais de valor e ainda desdobramentos posteriores não suportam a idéia de que o mercado internacional é a única alternativa. Cada vez mais pesquisadores pertencentes ao IDS defendem que produtores locais operando em cadeias globais podem encontrar barreiras para obter avanços e que melhores oportunidades podem existir em cadeias de valor que têm alcance nacional ou que se estendem a países vizinhos. Essas cadeias tendem a ser menos dominadas pelos compradores, as relações produtores-compradores tendem a ser mais igualitárias e o tamanho das encomendas menores, tornando o processo de experimentação mais fácil.

Schmitz (2005), por exemplo, inicia seu texto afirmando que devido ao processo de liberalização comercial que ocorreu nos países em desenvolvimento durante as décadas de 1980 e 1990, a maioria desses países deveria se questionar não se deve se integrar à economia global, mas *como* deve se integrar ao mercado global. Nota-se que aparentemente esses países não têm escolha de participar ou não do mercado internacional, mas que existem alternativas em termos de forma de inserção.

No entanto, ao longo do texto ao analisar as possibilidades de atualização tecnológica oferecidas pela inserção em cadeias globais, critica “o debate sobre política industrial [de muitos países, que] toma como ponto de partida consensual a premissa de que o foco nas exportações oferece melhores oportunidades de aprendizado. E assim, as empresas voltadas para a exportação ganham *status* superior”. O autor defende que as pesquisas indicam que as empresas que têm os mercados nacionais ou de países vizinhos como alvo investem mais em *design* e *marketing* e têm adquirido capacidades que não foram desenvolvidas pelos fabricantes que exportam para a América do Norte ou para a Europa. Talvez essas empresas deveriam ser as novas heroínas no debate de política industrial (Schmitz, 2005: 340).

Sendo assim, Schmitz (2005) defende que a política industrial deve dar maior atenção às oportunidades de avanço que surgem em cadeias nacionais de valor. Os desafios colocados pelos mercados nacionais ou regionais são, entretanto, consideráveis em razão da abertura dos mercados às importações – grandes segmentos são caracterizados pela demanda por alta qualidade, rápida entrega e novos modelos.

No que diz respeito à segunda crítica realizada por Cassiolato e Szapiro (2003), verifica-se que a escola do IDS atualmente defende que os *clusters* de países em desenvolvimento podem participar de cadeias de governança relacional, porém, reafirma que, de fato, a construção de relações no mercado internacional baseadas nesse tipo de governança exige muito investimento.

Segundo Humphrey e Schmitz (2000) uma das dificuldades enfrentadas pelos *clusters* de países em desenvolvimento é o acesso restrito a recursos que possibilitem o investimento necessário para o desenvolvimento da governança local, que possibilita um *upgrading* mais do que incremental. Para entender tal argumentação é necessário explicitar duas diferenciações: a primeira é entre os conceitos sistema de produção e sistema de conhecimento; e a segunda entre os conceitos de uso de conhecimento e mudança de conhecimento.

Os sistemas de produção podem ser entendidos como aqueles que englobam *design* do produto, insumos, materiais, máquinas e trabalho, e ainda transações típicas de bens produzidos a partir de uma especificação originária de fora do sistema. Os sistemas de conhecimento, por outro lado, engloba os fluxos de conhecimento, o estoque de conhecimento e os sistemas organizacionais envolvidos na geração e no gerenciamento de mudanças de produtos, processos ou organização de produção (Bell; Albu, 1999: 1723).

Os elementos de utilização de conhecimento envolvem manter ou expandir a capacidade usando os modos de produção existentes, treinar trabalhadores em procedimentos em operação ou dentro de um *cluster*, a imitação de técnicas de produção usadas por firmas vizinhas. Os elementos de mudança de conhecimento envolvem, por exemplo, gerenciar processos de inovação; em desenvolvimento e *design* de produtos; ou na busca por seleção, adaptação e assimilação de novos produtos ou processos tecnológicos de fora do *cluster* (Bell; Albu, 1999: 1724).

Dentro desse contexto, *clusters* de países em desenvolvimento adquirem competências através da inclusão em cadeias globais de valor. No entanto, *upgrading*

envolve mais do que aquisição passiva e circulação de conhecimento adquirido através da participação em mercados globais (*learning by exporting*). A entrada em cadeias de valor caracterizadas pela governança relacional requer investimentos em *upgrading* e serviços relacionados dentro do *cluster*. Em outras palavras, longe de substituir o investimento em nível local, o desenvolvimento de governança relacional dentro da cadeia de valor depende dos investimentos em *upgrading* em nível de firma e/ou de *cluster*. Mudança de conhecimento requer recursos específicos como: investimento em pessoas, arranjos e equipamentos organizacionais (Humphrey; Schmitz, 2000).

Entretanto, raramente o *upgrading* realizado em *clusters* muda o conhecimento em formas mais do que incrementais.

O desafio para *clusters* de países em desenvolvimento é que, ao se depararem com novos competidores em mercados globais existentes, eles precisam atualizar seus produtos, precisam estender a gama de funções que eles realizam e precisam procurar novos clientes. Isso requer um investimento considerável. No entanto, grandes investimentos em *clusters* são inibidos pelo tamanho da estrutura da indústria local, onde *clusters* são constituídos de uma multidão de pequenas empresas. Ainda pior, o risco individual e os grandes investimentos são inibidos porque o conhecimento existente dificilmente é apropriado. Erguer barreiras aos fluxos de novos conhecimentos em um *cluster* é próximo do impossível. Mesmo que os empresários não visitem as fábricas ou os laboratórios uns dos outros, seus empregados giram e se encontram socialmente, as empresas compartilham fornecedores e clientes e existem outras numerosas formas pelas quais novas idéias vazam e infiltram. Como então pode ocorrer uma reposição do *cluster* em mercados globais? Bell e Albu (1999) argumentam que esse tipo de *upgrading* pode apenas ocorrer quando a busca por conhecimento é estruturada, proposital e aberta. Isso combina conhecimento gerado internamente pelas firmas e instituições com conhecimento adquirido fora do *cluster* (Humphrey; Schmitz, 2000: 20).

Não se deve deixar de reconhecer que fatores como a tentativa estratégica e o ambiente político são determinantes importantes para o *upgrading* local. A experiência do Leste Asiático sublinha essa importância. A literatura sobre Coréia, Taiwan, Hong Kong e Singapura provêm exemplos para inúmeros setores em que firmas locais foram capazes de passar de produtores de equipamento original (PEO) para produtores de *design* original (PDO) e em alguns casos até mesmo produtores com marca original (PMO)³². Esse

³² Estudos elaborados por Gereffi (1999b); Hobday (1995); Kishimoto (2000); Lee e Chen (forthcoming) citados em Humphrey e Schmitz (2000).

desenvolvimento gradual corresponde à noção de atualização funcional. As explicações para esse progresso diferem, porém parecem ter um elemento em comum: a tentativa estratégica de algumas empresas locais, com esforços conscientes para aprender e vontade de efetuar os investimentos intra-firma e inter-firma requeridos.

Por que essa tentativa estratégica é mais comum em países do Leste Asiático em comparação aos países da América Latina? Alguns autores a relacionam com o ambiente político de suporte, porém, diferenças entre países e entre setores dificultam a generalização³³. No entanto, os países do Leste Asiático claramente não sofreram com um ambiente macroeconômico, como aquele que aleijou o desenvolvimento no Brasil e em outros países, durante as décadas de 1980 e 1990. Mudanças drásticas e freqüentes na estrutura de incentivo torna difícil o desenvolvimento e a manutenção de tentativas estratégicas de atualização. Decisões e percepções de investimento para a atualização são influenciadas por uma combinação de fatores, como por exemplo, criação de recursos humanos e estrutura para pesquisa que facilite a inovação e o *upgrading*. Conclui-se, portanto, como afirmado no início do primeiro capítulo que as políticas nacionais afetam a competitividade sistêmica das aglomerações, influenciando a sua competitividade no mercado internacional. Sendo a competitividade sistêmica calcada em elementos cumulativos, históricos e idiossincráticos, pode se afirmar que enquanto as atividades produtivas são crescentemente globais, as atividades estratégicas de inovação continuam concentradas nos países de origem das firmas líderes globais (Lastres; Cassiolato, 1999).

Com base no que precede, levando em conta as considerações sobre governança nas aglomerações produtivas e nas cadeias globais de valor, este trabalho concentra-se na seqüência na problemática relativa às possibilidades das aglomerações produtivas com vistas a um melhor posicionamento das estruturas local-regionais na dinâmica da globalização. Isso é efetuado com relação à indústria de móveis instalada em São Bento do Sul, no norte catarinense. Os focos principais são vislumbrar de que modo a governança local é afetada pela inserção da localidade no mercado global e como influencia na forma como a localidade se insere no mercado global.

³³ Pack e Westphal (1986); Wade (1990) citados em Humphrey e Schmitz (2000).

3. Caracterização da indústria de móveis e estrutura e dinâmica das cadeias globais de valor de móveis.

3.1 Introdução

Nas duas últimas décadas, significativas mudanças têm sido observadas no setor moveleiro em escala internacional, inclusive no que diz respeito aos seus principais agentes externos. Até a década de 1950, esse setor se limitava a atender os respectivos mercados internos. Desde então, a Dinamarca passou a destacar-se como pioneira no abastecimento de mercados externos e, com a intensificação do comércio internacional de móveis nos anos 1970, a liderança foi assumida pela Itália; tal posição foi mantida por esse país por mais de três décadas, tendo sido conquistada pela China em 2004. Os países em desenvolvimento entraram nesse mercado internacional a partir da década de 1980, apresentando uma participação mais intensa na década seguinte. Os contínuos déficits na balança comercial dos países líderes do setor figuraram entre os resultados dessa consolidação. Note-se que ainda hoje o mercado consumidor de móveis se concentra nos países desenvolvidos, sendo os EUA o maior consumidor mundial.

O desempenho chinês, acompanhado por outros países em desenvolvimento, chama a atenção e remete a questionamentos sobre quais fatores vêm possibilitando a ascensão desses países, rumo a posições no topo do *ranking* dos maiores exportadores de móveis. Esse reposicionamento dos agentes da cadeia produtiva de móveis e madeiras pode ser visto como resultado de transformações tanto na esfera produtiva quanto na esfera de mercado do setor.

A despeito da intensificação do processo de especialização produtiva, sobretudo nas duas últimas décadas, que impulsionou os países desenvolvidos a se especializarem em indústrias de alta tecnologia, a indústria de móveis é um setor importante para muitos países de economia avançada. Observa-se que, principalmente países industrializados europeus de superfícies territoriais pequenas, ainda se mantêm presentes nos mercados internacionais de alguns setores de baixa tecnologia, inclusive no setor moveleiro (Maskell, 1996). Porém, por se mostrar um tipo de negócio com relevante volume, e por ser uma indústria de transformação tradicional, intensiva em trabalho e em recursos naturais, e normalmente constituída por pequenas e médias empresas, é principalmente para os países

em desenvolvimento que esse setor se apresenta como uma oportunidade, representando possibilidade para que suas firmas participem efetivamente da economia global. A liderança chinesa e o aumento da participação dos países em desenvolvimento no comércio internacional de móveis parecem refletir essa característica do setor. No entanto, segundo Kaplinsky e Readman (2005), os desafios representados pela globalização e os efeitos negativos desta em algumas economias ativamente integradas no comércio internacional exigem uma grande atenção sobre como se dá a inserção na economia global.

3.2 Panorama geral do setor de móveis

3.2.1 Caracterização da indústria de móveis

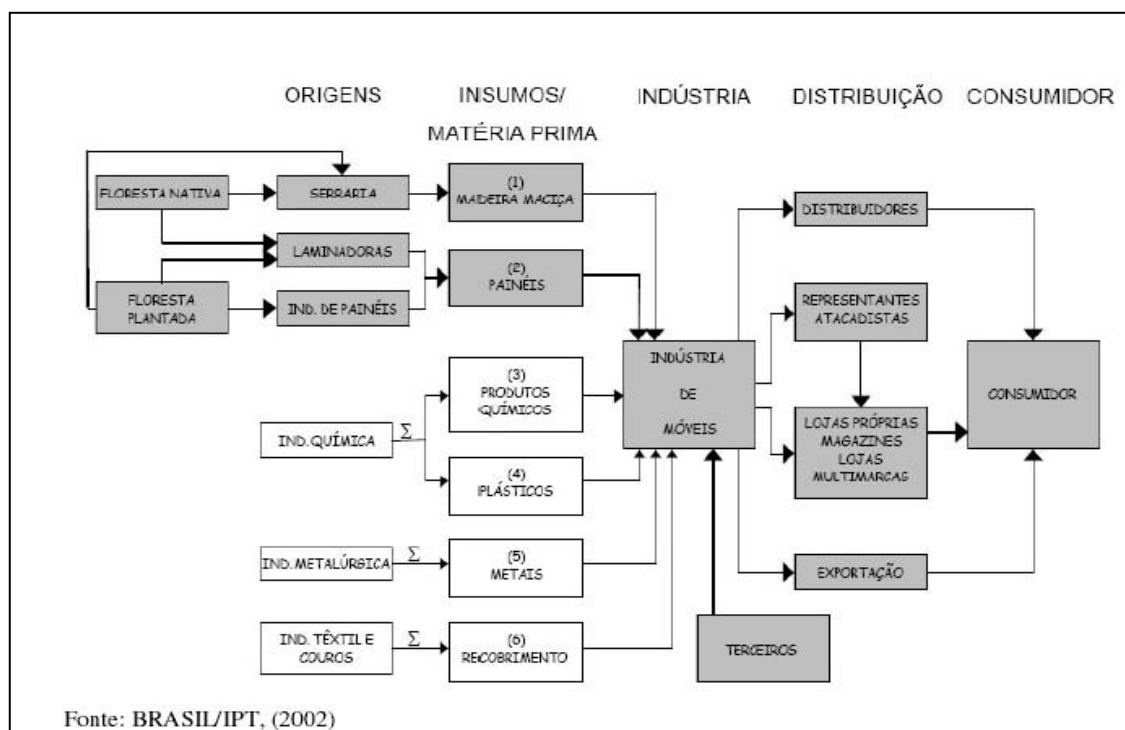
De acordo com Kaplinsky *et al* (2003), a indústria de móveis inclui tanto firmas locais artesanais quanto produtores de grande volume. O setor de móveis de madeira é dividido em muitos segmentos. A indústria moveleira pode ser segmentada tanto em função dos usos a que se destinam (residencial, institucional ou escritório), como também de acordo com materiais com os quais os móveis são confeccionados (madeiras, aglomerados, plásticos ou metais) (Coutinho *et al*, 2002). Esses segmentos apresentam nichos distintos como, por exemplo, os de intensidade em volume, intensidade em *design* e os sensíveis ao preço, entre outros. Cabe também a diferenciação em termos do tipo de vendedor final, se varejistas, atacadistas ou independentes.

Essa complexidade torna difícil a identificação do tipo de governança que influencia as relações inter-*cluster*, pois pode-se encontrar diversas cadeias globais de valor distintas para esse produto, dependendo dos nichos de mercado em questão. No entanto, é exatamente essa complexidade que permite que tanto países desenvolvidos como países em desenvolvimento continuem participando fortemente desse setor (Kaplinsky; Readman, 2005). A figura 1 apresenta a cadeia produtiva de móveis, divida em cinco etapas.

No processamento e na industrialização das matérias-primas destacam-se a produção de chapas, painéis e a madeira maciça. A importância da indústria química reside especialmente no fornecimento de tintas, vernizes e resinas, além de materiais plásticos, como puxadores, dobradiças, molduras e fitas. A indústria metalúrgica atua no fornecimento da matéria-prima básica em móveis, com predominância de metais, como

tubulares e aço plano, e de alguns componentes, como dobradiças, puxadores e corrediças. A indústria de tecidos e curtumes atua como fornecedora da matéria-prima básica para o segmento produtivo de móveis estofados (Geremia, 2004).

Figura 1 - Etapas da produção de móveis



Fonte: Geremia (2004).

Portanto, no que diz respeito às matérias-primas, a indústria do mobiliário possui diferentes processos produtivos e cada um desses processos requer plantas industriais distintas, conhecimentos e habilidades específicos, com limitadas possibilidades de transferência de um processo para outro, ou seja, os fluxos de informações, os conhecimentos e as possibilidades de flexibilização produtiva estão restritos às especificidades de cada processo. Estes se dividem em: produção de móveis de madeira sólida (maciça); produção de móveis de plástico; produção de móveis estofados; produção de móveis em metal; e produção de móveis de madeira reconstituída (chapas e painéis) (Geremia, 2004).

Apesar de em alguns momentos o presente estudo abordar móveis fabricados a partir de outras matérias-primas que não a madeira, pelo fato de o setor mobiliário de madeira ser predominante no Brasil, este trabalho se debruça principalmente sobre esse

último segmento. A classificação da base de dados de comércio do Sistema Harmonizado com um nível de desagregação de até oito dígitos divide os produtos em grupos distintos, que leva em consideração o material com que o produto é feito, a intenção de uso e a dimensão física do produto. Utilizando esse nível de desagregação Kaplinsky e Readman (2005) apresentam, no que diz respeito aos móveis de madeira, a seguinte divisão sobre a intenção de uso: móveis de cozinha, móveis de quarto, assentos estofados com estrutura de madeira, assentos com estrutura de madeira; mesas para escritório; móveis para escritório (≤ 80 cm altura); estantes para escritório (> 80 cm altura); móveis para sala de estar e jantar; móveis de madeira para lojas; outros móveis de madeira.

A partir dessas diferenciações, observam-se as diversas mudanças ocorridas no setor nas últimas décadas. Essas mudanças, em termos de etapas produtivas, englobam não apenas a introdução de máquinas e equipamentos com dispositivos microeletrônicos e a reestruturação organizacional protagonizada, como também inovações em termos de matéria-prima.

3.2.2 Modificações na produção da indústria de móveis de madeira

O padrão tecnológico do setor em nível mundial é determinado pela indústria de máquinas e equipamentos, sendo que em países como Itália e Alemanha, onde a indústria de móveis tem acesso direto a esta indústria, o maior desenvolvimento é facilitado. Assinale-se assim que as “mudanças no processo de produção da indústria [moveleira] costumam ser incrementais, enquanto as inovações tecnológicas em produtos geralmente ocorrem através de mudanças no *design* e uso de novos materiais” (Lanzer *et al*, 1997: 8). Dessa forma, os principais fatores de competitividade dessa indústria relacionam-se às tecnologias, às estratégias comerciais, ao *design* e à inovação de matéria-prima (Lanzer *et al*, 1998).

Ao referir-se às inovações de máquinas e equipamentos, verifica-se que o principal avanço tecnológico das últimas décadas foi a substituição de máquinas e equipamentos mecânicos por tecnologias informatizadas de Controle Numérico Computadorizado (CNC) tanto em máquinas mais simples, tais como serras, tupias, plainas, entre outras, quanto em

equipamentos mais sofisticados, tais como centro de usinagem, pantógrafo, coladeira de bordas, lixadeiras banda larga, seccionadeira (Geremia, 2004).

As máquinas e equipamentos em CNC operam de maneira integrada entre a etapa do corte e o centro de usinagem. De acordo com Geremia (2004), depois que o lote de produtos a serem fabricados é definido, lança-se uma ordem de produção no sistema, gerando assim o plano de corte que é enviado, *on line*, à seccionadeira. Depois que os cortes de cada grupo de peças são executados, etiquetas com códigos de barras das peças são emitidas, por exemplo, à coladeira de bordas, que, então, se auto-regula, para atender as especificações enviadas. Na sequência, a peça se dirige para o centro de usinagem, onde ocorre o mesmo processo de leitura do código de barras e autoregulação para executar a usinagem da peça em questão.

No centro de usinagem, as máquinas e equipamentos em CNC possibilitam realizar economia de materiais através de melhor aproveitamento, de maior agilidade e de maior produtividade, permitindo relativa redução de custos de mão-de-obra e aumento de flexibilidade, o que confere maior facilidade em efetuar regulações nas mudanças de um lote para outro. Entretanto, contribuem também para isso as inovações ocorridas em materiais que, através de novas composições, proporcionaram desenvolvimento de novos estilos e *design*.

A principal vantagem competitiva dos países em desenvolvimento, em geral, é o fácil acesso à matéria-prima. No entanto, muitos países subdesenvolvidos exportam madeira bruta para países centrais, transferindo, assim, mais vantagens comparativas a estes países. Além disso, maiores exigências com relação à preservação ambiental induziram a introdução de inovações de matéria-prima, na década de 1990. As restrições ambientais, interpostas em escala ampla, forçaram uma diminuição drástica da exploração de madeiras nobres (Coutinho *et al*, 2002), possibilitada também pelo desenvolvimento de tecnologia moderna que reduziu as dificuldades existentes na utilização de madeiras menos nobres. Assim, tornaram-se cada vez mais utilizadas as madeiras reflorestadas (*pinus* e eucalipto) e a madeira aglomerada, o MDF (*medium density fiberboard*), as chapas e os painéis. Essa inovação modifica a estrutura da indústria de móveis de madeira e a divide em duas

indústrias distintas, aquela que utiliza madeira aglomerada, ou madeira reflorestada, e aquela que ainda usa madeiras duras.

O MDF é um produto derivado da madeira, constituído de partículas desta, com melhores condições para substituir a madeira maciça. O MDF possui características competitivas importantes por ser resistente à umidade e ao calor. Possui facilidade para o processamento industrial, proporcionando melhores condições de acabamento e modificações em *design*, permitindo *designs* mais sofisticados.

Na fabricação de móveis retilíneos, as matérias-primas predominantemente utilizadas são chapas e painéis em FF e BP. As chapas em BP são constituídas de madeira aglomerada de baixa pressão, sua utilização elimina a necessidade de revestimentos, como tintas, vernizes e folhas de madeira, possibilitando significativa redução de custos. Já o aglomerado em FF é constituído por chapas, cujas faces são revestidas com folhas de material celulósico resinado, chapas que também permitem a redução dos custos e do tempo de produção (Geremia, 2004).

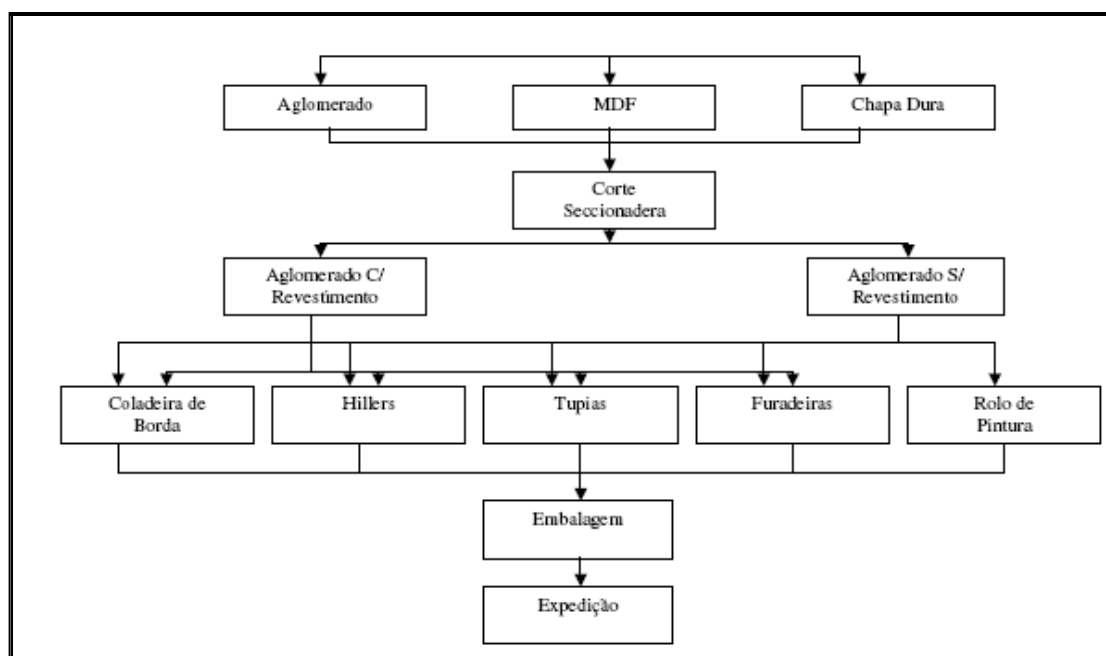
O surgimento de novos materiais permitiu a mistura de diferentes matérias-primas. Entretanto, apesar da diminuição da dependência das matérias-primas derivadas da madeira, esta continua sendo a principal matéria-prima para a indústria do mobiliário. A utilização de novos materiais afetou, por sua vez, as possibilidades do desenvolvimento do *design* e possibilitou o surgimento da produção em massa de móveis. Essa estratégia se tornou viável a partir do desenvolvimento de móveis retilíneos e *ready-to-assemble*.

Essa inovação de produto mudou a forma do *design* dos móveis, da manufatura e do embarque dos produtos em grande quantidade. Firms que produzem móveis retilíneos em massa tendem a vender para mercados de preços médios e baixos (...) locais e estrangeiros (Kaplinsky *et al.*, 2003: 1).

Segundo Gorini (2000), essas transformações influenciaram ainda o mercado consumidor, tendo havido uma massificação no consumo, especialmente no segmento de móveis lineares retilíneos (fabricados a partir de painéis de madeira), sendo que neste segmento, o ciclo de reposição sofreu grande redução nos países desenvolvidos, aumentando o dinamismo da indústria.

As indústrias de móveis seriados são mais rígidas e verticalizadas e o seu grande diferencial competitivo ocorre em escala. Essas empresas geralmente se concentram em aglomerações produtivas, como resultado de externalidades proporcionadas pelo espaço geográfico. A comercialização é feita através de lojas, de catálogos, ou através de grandes distribuidores atacadistas, o que leva a uma margem de lucro reduzida. O padrão de concorrência baseia-se na capacidade de introduzir novos produtos, com *designs* diferenciados, associado às estratégias de comercialização ligadas a baixos preços. A reestruturação organizacional permitiu um aumento da flexibilidade produtiva da indústria do mobiliário, resultando na produção de móveis personalizados e modulados. O processo produtivo da indústria de móveis de madeira reconstituída, chapas e painéis, é apresentado na figura 2.

Figura 2 - Fluxograma do processo produtivo da indústria de móveis de madeira reconstituída



Fonte: Geremia (2004).

Segundo Geremia (2004), esse é o processo mais usado pelas empresas da indústria do mobiliário, cujas matérias-primas básicas são chapas e painéis de madeira reconstituída ou laminada, MDF, aglomerado ou chapas duras.

É importante ressaltar que, a despeito das inovações de matéria-prima “os produtores de móveis de madeira sólida ainda são um importante nicho de mercado que se direciona para produtos de alta qualidade, caros e com *design* sofisticado. Esses produtos especializados tendem a ser negociados localmente” (Kaplinsky *et al*, 2003: 1). A indústria de móveis por encomenda apresenta um elevado grau de flexibilidade, cujo principal diferencial competitivo é o desenvolvimento de produtos de elevado valor agregado e acabamentos de alta qualidade.

A comercialização desses móveis é, normalmente, realizada sem intermediários, ou seja, há uma ligação direta entre o fabricante e o consumidor. O elevado grau de customização desses móveis caracteriza essa indústria como um serviço presente em praticamente todos os locais. “As tecnologias utilizadas são simples e de fácil acesso, enquanto que a mão-de-obra é altamente qualificada, quase artesanal” (Geremia, 2004: 58).

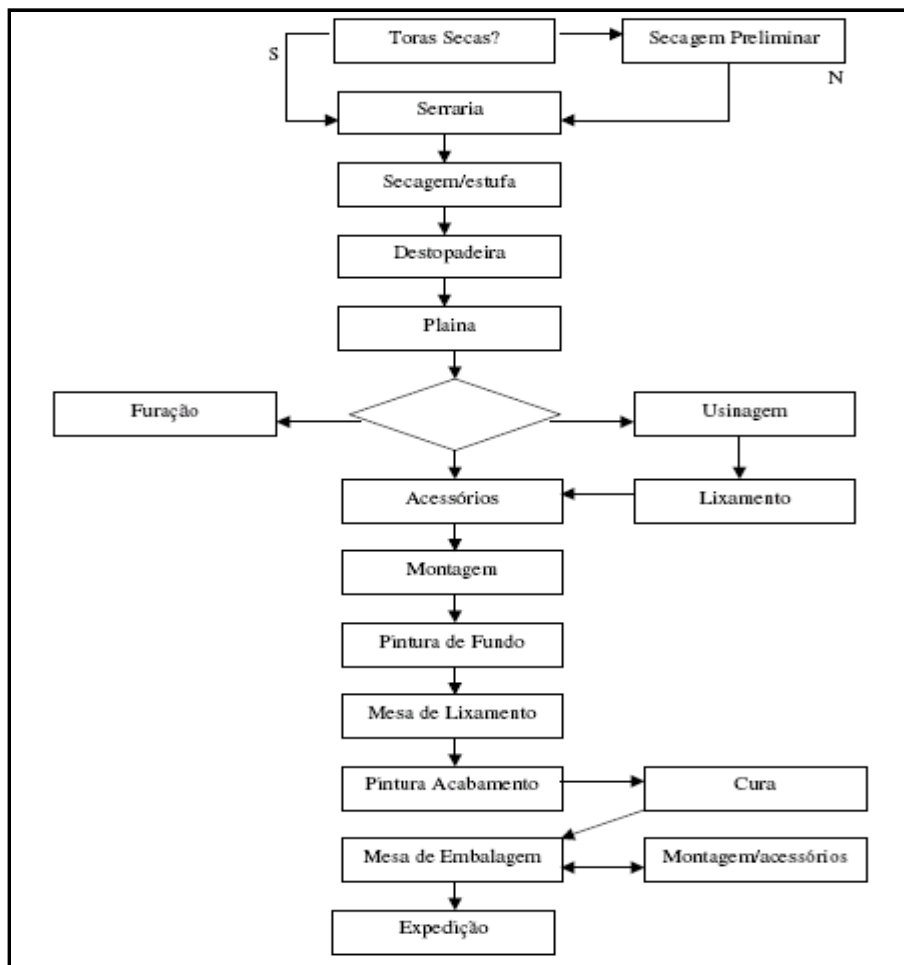
Segundo esse autor, quando se observam as etapas produtivas desse segmento da indústria de móveis, certifica-se que, primeiramente, a empresa recebe as toras ou madeiras cortadas, secas ou não. Em seguida essas madeiras são destinadas para o processo seguinte conforme a classificação realizada. Após passar pela serraria, a madeira segue para estufa para passar pela secagem final. Após a secagem, a madeira é levada para a destopadeira e para a plaina, etapas onde são realizados os pré-cortes das peças segundo a finalidade a que se destinam. “O centro de usinagem caracteriza-se como a principal etapa do processo produtivo realizado neste segmento. Nesta etapa a madeira sofre a maior transformação passando pela furação e aplicação do *design*, caracterizando a execução do projeto do móvel” (Geremia, 2004: 59). Posteriormente os móveis são lixados, e então montados e os acessórios acoplados. Finalmente, as peças seguem para o processo da pintura. A figura 3 apresenta o encadeamento da produção de móveis de madeira maciça.

Mesmo no processamento de madeira sólida (maciça), os avanços tecnológicos das máquinas e equipamentos proporcionaram uma redução do tempo de secagem da madeira, o que diminui os custos e a necessidade de espaços para a armazenagem de peças.

Outra inovação significativa, neste segmento, ocorreu no processo de pintura que, com recentes desenvolvimentos tecnológicos, proporcionaram redução nos custos de produção e de mão-de-obra através de mudanças estruturais, como túnel contínuo ou através de novas composições de

tintas que resistem a temperaturas diversas, ou ainda a mecanização de algumas partes do processo de pintura (Geremia, 2004: 70).

Figura 3 - Fluxograma do processo produtivo: indústria de mobiliário de madeira sólida



Fonte: Geremia (2004)

Conclui-se que a indústria do mobiliário de madeira possui duas formas de organização do processo produtivo: a primeira é caracterizada pela fabricação de mobília seriada e a segunda se caracteriza pela produção de móveis sob encomenda. Como pode se observar, esses dois tipos de estratégia competitiva apresentam inserções, no mercado internacional, completamente diferentes entre si. Portanto, os dois tipos de processo descritos acima são considerados duas cadeias de valor distintas.

O estágio da embalagem da mobília é comum aos dois tipos de processos produtivos descritos acima. À primeira vista pode parecer uma etapa simples, entretanto, exige cuidado

especial, de fato é a embalagem que garante a proteção necessária ao produto até o cliente ou consumidor. As principais dificuldades constatadas referem-se à armazenagem e ao transporte, principalmente quando existem grandes distâncias envolvidas. Cada empresa ou segmento enfrenta um leque de opções de diferentes materiais e formas de embalagem entre as quais deve escolher, dependendo do mercado que pretende atender.

É importante ressaltar que o sistema de produção global observa um crescente dinamismo dos fatores críticos de sucesso desde os meados de 1980. A redução das tarifas nos países consumidores resultou em um declínio das barreiras à entrada, porém, o aumento de formas variadas de certificação trouxe à tona barreiras novas. Essas barreiras estão mais relacionadas a processos em vez de, como era o caso das tarifas, aos produtos. Elas incluem padrões de qualidade (ISO 9000), trabalho (SA 8000) e de meio ambiente (ISO 14000 e padrões específicos do setor de madeira FSC³⁴).

Os produtores de móveis não apenas devem desenvolver a habilidade de atualizar os processos e produtos existentes, mas há uma expectativa de que as firmas proporcionem assistência para que seus próprios fornecedores se atualizem e proporcionem valor para os clientes da indústria de móveis. Ainda pode ser exigido que os fabricantes dessa indústria desenvolvam novas capacidades e que realizem atualizações funcionais, internalizando etapas como *design* de produtos e logística, tanto dentro do próprio elo da cadeia em que estão inseridos como em diferentes elos. Além disso, pode ser necessário que os fornecedores promovam atualizações intersetoriais, se direcionando para outro setor relacionado, caso queiram se manter no mercado.

Conforme Gorini (1998), a competitividade da indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do *design* dos móveis.

A utilização de novos materiais, os novos tipos de acabamento e o *design* constituem as principais atividades inovadoras na indústria, ou seja, a mais importante fonte de dinamismo tecnológico origina-se da inovação dos produtos, uma vez que as tecnologias de processo estão consolidadas e difundidas e as mudanças tecnológicas são incrementais (1998: 22).

³⁴ Forest Stewardship Council é uma organização sem fins lucrativos baseada em membros associados que une pessoas para encontrar soluções para os problemas criados pelo mal uso de florestas e para recuperar a boa manutenção florestal (FSC, 2007).

O desenvolvimento das formas e funções é de fundamental importância, pois o *design* é muito mais que um avanço na estética, significando o aumento da eficiência global na fabricação do produto (diminuição de materiais e insumos, queda do número de peças e redução do tempo de fabricação), incluindo práticas que minimizem a agressão ao meio-ambiente. Assim, o *design* é a principal estratégia de diferenciação para o mercado e, internamente, visa à melhoria de processos e redução de custos, integrando engenharia e *marketing*.

3.2.3 Modificações na esfera de mercado de móveis de madeira

No que diz respeito às modificações na esfera mercadológica, a tendência à formação de cadeias globais de valor comandadas por compradores, principalmente nos setores tradicionais, faz emergir novos agentes também na cadeia de móveis.

Em alguns setores (...) é evidente que compradores globais bloqueiam o acesso dos produtores a atividades mais lucrativas, tais como *design* e *branding*, mas sustentam o incremento das capacidades produtivas destes. No entanto, os incrementos de capacidades de produtores independentes não resultam apenas de esforços promocionais de compradores independentes, mas também da tendência crescente das companhias multinacionais em externalizar as atividades produtivas e se concentrar em áreas como *design*, tecnologia, promoção de marca própria, logística, *marketing* e serviços pós-venda (Kaplinsky *et al*, 2003: 7).

Estes autores identificam três diferentes tipos de agentes compradores no mercado internacional de móveis:

- Grandes lojas de departamento, redes de varejistas desdobradas internacionalmente que comprem de um grande número de fornecedores localizados em numerosos países (IKEA, por exemplo, compra móveis de 2000 fornecedores em 52 países diferentes e tem mais de 300 pontos de vendas em 3 continentes);
- Compradores varejistas de menor escala que recebem produtos de um número pequeno de fornecedores localizados em poucos países; e

- Compradores especializados que possuem diversos fornecedores em diferentes países e vendem em apenas um país ou região. Esses compradores podem ter mais de 1500 fornecedores, localizados em vários países. Até mesmo pequenos compradores especializados subcontratam, tipicamente, mais de 100 fornecedores (Kaplisky *et al*, 2003).

As atividades de elevado valor da cadeia produtiva de móveis incluem: atendimento ao cliente; varejo; distribuição em mercados finais; *marketing*; *design*; compras; e transporte internacional. Como é possível verificar no quadro 5, cada um dos compradores citados apresenta padrões de atuação nas cadeias das quais participam bem distintos entre si.

Quadro 5 – Distribuição de atividades realizadas pelos diferentes tipos de compradores

Atividade	Varejistas Multimarcas	Varejistas de uma marca	Compradores especializados
Serviços pós-venda	▨	▨	▨
Varejo	▨	▨	
Distribuição	▨	▨	▨
Marketing	▨	▨	▨
Design	▨	▨	▨
Venda	▨	▨	▨
Transporte internacional	▨	▨	▨
Produção	▨		

Fonte: Kaplinsky *et al* (2003).

Observação: O sombreamento escuro representa a internacionalização exclusiva ou quase exclusiva da atividade, as barras verticais significam a predominância de internacionalização, o sombreamento claro significa a predominância de subcontratação e sem sombreamento representa 100% de subcontratação.

A única atividade em comum entre os três tipos de compradores é a compra em si mesma. As grandes lojas de departamento tendem a apresentar um nível de subcontratação relativamente baixo, não apenas porque estas têm uma forte presença competitiva em um leque de atividades ao longo da cadeia de valor, mas porque, por exemplo, no caso da IKEA, isso inclui ter suas próprias fábricas. Os pequenos revendedores são os que mais variam o seu leque de atividades, eles tendem a se responsabilizar pela logística e pela distribuição, contudo, em alguns casos, que envolvem revendedores relativamente pequenos e fornecedores relativamente grandes, essas funções são assumidas pelos

fornecedores de móveis. Os compradores especializados tendem a apresentar um elevado grau de subcontratação, dado que sua competência principal é comprar e fazer o *marketing*. No entanto, algumas vezes eles também elaboram *design*.

De fato, a atividade de *design* é realizada de forma distinta pelos diferentes compradores. Os compradores varejistas não desenvolvem seu próprio *design*. Já as redes de lojas varejistas e os compradores especializados ou adquirem seus *designs* de escritórios especializados ou investem significativos recursos em pesquisa e desenvolvimento para elaborar *design* próprio. De forma geral, estes últimos tipos de compradores procuram assegurar o domínio das atividades de *design*, por que o consideram como uma importante fonte de vantagem competitiva no comércio mundial.

Dessa forma, a logística de distribuição para os principais mercados mundiais (EUA e Europa) possui algumas particularidades. O mercado de móveis de *pinus* se caracteriza pela crescente competitividade via preço e por ser predominantemente dominado por compradores especializados. Entretanto, esta característica ultrapassa o simples caráter comercial. Os compradores especializados globais controlam o acesso aos mercados e à informação e as possibilidades de atualização tecnológica por parte das empresas do mobiliário. Portanto, os produtores que participam dessa cadeia tendem a não ser estimulados à atualização tecnológica em etapas da cadeia produtiva que vão além da produção. De fato, nesse tipo de cadeia, os compradores especializados podem cooperar com seus fornecedores para que estes implementem inovações nas etapas produtivas, porém chegam até mesmo a prejudicar qualquer iniciativa destes em direção à atualização nas etapas de distribuição, *marketing* e *design*.

Kaplinsky *et al* (2003) afirmam que países de baixa renda não tendem a participar de outras atividades da cadeia que não a produção.

Apenas varejistas independentes de pequeno porte dependem de fornecedores de países de baixa renda para elaborar o *design* de seus produtos, cujo mercado tende a ter baixa margem de lucro e a ser sensível ao preço [...] o único outro caso em que produtores de países de baixa renda estarão diretamente envolvidos [em atividades fora da produção] é no controle de entregas para os países consumidores (Kaplinsky *et al*, 2003: 9).

Dessa forma, percebe-se que, com exceção de países que fabricam produtos de alto valor agregado e competem no mercado internacional por meio do *design* do produto e

através de estratégias agressivas de promoção comercial (*marketing*), a concorrência no correspondente mercado é estabelecida via preço, pois os móveis não diferenciados são caracterizados como *commodities*.

Essas mudanças se somam à tendência de desregulamentação comercial dos anos 1990 para impulsionar, de um lado, um forte crescimento desse mercado internacional, tendo o setor de móveis crescido mais que o resto do comércio de mercadorias como um todo e, de outro lado, um processo de especialização produtiva que modificou a configuração da divisão internacional do trabalho.

3.3 Mercado internacional de móveis

3.3.1 Evolução do mercado de móveis

Em 2000, o mercado de móveis era o maior entre aqueles pertencentes aos setores de baixa tecnologia, ultrapassando até mesmo o setor de vestuário (Kaplinsky *et al*, 2003). Em 2004, o valor comercializado foi de US\$ 84 bilhões, tendo o crescimento da indústria atingido a média de 14% anuais desde a década de 1970 até 1999, e de 10% de 1999 a 2004, apresentando-se como o setor de baixa tecnologia com maior crescimento entre os anos de 1995 e 2000. Além disso, a liberalização comercial intensificou o “processo de modernização do parque fabril da indústria moveleira dos países em que o setor apresentava atrasos em comparação com os países líderes” (Scheffer, 2001: 29), o que favoreceu a participação desses países no comércio internacional.

Como pode ser visualizada na tabela 1, a participação da China corresponde a 15% da oferta do mercado internacional, sendo esse país o maior exportador mundial do setor. O segundo maior exportador é a Itália, cuja participação no mercado mundial é de 13%. Em seguida vem a Alemanha, que corresponde a 9% da oferta mundial, e depois aparecem Canadá, México, Polônia, Estados Unidos e França. A participação conjunta desses países representa aproximadamente 62% do total das exportações do mercado mundial.

Entre os países em desenvolvimento, além da China, Polônia, México, Indonésia e Malásia são os maiores exportadores, representando, respectivamente, 15%, 6%, 5%, 2% e 2% do total comercializado internacionalmente. Taiwan foi o primeiro país em

desenvolvimento a ocupar um lugar importante entre os grandes exportadores, mas na década de 1990 perdeu competitividade por causa dos elevados custos de matéria-prima e da mão-de-obra, além da falta de trabalho especializado. Em conjunto, os países em desenvolvimento que se encontram entre os 20 maiores exportadores no mercado internacional, representavam 20% do total ofertado nesse mercado em 1998 (Coutinho *et al*, 1999), participação que em 2004 se elevava para 31% (UNCTAD/WTO, 2005).

Tabela 1 – Exportação mundial de móveis³⁵, 2000-2004 (milhões de US\$)

	País	Valor 2000	Participação Mercado	Valor 2004	Participação Mercado	Crescimento
			2000 (%)		2004 (%)	
1	China	4.582	7,93	12.619	15,03	175,39
2	Itália	8.474	14,66	10.905	12,99	28,69
3	Alemanha	4.736	8,20	7.279	8,67	53,70
4	Canadá	5.179	8,96	5.386	6,42	3,98
5	Polônia	2.191	3,79	4.934	5,88	125,21
6	México	3.315	5,74	4.187	4,99	26,31
7	EUA	4.744	8,21	4.058	4,83	-14,45
8	França	2.353	4,07	2.934	3,50	24,67
9	Dinamarca	1.900	3,29	2.677	3,19	40,91
10	Bélgica	1.711	2,96	2.173	2,59	27,03
11	Malásia	1.596	2,76	1.902	2,27	19,18
12	Espanha	1.453	2,51	1.842	2,19	26,75
13	Áustria	1.035	1,79	1.783	2,12	72,32
14	Reino Unido	1.536	2,66	1.768	2,11	15,13
15	Suécia	1.308	2,26	1.732	2,06	32,43
16	Indonésia	1.518	2,63	1.669	1,99	9,99
17	Rep. Tcheca	780	1,35	1.572	1,87	101,61
18	Holanda	825	1,43	1.152	1,37	39,69
19	Eslovenia	586	1,01	1.099	1,31	87,37
20	Tailândia	949	1,64	0	0,00	-100,00
21	Romenia	445	0,77	1.035	1,23	132,75
22	Portugal	346	0,60	982	1,17	183,97
23	Brasil	496	0,86	951	1,13	91,59
24	Hungria	560	0,97	946	1,13	69,11
25	Eslováquia	286	0,49	755	0,90	164,12
26	Japão	466	0,81	727	0,87	56,03
27	Suíça	593	1,03	646	0,77	8,86
28	Vietnam	232	0,40	0	0,00	-100,00
29	África do Sul	410	0,71	637	0,76	55,27
30	Turquia	177	0,31	605	0,72	241,10
	Sub-Total	54.781	94,80	78.956	94,06	44,13
	Total - C30	3.007	5,20	4.983	5,94	65,73
	TOTAL	57.788	100,00	83.939	100,00	45,25

Fonte: OMC-UNCTAD (2005)

Os maiores importadores em ordem decrescente são Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França, Japão e Canadá, representando, em conjunto, cerca de 71% do total das importações. Essas informações podem ser visualizadas na tabela 2. Os países em desenvolvimento, apesar de seus grandes mercados internos, apresentam um baixo coeficiente de importação de móveis. De fato, esses mercados são atendidos quase que exclusivamente pela produção local, razão pela qual a sua participação no grupo de maiores exportadores líquidos é muito mais significativa do que a dos países avançados.

³⁵ Os dados da UNCTAD levam em consideração todos os tipos de móveis: de madeira, de metal, de vime ou de plástico, o nível de desagregação dos dados é de três dígitos.

Tabela 2 – Importação mundial de móveis, 2000-2004 (milhões de US\$)

	País	Valor 2000	Participação Mercado	Valor 2004	Participação Mercado	Crescimento
		US\$ '000	2000 (%)	US\$ '000	2004 (%)	
1	EUA	20.604	32,87	30.694	32,61	48,97
2	Alemanha	6.266	10,00	8.979	9,54	43,29
3	Reino Unido	3.517	5,61	7.274	7,73	106,83
4	França	3.601	5,74	5.991	6,37	66,40
5	Japão	3.715	5,93	4.635	4,92	24,77
6	Canadá	3.136	5,00	4.106	4,36	30,96
7	Bélgica	1.928	3,07	2.711	2,88	40,63
8	Holanda	1.878	3,00	2.444	2,60	30,10
9	Espanha	922	1,47	2.380	2,53	158,11
10	Suíça	1.604	2,56	2.145	2,28	33,73
11	Áustria	1.438	2,29	1.954	2,08	35,83
12	Itália	985	1,57	1.700	1,81	72,52
13	Suécia	961	1,53	1.612	1,71	67,75
14	Austrália	712	1,14	1.321	1,40	85,36
15	México	1.079	1,72	1.193	1,27	10,60
16	Noruega	715	1,14	1.137	1,21	59,08
17	Hong Kong	1.354	2,16	1.069	1,14	-21,06
18	Dinamarca	690	1,10	1.014	1,08	46,80
19	Polônia	376	0,60	742	0,79	97,25
20	Rep. Tcheca	335	0,53	716	0,76	114,04
21	China	170	0,27	668	0,71	291,59
22	Grécia	219	0,35	618	0,66	182,18
23	Rep. Coreana	236	0,38	616	0,65	161,12
24	Portugal	326	0,52	581	0,62	78,39
25	Hungria	266	0,42	531	0,56	99,53
26	Fed. Russa	171	0,27	529	0,56	208,95
27	Irlanda	298	0,47	526	0,56	76,57
28	Finlândia	305	0,49	447	0,48	46,85
29	Eslováquia	153	0,24	404	0,43	163,19
30	Arabia Saudita	315	0,50	0	0,00	-100,00
	Sub-Total	58.276	92,96	88.738	94,28	52,27
	Total - C30	4.411	7,04	5.388	5,72	22,14
	TOTAL	62.687	100,00	94.126	100,00	50,15

Fonte: OMC-UNCTAD (2005)

Pode-se notar, na tabela 1, que entre os 15 maiores exportadores mundiais, 11 são países desenvolvidos, sendo que os únicos países em desenvolvimento que aparecem neste *ranking* são China, Polônia, México e Malásia. No entanto, os países desenvolvidos são enormes importadores de móveis, como é visível a partir da tabela 2, sendo que entre os 15 maiores importadores o único país subdesenvolvido que aparece na lista, e ainda assim em último lugar, é o México. Dessa forma, quando as atenções se voltam para os exportadores líquidos a situação dos países em desenvolvimento se inverte e estes se tornam maioria, dado que entre os 15 maiores exportadores líquidos 11 são países em desenvolvimento (tabela 3).

Tabela 3 – Maiores exportadores líquidos de móveis

	País	Valor 2004 milhares US\$	% (Exp. liq. do país/Exp.
1	China	11.950.885	14,45
2	Itália	9.205.777	11,13
3	Polônia	4.191.660	5,07
4	México	2.993.195	3,62
5	Malásia	1.902.171	2,30
6	Dinamarca	1.663.048	2,01
7	Indonésia	1.624.150	1,96
8	Espanha	1.541.313	1,86
9	Canadá	1.279.231	1,55
10	Tailândia	953.996	1,15
11	Rep. Tcheca	856.148	1,04
12	Romenia	839.350	1,01
13	Brasil	801.681	0,97
14	Eslovenia	793.383	0,96
15	Vietnam	624.277	0,75
16	Hungria	414.748	0,50
17	Portugal	401.232	0,49
18	Lituania	399.292	0,48
19	África do Sul	382.693	0,46
20	Eslováquia	351.177	0,42
	Total	43.169.407	52,20

Fonte: OMC-UNCTAD

De acordo com Kaplinsky *et al* (2003), não está clara a regionalização desses fluxos. Em geral, o rápido crescimento das exportações chinesas e mexicanas reflete o aumento das importações estadunidenses. A soma do comércio com os EUA e a União Européia corresponde a 95% e 50%, respectivamente, das exportações da Indonésia e da

Malásia. A Polónia e a Espanha são fornecedores europeus que, devido aos custos relativamente baixos, suprem os mercados da União Européia.

Além disso, não basta apenas analisar as participações de mercado com elevado nível agregado para entender o que vem ocorrendo em termos competitivos na indústria de móveis. É necessário verificar se os fatores competitivos, que permitem que cada um dos países participantes desse mercado aumente a sua participação relativa, são de caráter espúrio ou autônomo, ou seja, se são baseados na inovação ou na compressão de salários ou má utilização dos recursos naturais (Kaplinsky *et al*, 2003).

3.3.2 *Upgrading e Downgrading da indústria de móveis*

Kaplinsky e Readman sugerem uma análise dinâmica da capacidade relativa de inovar de diferentes países, que deve ser mensurada através das estatísticas de comércio internacional. De acordo com os autores existe uma diferença entre inovar e promover o *upgrading*. Inovar é a capacidade de produzir alguma coisa nova ou com maior eficiência, enquanto, promover o *upgrading* significa inovar mais rápido e melhor do que os competidores. “É a capacidade de promover o *upgrading* ao invés de simplesmente inovar que, principalmente, determina a sustentabilidade do crescimento da renda” (2005: 21).

Esses autores propõem uma medida para identificar a capacidade de *upgrade*, composta pelo preço unitário do produto em questão e a participação de mercado de cada um dos países no mercado internacional de móveis. A combinação entre estes dois indicadores e a análise de sua mudança ao longo do tempo, considerando um nível de desagregação das estatísticas internacionais de oito dígitos, possibilita que os autores vislumbrem o processo de *upgrading* de diversos países.

Kaplinsky e Readman (2005) analisam dados, do período entre 1989 e 2001, que lhes permitem dividir a indústria de móveis de madeira em 11 segmentos distintos. Através dessa análise, realizada a partir das estatísticas demonstradas na tabela 4, os autores concluem que:

- Na década de 1990, ocorreu uma queda de 36% no preço unitário do setor;

- Há uma tendência em direção a um preço unitário mundial em sete dos onze segmentos analisados, ou seja, os preços de produtos fabricados em diferentes tipos de economias vêm convergindo;
- Há um aumento da dispersão do setor. Em 1989, apenas 28 países tinham mais de 1% de participação no mercado em pelo menos um dos segmentos analisados, em 2001 esse número subiu para 48 países;
- Os países em desenvolvimento estão aumentando a sua participação no mercado externo. No período observado pelos autores, o número de países de baixa renda que possuíam no mínimo 1% de participação em um dos 11 segmentos mais que dobrou, de 11 países em 1989, o número aumentou para 28 países em 2001.

Tabela 4 – Tendência do preço unitário e número de países que possuem 1% de participação nas importações para a União Européia, 1988 e 2001

		Média do preço unitário		Variação do preço	Desvio Padrão		No. total de países exportadores		No. total de países emergentes	
		1988-89	2000-01		1988-89	2000-01	1989	2001	1989	2001
1	Móveis de cozinha	3.63	2.51	-31	4.26	1.83	15	14	2	4
2	Móveis de quarto	2.34	1.94	-17	2.36	1.74	18	25	6	11
3	Assentos estofado	7.38	4.42	-40	4.03	3.16	19	26	6	12
4	Assentos com estrutura de madeira	3.26	3.06	-6	2.77	4.44	24	31	10	18
5	Mesas para escritório	3.13	2.51	-20	4.23	2.16	19	19	5	6
6	Móveis para escritório (=< 80 cm altura)	4.41	2.68	-39	3.84	2.41	19	25	3	7
7	Estantes para escritório (> 80 cm altura)	4.09	3.09	-24	1.76	1.9	14	18	1	6
8	Móveis para escritório (> 80 cm altura)	3.52	2.88	-18	2.48	2.5	17	20	2	4
9	Móveis para sala de estar e jantar	3.26	2.07	-37	3.32	1.99	20	35	6	18
10	Móveis de madeira para lojas	5.31	4.73	-11	2.51	4.64	14	23	1	7
11	Outros móveis de madeira	2.9	2.19	-24	2.47	2.44	23	31	8	16
	Todos móveis de madeira	2.72	2.17	-20			28	48	11	28

Fonte: Kaplinsky e Readman (2005)

Nota-se, portanto, que houve mudanças bastante significativas no setor. Esses dados indicam uma intensificação da competição global dessa indústria. Isso pode ser percebido a partir do forte aumento no número de países que participam do mercado externo e da tendência a um preço unitário global e decrescente. Essa queda nos preços indica que a expansão desse setor ocorreu de forma extensiva (mais do mesmo) e em oposição à forma intensiva (novos produtos) (Kaplinsky; Readman, 2005).

Portanto, o aumento do número de países produtores de móveis e a queda do preço unitário no mercado internacional mostram o aumento da dispersão geográfica dos *nós* produtivos da indústria moveleira e um processo de desmonopolização desses *nós* em andamento. Além disso, percebe-se que entre os 20 países que começaram a participar do mercado internacional de móveis na década de 1990, 17 são países em desenvolvimento. Portanto, esse aumento da dispersão corrobora com a tese de Gereffi (2000), de que a industrialização de países menos desenvolvidos e a liberalização comercial permitiram que os países desenvolvidos passassem a subcontratar dos países em desenvolvimento as etapas produtivas da fabricação de móveis. É importante ressaltar que para fundamentar essa afirmação, serão apresentados casos específicos de diversos países na próxima subseção.

Ao analisar estes dados conjuntamente com aqueles de participação de mercado, pode-se chegar à matriz demonstrada na figura 4.

Figura 4 - Posição de *upgrading* dos países com no mínimo 1 % de participação de mercado para os 11 sub-setores de móveis de madeira



Fonte: Kaplinsky e Readman (2005)

Obs.: Os números apresentados representam a quantidade de sub-setores nos quais os respectivos países estão: no quadrante dois, em uma situação de *upgrading*; no quadrante quatro, em uma situação de *downgrading*; e nos quadrantes um e três estão em situações ambíguas.

De fato, não há como extrair afirmações conclusivas sobre a situação de *upgrading* ou *downgrading* no setor de móveis de madeiras dos dados apresentados acima, no entanto, pode se delinear algumas predições razoáveis (Kaplinsky; Readman, 2005). De fato, o quadro apresenta apenas uma situação de *upgrading* produtivo, pois só leva em

considerações etapas de manufatura, ou seja, os fatores de competitividade considerados pelos autores não engloba etapas anteriores e posteriores à produção. Dessa forma, estas informações podem contribuir como base para estudos mais detalhados de cada um dos países participantes desse mercado externo, uma vez que este trabalho considera importantes outros fatores de competitividade, além daqueles utilizados por Kaplinsky e Readman (2005). O quadro acima distingue claros casos de *upgrading* de casos de *downgrading* e as categorias ambíguas.

No entanto, estes dados precisam ser complementados com maiores detalhes sobre a estrutura industrial dos diferentes países (Kaplinsky; Readman, 2005), a competitividade em etapas como *design*, *marketing* e *branding*, as relações de trabalho, a participação do governo, as interações entre agentes internos e estes e os agentes externos que influenciam a competitividade dos sistemas produtivos. A análise comparativa das vantagens competitivas entre países distintos, não deve ser realizada sem considerações mais profundas desses sistemas como um todo (Kaplinsky; Readman, 2005). É por isso, que passa a se analisar, as peculiaridades da indústria de móveis de alguns países importantes no palco do comércio internacional.

3.3.3 Indústria moveleira de diferentes países

Para a realização dessa subseção foram selecionados seis países, além do Brasil: três desenvolvidos e três em desenvolvimento. Entre os países desenvolvidos se encontram:

1. A Itália, que por ter sido líder em exportações durante trinta anos e por ser o caso paradigmático no que diz respeito às aglomerações produtivas especializadas;
2. A Alemanha, por também ser uma região que apresenta forte presença de aglomerações produtivas especializadas, no entanto, do tipo hierárquica; por estar entre os maiores exportadores de móveis há vários anos; por ser o segundo maior importador desse produto; e por mostrar uma forte tendência ao *downgrading*; e
3. Os EUA, por ser o maior importador de móveis do mundo e por suas empresas moveleiras apresentarem uma forte tendência de subcontratação internacional e estarem se especializando em *design*, *marketing* e *branding*.

Os três países em desenvolvimento, além do Brasil, a serem analisados são os três maiores exportadores de móveis entre os países subdesenvolvidos³⁶. Estes são:

1. A China, por ser a maior exportadora de móveis do mundo; por apresentar uma grande velocidade de crescimento da sua participação no mercado internacional de móveis; e por ter padrões competitivos muito próximos das empresas brasileiras no mercado internacional;
2. A Polônia, por ser um país do Leste Europeu, tradicional fornecedor de móveis para os outros países europeus, que após a crise da União Soviética perdeu sua competitividade no mercado internacional, mas que no atual momento vêm recuperando esse mercado devido à qualidade e à sofisticação de seus produtos;
3. O México, por ser um grande exportador, que atende o mercado da Nafta, principalmente o mercado dos EUA, sendo que nesse mercado concorre com o Brasil; e ainda porque a estrutura da indústria moveleira mexicana é muito próxima a do Brasil.

Destaque-se que, devido à dificuldade para encontrar dados sobre a indústria moveleira, não houve possibilidade de abordar as características dessa indústria de cada um dos países selecionados de forma homogênea.

3.3.3.1 – *Itália*

A competitividade dos móveis italianos é atribuída à sua estrutura industrial extremamente fragmentada, que conta com aproximadamente 39 mil empresas altamente especializadas e desverticalizadas. Dentre essas empresas, 30 mil operam com menos de 10 empregados. Normalmente, estas microempresas fornecem peças e componentes para grandes empresas. Firms desse porte são raras, segundo Florio, Peracchi e Scokai (1998)

³⁶ Além desses quatro países em desenvolvimento, apenas a Indonésia e a Malásia se encontram entre os 15 maiores exportadores de móveis em 2004. No entanto, houve dificuldades de encontrar material sobre esses países, principalmente no que diz respeito a distribuição geográfica da produção de móveis, os destinos dos móveis e o tamanho das empresas que compõem essa indústria em ambos os países. Esses países competem com o Brasil, o México e a China no mercado internacional, no entanto, suas vantagens competitivas se baseiam no elevado grau de informalidade das relações de trabalho e das empresas e da extração ilegal da madeira.

existem, na Itália, apenas seis empresas de grande porte. No entanto, ao analisarem a distribuição da indústria de móveis na Itália estes autores, desconsiderando aquelas com menos de 20 empregados, a grande maioria da indústria de móveis italiana, apresentam a seguinte tabela.

Tabela 5 – Porte das empresas de móveis na Itália em 1997

Porte das empresas	No. de empresas	Participação
20-49	1428	74,7
50-99	330	17,3
100-199	106	5,5
200-499	42	2,2
500 ou mais	6	0,3
Total	1912	100

Fonte: Stati (citado em Floreo; Peracchi; Sckokai, 1998).

Essas empresas maiores, em geral, dedicam-se basicamente ao *design* e à montagem de móveis, estão voltadas para o mercado externo e atuam com estratégias bastante agressivas. Portanto, essas empresas são velozes inovadoras de produto. Dessa forma, a Itália é líder em *design* e tem uma enorme indústria manufatureira e exportadora.

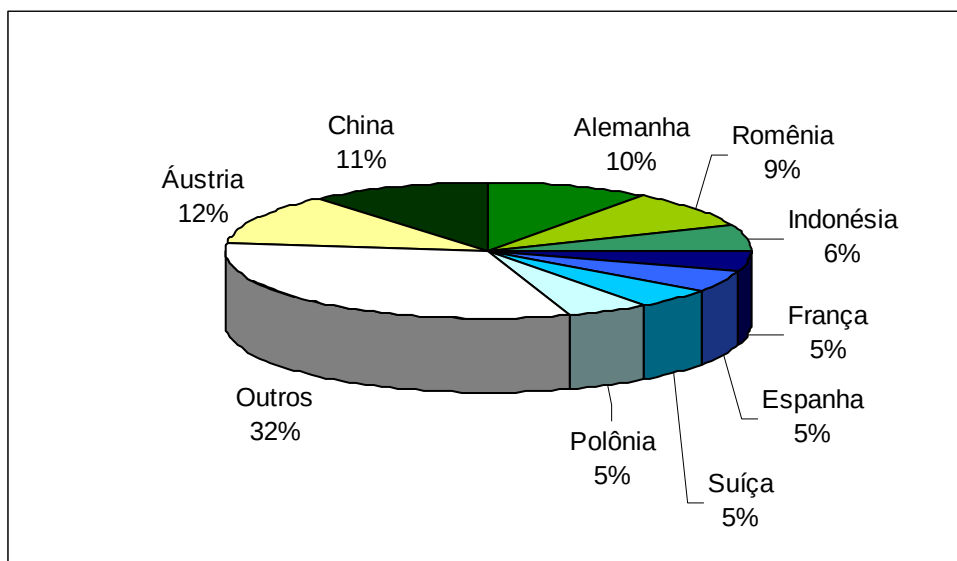
O mercado italiano de móveis é bastante exigente com relação a inovações de *design*. Esse mercado é o segundo maior da Europa, representando em torno de 17% do mercado europeu; o consumo doméstico ultrapassou os US\$ 15 bilhões, ou US\$ 272 *per capita* em 2004, estando este último bem acima da média européia (CBI, 2006). A maior parte desse mercado é atendida por empresas nacionais, de fato, as importações, em 2004, somaram US\$ 1,7 bilhões (OMC/UNCTAD, 2006). Isso significa que o país apresenta um coeficiente de importações de móveis mediano equivalente a 14,3% do consumo.

O aumento desse coeficiente vem ocorrendo devido à internacionalização de algumas etapas produtivas promovida pelas empresas italianas em busca de menores custos. As exportações de partes de móveis desse país aumentaram em 6% entre 2001 e 2003 (CBI, 2006). A subcontratação em outros países é evidenciada pelo seguinte fato: em 2003, 40% das importações italianas foram compostas por partes de móveis ou móveis inacabados. As importações de partes são provenientes principalmente de países europeus, tais como, Áustria (14%), Eslovênia (9%) e Alemanha (8%). Esses dados mostram-se de acordo com a

tendência, observada por Gereffi (1994), à focalização das empresas dos países desenvolvidos em etapas como *design*, *marketing* e *branding*.

O gráfico 1 mostra a distribuição das importações italianas de móveis. Como pode se perceber, tais importações são bastante pulverizadas e há uma forte participação dos países em desenvolvimento entre os exportadores de móveis para a Itália.

Gráfico 1 – Distribuição das importações italianas de móveis em 2003

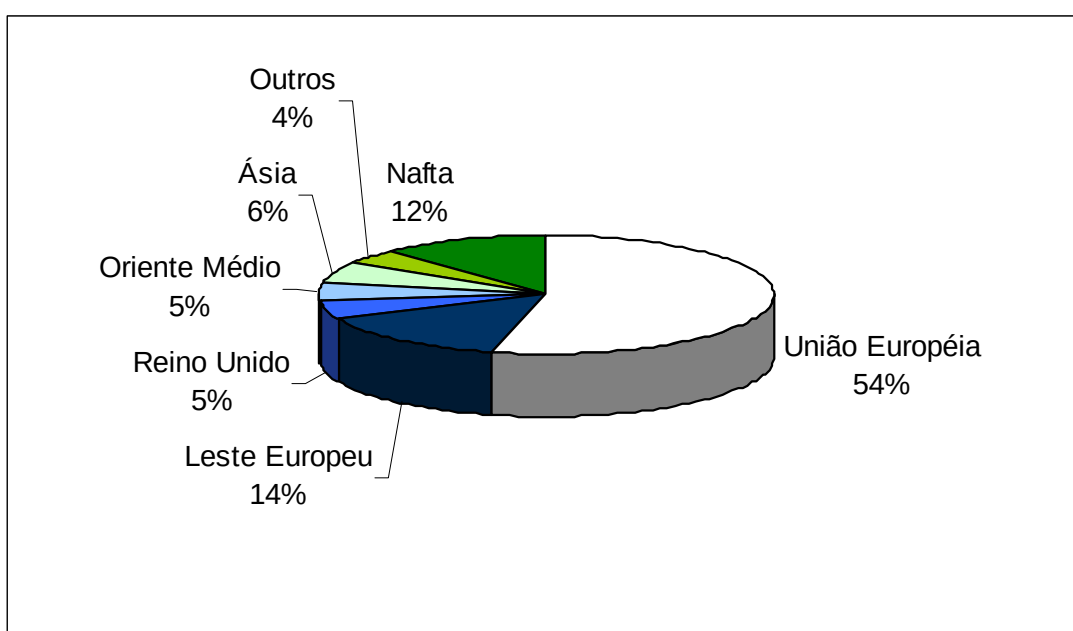


Fonte: CBI (2006).

Já no que diz respeito ao coeficiente de exportação, este é bastante elevado, sendo que as exportações correspondem a 51% da produção doméstica. A produção atingiu US\$ 19 bilhões em 2004, sendo US\$11 bilhões provenientes das exportações (CBI, 2006; OMC/UNCTAD, 2006). Os distritos industriais italianos de móveis são competitivos em todos os segmentos da indústria moveleira, no entanto, suas especialidades são os móveis para dormitório e para salas de jantar e estar (inclusive assentos estofados). Suas empresas têm acesso direto à indústria de máquinas e equipamentos especializados. Isso aumenta a velocidade da inovação de processo. Essa capacidade de inovar com velocidade é uma das armas competitivas dos distritos industriais italianos de móveis. Porém, o país também apresenta desvantagens competitivas, sendo a principal delas a sua dependência de matéria-prima importada, já que o país é importador líquido de matéria-prima. Exceto pela falta de matéria-prima doméstica, a Itália possui todas as outras etapas da cadeia de valor de móveis em seu interior: *design*, produção, distribuição, *marketing* e *branding*.

A maior parte da exportação de móveis italianos ocorre no comércio intra-europeu, principalmente dentro da União Européia. Dentre os países que compõem a União Européia, os maiores importadores de móveis da Itália são a França e a Alemanha, o restante é enviado para o Reino Unido, o Leste Europeu, países que compõem a NAFTA, países asiáticos ou localizados no Oriente Médio (Gráfico 2). A composição das exportações de móveis italianos é bastante volátil apresentando variações ano a ano (Florio, Peracchi e Sckokai, 1998).

Gráfico 2 – Exportação dos móveis italianos em 1996



Fonte: Elaborazione Federlegno-Arredo su dati Istat (1997)

O distrito de móveis mais antigo da Itália é o de Brienza, que surgiu na metade do século XIX e engloba 45 municípios, tem aproximadamente 6,5 mil empresas e mais de 30 mil empregados. Sua participação na produção total da indústria de móveis italiana e europeia é, respectivamente, 18,5% e 5,2%. Grande parte da produção de Brienza é constituída por móveis sofisticados. Este distrito possui desde pequenos produtores até grandes empresas de marca renomada, que são as principais responsáveis pela exportação dos móveis de maior valor agregado.

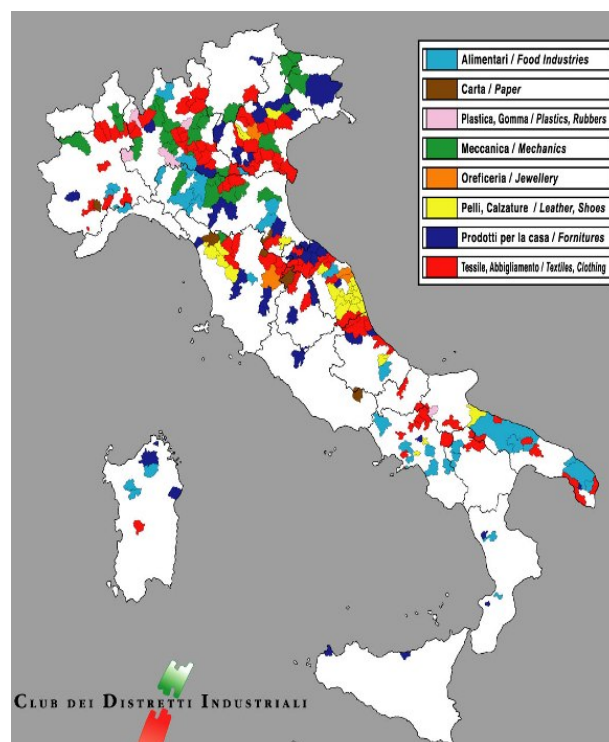
Na tabela 6 apresenta-se a distribuição regional da indústria de móveis italiana. A figura 5 mostra o mapa que contém todos os distritos industriais italianos, sendo os pontos marcados em azul escuro aqueles que se referem à indústria italiana do mobiliário.

Tabela 6 -Distribuição regional da indústria de móveis italiana em 1996

Distrito líder no setor de móveis	No de Empresas	No. De empregados
Brienza	6,356	31,979
Total Lombardia	8,946	44,153
Pesaro e Urbino	1,309	11,337
Total Marche	2,128	17,671
Veneto	7,018	49,512
Friuli	1,777	22,765
Trentino	594	3,473
Total Triveneto	9,389	75,75
Firenze	1,025	3,975
Pisa	803	3,217
Total Toscana	3,99	18,319
Puglia	1,47	9,207
Basilicata	109	1,195
Total Puglia-Basilicata	1,579	10,402
Total Itália	39,076	217,391

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi Federlegno-Arredo/Cosmit su dati censimento intermedio ISTAT

Figura 5 - Mapa dos distritos industriais italianos



Nota-se, portanto, que a despeito da estratégia de subcontratação de empresas moveleiras de países menos desenvolvidos (e da queda de custos proporcionada por essas subcontratações), a Itália vem perdendo participação no mercado internacional (Tabela 2). Além disso, os produtores de móveis italianos não estão promovendo *upgrading* em nenhum subsetor moveleiro. Dessa, forma, apesar de a Itália continuar sendo o segundo maior exportador de móveis, os artigos italianos vêm perdendo competitividade no mercado internacional.

3.3.3.2 – Alemanha

A indústria moveleira da Alemanha possui cerca de 1200 empresas e a estrutura industrial alemã deste setor apresenta empresas relativamente grandes, quando comparadas com as empresas do mesmo setor em outros países (tabela 7). Essa indústria apresenta um elevado grau de concentração, já que as vinte maiores empresas de móveis alemãs

representam 25% do mercado e 37% das exportações. Essa indústria também se encontra concentrada em termos regionais; a produção de móveis está localizada principalmente em três regiões North Rhine-Westphalia, Bavária e Baden-Württemberg, e equivalia a US\$ 20 bilhões, em 2004 (CBI, 2006).

Tabela 7 – Porte das empresas de móveis na Alemanha

Porte das empresas	No. de empresas	Participação (%)
20-49	503	38,7
50-99	250	28,6
100-199	172	18,2
200-499	122	12
500 ou mais	26	2,5
Total	1073	100

Fonte: Deutsche Statistische Bundesamt (citado em Florio; Peracchi; Sckokai, 1998).

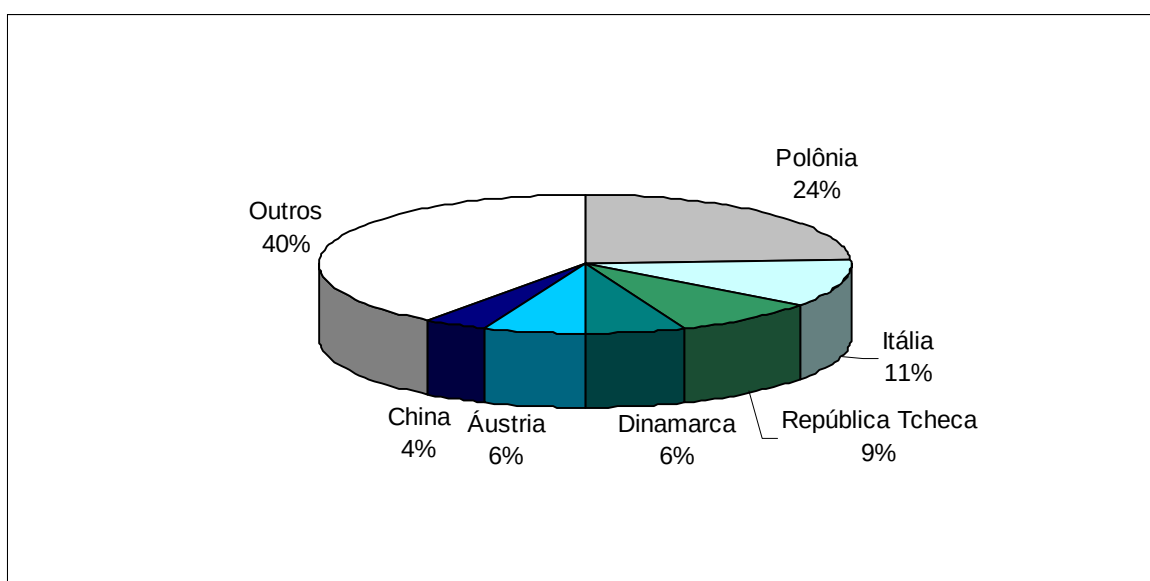
A indústria de mobiliário alemã é umas mais desenvolvidas da Europa, a despeito da estagnação do mercado doméstico. Tal mercado é relativamente grande, sendo o maior da Europa; o consumo doméstico, em 2004, atingiu a cifra de US\$ 21 bilhões, o que se deve à elevada taxa de gasto *per capita* em mobiliário, equivalente a US\$ 262. No entanto, atualmente apresentam-se tendências de queda no consumo, já que em 2001 as vendas no mercado doméstico somavam US\$24 bilhões. Portanto, houve uma redução no consumo de 12,5% entre 2004 e 2001 (CBI, 2006).

Os consumidores alemães são bastante exigentes. Produtos bem sucedidos normalmente são fortes em termos de inovações técnicas, funcionalidade e flexibilidade de *design*, além de bons encaixes e facilidade de movimentação (CBI, 2006). Existe neste mercado a preferência por móveis de madeira sólida, contudo, as restrições ambientais internas e dos países exportadores de madeira nativa (Leste Europeu e Sudeste Asiático) constriam a produção de móveis com este tipo de madeira (Floreo; Peracchi; Sckokai, 1998). Há grande volume de importação de partes e componentes provenientes da Comunidade Européia e do Leste Europeu, sendo comum a terceirização de etapas da produção ou implantação de subsidiárias em outros países, visando redução de custos (Coutinho *et al.*, 2002).

As empresas instaladas dentro do país operam com utilização máxima de capacidade, no entanto, não são realizados investimentos para ampliação ou abertura de

novas dentro do país, pois as empresas de móveis alemãs têm preferido abrir plantas em outros países (Florio; Peracchi; Sckokai, 1998). Essa estratégia de internacionalização vem aumentando os volumes de importação de móveis. De fato, em 2000 as importações alemãs de móveis atingiram o valor de US\$ 6,3 bilhões, já em 2005 essa cifra equivalia a US\$ 9 bilhões, apresentando um crescimento de 43,3%. Dentre essas importações, US\$ 3,4 bilhões são referentes a partes e componentes de móveis ou móveis inacabados. Os principais fornecedores de componentes para a indústria de móveis alemã são República Tcheca, Polônia e Áustria, que correspondem, respectivamente a 17%, 15% e 10% da importação alemã de móveis (CBI, 2006)

Gráfico 3 – Principais fornecedores de móveis para o mercado Alemão em 2003



Fonte: CBI (2006).

O maior fornecedor de móveis para Alemanha, em 2003, foi a Polônia, que representava 24% das importações alemãs. A Polônia supre o mercado alemão de todos os segmentos de móveis, sendo sua participação equivalente a 25% das importações de móveis para salas de estar e jantar, 24% das importações de assentos não estofados, 29% das importações de móveis para dormitórios, 13% daquelas referentes a outros móveis e 15% daquelas de partes e componentes. O gráfico 3 apresenta os principais fornecedores de móveis para o mercado alemão.

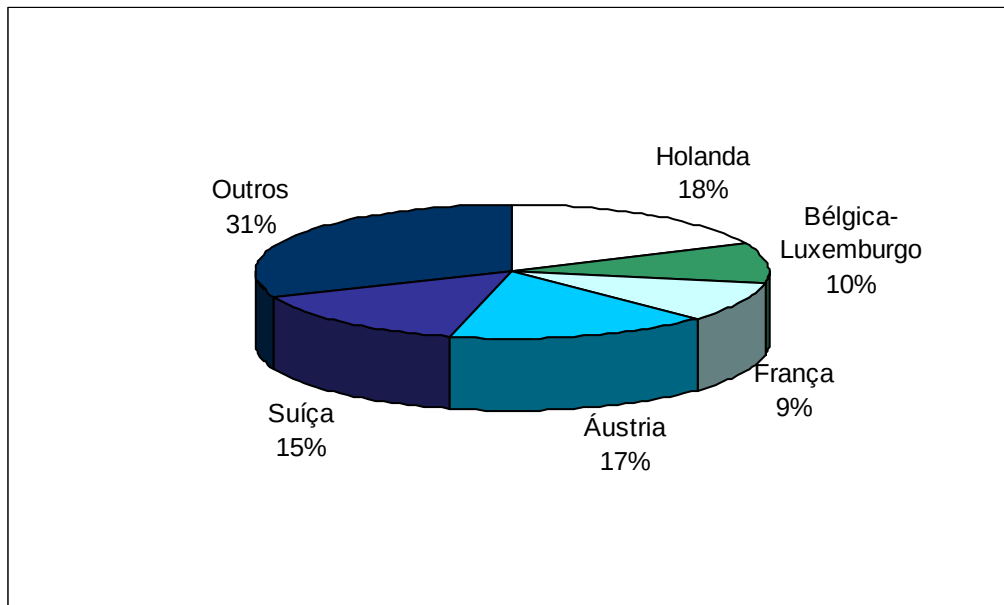
Entre 2001 e 2003, a oferta de móveis de países do Leste Europeu para Alemanha cresceu em 13%, resultado principalmente do aumento de produção desses países. As

ofertas da Polônia cresceram 20%, da República Tcheca 11%, da Hungria 11%, da Eslováquia 53%, a Croácia e a Lituânia também mostraram um crescimento agudo como exportadores de móveis para a Alemanha. Por outro lado, as importações provindas da Itália e da Áustria diminuíram, em 28% e 12%, respectivamente (CBI, 2006).

A Alemanha passou a importar mais móveis de países em desenvolvimento, considerando que o valor de tais importações sofreu um acréscimo de 57% em termos de volume e 18% em termos de valor. No entanto, é importante ressaltar que os fornecedores pertencentes a esse grupo não permaneceram os mesmos. No período entre 2001 e 2003, enquanto a Indonésia, a Tailândia, o Brasil perderam participação no mercado alemão de 10%, 14% e 4%, respectivamente, a China exportou 58% mais em 2003 do que exportava em 2001 (CBI, 2006).

Portanto, o grande, apesar de estagnado, mercado interno e os investimentos diretos externos nos países do Leste Europeu explicam o aumento do coeficiente de importação do país, que se equipara a 42,9% (CBI, 2006) e ainda o deslocamento da Alemanha da lista de exportadores líquidos para aquela dos importadores líquidos (Florio; Peracchi; Sckokai, 1998).

O destino dos móveis alemães exportados é bastante estável e 70% de tais exportações são destinadas a cinco países vizinhos. A Alemanha é especializada, no mercado externo, principalmente, em móveis para escritório e para cozinha. Atualmente observa-se um crescimento das exportações de móveis alemães para países do Leste Europeu, tais exportações dobraram nos últimos dez anos e ainda estão crescendo significativamente, especialmente para Eslovênia e para a Croácia. O mercado do Leste Europeu é uma ótima oportunidade para as empresas de móveis, uma vez que o poder de compra de suas populações vem aumentando e tende a aumentar ainda mais à medida que esses países são incorporados à União Européia (CBI, 2006).

Gráfico 4 – Composição das exportações de móveis da Alemanha em 2003

Fonte: Florio, Peracchi e Sckokai (1998).

O tamanho expressivo do mercado interno alemão e o aumento da subcontratação de empresas de outros países justificam o crescimento do valor das importações de móveis desse país. No que diz respeito aos móveis predominantemente de madeira, observa-se que a indústria Alemã está sofrendo um *downgrading* em 10 dos 11 subsetores analisados (Figura 4). No entanto, sua participação no mercado internacional de móveis em geral se encontra constantemente na faixa dos 8% (Tabela 1), o que significa que provavelmente as empresas alemãs de móveis estão diversificando sua produção, passando a fabricar móveis de outros materiais.

3.3.3.3 – Estados Unidos

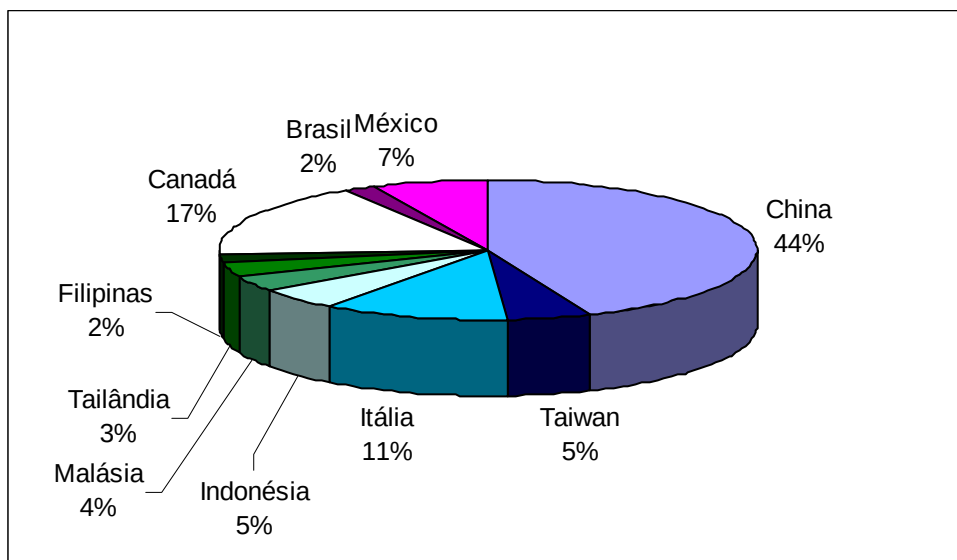
A indústria moveleira estadunidense é bastante fragmentada, apresenta aproximadamente 4 mil empresas e gerou em torno de US\$ 87 bilhões em 2001. Essa indústria atua em segmentos de móveis para quartos, salas de jantar e estar e cabines, assentos (estofados ou não) e mesas (Bryson *et al*, 2003). Suas empresas se apresentam bastante dispersas pelo território do país, no entanto, a produção é concentrada na Carolina do Norte, que detém aproximadamente um terço das fábricas de móveis de uso residencial (Coutinho *et al*, 2002).

O setor de móveis de madeira é relativamente concentrado quando comparado com a estrutura do mesmo setor em outros países, dado que as 25 maiores empresas de móveis para uso residencial fabricam aproximadamente 50% do total produzido nesse segmento.

A principal matéria prima dessa indústria é a madeira, especialmente carvalho, pinheiro e freijó, chapas e painéis reconstituídos também são bastante utilizados. As importações de madeira, em especial de molduras de *pinus* originárias do Chile (segmento de madeira serrada e de material de construção) vêm crescendo significativamente ao longo dos anos (Bryson *et al*, 2003).

De acordo com o Departamento de Comércio dos Estados Unidos, as importações de móveis deste país cresceram 200% entre 1996 e 2001, enquanto as importações totais do mercado internacional cresceram apenas 14% no mesmo período. Depois de 2001, as importações do país continuam crescendo, no entanto, no mesmo ritmo que o crescimento do mercado externo, mantendo constante sua participação nas importações totais desse produto. Boa parcela dos móveis domiciliares vendidos nos EUA é manufaturada em países distantes, sendo a China a maior exportadora de móveis para o mercado estadunidense, tendo esta desbancado o Canadá, que tradicionalmente ocupava essa posição. O gráfico 5 apresenta os dados sobre essas importações.

Gráfico 5 – Distribuição das importações de móveis dos EUA em 2001



Fonte: Departamento do Comércio (citado em Bryson *et al*, 2003).

Em 2001, a China exportou US\$ 2,8 bilhões de móveis de madeira para uso residencial para os EUA, o que representava 30% do total de importação deste país (Bryson *et al*, 2003). Porém, ao se considerar todos os tipos de móveis, como os de metal, plástico e outros essa participação atinge os 44%.

O aumento das importações vem ocorrendo devido ao aumento da subcontratação de empresas moveleiras em países cuja mão-de-obra é mais barata. Estruturas de baixo custo, melhorias de qualidade e distribuição eficientes de produtores transoceânicos estão mudando a forma como as firmas dos EUA competem no mercado de móveis. Produtores dos EUA estão se focando mais em competências em que eles têm vantagem comparativa. Confirmando a argumentação de Gereffi (1994), a chave para esse modelo de negócio é a habilidade em alavancar as relações de subcontratação transoceânicas, enquanto mantêm as relações existentes com os varejistas domésticos. Produtores e distribuidores dos EUA têm a habilidade de aumentar o controle de qualidade, o cumprimento de prazo das embarcações e o preço de negociação devido à quantidade de produtos que eles importam (Bryson *et al*, 2003). Estas são características típicas de compradores que comandam cadeias de valor inteiras.

No entanto, o aumento das subcontratações transnacionais realizadas por produtores estadunidenses de móveis vem ocasionando uma quantidade significativa de falências nos últimos anos. A principal tendência é que os produtores estrangeiros tentem se relacionar diretamente com os consumidores, ao invés de utilizar canais tradicionais. A grande ameaça para os produtores dos EUA são os produtores estrangeiros. Caso estes sejam capazes de estabelecer canais diretos com varejistas dos EUA, os produtores estadunidenses vão se encontrar fora do círculo e vão sofrer para sobreviver (Bryson *et al*, 2003).

A presença de agências de exportação e, mais atualmente, o deslocamento de empresas dos EUA vêm permitindo a atualização da indústria de móveis chinesa e também de outros países subdesenvolvidos, possibilitando que suas empresas usufruam de outras vantagens competitivas que não as de custos. A entrada das agências de exportação em países menos desenvolvidos possibilitou atualizações funcionais, internalizando etapas como acabamento, montagem, embalagem e controle de qualidade.

Uma consequência dessa atualização funcional é a redução da utilização de intermediários entre os fabricantes chineses e os varejistas estadunidenses. A princípio, grande parte das exportações providas de países em desenvolvimento era de móveis inacabados, com as empresas dos EUA responsáveis pelo acabamento e pela distribuição de tais móveis. Atualmente, os subcontratados transoceânicos passaram a vender diretamente para as lojas de varejo, através de agentes de exportação, e têm força de venda própria nos EUA (Xu; Cao; Hansen, 2003).

Portanto, realmente existe a ameaça de manufaturas transoceânicas irem diretamente para varejistas, apesar da maior parte dos varejistas não terem infra-estrutura ou capital para ultrapassar produtores e distribuidores dos EUA. No entanto, como pode se verificar na subseção sobre a indústria moveleira chinesa, alguns grandes varejistas estadunidenses já se relacionam diretamente com grandes produtores de países subdesenvolvidos, principalmente da China (Xu; Cao; Hansen, 2003).

De acordo com Bryson *et al* (2003), se a tendência de eliminar os intermediários da cadeia de valor se confirmar, os únicos produtores estadunidenses de móveis que poderiam obter sucesso nesse modelo são aqueles capazes de estabelecer nomes fortes no mercado, através de estratégia de formação de marca (*branding*)³⁷.

3.3.3.4 – China

Domesticamente, a indústria de móveis é a oitava maior indústria do país, contribuindo com cerca de 1,6% do PND em 2002 e de 2% do valor das exportações no mesmo ano. O segmento de móveis de madeira é o maior entre aqueles referentes à indústria do mobiliário, atingindo cerca de 70% da produção, os móveis de metais representam 15%, em seguida aparecem os segmentos de assentos elevados, de vime e de plástico (Xu; Cao; Hansen, 2003).

Na China essa indústria é fragmentada, sua estrutura é formada por apenas duas grandes empresas públicas e muitas firmas de pequeno porte, cujos tipos mais comuns de

³⁷ Alguns exemplos de grandes produtores estadunidenses são La-Z-Boy e Furniture Brands International, estes produtores adquiriram e construíram marcas e são capazes de dirigir vendas a partir do reconhecimento de suas marcas.

propriedade são a privada, nacional e estrangeira. Tanto a indústria como o mercado revelam características regionais distintivas. Essas especificidades são privilegiadas pelas relações Estado-firma. De fato, as firmas diferem de acordo com o contexto social em que estão inseridas, pois na China, a história das firmas é profundamente marcada por suas relações com o Estado.

Entretanto, na década de 1980, ocorreram mudanças nesta relação: primeiramente houve um processo de descentralização das empresas estatais através do estabelecimento do Sistema de Responsabilidade Contratual. Essa descentralização transferiu o controle para os governos locais e permitiu que estes implantassem um monitoramento ainda mais estreito tanto sobre as firmas estatais quanto sobre as empresas privadas (Koch, 2003). Outra mudança é a crescente presença de acionistas nas empresas, o que possibilitou certa independência dessas com relação ao Estado.

A indústria de móveis chinesa é dispersa. Em termos geográficos, existem quatro *clusters* principais de produtores, que estão localizados no sul, leste, norte e nordeste da China: as províncias de Guangdong, Shanghai, Beijing e Danlian (Xu, Cao e Hansen, 2003). No entanto, essa indústria e grande parte de seus fornecedores se concentram, principalmente, no sul da China. Aproximadamente 50% das exportações chinesas são provenientes de Guangdong (Bryson *et al.*, 2003).

Atualmente a indústria moveleira chinesa vem apresentando notáveis taxas de crescimento. Em 2002, esta produzia cerca de US\$ 20 bilhões, apresentando um crescimento de 25% em comparação com o ano de 2000. Neste ano, apenas 25% da produção era direcionada para o mercado externo, portanto, a demanda doméstica é o motor que impulsiona o crescimento dessa indústria, sendo o mais importante. Por causa de seu enorme mercado doméstico a indústria chinesa é menos suscetível a flutuações globais (Xu; Cao; Hansen, 2003).

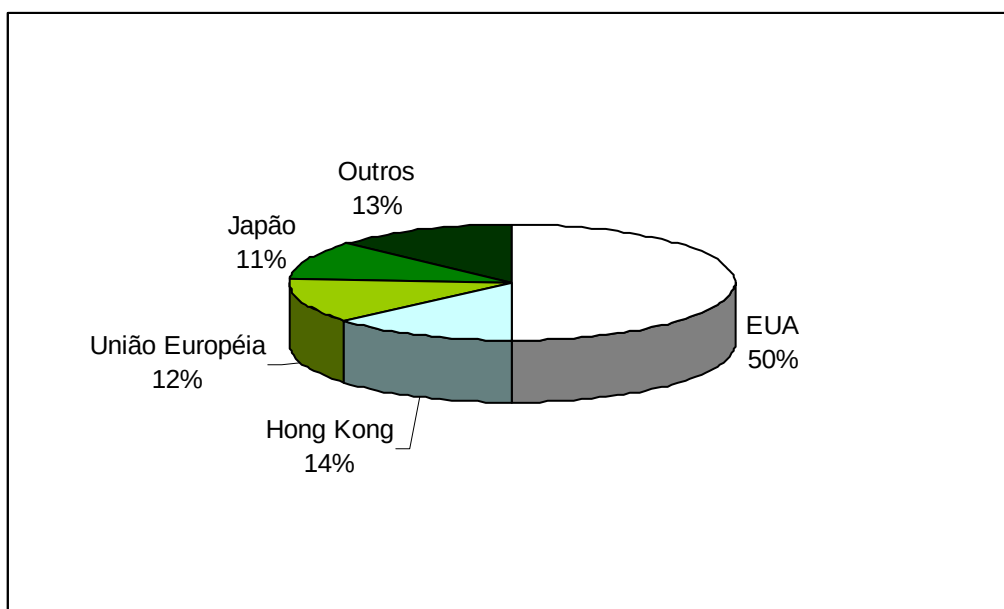
O mercado externo de móveis é o segundo pilar do rápido crescimento da produção chinesa de móveis. A presença da China no mercado internacional de móveis vem crescendo significativamente nas últimas décadas. A China exportava US\$ 5,4 bilhões em móveis, em 2002, dois anos depois esse número já atingia a cifra de US\$ 12,6 bilhões. Acredita-se que esse crescimento se deve ao aumento das importações dos EUA e ainda à

queda nas exportações da Tailândia (Kaplinsky; Readman, 2005). As exportações para os EUA totalizavam, em valor, US\$ 3 bilhões em 2004, o que equivalia a um quarto das exportações chinesas. As exportações de móveis de madeira da China para os EUA cresceram 80% entre 2000 e 2001, enquanto o total dos móveis exportados cresceu 40% no mesmo período.

Os detalhes sobre as exportações da China estão apresentados no gráfico 6. Segundo Coutinho *et al* (2002), o país possui como principal comprador de seus produtos os Estados Unidos e, em menor escala, Hong Kong e Japão.

De fato, a maior vantagem competitiva da China são os baixos custos com a mão-de-obra, sua taxa salarial varia, em média, entre US\$ 0,50 e US\$ 0,75 por hora. Além disso, o país apresenta uma força de trabalho muito grande, garantindo, em grande medida, a manutenção das baixas taxas salariais por muitos anos. No passado, as elevadas taxas de demissão de empregados levaram os manufatureiros chineses a operar ineficientemente. No entanto, produtores estão investindo recursos em treinamento e desenvolvimento para atrair e manter empregados qualificados (Bryson *et al*, 2003)

Gráfico 6 – Distribuição das exportações chinesas



Fonte: Xu, Cao e Hansen (2003).

Contudo, a China apresenta outras vantagens de custos com relação aos demais países exportadores de móveis, tais como baixos custos de crédito e de *overhead*. Os fabricantes chineses têm acesso ao crédito a um juro de 0,5% ao mês. Já os custos de *overhead* incluem todos os custos de produção exceto custos com a mão-de-obra, frete e matérias-primas³⁸. Os baixos custos de construção na China permitem que os produtores expandam rapidamente, mantendo as vantagens de custo.

De acordo com Bryson *et al* (2003), a maioria das empresas chinesas funcionava a toda capacidade, em 2003. No entanto, os produtores de móveis planejavam aumentar sua capacidade produtiva entre 25 e 30%. Analistas estimavam que a demanda dos EUA e da Europa deve absorver 20% dessa extensão de capacidade nos próximos anos. Isso indica uma expansão excessiva, que levaria a uma erosão dos preços.

As importações chinesas de matéria-prima são extremamente pulverizadas. Uma característica importante de suas importações é o grande número de produtos de madeira comercializados, destacando-se compensados e chapas de fibra. A China é também um importador emergente enorme de madeiras serradas. A Rússia e a Malásia são os maiores fornecedores de madeira mole e dura, respectivamente. A África e a América do Sul são importantes fontes também. Ainda deve-se ressaltar que os EUA têm direcionado sua exportação de madeira dura para a China. Essa dependência de matéria-prima pode ser a maior ameaça para o futuro da indústria de móveis chinesa (Xu; Cao; Hansen, 2003).

A falta de qualidade e as deficiências nas técnicas de acabamento e montagem são outros problemas dos móveis chineses, por isso, muitos dos móveis são exportados inacabados. Ainda deve-se apontar que as empresas chinesas de móveis são carentes de habilidade inovativa e não possuem estratégia para desenvolvimento de *design*, *marketing* ou *branding*. Entretanto, as empresas chinesas se apresentam cada vez mais preocupadas com a qualidade de seus produtos e com os ganhos de produtividade. Em função dessa preocupação observa-se uma aceleração da absorção de tecnologia nesse país. Essa

³⁸ A construção nos Estados Unidos custa aproximadamente US\$ 15 por pé quadrado, na China ela custa aproximadamente US\$ 3-4 por pé quadrado. Adicionalmente, os proprietários das fábricas chinesas não são submetidos aos mesmos padrões de construção que as firmas dos EUA encaram. Pesquisas indicam que a maioria das empresas chinesas tem sistemas de coleta de pó insuficientes e não tem outras ferramentas de segurança e de conveniência tipicamente encontradas das fábricas estadunidenses. Esse minimalismo não apenas reduz os custos de *overhead*, mas mantém o investimento inicial baixo (Bryson *et al.*, 2003).

tendência levou a uma diminuição de 30 a 40% nos custos com matéria-prima de muitas empresas (Bryson *et al*, 2003).

A presença de agências de exportação e a introdução de sistemas de controle de qualidade no país vêm possibilitando melhorias nesse sentido. Além de a China ter se tornado um alvo para fabricantes de máquinas e equipamentos especializados na indústria de móveis, o país tem se tornado alvo de produtores de móveis norte-americanos. Um bom número de empresas multinacionais tem escolhido a China para instalar suas plantas. Existem evidências de que grandes varejistas e produtores norte-americanos têm deslocado seus escritórios para as principais cidades chinesas à procura das vantagens competitivas oferecidas pela mão-de-obra barata. A maior parte desses produtores utiliza contratos de subcontratação em países como a China, ao invés de instalar suas próprias facilidades nesses países. Eles compram componentes semi-acabados e os enquadram nos elevados padrões do mercado dos EUA, a fim de elevar a agregação de valor.

Existem quatro cadeias distintas de fornecimento de móveis chineses para os Estados Unidos: produtores dos EUA, que buscam produtos da China com ajuda de agentes de exportação que estão localizados nesse país; produtores dos EUA, que produzem seus móveis na China, investindo diretamente na construção de plantas produtivas nesse país; varejistas dos EUA, que compram diretamente de produtores chineses; e agentes dos EUA, que buscam produtos na China e os vendem diretamente para pequenos varejistas (Bryson *et al*, 2003).

Um exemplo do primeiro modelo de fornecimento, em que a exportação chinesa é orientada por agentes de exportação, é o papel que a Outlook International (agente) representa para a Furniture Brands (produtor dos EUA). Outlook é a interface na China entre os clientes diretos (empresas estadunidenses) e as várias fábricas chinesas e se faz presente em todo o processo produtivo, desde fases prematuras de *design* até a entrega. A Outlook testa todos os novos produtos em seus laboratórios para assegurar que não há falhas estruturais ou de *design*. Além disso, esse agente faz o controle de qualidade. Nesse caso, a Outlook opera como mais que um agente de exportação, mas como uma companhia de serviços (Bryson *et al*, 2003).

Essa é uma cadeia claramente comandada pelo comprador com governança cativa, sendo os compradores grandes empresas com um elevado grau de concentração. Essa cadeia de fornecimento é intermediada por agentes, que privilegia as atualizações de produto e de processo; no entanto, abre pouco espaço para avanços em termos de atualização funcional.

Já o segundo modelo impõe à empresa estadunidense a decisão de importar *versus* aquela de produzir no exterior, e esse *trade-off* envolve muitos fatores. As empresas dos EUA podem escolher produzir diretamente na China pelas seguintes razões: para capturar as margens de lucro dos produtores chineses (entre 10 e 20%); para ganhar maior controle sobre as agendas de produção e entrega; e para conseguir produzir muitos tipos de produtos, especialmente aqueles cujas competências necessárias não são dominadas pelos fabricantes chineses. No entanto, investimentos diretos na China são arriscados por muitos motivos. Construir ao invés de importar exige maior quantidade de capital. Além disso, existem expectativas de que uma expansão excessiva pressione a tendência de queda dos preços, favorecendo firmas que importam e prejudicando produtores. E finalmente, deve-se considerar que a China representa um risco político significativo, com muitas incertezas (Bryson *et al*, 2003).

Neste caso, se os produtores estadunidenses decidirem transferir suas plantas para a China, o tipo de governança na cadeia é hierárquica, uma vez que os produtores estadunidenses não confiam na capacitação dos chineses para produzir os móveis como desejado e preferem eles mesmos manter as etapas produtivas internamente a subcontratar empresas chinesas.

Com relação aos varejistas dos EUA que compram diretamente dos produtores chineses, podem se verificar vários exemplos. O Walmart, a Ethan Allan and a Rooms To Go estabeleceram uma relação de longo prazo com o maior produtor de *pinus* da China, Markor, Inc. Essa cadeia de fornecimento não envolve nenhum produtor estadunidense, nem agente, e as vantagens são óbvias: o tempo de trânsito é menor, a margem bruta é maior para ambos os lados e a informação de mercado pode ser transferida de forma mais rápida e acurada. No entanto, esse modelo funciona tipicamente para grandes varejistas estadunidenses e grandes produtores chineses, porque grandes empresas são mais propensas

a estabelecer relações de longo prazo para melhorar o controle de qualidade e para obter maior estabilidade de fornecimento. Grandes produtores chineses são mais fortes financeiramente e estão aptos a estender o crédito para os varejistas para facilitar a transação (Bryson *et al*, 2003). Xu, Cao e Hansen (2003) afirmam que esse modelo pode ser uma tendência contínua no futuro.

Nesse caso a relação entre produtores e compradores é de mercado. A transformação de cadeias cuja governança é cativa, para cadeias dirigidas pelo mercado, se deve ao aumento da capacitação dos produtores chineses.

Por último, existe o processo de fornecimento de móveis chineses realizado por agentes de importação norte-americanos, que buscam produtos na China e os vendem diretamente para pequenos varejistas nos EUA. Nesse caso, os agentes negociam produtos massivamente para uma lista de lojas nos EUA, vendendo para pequenos varejistas que não têm condições de comprar diretamente da China. No entanto, esse modelo ocorre em menor escala. Aqui a governança é exercida através de relações de mercado (Bryson *et al.*, 2003).

Finalmente, alguns produtores estadunidenses fazem um *mix* de bens produzidos domesticamente e dos modelos de importação descritos acima. Ocasionalmente os produtores dos EUA podem achar mais eficiente produzir alguns bens domesticamente. No entanto, a tendência é o crescente movimento para a plena subcontratação e para a formação de cadeias comandadas por compradores (Bryson *et al*, 2003).

Enquanto os fabricantes chineses previamente eram apenas capazes de lidar com grandes volumes de produção, com direção tecnológica dos parceiros dos EUA, agora eles são capazes de lidar com lotes bem menores.

A princípio as empresas chinesas eram meras fornecedoras de componentes para as empresas do EUA. À medida que invadiam o mercado com produtos de maior valor agregado, o aumento da competitividade no mercado estadunidense devido à entrada dos móveis chineses levou muitas empresas dos EUA à falência. Dessa forma, a grande maioria dos produtores estadunidenses se tornou distribuidora de produtos chineses, no entanto mesmo essas empresas que lograram se transformar em distribuidoras não estão isentas de ameaças, um delas é a tentativa das empresas chinesas de se relacionarem diretamente com os varejistas. De fato, segundo Nassif (2006), os chineses passaram a vender diretamente

para as lojas de varejo e têm força de venda própria nos EUA, eliminando a necessidade de intermediários.

A abertura comercial, a permissão de entrada de investimentos externos ligados às atividades exportadoras e o incentivo às exportações, foram fatores importantes para melhorar a competitividade das indústrias chinesas no mercado internacional (Medeiros, 2000). O acesso da China a Organização Mundial de Comércio (WTO) deve facilitar o crescimento continuado da indústria. Espera-se que a indústria de móveis chinesa sofrerá mudanças qualitativas nos próximos dez anos.

3.3.3.5 – Polônia

A indústria de móveis polonesa é composta principalmente de pequenas e médias empresas, que para melhorar sua competitividade dependem de interação entre si, de recursos de capital próprios e das condições de acessibilidade a fontes externas de financiamento. Em 2003, a indústria do mobiliário da Polônia, contava com um total de 381 empresas, empregando em torno de 94 mil funcionários (Polônia, 2004a).

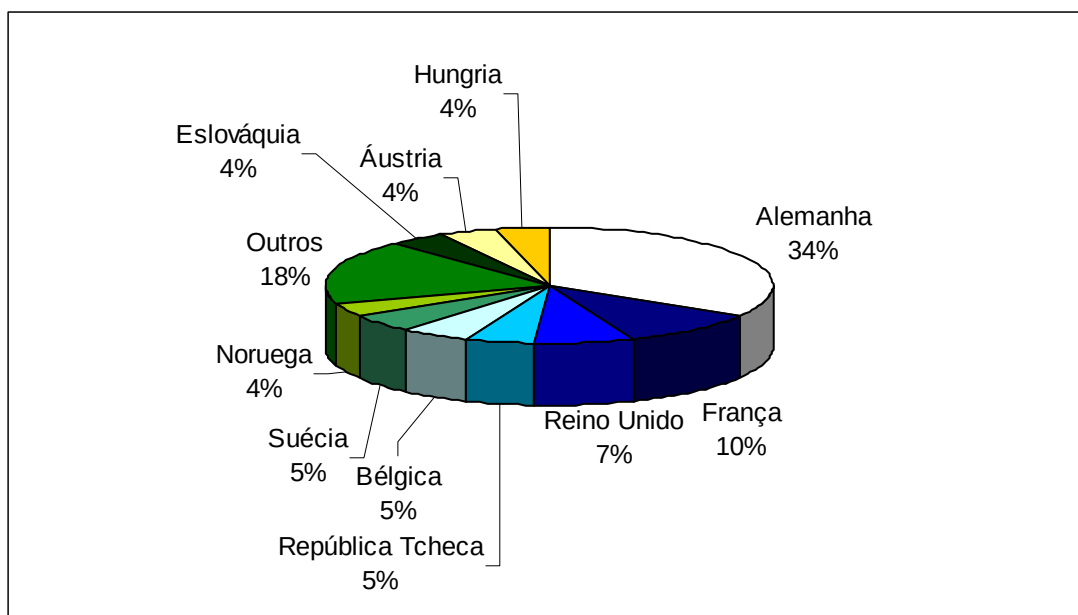
O ano de 2003 foi o período de transição da estagnação para a recuperação da economia polonesa. Em maio de 2004, a Polônia se tornou membro da União Européia e a possibilidade do país competir em um mercado compartilhado fez com que a economia encarasse um novo desafio. O dinamismo das exportações deste país é um efeito da taxa de câmbio favorável diante do dólar e do euro, combinadas com o consolidado conceito conquistado pelos exportadores de móveis poloneses como fornecedores tradicionais de móveis sofisticados no mercado europeu. Os investimentos diretos externos alemães também exercem influência importante sobre as exportações; tecnologias modernas e melhorias organizacionais e de *marketing* contribuem para o aumento da competitividade dos produtos poloneses e causam uma mudança positiva na estrutura produtiva e de vendas no mercado doméstico (Polônia, 2004b).

De fato, nesse ano, a indústria moveleira da Polônia apresentou um crescimento de 24,1% em relação ao ano anterior em termos de valor vendido. Esse crescimento foi principalmente impulsionado pelo mercado externo, pois os consumidores poloneses ainda

são bastante conservadores, não encaram os móveis como objeto decorativo, e apenas os renovam quando seus móveis se encontram bastante obsoletos (CBI, 2006).

Em 2003 tal indústria exportava cerca de 80% da sua produção. Quando comparadas às exportações de *commodities*, as vendas externas de móveis são uma das mais significativas exportações polonesas. Os móveis de madeira correspondem a 70% do total de exportações da indústria de madeira e a soma das exportações de móveis com a de produtos de madeira equivale a 10% das exportações totais da Polônia. Sendo os países da União Européia os principais parceiros para negócios desse setor (Polônia, 2004a), como pode se ver no gráfico 7.

Gráfico 7 – Distribuição das exportações polonesas em 2003



Fonte: CBI (2006)

Atualmente observam-se modificações no perfil da demanda e, conseqüentemente, da oferta de móveis poloneses; enquanto a produção de sofás-cama apresenta uma queda de 21% quando comparados os anos de 2002 e 2003, os segmentos de móveis para salas de jantar, segmento de maior relevância em termos de volume de produção do país, e de móveis para dormitórios e para cozinhas, sofreram acréscimos de 39%, 10% e 24% respectivamente (Polônia, 2004a).

Com relação às exportações percebe-se um aumento dos valores exportados de, aproximadamente, 26% ao ano entre 2002 e 2004, enquanto as importações cresceram 42%

entre 2002 e 2003, e 20% entre 2003 e 2004. Dessa forma houve um aumento das exportações líquidas do país, que em 2003 atingiu US\$ 3 bilhões e US\$ 4,1 bilhões em 2004. Esses números são reflexos do deslocamento de empresas alemãs para a Polônia, em busca de mão-de-obra e matéria-prima baratas. Em 1996, 14% dos móveis alemães importados pela Polônia eram reexportados para a Alemanha (Pellegrin, 1999), o que significa que móveis alemães inacabados são enviados para Polônia para passarem pelas etapas de acabamento, para então serem reexportados para Alemanha, onde são revendidos com maior valor agregado, devido às práticas de *marketing* e de comercialização avançadas desse último país. Essa situação é típica de cadeias comandadas pelos compradores governadas de forma cativa, portanto, mesmo produtores de produtos sofisticados estão sujeitos a serem submetidos a este tipo de governança.

A recuperação econômica e a situação econômica relativamente boa levaram a um crescimento marcante da demanda de produtos de madeira. Isso causou escassez de oferta de madeira domesticamente, no entanto o elevado nível de auto-suficiência tem sido uma das forças marcantes desse mercado na Polônia. Portanto, uma das maiores dificuldades do setor é a oferta de madeira em níveis apropriados para propiciar o funcionamento e o desenvolvimento dos setores a montante da cadeia. De fato, 94% da madeira ofertada são fornecidos pelo maior produtor de madeira da Polônia, a *State Wood*. Essa situação, além de manter um gerenciamento propício sobre as fontes de madeira, deve assegurar condições estáveis de venda de madeira e possibilitar um planejamento pró-desenvolvimento para as empresas³⁹. Considerando não apenas questões relacionadas com a estabilidade da distribuição da madeira como também com o nível de preço aplicado, isso resultaria em eficiência econômica para ambos os lados: os fornecedores e os clientes.

3.3.3.6 – México

O setor manufatureiro de móveis no México é composto por 19 mil empresas, dentre as quais mil são fábricas e o restante são pequenos carpinteiros e oficinas (tabela 8).

³⁹ Atualmente cerca de 6,8 milhões de hectares de áreas florestais são certificados pelo FSC, o que significa que são gerenciados de maneira apropriada e equilibrada e que a extração de madeira é feita sem ameaçar o meio ambiente. Tal área corresponde a 76% da área florestal total da Polônia, e a 84% da renovação da madeira do país (Polônia, 2004b).

No que diz respeito à distribuição espacial da indústria, essa se encontra concentrada principalmente no centro e no norte do México: Distrito Federal, Estado do México, Nuevo Leon, Jalisco, Guanajuato, Nayarit, Aguascalientes, Durango, San Luis Potosi, Puebla, Chihuahua e Baja Califórnia.

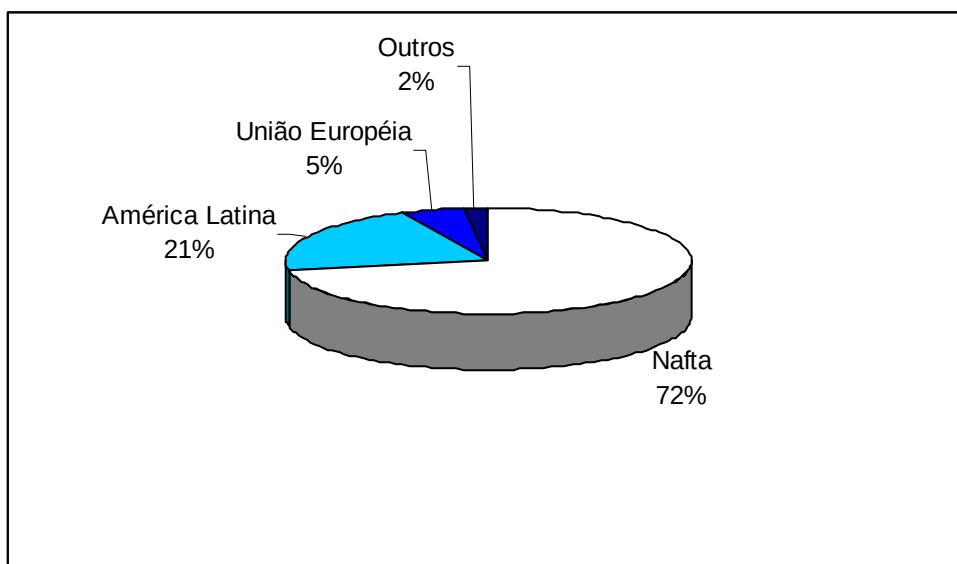
Tabela 8 – Porte das empresas mexicanas de móveis

Porte das empresas	No. de empresas	Participação
Micro	17537	92,3
Pequena	1064	5,6
Média	380	2
Grande	19	0,1
Total	19000	100

Fonte: Zayas e Cascarano (2005).

A maior parte dos móveis fabricados domesticamente é destinada para domicílios (51%), o segmento de móveis para escritório representa 10%, enquanto os móveis para cozinha correspondem a 6%. As peças e componentes atingem 33% da produção de móveis deste país. É importante ressaltar que apenas 25% da produção de móveis mexicana é completamente fabricada no país, o resto inclui componentes importados (Zayas; Cascarano, 2005).

Gráfico 8 – Exportação dos móveis mexicanos em 2004



Fonte: Zayas e Cascarano (2005).

Os produtores mexicanos de móveis têm dificuldade para exportar devido à base de capital inadequado para atingir uma estratégia de grande escala, apresentam problemas em termos de *design*, qualidade, preço e com quantidades mínimas para atingir o lote demandado. No entanto, o maior gargalo produtivo do país é a falta de cumprimento dos prazos de entrega (Zayas; Cascarano, 2005).

Aproximadamente 24% dos móveis são produzidos para o mercado externo, enquanto o restante é destinado para o mercado doméstico. O México exportou aproximadamente US\$ 5 bilhões em 2004, no entanto devido à importação de peças e componentes o país apresenta exportações líquidas de US\$ 3 bilhões (Zayas; Cascarano, 2005).

O principal parceiro comercial do México são os Estados Unidos, que fornece matéria-prima para a indústria de móveis mexicana e apresenta superávits persistentes do saldo comercial de madeira. Como contrapartida, o México exporta móveis para os EUA em escala crescente, de forma que o saldo comercial total (madeira e móveis) é favorável ao México (Coutinho *et al*, 2002).

No que diz respeito ao Canadá, este adquire quantidades muito menores de móveis mexicanos quando comparadas com os valores transacionados com os Estados Unidos. Um possível motivo para essa diferença entre as quantidades importadas dos EUA e do Canadá é o tamanho relativamente reduzido do mercado interno desse último país. Nos últimos anos nota-se um leve crescimento no saldo comercial mexicano perante o Canadá.

Deve-se notar que as importações de madeira canadenses pelo México cresceram consideravelmente após a entrada deste na Nafta: em 1995 as importações de madeira equivaliam a aproximadamente US\$ 52 mil, já em 2001 essas importações totalizaram um valor de cerca US\$ 1,43 milhões (Coutinho *et al*, 2002).

Coutinho *et al* (2002), afirmam que

segundo Abimóvel (2002), uma tendência verificada após a entrada na Nafta foi o surgimento de empresas “maquilladoras”, que são as maiores contratantes de mão-de-obra do setor moveleiro. O mecanismo de “maquilla” consiste na importação temporária de produtos para serem processados e reexportados aos mercados de origem. São empresas associadas a grandes grupos estrangeiros (principalmente americanos), de alta tecnologia, sendo responsáveis por

mais da metade da produção mexicana de móveis. A maior parte das “maquilladoras” tem a produção concentrada em dormitórios, salas de jantar e de estar (Coutinho *et al*, 2002: 27).

De acordo os autores, pode-se concluir que a abertura comercial entre os países participantes da Nafta foi altamente benéfica para o México que, neste setor, se tornou rapidamente um exportador de móveis e importador de matéria-prima. Essa tendência provavelmente foi impulsionada pelo menor custo da mão-de-obra mexicana e ainda pela proximidade com fontes de abastecimento da indústria.

4.3.3.7 – Brasil

A participação do Brasil nas exportações do mercado internacional de móveis de madeira equivale a 1,2%. Os grandes concorrentes do Brasil são China, México e Malásia, países que estão inseridos no mercado mundial de forma bastante similar: confeccionam a partir de *designs* “importados”, participam do mercado internacional de móveis inseridos em cadeias de valor comandadas por compradores e apresentam níveis de tecnologia semelhantes ou um pouco superiores à brasileira.

O padrão de competitividade dos móveis brasileiros se baseia na capacidade produtiva, na qualidade dos produtos e no cumprimento do prazo de entrega. No entanto, a indústria moveleira do país compete no mercado internacional via *commodities*, pois ainda não produz *design* próprio. A maioria dos móveis fabricados para exportação é confeccionada a partir de *designs* enviados do exterior (Coutinho *et al*, 2002). Sua promoção comercial é extremamente deficiente, pois apenas em 2005 os móveis exportados pelo país passaram a apresentar selo indicador do país de origem, mesmo assim, os móveis e as embalagens vão geralmente selados com a marca do importador.

No tocante à estrutura produtiva, cabe destacar que essa indústria é bastante pulverizada no Brasil, sendo constituída por algo como 13113 estabelecimentos, sendo que cerca de 85% da produção encontra-se vinculada ao segmento de móveis de madeira. A tabela 9 mostra a distribuição do setor de móveis de madeira por tamanho. O grau de informalidade é alto, sendo estimado que o número de empresas totaliza aproximadamente 50.000, se incluídas as informais (Coutinho *et al*, 2002).

Tabela 9 – Porte das empresas de móveis com predominância de madeira no Brasil⁴⁰

Porte das empresas	No. de empresas	Participação
Micro-empresas	11627	88,53
Pequenas	1311	9,98
Médias	182	1,39
Grandes	13	0,1
Total	13133	100

Fonte: RAIS (2005).

No Brasil, a indústria moveleira evoluiu na forma de aglomerações produtivas especializadas, formando sistemas territoriais compactos em poucos municípios. As aglomerações existentes em São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina foram as pioneiras do setor, pois desde o começo do século XX as respectivas regiões já assistiam ao surgimento de pequenas marcenarias. “A indústria moveleira surgia, então, agregada ao primeiro estágio de desenvolvimento da indústria [nacional] [...] baseado no trabalho assalariado e do incremento do movimento imigratório que se delineava” (Coutinho *et al*, 1999: 1). As outras regiões especializadas nas atividades mobiliárias, como, por exemplo, Votuporanga e Mirassol (SP), Ubá (MG), Linhares (ES) e Arapongas (PR), surgiram no ciclo de substituição de importações do pós-guerra, entre o fim da década de 1960 e o início da década de 1980.

Quanto à tecnologia, os fornecedores de equipamentos para a indústria de móveis são predominantemente nacionais para as linhas não-integradas. Nas linhas integradas, a produção nacional de máquinas ainda não acompanha o nível tecnológico das produzidas no exterior no que diz respeito à precisão e produtividade (Gorini, 1998).

Observe-se que, apesar do aumento na participação do Brasil no comércio internacional de móveis, o país ainda apresenta um baixo coeficiente de abertura. Porém, não se pode negar que houve uma rápida evolução nesse aspecto, pois em 1995 as exportações brasileiras não atingiam 10% da produção nacional (Lanzer *et al*, 1998), e em 2004 essa percentagem ultrapassou os 20%, com uma pequena queda em 2005 (Tabela 10).

⁴⁰ O critério escolhido para a classificação do porte das empresas é o do SEBRAE, em que micro empresas possuem de 1 a 19 trabalhadores, pequenas de 20 a 99, médias de 100 a 499 e grandes acima de 500.

Tabela 10 – Faturamento da indústria brasileira de móveis em US\$ milhões⁴¹

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção (faturamento)	4.815	4.129	3.526	3.446	4.266	5478
Consumo	4.453	3.758	3.074	2.881	3.422	4500
Exportação	485	479	533	662	941	991
Importação	113	99	78	70	92	108
Balança comercial	372	380	455	592	849	883
Exportação /Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22	18
Importação/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6	2,3

Fonte: Abimóvel (2007).

Em 2003, a maior participação das exportações no faturamento ocorreu devido aos movimentos simultâneos de queda do faturamento e crescimento das exportações. Já em 2005 houve uma queda do coeficiente de abertura porque a produção aumentou mais rápido do que a exportação.

Tabela 11 – Exportações da indústria brasileira de móveis

Ano	US\$	Var. %
1990	39.744.595	
1991	57.295.962	44,16
1992	125.694.839	119,38
1993	266.069.681	111,68
1994	293.545.956	10,33
1995	336.558.513	14,65
1996	351.324.802	4,39
1997	366.331.006	4,27
1998	338.081.212	-7,71
1999	385.202.520	13,94
2000	485.174.452	25,95
2001	479.085.232	-1,26
2002	532.486.497	11,15
2003	661.556.905	24,24
2004	940.574.475	42,18
2005	990.424.209	5,30

Fonte: Abimóvel (2007).

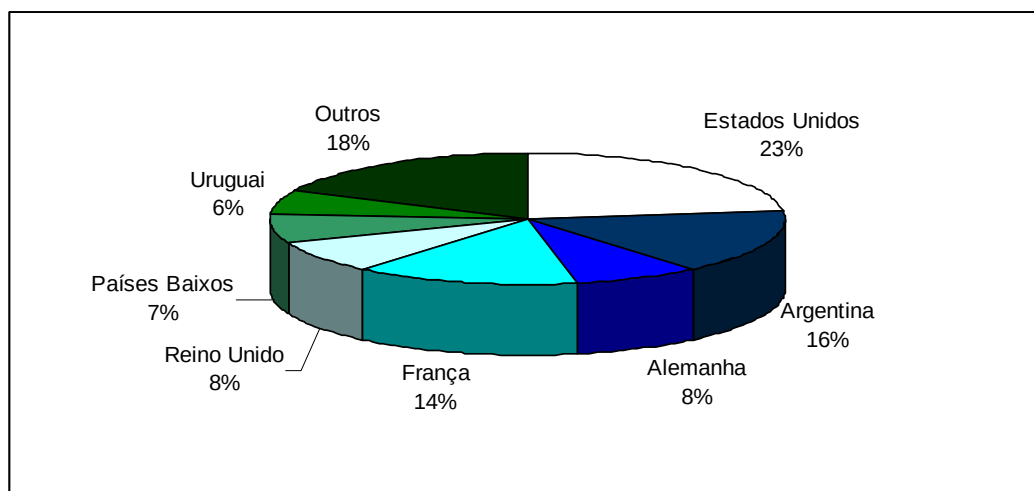
A evolução das exportações, como pode ser observado na tabela 11, se explica principalmente pelas variações das taxas cambiais. Após a explosão exportadora dos primeiros anos de abertura econômica (1990-1993), as exportações continuaram crescendo

⁴¹ Estes valores são apresentados pela Abimóvel, portanto, levam em consideração apenas empresas formais. Dessa forma, estes dados subestimam os valores reais de produção moveleira.

até 1997, porém com uma velocidade consideravelmente inferior ao triênio anterior. A sobrevalorização da moeda nacional, na esteira do Plano Real, dificultou as exportações, porém essa carga incidiu com mais peso no setor moveleiro somente no ano de 1998, quando houve uma queda nas exportações de 7,71%. No entanto, o setor respondeu rápida e positivamente à desvalorização da moeda nos primeiros meses de 1999, tendo a média do crescimento anual das exportações atingido 19,14% entre 1999 e 2003 e 24,7% entre 2003 e 2005.

As exportações brasileiras eram direcionadas para poucos países em 1997; os sete maiores importadores dos móveis nacionais representavam 82% das vendas totais, como pode ser verificado no gráfico 9. Este gráfico ainda mostra que os EUA era o maior importador de móveis brasileiros, porém, não se distanciava muito da Argentina e da França.

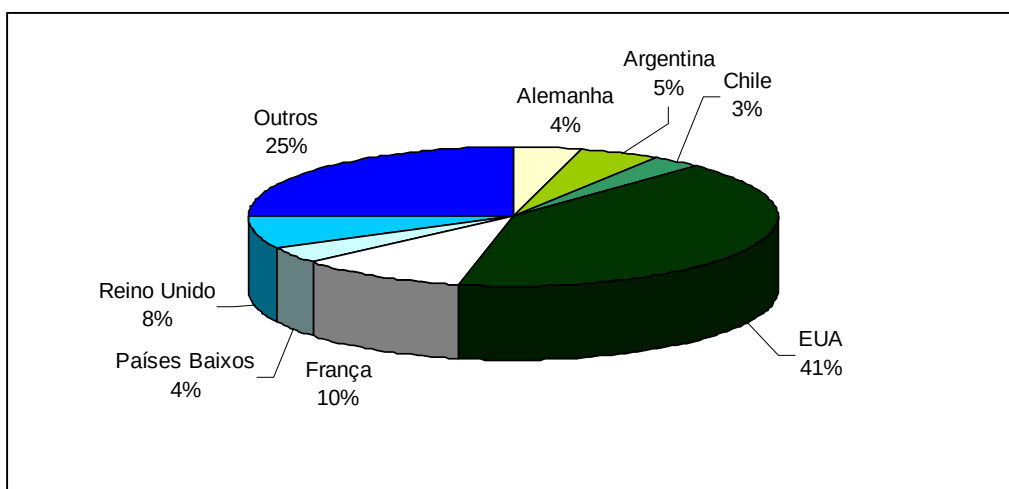
Gráfico 9 – Distribuição dos mercados externos consumidores de móveis brasileiros em 1997



Fonte: Coutinho *et al* (2002)

Atualmente, as vendas de móveis brasileiros estão um pouco mais pulverizadas geograficamente, dado que os sete maiores importadores desse produto representam 75% do total exportado. No entanto, a participação do EUA está ainda mais forte, este país importa aproximadamente 41% dos móveis brasileiros enviados para o exterior. Atualmente entre os sete maiores importadores de móveis do Brasil surge o Chile, que substitui a posição de outro país da América Latina, o Uruguai (Gráfico 10).

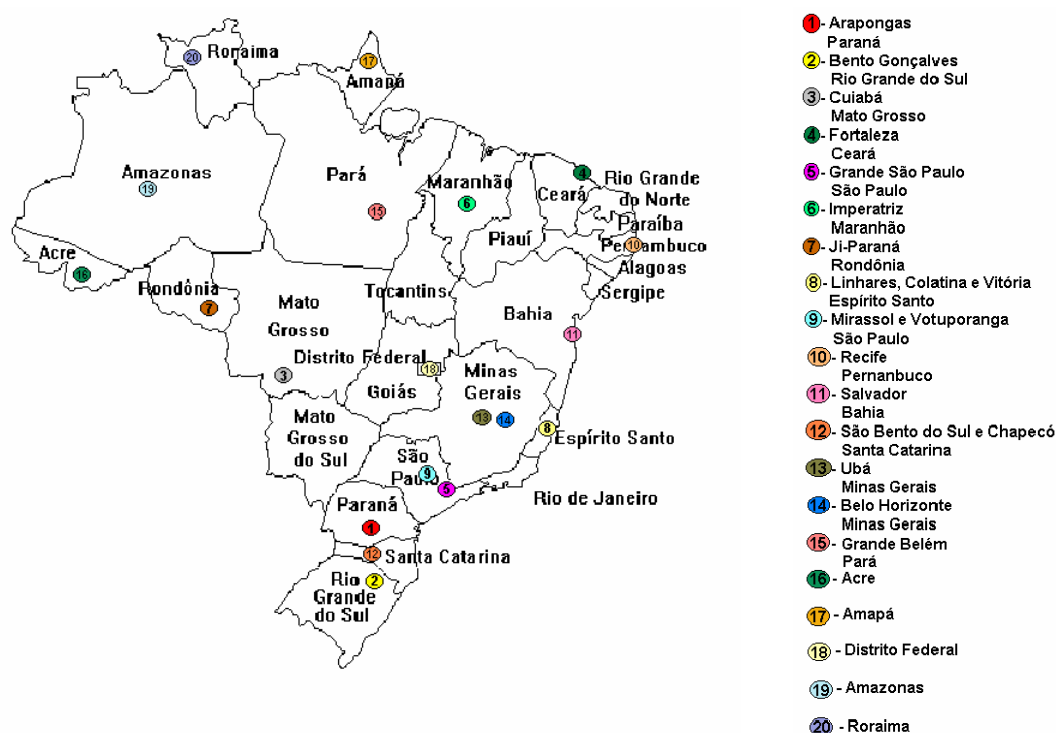
Gráfico 10 - Distribuição dos mercados externos consumidores de móveis brasileiros em 2005



Fonte: Abimóvel (2007).

Esse forte crescimento da indústria moveleira na década de 1990 impulsionou outras regiões especializadas no setor, cujas indústrias ainda se encontram em estágio embrionário. Pode-se tomar como exemplo as seguintes regiões: Macapá e Santana (AP); Paragominas (PA); Sobral, Juazeiro e Igatu (CE); Teresina (PI); Caruaru, Afogados, Garanhuns, Gravatá e Lajedo (PE); Brasília (DF) e Itapetininga (SP) (Brasil, 2002 citado em Coutinho *et al*, 2002). A figura 6 mostra a distribuição geográfica dos *clusters* moveleiros no Brasil.

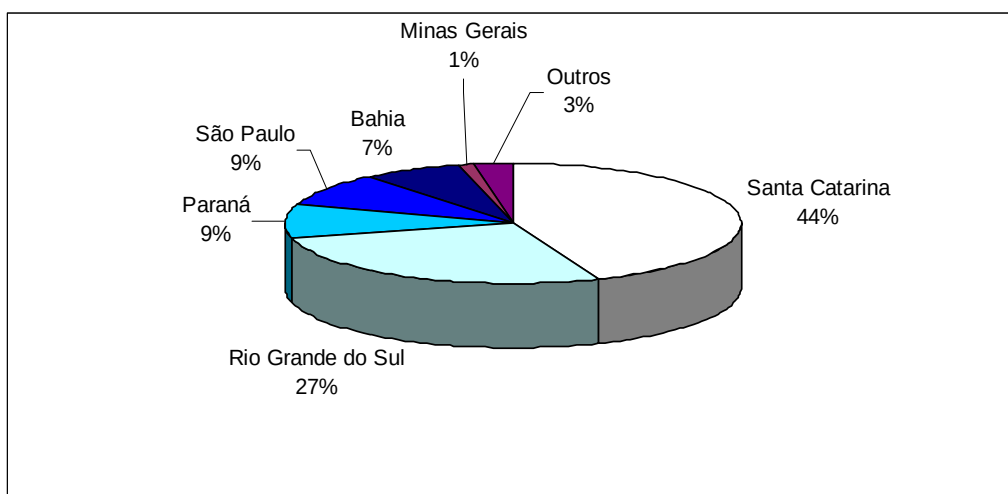
Figura 6 - Concentração de fabricantes de móveis no Brasil



Fonte: Abimovel (2007).

Apesar de São Paulo ser o maior produtor de móveis, sendo responsável por 25% da produção nacional, São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RG) são os principais exportadores. Os principais *clusters* moveleiros permanecem nas regiões Sul e Sudeste, que representam aproximadamente 90% das exportações do país, como pode ser observado no gráfico 11. A indústria revela-se bastante heterogênea em escala de país, com padrões produtivo e organizacional que variam muito de aglomeração para aglomeração, uma característica que não é exclusiva do Brasil.

Gráfico 11 – Distribuição espacial da exportação de móveis no Brasil (mercado formal)



Fonte: Abimovel (2007).

No Estado de São Paulo a indústria de móveis se encontra espacialmente dispersa e atende a todos os segmentos do mercado. No entanto, as regiões de Votuporanga e Mirassol (noroeste paulista) são especializadas na linha de móveis residenciais, enquanto a região da Grande São Paulo concentra a sua produção em móveis para escritório, sendo responsável por 80% da oferta existente para esse segmento no mercado interno.

A região de Bento Gonçalves especializou-se nos móveis retilíneos de madeira, utilizando como matéria-prima, principalmente, madeira aglomerada, chapa dura e MDF. É a aglomeração produtiva especializada mais desenvolvida em termos de *design* (Coutinho *et al*, 1999). De fato, 80% das suas empresas investem com destaque nesse fator de competitividade. Ainda que a comercialização de seus produtos seja principalmente voltada para o mercado interno, e apenas 10% da produção seja direcionada para o mercado externo, é o segundo maior exportador do Brasil, só ficando atrás de São Bento do Sul.

Já a micro região de São Bento do Sul (incluindo os municípios de Rio Negrinho e Campo Alegre), em Santa Catarina, exporta 80% do que é produzido na região, o que a torna a maior área exportadora de móveis no Brasil. A região é responsável por mais de 40% das exportações totais do país, um aspecto que, vale ressaltar, indica, por si só, a relevância de pesquisas sobre a realidade dessa aglomeração produtiva, foco do estudo de caso desta dissertação.

Em Minas Gerais, na aglomeração de Ubá, encontra-se estabelecida a maior empresa produtora de móveis do país, a Itatiaia, especializada em móveis de aço para cozinha. Nesta região também se encontram, aproximadamente, 300 pequenas e médias empresas produtoras de móveis residenciais em madeira e aço, destinados predominantemente ao mercado interno.

Arapongas, no Paraná, é voltada principalmente para a produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno. No entanto, as pequenas e médias empresas da região têm alto padrão tecnológico e atingem 7% do total de vendas brasileiras para o exterior.

Estes foram alguns exemplos de características gerais de aglomerações moveleiras no Brasil. No que segue afina-se o olhar sobre a indústria de móveis, observando de perto uma aglomeração produtiva específica: a de São Bento do Sul, em Santa Catarina. Cabe assinalar que essa aglomeração foi escolhida para a pesquisa de campo, entre outros motivos, por ser uma aglomeração moveleira consolidada e ainda por ser a maior exportadora de móveis do Brasil.

4. Características da inserção externa da aglomeração produtiva de móveis de São Bento do Sul.

4.1 Introdução

Este capítulo pretende abordar uma experiência concreta de aglomeração produtiva especializada, enfatizando sua forma de inserção no mercado internacional. Para tanto, a pesquisa se focou no período que abrange a abertura comercial, ocorrida no Brasil no início dos anos 1990, até os dias atuais. A ênfase da abordagem incidiu na capacidade dos agentes locais de responder coletivamente aos novos desafios com os quais se defrontaram os fabricantes de móveis de São Bento do Sul, a partir da sua inserção no mercado externo e como o caráter dessa inserção variou ao longo do tempo. Como se ressaltou nos capítulos 1 e 2, o processo histórico, a ação conjunta e as relações entre os *nós* da cadeia de valor são aspectos centrais no debate sobre aglomerações produtivas especializadas.

Dessa forma, o capítulo se inicia com a análise histórica da aglomeração produtiva de móveis sãobentense, focalizando aspectos gerais. Em seguida serão apresentadas as características da aglomeração moveleira de São Bento do Sul. Por último serão explorados os resultados da pesquisa de campo, realizada em julho de 2006 por meio de entrevistas em empresas e instituições da região de São Bento do Sul, conforme indicado no capítulo de introdução.

4.2 São Bento do Sul: caracterização e trajetória de uma aglomeração moveleira no Sul do Brasil

São Bento do Sul, localizada no Norte de Santa Catarina, foi fundada em 1873 por imigrantes de origens predominantemente alemã, austríaca e polonesa. Atualmente, esta região se constitui em importante centro industrial no planalto norte de Santa Catarina, que se situa a 259 Km da capital estadual (Florianópolis) e a 117 Km do porto marítimo de São Francisco do Sul e é o centro da microrregião do Alto Vale do Rio Negro, que inclui os municípios de Rio Negrinho (15 km) e Campo Alegre (15 km). A cidade conta com cerca de 75.000 habitantes e, somando a população de Rio Negrinho e de Campo Alegre, a microrregião totaliza 133.000 habitantes (Denk, 2006).

Esta microrregião é a maior exportadora de móveis do Brasil, nela existem 330 empresas especializadas na produção de móveis de madeira, cuja produção representa 47% do PIB e é responsável por, pelo menos, a metade dos empregos da localidade (Jurgenfeld, 2006). Apesar do faturamento dessa microrregião representar apenas 14% da produção total de móveis no Brasil, suas exportações representam 37% do total de móveis exportado pelo país (Abimovel, 2007).

Os imigrantes europeus que colonizaram a região chegavam ao Brasil devido aos problemas sociais e políticos recorrentes em seus países nativos, e a região fazia parte de um espaço destinado pelo governo a ser uma área de colonização estrangeira. A colônia se desenvolveu rapidamente, através da iniciativa e apuradas técnicas de trabalho que os colonos traziam dos países de origem (já que se encontravam com o processo de industrialização avançado para o período vigente), e da abundância de recursos naturais. (Denk, 2000).

A acumulação de recursos financeiros ocorreu principalmente através da exploração da erva-mate e beneficiamento da madeira; segundo Brancalone (1999), era possível observar experiências de exportação de tais bens desde o início da colônia. A partir dessa dinâmica, antes mesmo do final do século XIX, surgiram novas oportunidades para investimentos de pequeno porte como pousadas, mercearias, serrarias e carpintarias. Dessa forma, em São Bento do Sul, assim como no resto do país, o surgimento da indústria coincidiu com as regiões agro-exportadoras⁴².

Segundo Brancalone (1999), já na primeira década do século XX, a pobreza dos solos e o relevo acidentado da região desfavorecem as atividades agrícolas, dada a baixa fertilidade da terra. A grande queda nas exportações da erva-mate, na década de 1920, encerrava o primeiro ciclo econômico de São Bento do Sul. Diante dessa situação, os conhecimentos existentes entre os próprios colonos em trabalhar a madeira incentivaram as atividades artesanais e a exploração desta matéria-prima. Ocorreu assim, a expansão de marcenarias de fundo de quintal, cuja produção era artesanal e o gerenciamento de base familiar, favorecidas pelas poupanças locais provenientes da renda adquirida com a

⁴² Para ver esse assunto mais profundamente, consultar Tavares (1972).

exploração da erva⁴³. Portanto, “a fase inicial da industrialização de São Bento do Sul caracteriza-se pelo predomínio do artesanato e das pequenas iniciativas individuais” (Denk, 2000: 66).

Segundo Kaesemodel (1990), a partir dos anos 1940, iniciou-se o processo de proliferação das empresas moveleiras e a reestruturação das existentes. O pólo moveleiro foi se constituindo basicamente de pequenas e médias empresas, atuando como força descentralizadora de mão-de-obra, de pequenos investimentos de formação de capital local e gerenciamento de base familiar. Nessa época, antigos funcionários das firmas pioneiras saíam destas empresas e fundavam as suas próprias, se tornando empresários. Um exemplo desse desmembramento é a indústria Artefama – hoje uma das maiores empresas da região – que foi originária da dispersão da mão-de-obra das Indústrias Zipperer (Kaesemodel, 1990). Ao observar tal evento, Bercovich (1993) afirma que existe na região “um processo incessante de criação de novas micro-empresas que voltam a recorrer ao caminho de amadurecimento que as empresas mais antigas já consolidadas percorreram (...) [, isso foi possível devido à] expansão sustentada da demanda e da existência de barreiras à entrada pouco significativas” (p. 12).

Contudo, é importante ressaltar que foi a intensificação da comercialização da madeira que contrabalanceou a crise do mate, durante as décadas de 1930 e 1950, enquanto a formação do parque industrial, nesta primeira etapa, surtiu efeito amenizante secundário sobre a crise. A formação desse parque industrial foi impulsionada pelo progresso dos meios de transportes e comunicação, que permitiram a maior integração do mercado nacional.

Dessa forma, se o primeiro impulso ao desenvolvimento da indústria moveleira decorreu da crise da erva mate, o segundo ocorreu no pós-Segunda Guerra, quando São

⁴³ Segundo Kaesemodel (1990:36), “o aproveitamento dos resíduos de matéria-prima das serrarias, principalmente da araucária e imbuia, estimulou o aparecimento de marcenarias e carpintarias em forma de pequenas oficinas, acopladas às serrarias, por iniciativa dos proprietários das mesmas”. Em 1913, Jorge Zipperer e Willy Jung fundaram a primeira serraria a vapor da região, denominada Jung e Cia., na localidade de Salto, com equipamentos importados da Alemanha, que produzia caixarias para exportação. Como os rejeitos se acumulavam no pátio das serrarias, em função de que a imbuia para exportação só poderia ser de boa qualidade, Jorge Zipperer, em 1919, consultou seu irmão Martin Zipperer, que possuía uma pequena oficina de móveis em São Paulo, sobre o melhor aproveitamento dos rejeitos de imbuia. A sugestão foi que se aproveitasse a matéria-prima para a fabricação de pés de cadeiras. Nasce assim, uma nova empresa, com sede em Rio Negrinho.

Bento do Sul deixou de ser uma região exclusivamente agro-exportadora e, ao acompanhar o crescimento acelerado do país através das substituições de importações, passou a atender o mercado interno. Ainda na década de 1950 o município especializou-se na produção industrial de móveis e, devido à experiência de seus habitantes nesse setor, sua produção conseguiu atingir um bom nível de competitividade no mercado nacional, a partir da década de 1960 (Brancaleone, 1999).

Portanto, nota-se que, a partir do processo histórico, houve uma evolução desde uma sociedade agrícola para uma sociedade industrial aglomerada e especializada em móveis, podendo se caracterizar como um processo de industrialização difusa⁴⁴, como o descrito por Coulert e Pecqueur (1994). De fato, na década de 1960, a região se consolidou como uma aglomeração produtiva especializada em móveis, movimento acompanhado pela aceleração do desmembramento de antigos funcionários das firmas pioneiras.

No período do “milagre econômico” – entre 1968 e 1973 – o grande aumento da demanda por móveis resultou em exigências de mudanças estruturais na indústria do setor. De fato, a necessidade de aumentar a produção e a competitividade exigiu investimento em novas tecnologias (Brancaleone, 1999). Esse movimento foi intensificado pela possibilidade de exportação de móveis para Alemanha e Reino Unido e também pela iniciativa do Governo Federal que, em 1973, implementou uma lei que limitava a saída de madeira bruta do país, para impulsionar a exportação de móveis⁴⁵. Nesse período, a indústria moveleira passou de um estágio de produção artesanal para ingressar em um estágio de escala industrial⁴⁶ (Denk, 2000). A atividade moveleira atingiu ainda outros municípios próximos a São Bento do Sul, como, por exemplo, Rio Negrinho, Campo

⁴⁴ Um exemplo da história da construção dessas empresas pode ser tomado pela Indústria Zipperer S/A: “foi fundada por Carlos Zipperer Sobrinho, filho dos primeiros colonizadores alemães, o qual, já aos 11 anos de idade, começou seu aprendizado de marcenaria. A marcenaria de Carlos Bollman foi adquirida em 1923 pelo seu funcionário Carlos Zipperer Sobrinho, que incentivado por leituras em revistas alemãs que continham informações técnicas de como trabalhar madeira e reaproveitar rejeitos, reestruturou a marcenaria com novos artefatos de madeira” (Kaesemodel, 1990, citado em Denk, 2000: 54). Essa autora dá diversos exemplos como este em sua tese.

⁴⁵ Conforme Brancaleone (1999), o Brasil exportou móveis num total de US\$ 10,3 milhões de dólares em 1973, passando esse valor para US\$ 20,9 milhões de dólares em 1979. A despeito dos baixos valores, a duplicação da exportação de móveis é muito importante por representar a expansão do mercado de móveis para além das fronteiras nacionais.

⁴⁶ Além do setor moveleiro, se observou, na região, o desenvolvimento de outros setores como o têxtil, o cerâmico, o metalúrgico e o de alimentos (Brancaleone, 1999).

Alegre, Mafra e Jaraguá do Sul. O redirecionamento das maiores empresas para o exterior abriu espaço para que as pequenas ocupassem o mercado interno.

[E]sse processo de progressiva conquista de novos mercados é liderado pelas maiores empresas – que passam assim a atender os nichos de mercado mais atrativos –, enquanto os novos empreendimentos – geralmente microempresas de base familiar – encontram a sua base de desenvolvimento em mercados descuidados ou abandonados pelas empresas já consolidadas (Bercovich, 1993:12).

Devido à euforia com a conquista de novos mercados, foi organizada, em setembro de 1973, uma mostra industrial de São Bento do Sul e região. Este evento foi marcante, projetando São Bento do Sul no cenário nacional. Chamada de EXIBE 100, a “Exposição do Centenário” foi a confirmação de São Bento do Sul como a Capital Nacional dos Móveis (Denk, 2000). Com a exposição no centenário do município ocorreu o auge na produção de móveis do estilo “colonial”, introduzido pela Weihermann e Zipperer, alcançando todo o mercado nacional. Dessa forma, São Bento do Sul passou a ser conhecida como a região que produzia os melhores móveis desse estilo (Denk, 2000: 58).

No entanto, a falta de mão-de-obra qualificada, antes resolvida através da utilização de aprendizes, passou a representar um gargalo às exportações. Durante o período que compreende o segundo pós-guerra até a década de 1970, houve um rápido crescimento da produção local, devido a uma escalada de novos estabelecimentos, o que provocou um intenso déficit de trabalhadores qualificados. A partir de então, a preocupação com relação à capacitação dos trabalhadores aumentou, ainda mais com o surgimento do interesse de atender o mercado externo, cujas exigências em termos de qualidade se mostravam muito maiores do que aquelas do mercado doméstico.

Essa preocupação com a qualidade da mão-de-obra resultou na inauguração do Centro de Treinamento do SENAI, em 1977, cuja função era a formação técnica da mão-de-obra moveleira. Ainda na década de 1970 foi criada a Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa – FETEP, com o objetivo de “promover estudos, pesquisas e projetos relacionados [ao] desenvolvimento tecnológico, econômico e social” (Denk, 2000:76). A FETEP priorizava o setor moveleiro, fornecendo cursos e treinamento para a capacitação da mão-de-obra.

O fim da década de 1970 ainda foi marcado por dois fatores que caminhavam no sentido oposto das tendências mundiais. Primeiramente, a despeito de haver certa preocupação com relação à incorporação de novas tecnologias (que eram freqüentemente importadas da Itália e da Alemanha), o excesso de demanda sobre a oferta induzia os fabricantes a certo comodismo, de fato, os fabricantes não se preocupavam muito em inovar seus produtos ou sua maquinaria. O segundo fator diz respeito aos investimentos em atividades de verticalização da produção, enquanto a tendência mundial se dirigia à desverticalização. Recorrer a serviços externos era percebido como penalização devido aos custos decorrentes da incerteza em relação à qualidade e a prazos de entrega, bem como devido à dificuldade de controlar e renegociar permanentemente preços numa economia inflacionária.

Os anos 1980 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 (Lanzer *et al*, 1998).

A crise da economia brasileira na considerada “década perdida” conduziu o setor moveleiro para uma das piores fases da sua história. Além disso, São Bento do Sul foi um dos pólos mais prejudicados, pois se afastava do padrão de produção nacional do mercado interno. De fato, a partir dessa época, o móvel colonial não era mais o preferido do mercado brasileiro, novas linhas mais voltadas aos apartamentos (móveis menores) e em cores claras sinalizavam a mudança de perfil do consumidor. Sendo assim, a renovação dos outros pólos nas características do produto foi mais fácil, pois as empresas estavam entrando no mercado mais recentemente e atendendo às suas exigências, enquanto a região de São Bento do Sul continuava acreditando no sucesso da sua tradição na fabricação dos móveis coloniais.

Outro entrave encarado pela aglomeração moveleira sãobentense foi a escassez de imbuia (matéria-prima original), o que resultou na substituição dessa madeira pelo *pinus*, que se tornou a principal matéria-prima utilizada na fabricação de móveis da região. No entanto, o *pinus* era considerado um material de baixa qualidade no mercado nacional. Diante desses três fatores, crise econômica no país, mudança no padrão de consumo não acompanhado pela oferta dos fabricantes da região e escassez da matéria-prima costumeira, São Bento perdia, a cada ano, uma maior parcela do mercado interno para outros pólos

moveleiros. Sendo, portanto, a primeira metade da década de 1980 um dos piores períodos para o setor moveleiro da região, em que se pôde observar um elevado número de falências e aquisições.

Na segunda metade da década as empresas enxergaram o mercado externo como a saída para superar a crise, destinando assim sua produção para esse mercado. Para apoiar os fabricantes de móveis a enfrentar a mudança na matéria-prima principal e no mercado a ser atendido, a FETEP elaborou cursos técnicos para as empresas, objetivando repassar informações para as mesmas quanto à secagem do *pinus*. A nova matéria-prima que começava a ser intensamente utilizada, tanto para o mercado interno como para o externo, exigia técnicas novas quanto à secagem, usinagem, manuseio, colagem e, para a área de pintura/lustração. Bercovich (1993) também destaca o importante papel desempenhado pela FETEP quanto ao apoio para a internacionalização da comercialização da indústria moveleira.

Segundo Denk (2000), nesse período também surgiram duas agências de exportação locais, que desempenharam um papel central no movimento exportador das empresas da região. Além das agências de exportações, surgiram estabelecimentos de fundo de quintal especializados em serviços, como por exemplo, lustração, lixação e tornearias, procurando atender a demanda de serviços de empresas maiores, ou seja, iniciou-se um processo de terceirização de certas etapas do processo produtivo.

Pode-se concluir que, na década de 1980, a indústria de São Bento do Sul sofreu contínuas crises e que as dificuldades só começaram a ser superadas na segunda metade da década, quando o atendimento ao setor externo passou a ser visto como uma boa alternativa à crise do mercado interno.

4.3 A internacionalização da comercialização de móveis sãobentense a partir da década de 1990.

A primeira metade da década de 1990 foi marcada pela intensificação das exportações, internacionalização alcançada primeiramente pelas grandes empresas, que depois foram seguidas pelas pequenas e médias empresas. Segundo Bercovich (1993), o “boom” exportador do início dos anos 1990 ocorreu devido a agências exportadoras. Elas

potencializaram a penetração no mercado internacional, intermediando os negócios entre fabricantes e os importadores e distribuidores estrangeiros e difundindo informações sobre mercado externo.

O processo de internacionalização ocorreu com a diminuição das vendas do mercado interno. As possibilidades aumentaram com a abundância de *pinus* na região e com a boa aceitação dessa matéria-prima no exterior. A preocupação ecológica na Europa não permite a entrada de madeira de lei e o *pinus* brasileiro é mais barato (15-20 anos para beneficiamento), do que o europeu (30-40 anos). Além destes fatores, a mão-de-obra barata e a existência de capacidade de produção instalada ociosa contribuíram para esse processo.

A partir desse período, algumas empresas passaram a destinar a totalidade de seus produtos ao mercado externo. Os importadores faziam pedidos sob encomenda, tornando-se muito importantes para o processo de inovação e sofisticação dos produtos da região; os clientes definiam “os modelos e envia[va]m planos detalhados com exigências estritas em termos de normas e especificação técnica”, o que compensava a falta de tradição em *design* da região (Lanzer *et al*, 1998). Pode-se dizer que as empresas locais eram “compradas”, através de uma espécie de “leilão” dos fabricantes promovido pelos importadores. A despeito de a variável econômica externa ter beneficiado a indústria da região em termos de demanda (não faltavam pedidos), muitas empresas tiveram prejuízos pela incapacidade de calcular custos (fator empresarial) e por aceitarem o preço imposto pelo importador.

Entretanto, a partir de 1994, a situação se tornou mais complicada devido à sobrevalorização cambial, que prejudicava as exportações. Durante esse período de sobrevalorização (que durou até 1999), alguns fabricantes tentaram competir novamente no mercado interno. Porém, não obtiveram sucesso devido à ausência das empresas sãobentenses no mercado nacional durante a década de 1980 e início da década de 1990 que lhes custou boa parcela desse mercado para outros produtores nacionais.

Entretanto, os efeitos negativos do câmbio foram amenizados pela crise do Leste Europeu⁴⁷, tradicional fornecedor de móveis no mercado internacional. As empresas

⁴⁷ Com a queda da União Soviética, houve a falência de diversas empresas, que deixaram de ser competitivas devido ao enfraquecimento do governo, tradicionalmente interventor. Diante da crise, este governo se viu forçado a retirar diversos incentivos oferecidos às indústrias da região.

também aproveitaram a taxa cambial para reequipar e renovar suas estruturas produtivas, compensando a ausência de investimento em bens de capital da década de 1980.

Segundo Bercovich (1993), os principais mecanismos que viabilizaram a penetração e assimilação de tecnologia externa foram os seguintes: a FETEP através de apoio à modernização do setor e à difusão de conhecimentos técnicos; as firmas fornecedoras de insumos e equipamentos, com a rede de assistência técnica; os grandes clientes, que solicitaram novos requisitos de qualidade e *design*; e as agências de exportação vinculando a indústria de São Bento do Sul com países onde a nova tecnologia era gerada.

A tendência local a verticalização, que já havia sido observada na década de 1980, se manteve na década de 1990. Contudo, as pequenas e médias empresas se encontravam mais especializadas que as grandes, movimento que ocorria devido aos gargalos da produção, decorrente da impossibilidade de realizar investimentos em equipamentos, infraestrutura e alcance de escalas mínimas de lotes de produção, e não como consequência de uma estratégia de desverticalização.

A década de 1990 destacou-se um ponto muito importante para o fortalecimento de São Bento do Sul como pólo moveleiro: a consolidação de diversas instituições de apoio, tais como sindicatos, associações, centros tecnológicos e universidades. Em 1994, o primeiro curso superior de Tecnologia Mecânica de Móveis passou a ser oferecido por uma parceria entre a FETEP e a UDESC (Universidade do Desenvolvimento de Santa Catarina). Neste período, também foi instalado o Centro Tecnológico do Mobiliário (CTM) que recebia equipamentos do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). O SENAI ainda foi responsável pela formação do Centro de Gestão Empresarial (CGE), outra grande parceria, estimulada por lideranças locais, para abrigar a Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul (ACIBS), o Sindicato Patronal da Indústria da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre (Sindusmóvel), a Associação Regional da Pequena e Média Empresa Moveleira, entre outras instituições⁴⁸.

A partir de 1996 passaram a ser promovidas feiras nacionais e internacionais que apoiaram a consolidação do setor moveleiro. Isso foi possível devido à construção da Fundação Promotora de Eventos de São Bento do Sul, um pavilhão de exposições que

⁴⁸ Junta Comercial, Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Centro Internacional de Negócios (CIN).

oferece a estrutura necessária para realização das feiras e ainda seminários e congressos. Em 1998, a Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) inaugurou um *campus* próprio e criou diversos cursos de graduação e pós-graduação. E ainda em 2000 foi inaugurada a Sociedade Educacional de São Bento do Sul, produto de uma parceria entre os setores privado e público (Denk, 2000).

A interpretação de diversos pesquisadores como, por exemplo, Bercovich (1993), de que a excessiva dependência das empresas em relação às agências de exportação para realizar suas exportações as tornava muito vulneráveis, impulsionou a iniciativa da Abimóvel em promover um programa, o Promóvel (em 1998). O programa visava incentivar as fábricas a fazerem consórcios para negociar diretamente com os seus clientes finais, através do desenvolvimento de uma marca brasileira reconhecida no exterior. No entanto, o projeto não obteve êxito. Os empresários e as instituições locais acreditavam que não havia possibilidade de trabalhar diretamente com o cliente final e os agentes de exportação prejudicavam as iniciativas de desenvolvimento de *design* e formação de marcas (Bracarense, 2005). Essas características são típicas de empresas inseridas em cadeias globais de valor comandadas pelo comprador, cuja governança é do tipo quase-hierárquica ou cativa.

Objetivando realizar um estudo que dialogasse com o trabalho de Nadvi e Schmitz (1999)⁴⁹, Bracarense (2005) procurou perceber qual a reação dos produtores de São Bento do Sul perante a abertura comercial realizada no Brasil durante a década de 1990⁵⁰. O setor moveleiro sãobentense exibiu bom êxito frente à abertura comercial, devido: à já mencionada crise do Leste Europeu, à ínfima penetração de fluxos de investimento direto externo nesse setor; à defasagem tecnológica dos outros países do MERCOSUL com relação ao Brasil; e, ao baixo coeficiente de importação de móveis no Brasil, proporcionando a ausência de empresas estrangeiras na concorrência pelo mercado interno.

Os dados apresentados na tabela 12 deixam claro que a abertura comercial, promovida no Brasil a partir da década de 1990, não prejudicou a aglomeração no que diz

⁴⁹ Essa pesquisa teve como foco verificar a reação de quatro aglomerações de países em desenvolvimento frente a fortes crises, provocadas pela abertura comercial na década de 1990 em cada um de seus respectivos países.

⁵⁰ Os próximos parágrafos desta seção do atual trabalho serão, em grande parte, baseados no estudo de caso realizado por Bracarense (2005).

respeito à receita e à absorção de sua oferta, pois esta soube aproveitar as oportunidades que surgiram dessa mudança. Entre 1990 e 1999, o número de empresas cresceu em 65,8% e o valor da produção cresceu em 34,9%. No que diz respeito ao número de empregados, nota-se que as demissões promovidas pelas outras indústrias da região foram compensadas pelo aumento de 18,4% no número de empregos na indústria moveleira.

Tabela 12 – Desenvolvimento industrial recente, evolução do número de estabelecimentos (N), empregos (L) e valor de produção (P) (em US\$ milhares) em São Bento do Sul entre 1990 e 1999

	1990			1999		
	N	L	P	N	L	P
Móveis	120	5.950	134.367	199	7.048	181.298
Outras indústrias	125	5.970	172.428	118	4.820	215.873
Total Indústria	245	11.920	306.795	317	11.868	397.172

Fonte: Bercovich (1993) e Prefeitura Municipal de São Bento do Sul.

A consolidação de São Bento do Sul como aglomeração moveleira e sua evolução a partir da década de 1960 podem ser observadas na tabela 13, que considera o início das atividades das empresas da região. Dessa forma, observou-se um rápido desenvolvimento de São Bento do Sul, principalmente, na década de 1990.

A análise do parque moveleiro sãobentense comparada com a de outros setores presentes na região, em 1999, confirmou a significativa participação da indústria de móveis no setor industrial da cidade. Destaca-se a participação da mão-de-obra da indústria moveleira, que representava 45,6% do total do emprego no município, e o valor da produção da indústria de móveis, que equivalia a 45,6% da produção industrial e 35,66% do total do movimento econômico do município no ano de 1999 (Denk, 2000).

Tabela 13 – Agrupamento de empresas de móveis, segundo o ano de início de atividades São Bento do Sul (1960-1999) ⁵¹

Ano de fundação	Número de empresas	Percentual %
Antes de 1960	9	4,5
1961-1970	5	2,5
1971-1980	45	22,6
1981-1991	60	30,2
1992-1999	80	40,2
Total	199	100

Fonte: Denk (2000) a partir de dados encontrados em Bercovich (1993) e Prefeitura Municipal de São Bento do Sul.

Apesar de a abertura não ter representado prejuízos em termos de faturamento para a aglomeração em questão, ficou visível a necessidade de uma reestruturação, e por isso grande parte dos fornecedores nacionais de máquinas específicas para a produção de móveis foram substituídos por fornecedores principalmente italianos, pois a defasagem tecnológica impedia que os produtos nacionais competissem via diferenciação ou qualidade no mercado externo. Ainda buscando atender às exigências dos clientes estrangeiros, as empresas passaram a implementar modificações internas objetivando receber certificados ISO 9000, ISO 14000.

Dessa forma, a internacionalização da comercialização dos móveis produzidos em São Bento do Sul exigiu que as empresas se reestruturassem rapidamente, e São Bento do Sul conseguiu responder a essas exigências com eficácia. Essa reestruturação teve que ocorrer não apenas no processo produtivo, mas também foram necessárias a intensificação da capacitação dos funcionários, a profissionalização dos cargos administrativos, a introdução de sistemas de qualidade e a absorção de técnicas de gestão de custos. As empresas precisaram se tornar mais flexíveis e dinâmicas para se adaptarem aos padrões do mercado internacional.

Essas mudanças foram alcançadas principalmente porque os empresários começaram a se unir para demandar às instituições de apoio oferta de serviços; o Sindusmobil teve uma participação muito importante nessa transição, porque direcionou

⁵¹ O autor apresenta apenas dados sobre a evolução do número de empresas moveleiras para o município de São Bento do Sul e não para a microrregião como um todo.

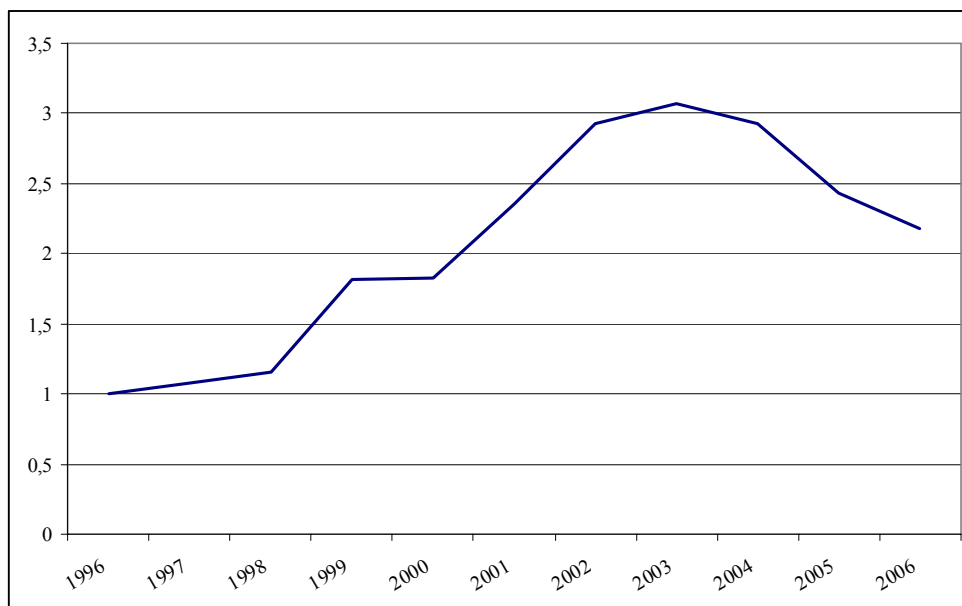
todos os empresários para uma mesma resposta, um mesmo interesse. Houve um profundo processo de profissionalização das instituições, principalmente no fim da década de 1990. Percebeu-se que o novo quadro dos anos 1990 estimulou a maior cooperação entre os agentes locais, principalmente através da troca de informações, possibilitando maior aprendizado, treinamento e absorção de tecnologia.

Com relação à cooperação, pode-se afirmar que houve aumento da cooperação entre as empresas e entre estas e as instituições locais, diante do choque provocado pela abertura comercial. Este resultado condiz com aquele encontrado por Nadvi e Schmitz (1999), ao comparar várias aglomerações produtivas de diferentes países em desenvolvimento. Porém, o grau de cooperação entre os agentes ainda não havia atingido, naquele momento, um nível suficientemente alto para que as empresas deixassem de ser a referência da organização produtiva e passassem tal referência ao território.

4.4 O aprofundamento da internacionalização da comercialização de móveis sãobentense e suas conseqüências.

Entre 2000 e 2003 houve um forte movimento do crescimento do faturamento da indústria moveleira da região em dólar e mais ainda em reais devido à desvalorização da moeda (Agente de exportação 1 e Abimóvel, 2005). O que se deve, principalmente, à reestruturação estabelecida na década de 1990, ao aumento da interação entre os diversos agentes da região e à taxa de câmbio favorável. No entanto, como mostra o gráfico 12, a partir de 2004, a taxa de câmbio passou a apresentar forte queda. Apesar dessa sobrevalorização, as empresas continuaram exportando, e o faturamento em dólar continuou crescendo até 2005, enquanto o faturamento em real ainda cresceu em 2004, mas em 2005 já era declinante. Em 2006, com relação a 2005, houve uma queda de 17% do faturamento em dólar, sendo que em termos da moeda doméstica essa queda foi de 26%⁵².

⁵² Devido à dificuldade de encontrar dados condizentes às exportações da região de São Bento do Sul, essas informações foram atingidas a partir de Abimóvel (2006), Banco Central do Brasil e informações de instituições locais, enviadas por e-mail. Portanto, os dados não são extremamente confiáveis e estão expostos para uma elucidação geral da situação externa da região.

Gráfico 12 – Evolução da taxa de câmbio nominal média anual entre 1996 e 2006

Fonte: Banco Central do Brasil.

Apesar de algumas empresas estarem buscando mudar sua estratégia de vendas nos últimos anos, ao tentar se voltar para o mercado interno, em termos gerais, observou-se um aumento da participação do mercado externo sobre o total de vendas das empresas. De fato, a intensidade da inserção da microrregião de São Bento do Sul no mercado externo chegou ao ponto em que 79% do faturamento total da indústria de madeira e móveis do Alto Vale do Rio Negro derivavam de exportações, em 2005 (Denk, 2006). Enquanto em 1999, este percentual era de 65,2% (Denk, 2000)⁵³.

Na avaliação dos empresários, desde 2005, a indústria local vive o pior momento desde que se estruturou para atender o mercado externo, no início dos anos 1990, devido ao câmbio sobrevalorizado (Jungerfeld, 2006). Houve uma redução de 15,2% no número de empresas na região, entre 2002 e 2005 (RAIS), e muitas empresas diminuíram a capacidade utilizada e realizaram cortes em seu quadro de funcionários.

Os resultados em termos de emprego foram: uma queda de 16,5% no número de horas trabalhadas nas indústrias de móveis da região, quando comparados o mês de janeiro

⁵³ Em 1999, por exemplo, o faturamento bruto total do segmento de madeira e móveis da região foi de R\$ 409 milhões, destes R\$ 271 milhões são provenientes do comércio externo (Denk, 2000). Já em 2005 o faturamento bruto total do segmento de madeira e móveis da região foi de R\$ 752 milhões, destes R\$ 597 milhões são provenientes do comércio externo (Denk, 2006).

dos anos de 2005 e 2006, e uma redução de 14,4% no número de empregos no mesmo período (Denk, 2006). Sendo que entre 2004 e 2005 já havia sido contabilizada uma redução de aproximadamente 1200 empregos na indústria moveleira da região.

Além disso, no ano de 2005 foi contabilizado um prejuízo bruto acumulado de mais de R\$ 51 milhões, enquanto o lucro acumulado foi de R\$ 19 milhões, o que resultou em um prejuízo acumulado líquido R\$ 32 milhões (Denk, 2006). Essa desaceleração é reflexo das dificuldades enfrentadas pelas empresas nos últimos anos.

A dificuldade para faturar com as exportações é clara. As duas maiores empresas locais, a Artefama e a Rudnick, reduziram sua jornada de trabalho em 2005 e ainda promoveram reduções salariais. Mais recentemente, as empresas de médio porte Inter Link e Weihermann decidiram dar férias coletivas de dez a vinte dias para seus funcionários (Jungerfeld, 2006). Já a Intercontinental, uma empresa de grande porte, em 2005 cortou pela metade o número de funcionários na sua reestruturação e fechou suas portas em junho de 2006. Havia ainda casos de empresas que entraram em concordata preventiva, como Tremóvel e a Consular (com 140 e 99 empregados respectivamente) (Jungerfeld, 2006). No entanto, ao comparar os dados do ano de 2005⁵⁴ com os de 2002, percebeu-se que o segmento que mais sofreu com as dificuldades foi o de microempresas.

Para tentar entender o que ocorreu na aglomeração entre esses dois anos observa-se a tabela 14, que apresenta dados detalhados por tamanho de empresa e por município para os anos de 2002 e 2005.

Tabela 14 – Distribuição das empresas moveleiras da microrregião de São Bento do Sul por tamanho em 2002 e 2005 e variação percentual entre os dois anos.

	São Bento do Sul			Rio Negrinho			Campo Alegre			Total		
	2002	2005	%	2002	2005	%	2002	2005	%	2002	2005	%
Micro	142	126	-11,27	101	84	-16,83	43	19	-55,81	286	229	-19,93
Pequena	33	42	27,27	32	22	-31,25	5	6	20	70	70	0
Média	21	18	-14,29	4	8	100	3	3	0	28	29	3,57
Grande	3	2	-33,33	2	0	-100	0	0	0	5	2	-60
Total	199	188	-5,53	139	114	-17,99	51	28	-45,1	389	330	-15,17

Fonte: Elaboração própria a partir de RAIS 2002 e 2005.

⁵⁴ É importante ressaltar que foram utilizados os dados do RAIS 2005 porque estes são os dados mais atualizados que se encontram disponíveis.

A perda no número de empresas de Campo Alegre foi notável, este de 51 para 29 em um período de três anos. Nesse município, o segmento que mais sofreu foi o de microempresas, cujo número passou de 43 para 19, o que representou uma grande perda no número de empresas, tanto em termos absolutos (24 empresas) quanto relativos (55,81%).

Em Rio Negrinho, o segmento que teve maior perda percentual foi o de grandes empresas, pois as duas únicas grandes empresas de móveis existentes no município transferiram suas sedes administrativas para outras cidades⁵⁵. O único segmento que obteve ganhos em termos de número de empresas foi o de médias empresas: passou de 4 empresas para 8. As pequenas e as microempresas sofreram perdas significativas, 31% e 17%, respectivamente. Levando em consideração a totalidade das empresas desse município, se verificou que a perda foi de 25 (18%) empresas.

Em São Bento do Sul, comparativamente com os outros municípios da microrregião, ocorreu a menor perda em termos de número de empresas, tanto percentual (5,53%) quanto absoluta (11 empresas). O segmento que sofreu a maior perda percentual foi o de grandes empresas, devido ao fechamento da empresa Intercontinental S/A, filial da norte-americana Ashley S/A, que ganhou incentivos fiscais do governo de Santa Catarina para adquirir a empresa Móveis Leopoldo. No entanto, em termos absolutos, a maior perda foi do segmento de microempresas, cuja redução foi de 16 empresas. O segmento de pequenas empresas foi o único que obteve ganhos no município.

Em termos gerais, estes dados são bastante difusos e não há relação direta entre tamanho e falência. Porém, pode-se afirmar que há uma tendência a concentração, não pelo aumento do tamanho das empresas, mas pelo grande número de falências de microempresas. De fato, esse segmento sofreu reduções nos três municípios referidos, o que significa menos 57 microempresas na microrregião, enquanto no segmento de grandes empresas houve três baixas. Os segmentos menos prejudicados são os de pequenas e médias empresas, nota-se uma manutenção do número de empresas desses portes quando considerada a microrregião como um todo.

⁵⁵ A Terra Nova foi comprada pela Masisa e os dados da Masisa são computados em Ponta Grossa (PR). A Irani Móveis que pertence ao grupo Irani Celulose e também mudou o sistema de contabilização para a matriz que fica na cidade de Irani (PR).

É importante ressaltar que as relações sociais são dinâmicas, portanto, nota-se que estavam ocorrendo mudanças na microrregião na primeira metade dos anos 2000. É justamente com o intuito de captar essas mudanças, assim como as suas causas e conseqüências, que o estudo atual foi elaborado a partir de uma pesquisa de campo. Dado o objetivo deste trabalho, o de analisar a evolução e características da internacionalização da aglomeração moveleira sãobentense na década de 2000, na seqüência se avaliam as mudanças na estrutura de governança, interna e externa, que incidem sobre essa aglomeração, para então refletir sobre como essa estrutura afeta a inserção da aglomeração no mercado internacional de móveis. Os resultados da pesquisa serão apresentados a seguir.

4.5 Características da internacionalização comercial da aglomeração de moveis de São Bento do Sul a partir de informações da pesquisa de campo

4.5.1 Caracterização da amostra

Para atingir o objetivo de entender os reflexos dinâmicos da internacionalização da região, a pesquisa de campo foi realizada em quatro instituições de apoio, duas agências de exportação e dezenove empresas moveleiras, sendo duas delas microempresas, três de pequeno porte, doze empresas médias e duas empresas de grande porte.

A tabela 15 mostra a segmentação da amostra, comparando-a com os dados do RAIS 2005. Nota-se que a amostra não é proporcional à população, portanto, os resultados das entrevistas não podem ser generalizados para toda a população de empresas moveleiras da região.

Tabela 15 – Características da amostra: tamanho, segmentação por porte, comparação com as características da população ⁵⁶

Porte das empresas	No. de empresas da amostra	Participação na amostra	Total de empresas na microrregião	Participação na região (%)	No. Empresas na amostra/Total de empresas na microrregião (%)
Micro	2	10,53	229	69,39	0,87
Pequena	3	15,79	70	21,21	4,29
Média	12	63,16	29	8,79	41,38
Grande	2	10,53	2	0,61	100,00
Total	19	100,00	330	100,00	5,76

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo e do RAIS 2005.

A composição do capital de todas as empresas entrevistadas é 100% nacional e com exceção das duas grandes empresas, cujo capital é constituído por sociedade anônima, o capital das empresas é totalmente familiar. Dentre as empresas entrevistadas 16 (84,2%) são independentes e as 3 (15,8%) restantes fazem parte de um grupo, de forma coligada⁵⁷. A origem étnica dos fundadores das empresas entrevistadas é composta por austríacos, alemães, poloneses, brasileiros e italianos, cujas participações percentuais na amostra são apresentadas na tabela 16.

Tabela 16 – Composição da origem étnica dos sócio-fundadores das empresas entrevistadas

Origem étnica	No. de respostas	%
Alemã	11	45,83
Austríaca	4	16,67
Brasileiros	6	25,00
Poloneses	2	8,33
Italianos	1	4,17
Total	24	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Entre as empresas entrevistadas, quatro foram fundadas entre 1925 e 1950, entre estas se encontram as duas grandes empresas de São Bento do Sul. No que diz respeito aos

⁵⁶ Das empresas entrevistadas dezesseis se localizavam nos municípios de São Bento do Sul, duas em Campo Alegre e uma no município de Rio Negrinho.

⁵⁷ Na verdade, em dois destes três casos, uma mesma família possui mais de uma empresa, com razões sociais distintas e que funcionam de forma independente. No terceiro caso, a empresa adquiriu outras empresas locais e se constitui um grupo formado por cinco empresas, sob a mesma razão social e a mesma estrutura proprietária.

fundadores destas quatro empresas: apenas um já era dono de uma marcenaria, enquanto os outros eram empregados de empresas locais de móveis, que após adquirem conhecimento sobre a produção moveleira, abriram suas próprias empresas. Outras sete empresas entrevistadas foram fundadas entre 1965 e 1980. Entre seus fundadores quatro já eram empresários, sendo dois do segmento de móveis; outros três fundadores eram empregados de outras empresas moveleiras locais; dois eram lavradores; e um era estudante. As últimas oito empresas da amostra foram criadas entre 1980 e 2000 e, entre seus fundadores, três eram empregados de empresas moveleiras locais; três eram empresários, dos quais dois já atuavam no segmento moveleiro; um era funcionário de uma empresa de outro segmento; e, os outros três exerciam atividades no setor terciário. Portanto, as entrevistas confirmaram tanto o processo de desmembramento das empresas, quanto a evolução de marcenaria para indústria de móveis (Tabela 17).

Tabela 17 – Atividades do sócio-fundador quando abriram suas próprias empresas

Atividade do fundador	No. respostas	%
Estudante universitário	0	0,00
Estudante de escola técnica	1	3,85
Empregado de empresa local	11	42,31
Empregado de empresa fora do arranjo	1	3,85
Funcionário de instituição pública	0	0,00
Empresário	8	30,77
Outro: Comércio/Lavradores /Banco	5	19,23
Total	26	100

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Das empresas entrevistadas, todas atendem o mercado externo e apenas cinco atendem o mercado interno simultaneamente. Essa profunda inserção no mercado externo foi iniciada pelas grandes empresas que abriram o mercado e construíram certa imagem da região e, posteriormente, foram seguidas pelas médias, pequenas e microempresas. A tabela 18, apesar de os dados da amostra não serem estaticamente significativos, parecem confirmar essa arguição.

Em 1990, as microempresas entrevistadas não participavam do mercado externo, já em 2000 a participação das vendas no mercado externo passou para 50% e em 2005 para 100%. Já no que diz respeito às pequenas empresas, estas não exportavam na década de 1990, porém a participação do mercado externo como destino de seus produtos foi aumentando progressivamente até atingir 100%, em 2005. O destino externo dos produtos

das médias empresas começou antes do início da década de 1990; em 1990, 38% dos produtos dessas empresas já eram dirigidos para esse mercado. O grande salto exportador das pequenas empresas se deu entre 1995 e 2000, para as médias empresas esse salto ocorreu entre 1990 e 1995. Outra diferenciação entre esses dois segmentos é que, em 2005, as pequenas empresas da amostra exportavam a totalidade de suas mercadorias, enquanto as médias empresas exportavam 93,75%. As grandes empresas também já tinham uma participação significativa no mercado externo no início da década de 1990, porém o aprofundamento da inserção destas se mostra mais lento que aquele das médias empresas, assim como o aprofundamento das médias não ocorreu de forma tão brusca como o das pequenas. Já as microempresas entrevistadas se inseriram de forma abrupta no mercado externo.

Tabela 18 – Evolução das vendas

Destino	Anos			
	1990	1995	2000	2005
1. Micro				
1.1 Brasil	100,00	100,00	50,00	0,00
1.2 Exterior	0,00	0,00	50,00	100,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00
2. Pequena				
2.1 Brasil	100,00	83,33	36,67	0,00
2.2 Exterior	0,00	16,67	63,33	100,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Média				
3.1 Brasil	61,36	20,00	11,67	6,25
3.2 Exterior	38,64	80,00	88,33	93,75
Total	100,00	100,00	100,00	100,00
4. Grande				
4.1 Brasil	65,00	55,00	38,50	21,00
4.2 Exterior	35,00	45,00	61,50	79,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados acima, pode-se dizer que houve uma confirmação da afirmativa de que, mesmo diante das dificuldades representadas pela sobvalorização do dólar, as empresas continuam aprofundando sua inserção no mercado externo. Dessa forma, nas próximas seções, pretende-se, buscar explicações para essa situação.

4.5.2 As vantagens competitivas oferecidas pela localização em São Bento do Sul e as principais dificuldades encontradas

Em termos da análise das vantagens e desvantagens oferecidas pela localização, um primeiro ponto diz respeito aos reflexos da tradição e da cultura local sobre o desempenho da aglomeração moveleira sãobentense. Quatro entrevistados, entre os seis responsáveis pelas entrevistas direcionadas para as instituições de apoio, afirmaram que a tradição e a cultura local favorecem o crescimento do setor moveleiro da região, devido à vocação moveleira dos ascendentes europeus. Contudo, mesmo esses quatro entrevistados apontaram que a cultura e tradição local também têm aspectos negativos, como o conservadorismo, a rivalidade entre as famílias e o caráter fechado da tradição germânica.

É exatamente devido a este ponto que o entrevistado da instituição de apoio 4 argumentou que a cultura e a tradição local não são favoráveis ao desenvolvimento do aglomerado: “a vida relativamente fácil dos empresários locais [em termos de esforços necessários para vender a produção], a tradição individualista e a mentalidade fechada de muitos empresários, dificultam ações conjuntas”. Este entrevistado ainda afirmou que “os empresários locais acreditam saber de tudo e, portanto, não abrem espaço para idéias externas. Muitos não aceitam a intervenção das instituições de apoio, a consequência disso é que quando há alguma tentativa de iniciativa conjunta por parte de alguns empresários não há resultados porque lhes falta metodologia, falta a presença de um agente catalisador”. O entrevistado da agência de exportação 2, cuja resposta também foi negativa, defendeu que a tradição e a cultura locais foram importantes no passado, porém isso já não é mais verdadeiro: “outras aglomerações que não apresentam descendência germânica estão se saindo muito melhor, estão avançando, enquanto São Bento do Sul está estagnada, parada”.

De acordo com as entrevistas e leitura prévia a sua realização, a aglomeração produtiva de São Bento do Sul está inserida em um contexto histórico que privilegia a concorrência cooperativa. O processo de formação do município, a proximidade cultural e religiosa e os esforços conjuntos dos seus colonizadores se mantêm até o momento da pesquisa e favorecem a confiança e a cooperação entre os agentes, compativelmente com as formulações realizadas por Becattini (1994). No entanto, a confiança e a identidade sócio-cultural possivelmente geradas por este cenário não são certas e, como já alerta Schmitz

(1997), não significam que a aglomeração é uma ilha de prosperidade. No caso de São Bento do Sul, confirmou-se a proposição de Humphrey e Schmitz (2000), a mesma cultura e tradição local que privilegiam a cooperação, algumas vezes detêm o desenvolvimento do *cluster* como um todo, devido ao conservadorismo das firmas líderes locais.

Dessa forma, apesar de todos os responsáveis pelas respostas dos questionários às instituições de apoio terem afirmado que a localização em São Bento do Sul representa benefícios para as empresas, a afirmação se deve mais a fatores como a disponibilidade de infra-estrutura física e de serviços, a proximidade com fornecedores de matéria-prima e de equipamentos e disponibilidade de serviços técnicos especializados do que a tradição e cultura local.

Tabela 19 - Vantagens oferecidas pela localização em São Bento do Sul ⁵⁸

Externalidades	Índice das empresas
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0,73
Baixo custo da mão-de-obra	0,24
Proximidade com fornecedores de insumos e matérias-primas	0,79
Proximidade com cliente/consumidores	0,29
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicação)	0,70
Proximidade com produtores de equipamentos	0,63
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	0,78
Existência de programas de apoio e promoção	0,38
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	0,67

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Com relação às vantagens oferecidas pela proximidade com fornecedores de insumos, as instituições afirmaram que estas são muito importantes para a competitividade da região. Como pode se ver na Tabela 19, as empresas também atribuíram um índice elevado para a importância da proximidade de fornecedores, tanto de matéria-prima (0,79), quanto de equipamentos (0,67). Já no que diz respeito à proximidade com clientes tal

⁵⁸ A maioria das perguntas era de cunho qualitativo, portanto, para facilitar o entendimento dos dados, quando possível foram realizadas avaliações qualitativas, em que os entrevistados deviam atribuir um grau de importância de 0 a 3 para os diversos critérios apontados no questionário. A partir das respostas foi elaborado um índice de importância, que pode variar de zero a um e cuja fórmula está apresentada abaixo:

$$Índice = \frac{[(0 \times n.respostas"0") + (0,3 \times n.respostas"1") + (0,6 \times n.respostas"2") + (n.respostas"3")] }{n. \text{ total de respostas}}$$

afirmação não é verdadeira, este índice atingiu o valor de apenas 0,29 para as empresas (Tabela 19). Um dos motivos para o baixo índice é que a maioria dos empresários considerava os compradores externos como clientes das empresas, nesse caso a proximidade com os clientes não seria uma vantagem competitiva relevante.

No caso da infra-estrutura física, a tabela 19 mostra que o índice atribuído pelas empresas foi de 0,73. Estas apresentavam reclamações sobre algumas falhas da infra-estrutura, como por exemplo a portuária, cuja defasagem tecnológica e as greves ocasionais prejudicam o cumprimento de prazos de entrega, critério de competitividade muito importante devido à sazonalidade das vendas de móveis.

No que diz respeito à provisão de serviços especializados a região é muito rica, dado que são oferecidos na cidade ensino prático, como cursos rápidos no SENAI, segundo grau profissionalizante de tecnólogo em móveis, curso técnico em produção moveleira. Além disso, a UDESC oferece um curso de nível superior de engenharia moveleira e também curso de pós-graduação especializado e, assim como a UNIVILLE, oferece outros cursos de nível superior, como administração, *design*, comércio exterior, entre outros.

O centro tecnológico moveleiro também oferece muitos serviços para as empresas da região, como testes de queda para embalagens, testes de durabilidade de móveis em laboratórios que simulam variações bruscas de temperatura, além de avaliação dos padrões técnicos dos móveis e consultoria.

O SEBRAE dispõe para as empresas serviços de consultoria para gestão, consultoria para área técnica e produtiva, auxílios para a elaboração de projetos, incubadora e linhas especiais de crédito.

O sindicato patronal e a associação de micro e pequenas empresas oferecem espaços para reuniões e colaboram com a organização de reivindicações comuns. A ACISBS disponibiliza às empresas serviços de assessorias jurídicas, a organização de núcleos setoriais, que procura buscar respostas para problemas comuns de cada setor, inclusive o moveleiro, salas de treinamento para a utilização de equipamentos, cursos e palestras sobre proteção de crédito, bancos de dados e, atualmente, em convênio com o BRDE, a ACISBS colocou em funcionamento uma incubadora tecnológica. A Abimovel, que apesar de não conseguir se aproximar dos empresários, continua trabalhando na região com a oferta de

elaborações de projetos e com a conscientização da necessidade de se pensar estratégias para melhorar a inserção das empresas no mercado internacional.

Vale informar que o sindicato patronal e a Abimovel formados, como não poderia deixar de ser, por empresários moveleiros, são dirigidos respectivamente por nomes tradicionais do setor, como Weihermann e Weiss. A família Weihermann chegou ao município em 1925 e logo instalou uma marcenaria; Weiss é o diretor presidente da empresa Artefama, mencionado no Sindusmobil como um dos “pais” da indústria de móveis da região. As empresas Artefama S/A e Móveis Weihermann S/A são das maiores da região, mostrando-se a Artefama como a maior exportadora do Brasil. Na década de 1950, a Móveis Weihermann S/A foi pioneira na produção em série de móveis coloniais (marca da cidade nesse período) e vinte anos depois a Artefama S/A foi a pioneira no mercado externo. Portanto, essas empresas abriram mercados que posteriormente foram seguidos por empresas menores. Essa é, exatamente, uma importante função do *broker*, conforme observado anteriormente. Estes empresários criaram redes de relações que outras empresas passaram a usufruir.

Com relação à participação nas entidades de representação de classe, notou-se que estas possuem elevado grau de representatividade entre as empresas entrevistadas, por exemplo, todas as empresas entrevistadas participam dos seus respectivos sindicatos patronais. A tabela 20 mostra a avaliação das empresas sobre a contribuição de sindicatos e associações cooperativas locais. Esta foi bastante positiva na maioria dos aspectos, mas principalmente no que diz respeito à apresentação de reivindicações comuns, cujo índice de importância foi de 0,82; na criação de fóruns e ambientes para discussão (0,66); na organização de eventos técnicos e comerciais (0,58); e no estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local (0,57).

Tabela 20 – Contribuições de sindicatos e associações cooperativas locais

Tipo de contribuição	Índice
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	0,52
Estímulo na percepção de visões de futura para ação estratégica	0,46
Disponibilidade de informações sobre matéria-prima, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	0,54
Indicação de fontes e formas de financiamento	0,39
Promoção de ações cooperativas	0,42
Apresentação de reivindicações comuns	0,82
Criação de foruns e ambientes para discussão	0,66
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	0,46
Estímulo do desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	0,57
Organização de eventos técnicos e comerciais	0,58

Fonte: Elaboração própria em pesquisa de campo.

No que diz respeito a atividades, como por exemplo, apresentação de visões estratégicas, a avaliação dos empresários foi boa, mas havia demanda por melhorias (índice de 0,46). Durante a pesquisa de campo, verificou-se que três das instituições pesquisadas acreditavam que não há necessidade de ocorrer uma mudança na visão estratégica dos empresários e afirmaram que a tendência concorrencial da aglomeração é positiva para o desenvolvimento da região. Os dois agentes de exportação e a instituição restante não concordaram com esse ponto de vista. Aqueles afirmaram que as empresas deviam se especializar em nichos de mercado. Isso é interessante uma vez que no contexto vigente os agentes são peças chave para a forma de internacionalização da região, eles detêm contato com várias empresas e, portanto, obtêm facilidades para difundir a idéia de que novas estratégias são necessárias. Já a instituição restante acreditava que as empresas deviam exportar sem deixar de atender o mercado interno. Além disso, esse último entrevistado afirmou que a dificuldade das empresas, tanto no mercado interno, quanto no externo, decorre da produção de *commodities*, “as empresas deveriam se preocupar mais em elaborar *designs*, fazer móveis sofisticados direcionados para as classes A e B”.

Outro ponto ainda pouco desenvolvido pelas instituições é a construção de ações dirigidas à capacitação tecnológica das empresas (0,46), que ainda não ganharam força; incubadoras tecnológicas estão sendo instaladas, mas estão em estágio embrionário. Com

relação a indicações de fontes e formas de financiamento, as instituições receberam um índice de 0,39, sinal de que não estão conseguindo se aproximar das empresas.

O SEBRAE oferece linhas especiais de crédito para ações conjuntas, no entanto, poucas empresas têm conhecimento da existência dessa possibilidade de financiamento; entre as empresas entrevistadas, apenas duas mostraram conhecer os programas do SENAI, assim como do SEBRAE juntamente com a FINEP, que criam várias oportunidades de captação de crédito direcionado para arranjos produtivos locais. Porém, os empresários da região não conseguem captar esses recursos, primeiro porque muitos deles não aceitam uma aproximação do SEBRAE, então nem sabem da existência do programa e, segundo, porque esses empresários não conseguem se organizar para elaborar um projeto em conjunto. Então, a maioria dos empresários entrevistados apontou que não existem programas de apoio e promoção direcionados para a região.

Nota-se, portanto, que há uma enorme gama de recursos políticos na região, aparentemente o processo de mobilização desses recursos vem evoluindo nos últimos anos, há um bom grau de eficiência na disseminação de informação e já existe um certo diálogo entre as diversas instituições locais e alguns empresários de posição consolidada. A presença desses recursos representa vantagens para a região, uma delas é a criação de um conceito para a região, que contribua para a atração de fornecedores, clientes e serviços especializados, tais como agências de exportação⁵⁹, escritório de *design* e empresas de consultoria. Do mesmo modo, é considerável o número de estabelecimentos especializados na elaboração de protótipos, em tornearia ou em pintura, por exemplo. Esse conceito é formado por algumas empresas tradicionais (as primeiras a exportar), do qual as outras se aproveitam. No entanto, essa mobilização ainda não é suficiente para a formação de uma rede política local, há carência de um agente que consiga catalisar todos esses recursos em direção a ações conjuntas mais consolidadas.

A tabela 21 mostra que a despeito das vantagens vultosas que a localização em São Bento do Sul oferece às empresas, estas ainda encontram algumas dificuldades. Quando questionado aos empresários locais sobre as maiores dificuldades que estes enfrentam, a

⁵⁹ Em São Bento Sul, existem aproximadamente 30 agências exportadoras, cujo pacote de serviços inclui assistência técnica, desenvolvimento do produto, acompanhamento da mercadoria desde a elaboração do protótipo até a entrega no mercado de destino, busca de encomendas e fechamento do negócio.

dificuldade para contratar empregados qualificados foi apontada como sendo a maior de todas (o índice de 0,57). Em seguida, a maior dificuldade encontrada pelos fabricantes de móveis da microrregião foi custo e falta de capital de giro e de capital para aquisição de instalações: a primeira dificuldade surgiu devido ao não cumprimento da lei Kandir⁶⁰ por parte do governo, que acumula a quase três anos mais de 100 milhões de reais de créditos tributários no setor de madeira e móveis do Alto Vale do Rio Negro (Denk, 2006); e a segunda devido à dificuldade de captar recursos em bancos de fomento, créditos de longo prazo e com juros subsidiados⁶¹. Os empresários apontaram não encontrar dificuldades para produzir com qualidade, índice que alcançou o valor de 0,38.

Tabela 21 – Dificuldades enfrentadas pelas empresas moveleiras de São Bento do Sul

Crítérios	Índice
Contratar empregados qualificados	0,57
Produzir com qualidade	0,38
Vender a produção	0,40
Custo ou falta de capital de giro	0,52
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equip.	0,49
Custo ou falta de capital para aquisição de instalações	0,52
Pagamento de juros de empréstimo	0,41

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Poucos fabricantes de móveis entrevistados afirmaram ter dificuldades para vender a produção, este índice atingiu o valor de apenas 0,4 (Tabela 21). Na realidade as empresas da região são “compradas” como afirmaram alguns dos entrevistados, portanto, os pedidos são contínuos, não havendo dificuldade para encontrar encomendas, então a verdadeira dificuldade no momento é atender a esses pedidos sem ter prejuízo. A partir dos dados sobre o prejuízo sofrido pela indústria de móveis da região como um todo e também a partir de uma entrevista do Presidente do Sindusmobil concedida à revista Valor, nota-se que poucas empresas, ou nenhuma, estão obtendo lucro. A maioria das empresas prefere incorrer em prejuízo a ter que abandonar seus clientes. De acordo com todas as instituições locais, a política cambial vigente desde 2003 representou dificuldades para o setor

⁶⁰ Essa lei promete o reembolso dos gastos com ICMS para aquelas empresas que são exportadoras.

⁶¹ Os entrevistados, em sua maioria, afirmaram que o pagamento de juros de empréstimos não surgia como uma dificuldade para suas empresas, porque estes não conseguiam captar empréstimos, não tendo problemas, portanto, com o pagamento dos referidos juros.

moveleiro⁶² porque a dificuldade para lucrar com as exportações é um fator prejudicial de peso. Além disso, os empresários não se prepararam para uma possível crise e, conseqüentemente, não aproveitaram a alta do dólar para renovar o seu parque fabril⁶³.

Conclui-se que a localização na região oferece muitas vantagens para as empresas, já que a proximidade geográfica de diversas empresas moveleiras impulsionou a construção de uma gama enorme de instituições de apoio e a oferta de uma diversidade de serviços específicos para servir essa indústria. Com relação às dificuldades, pode-se dizer que elas não se devem, em geral, às características da aglomeração e, sim, a fatores conjunturais e a determinações que extrapolam o local.

4.5.3 Estrutura da cadeia global de valor

Como visto no capítulo 2, para analisar a estrutura da cadeia global de valor em que se inserem os fabricantes de móveis de São Bento do Sul é importante verificar a natureza usual dos fluxos entre determinado nó e as operações que ocorrem imediatamente depois e antes. Quais os tipos de governança que se estabelecem nas relações desses produtores ao longo da cadeia, tanto para frente quanto para trás. É interessante também observar a localização dos nós com os quais estes produtores se relacionam⁶⁴.

4.5.3.1 Relação com fornecedores: governança e territorialidade

No que diz respeito à cadeia global de valor de móveis, os nós imediatamente antes da produção do mobiliário são os fornecedores de matérias-primas e os fornecedores de máquinas e equipamentos. Portanto, a importância de estudar as relações estabelecidas entre os produtores de móveis e seus fornecedores justifica-se. Foi necessário averiguar,

⁶²“A dificuldade para exportação é o principal fator, não se consegue fechar negócio, porque o móvel que há dois anos atrás era US\$100 e gerava R\$350 de receita, continua o mesmo US\$100, mas hoje gera só R\$220 de receita. Ai você pode ver a lacuna, a diferença e isso as empresas estão tendo dificuldade para fechar novos negócios” (Entrevistado da instituição 1).

⁶³ “Não houve planejamento por parte das empresas, porque não havia uma expectativa de que o mercado passaria por um momento de contração, portanto, a sobrevalorização vigente desde 2003 não teve um peso tão favorável sobre a aquisição de equipamentos como aquele presente em 1994” (Entrevistados da instituição 2).

⁶⁴ Os termos governança e territorialidade utilizados aqui ganham o sentido de duas entre as quatro dimensões da cadeia global de valor expostas por Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994, apresentadas na pg. 48 do atual estudo).

dentro do espectro cujos dois extremos eram o mercado e a hierárquica, em que situação essas relações se encontram.

Dessa forma, em São Bento do Sul, observou-se que, apesar de 89,5% das empresas entrevistadas afirmarem que subcontratam empresas para aquisição de peças, componentes, materiais e serviços, o grau de terceirização das empresas é baixo (Tabela 22). O grau é aparentemente proporcional ao tamanho da empresa; no entanto é preciso lembrar que havia bastante assimetria dentro dos segmentos, por exemplo, no segmento das pequenas empresas, enquanto uma das empresas entrevistadas terceirizava 30% da sua produção, as outras duas não terceirizavam nada ⁶⁵.

Tabela 22 – Forma de produção por porte de empresa

Forma de produção	%	Forma de produção	%
1. Micro		3. Média	
1.1 Em série	60,00	3.1 Em série	90,67
1.2 Sob medida	40,00	3.2 Sob medida	0,00
1.3 Terceirizado	0,00	3.3 Terceirizado	9,33
Total	100,00	Total	100,00
2. Pequena		4. Grande	
2.1 Em série	90,00	4.1 Em série	80,00
2.2 Sob medida	0,00	4.2 Sob medida	0,00
2.3 Terceirizado	10,00	4.3 Terceirizado	20,00
Total	100,00	Total	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de entrevista de campo.

De acordo com a tabela 23, ainda com relação às atividades de subcontratação, verificou-se que no geral mais da metade (56,0%) das empresas entrevistadas transferem atividades para outras empresas da região, enquanto 29,8% das empresas entrevistadas não terceirizam atividades e apenas 14,2% subcontratam empresas de outras regiões.

Apesar de apenas 9,5% das empresas entrevistadas não subcontratarem fornecedores de insumos e componentes (Tabela 23), ficou visível que as outras 90,5%, mesmo subcontratando terceiros para essas funções, apresentam baixa intensidade de terceirização (Tabela 22). A terceirização de produtos geralmente realizada se refere às tarefas correspondentes às etapas iniciais, como componentes. No entanto, algumas empresas de médio e grande porte chegam a terceirizar até mesmo móveis completos. Isso ocorre, por

⁶⁵ Quando foi realizado o teste de correlação entre tamanho e grau de terceirização, o índice 0,334 de correlação além de ser baixo é pouco significativo, uma vez que o R^2 igualou 0,11.

exemplo, quando surgem encomendas grandes a ponto de esgotar a capacidade produtiva das empresas.

Com relação à subcontratação de etapas do processo produtivo, apenas 42,1% das empresas entrevistadas tem relações que não de mercado com seus fornecedores, sendo que a maioria dessas subcontrata etapas do processo produtivo na região. Entre as empresas entrevistadas nenhuma era subcontratada de outra, o que, provavelmente, ocorreu porque a seleção da população engloba apenas empresas exportadoras e as empresas de São Bento do Sul geralmente não exportam partes para o exterior, mas sim móveis completos.

Tabela 23 – Atividades e localização da empresa subcontratada

Descrição	Não subcontrata	Localização	
		Local	Fora da região
Fornecimento de insumos e componentes	9,5	66,7	23,8
Etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.)	57,9	31,6	10,5
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	10,0	75,0	15,0
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade e recursos humanos)	42,1	47,4	10,5
Desenvolvimento do produto (<i>design</i> , projeto, etc.)	66,7	27,8	5,6
Comercialização	0,0	71,4	28,6
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.)	22,2	72,2	5,6
Média	29,8	56,0	14,2

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

A atividade que menos tem ocorrência de subcontratação é a de desenvolvimento de produto, porque, o *design* é enviado pronto pelos clientes estrangeiros, portanto, as empresas não têm que se preocupar com esse ponto. No que diz respeito à comercialização, essa sim apresenta um elevado grau de subcontratação, todas as empresas subcontratam agências de exportações (Tabela 23).

Segundo os entrevistados a terceirização não faz parte de uma estratégia competitiva, sendo seus motivos, principalmente, os gargalos de produção (42,4%) e os custos (24,2%). Apesar da terceirização não ser estratégica, 76,5% dos subcontratantes afirmaram que o vínculo com os terceiros é duradouro, entre estes apenas uma empresa apontou não estar satisfeita com os seus terceiros.

Diante desses dados, pode se dizer que as empresas da região continuam avessas a desverticalização e, pelas entrevistas, notou-se que há uma tendência para a verticalização: quando questionada se a empresa preferia a desverticalização ou a verticalização, nove empresas disseram que preferem se manter verticalizadas, enquanto sete afirmaram que procuram terceirizar cada vez mais etapas do processo produtivo.

Também de acordo com as instituições, em geral as empresas estão tendendo à verticalização. Segundo o entrevistado da instituição 3, nos últimos anos houve muita falência de empresas terceirizadas, sendo estas principalmente microempresas, talvez essa seja uma das explicações para a grande diminuição, observada entre 2002 e 2005, no número de empresas desse porte na região. Ademais, o entrevistado afirmou que “as empresas estavam elaborando projetos para intensificar a desverticalização, porém, diante da crise atual representada pela sobrevalorização do Real, que dificulta a venda da produção, essas passaram a buscar a verticalização novamente”. Essa informação foi confirmada pelo entrevistado da instituição 1 que apontou que as empresas estão internalizando o máximo de etapas produtivas que conseguem, cuidando desde o reflorestamento até a embalagem do móvel.

Uma mudança notável nos últimos três anos foi o aumento da especialização em nichos de mercados, assim as empresas diminuem a diversificação dos produtos finais produzidos em nível de fábrica. Observou-se que as empresas mais especializadas estão adquirindo maiores vantagens porque conseguem ser mais competitivas em preço, por aumentarem a acumulação de conhecimentos específicos (Entrevistado da instituição 2).

Nota-se, portanto, que as empresas da microrregião de São Bento do Sul, em geral, preferem manter uma governança hierárquica no maior número de *nós* possíveis e, naquelas etapas da cadeia que não são internalizadas, as relações com os fornecedores são estabelecidas, em grande parte, através do mercado. Mesmo sendo altos os custos que as empresas geralmente assumem ao organizar o processo produtivo de forma altamente centralizada, as empresas se especializam sem se desverticalizar, pois consideram a verticalização como uma forma de se resguardar. É interessante observar como essa estrutura de governança afeta a cooperação entre as empresas na região.

Entre as empresas entrevistadas, 58% afirmaram que se envolveram em atividades cooperativas, formais ou informais com outras empresas da região, nos últimos três anos (2003-2005), enquanto 37% disseram que não se envolveram nesse tipo de atividade e 5% dos entrevistados não responderam a esta pergunta⁶⁶. A localização dos fornecedores de matérias-primas e de máquinas e equipamentos foi analisada de forma estratificada (Tabela 24).

Tabela 24 – Distribuição dos fornecedores de insumos e matéria-prima e de máquinas e equipamentos das empresas de móveis

Fornecedores de insumos e matéria-prima		Fornecedores de máquinas e equipamentos	
Localização dos fornecedores	%	Localização dos fornecedores	%
1. Micro		1. Micro	
1.1 Fornecedor local	85,0	1.1 Fornecedor local	100,0
1.2 Fornecedor nacional	15,0	1.2 Fornecedor nacional	0,0
1.3 Fornecedor internacional	0,0	1.3 Fornecedor internacional	0,0
Total	100,0	Total	100,0
2. Pequena		2. Pequena	
2.1 Fornecedor local	77,0	2.1 Fornecedor local	83,3
2.2 Fornecedor nacional	20,0	2.2 Fornecedor nacional	16,7
2.3 Fornecedor internacional	3,0	2.3 Fornecedor internacional	0,0
Total	100,0	Total	100,0
3. Média		3. Média	
3.1 Fornecedor local	56,8	3.1 Fornecedor local	33,9
3.2 Fornecedor nacional	35,0	3.2 Fornecedor nacional	39,1
3.3 Fornecedor internacional	8,2	3.3 Fornecedor internacional	27,0
Total	100,0	Total	100,0
4. Grande		4. Grande	
4.1 Fornecedor local	0,0	4.1 Fornecedor local	20,0
4.2 Fornecedor nacional	90,0	4.2 Fornecedor nacional	0,0
4.3 Fornecedor internacional	10,0	4.3 Fornecedor internacional	80,0
Total	100,0	Total	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

A partir da análise da tabela 24, percebe-se uma relação positiva entre tamanho das empresas de móveis e o coeficiente de importação de matérias-primas⁶⁷ e o de importação de máquinas e equipamentos⁶⁸. A maioria dos fabricantes entrevistados compra apenas

⁶⁶ As questões referentes ao grau de importância da cooperação entre os agentes estarão expostas nas tabelas 25 e 27-31.

⁶⁷ O índice resultante do teste de correlação baixo é 0,27 e não é significativo R^2 0,07.

⁶⁸ É importante ressaltar que ao realizar o teste de correlação entre o tamanho das empresas e o coeficiente de importação de máquinas e equipamentos, o índice de correlação é elevado 0,56 e apesar de o seu grau de significância ser baixo, o R^2 de 0,31 é o mais alto entre os testes realizados.

equipamentos novos, quatro empresas compram máquinas novas e também reaproveitam máquinas já utilizadas por outras empresas, comprando-as de segunda-mão⁶⁹.

Muitas empresas de máquinas e equipamentos nacionais e estrangeiras vêm sendo atraídas para São Bento do Sul nos últimos anos e, segundo o entrevistado da instituição 1, a internalização da rede de fornecimento está aumentando. O quadro 6 mostra a relação dessas empresas e seus países de origem, assim como os produtos fabricados por elas que são direcionados para a indústria de móveis.

Quadro 6 – Empresas de máquinas e equipamentos instaladas em São Bento do Sul

Empresa	Produto	País de origem
Telmatic	Máquinas e equipamentos	Espanha
Sargi Bittencourt Barcelos ME	Equipamentos para empresas de móveis	Brasil
ACW Metalurgia	Máquinas e equipamentos	Brasil
Kamus equipamentos industriais	Máquinas e equipamentos	Brasil
Metalúrgica Afama	Máquinas e equipamentos	Brasil
Neumann & Grein	Máquinas e equipamentos	Brasil
Fendrimaq	Máquinas e equipamentos	Brasil
Tuper S.A	Máquinas e equipamentos	Brasil
Grossl	Abrasivos	Brasil
Tecnotubo	Equipamentos	Itália
Frezite Ake do Brasil	Serras, brocas e lâminas	Portugal
Metalúrgica Geanir	Equipamentos	Brasil
Tecmatic	Máquinas e equipamentos	Itália

Fonte: Elaboração própria a partir de Prefeitura Municipal de São Bento do Sul (2007), Portal Moveleiro (2007) e ACISBS (2006).

O coeficiente keynesiano é bastante significativo e muito positivo para o desenvolvimento da região: as empresas compram boa parte das matérias-primas e das máquinas na localidade. Ainda é possível dizer que as empresas conseguem alguma vantagem de maquinaria, como a descrita por Marshall (1982), uma vez que existe um mercado de máquinas usadas, decorrente da existência de uma grande produção localmente aglomerada da mesma espécie. Essas características são propícias para que evoluam relações de confiança entre as empresas e fornecedores.

⁶⁹ Entre essas quatro a maior possui 125 empregados, nota-se, portanto, que as empresas que compram máquinas de segunda-mão estão entre as menores.

A tabela 25 mostra que as empresas moveleiras são bastante exigentes ao escolher seus fornecedores de insumos e que, apesar do índice atribuído para a importância da busca de relação de longo prazo ser um dos mais baixos da tabela, ele é bastante elevado. Os produtores moveleiros de São Bento se mostraram satisfeitos com os seus fornecedores e afirmaram que estes são importantes fontes de informação. Os fornecedores de máquinas contribuem com informações sobre inovações de processo, dentro e fora do *cluster*. Enquanto, os fornecedores de matérias-primas trazem informações sobre novas formas de utilização de madeiras, por exemplo, que diminua o desperdício e podem ajudar a redução dos impactos da produção sobre o meio ambiente.

Tabela 25 – Relação cooperativa com os fornecedores de insumos e os critérios adotados para a escolha destes

Agentes	Índice
Fontes externas de informação	
Fornecedores de insumos (matéria-prima e máquinas)	0,92
Importância da cooperação⁷⁰	
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e <i>softwares</i>)	0,25
Tipo de cooperação	
Compra de insumos e equipamentos	0,26
CrITÉRIOS para escolha de fornecedores	
Preço baixo	0,79
Facilidade de negociação	0,86
Garantia dos prazos de entrega	0,94
Cumprimento de especificações técnicas	0,94
Garantia de qualidade	0,98
Conteúdo tecnológico dos insumos	0,69
Assistência técnica oferecida	0,93
Busca de relações de longo prazo/parcerias	0,77

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Entre os entrevistados apenas 27,8% afirmaram que a cooperação com fornecedores de insumos é bastante relevante e o grau de importância atribuído pelos entrevistados a esse

⁷⁰ Essa questão assim como as outras referentes à cooperação foi respondida por 11 empresas, que equivalem a 58% das empresas entrevistadas que afirmaram ter exercido atividades cooperativas nos últimos três anos. Objetivando calcular os índices, para as outras 7 empresas que afirmaram que não cooperaram com outros agentes nesse período, considerou-se como se sua atribuição ao grau de importância de todos os critérios fosse 0.

tipo de cooperação ainda é baixo (0,25), o que significa que em média existe uma parceria, porém não muito forte, entre empresas e seus fornecedores. Algumas empresas, individualmente, conseguem cooperar com fornecedores para compra de insumos e equipamentos. Constrói-se uma relação de confiança entre poucas empresas e seus fornecedores, assim suas relações com estes agentes deixam de ser realizadas através do mercado e passam a ser relações mais autárquicas. Portanto, as relações entre produtores de móveis e fornecedores em geral não são conflituosas e há bastante espaço para o desenvolvimento de parcerias, porém estas ainda estão em estágio embrionário. Além disso, observa-se que a internalização de fábricas de máquinas e equipamentos na região significa que está havendo um *upgrading* do tipo setorial.

4.5.3.2 Canais de distribuição dos produtos e reflexos sobre a governança da aglomeração moveleira de São Bento do Sul

A inserção da aglomeração de São Bento do Sul no mercado externo ocorreu através da exportação de móveis pouco sofisticados, cujo *design* é elaborado pelos clientes estrangeiros, portanto, as empresas moveleiras da região produzem *commodities* e vendem a sua capacidade produtiva, não há marca própria, nem estilo característico. A maioria das empresas de São Bento vende móveis através dos agentes de exportação, que possuem contato com diversas distribuidoras de móveis.

Algumas empresas estão iniciando um processo de desvinculação do agente, porém a dificuldade é muito grande, porque a estrutura necessária para internalizar um departamento de comercialização exige investimentos elevados. Então, como a região já tem a fama de produtora de móveis de alta qualidade técnica e baixo preço consolidada no mercado e, por isso, é procurada por distribuidores estrangeiros, o comodismo ainda é a atitude predominante.

Tabela 26 – Canais de comercialização utilizados pelas empresas entrevistadas

Descrição	No. de respostas
Agências de exportação	19
Venda direta aos varejistas	2
Representantes comerciais no Brasil	4
Representantes comerciais no exterior	4
Lojas próprias	-
Venda direta aos consumidores	1
Venda direta na fábrica	1
Vendedores diretos	-
Venda para atacado	-
Venda por telefone	-

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Na opinião de alguns pesquisadores (como, por exemplo, Bercovich, 1993), as empresas são bentenses são excessivamente dependentes das agências de exportação para realizar as suas exportações. De fato, 80% das exportações de móveis realizadas pela região são intermediadas por agentes de exportação; entre as empresas entrevistadas todas utilizam esse canal de comercialização (Tabela 26), cujo peso sobre as vendas varia entre 40% e 100% (dados constatados durante a pesquisa de campo). A percepção deste problema impulsionou o Promóvel, que, como já apresentado anteriormente, foi frustrado e o *Brazilian Furniture*, que ainda está nos primeiros anos de implementação.

De fato, como é possível observar no gráfico 13, as empresas que escolhem internalizar o departamento comercial e realizar as vendas através de representantes comerciais no exterior devem estar preparadas para um elevado grau de exigências. Em termos gerais, esse canal de comercialização é o que mais impõem a necessidade do desenvolvimento de competências diversas do fabricante, como: qualidade (1,0), atendimento especializado (0,87), prazo de entrega (1,0), padrões técnicos (0,82) e elaboração de *design* (0,47). Nesse caso, comparando com os outros canais de comercialização, as empresas não precisam se preocupar tanto com relação ao preço (0,87) e conseguem fugir da cadeia de móveis comandada pelo comprador.

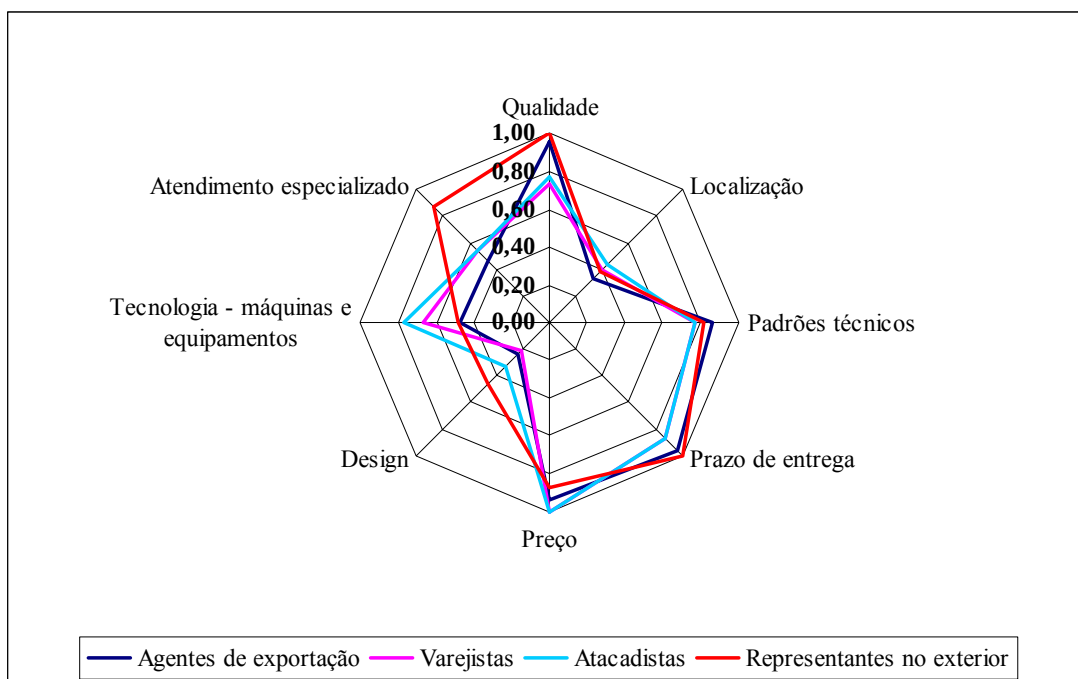
As empresas que conseguem comercializar seus móveis diretamente com os varejistas são aquelas que sofrem menor nível de exigência, de fato, nesse caso, a relação é de mercado e as empresas, por enfrentarem compradores menores do que os grandes distribuidores, conseguem ter maior poder de barganha perante o cliente, porém esses

clientes, quando se compara com os outros, se mostram bastante preocupados com relação ao preço (1,0) e à capacitação tecnológica da empresa (0,67). Esta última preocupação provavelmente se justifica pelo fato de esses varejistas não obterem tantas garantias quanto aqueles clientes que importam móveis através das agências de exportação.

Na venda realizada através do agente de exportação, os maiores fatores críticos de sucesso são a qualidade (0,96) e o cumprimento dos padrões técnicos (0,86), juntamente com o preço baixo (0,94), e o prazo de entrega (0,96). Porém, as exigências são baixas em relação à elaboração de *design* (0,24) e a capacitação tecnológica das empresas (0,47).

Quando as empresas conseguem eliminar o agente de exportação no atendimento a atacadistas, atendem a mesma cadeia, porém sem intermediários, portanto, é uma cadeia comandada pelos compradores. Nesse caso, as empresas moveleiras obtêm maiores facilidades em termos de qualidade (0,77), padrões técnicos (0,77) e prazos de entrega (0,87), porém enfrentam maiores exigências na questão do preço (1,0) e da tecnologia de máquinas e equipamentos (0,77).

Gráfico 13 – Comparação dos fatores críticos de sucesso das vendas para diferentes tipos de compradores



Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Nota-se que o vínculo com o agente de exportação é bastante atado, principalmente pela dificuldade que deve ser encarada para conseguir abrir outros canais de comercialização. O entrevistado da empresa 17 afirmou que os clientes bons e fortes estão nas mãos dos agentes, que têm um vínculo pessoal com o cliente final. O poder das agências de exportação é realmente preocupante, dado que seu vínculo com os clientes é bem mais forte do que aquele com os fabricantes de móveis. Durante a pesquisa de campo isso ficou perceptível a partir de pelo menos dois aspectos.

O primeiro é que as agências de exportação fazem pressão para as empresas reduzam custos porque eles não querem deixar de atender o cliente e não querem perder os negócios. O segundo é que os clientes, em sua maioria, distribuidoras estrangeiras, fazem uma encomenda para os agentes de exportação e essas distribuem as encomendas para as empresas a eles filiadas. Os agentes entrevistados, por exemplo, têm ligações com empresas de outras cidades e até mesmo de outros países. Nesse caso, se nenhuma empresa de São Bento do Sul conseguir produzir um lote dentro dos padrões desejados pelos clientes, os agentes podem passar essa encomenda para outras aglomerações.

O grau de parceria entre as empresas entrevistadas e os seus clientes é baixo (0,17) (Tabela 27). Apenas quatro entre as empresas entrevistadas afirmaram que realizam esse tipo de parceria, sendo que destas, duas disseram que a parceria existe, mas é bastante frágil e as outras duas afirmaram que o grau de cooperação com os clientes é elevado. As duas primeiras estabelecem relações informais com os clientes, enquanto para as duas últimas o vínculo é mantido formalmente, talvez isso justifique as respostas quanto à fragilidade/solidez dessa relação. É importante ressaltar que essa afirmação não está relacionada com o tamanho da firma, com direcionamento das vendas (mercado interno ou mercado externo), com pioneirismo no mercado externo e com empresários políticos. Portanto, não há como argumentar, a partir desses dados, que os empresários mais próximos aos clientes são aqueles que comandam as empresas líderes da região.

Segundo os empresários entrevistados, a relação de parcerias entre as empresas moveleiras sãobentenses e as agências de exportação é um pouco mais forte (índice de 0,33). O entrevistado da instituição 1 argumentou que o agente de exportação e o cliente externo conhecem bem a região e ao perceberem que está havendo um acirramento da

concorrência internamente, devido à pressão do mercado externo para a busca simultânea de qualidade e preço, jogam com isso estrategicamente. Essa atitude acaba fragilizando as empresas sãobentenses.

Tabela 27 – Grau de importância da cooperação entre as empresas moveleiras entrevistadas e outras empresas para frente da cadeia global de valor ⁷¹

Agentes	Índice
Empresas	
Clientes	0,17
Representação comercial	0,33

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

De fato, as agências de exportação já funcionaram como meras atravessadoras e muitas vezes promoveram leilões para buscar fabricantes que conseguissem produzir os móveis desejados pelo menor preço, essa atitude promovia uma guerra pelo preço entre as empresas moveleiras. Entretanto, durante a crise da primeira metade de década de 2000, observou-se que dentro dos interesses comerciais que são inerentes, tanto do lado dos fabricantes quanto dos agentes, existe uma parceria porque ambos procuram sobrevivência. Portanto, apesar de ainda existirem agentes oportunistas, em geral, os agentes de exportação estão passando por mudanças nos últimos anos. A falência de diversas empresas moveleiras e a dificuldade das empresas em conseguir atender os clientes sem incorrer em prejuízo, impulsionaram uma relação mais cooperativa entre os fabricantes e os agentes, em que estes ajudam na elaboração de projetos e discutem mais fluidamente com os empresários.

Esse processo de transformação dos agentes de exportação poderia reverter a visão negativa que estes causam. A instituição 4 afirmou que a reestruturação do papel dos agentes pode torná-los compatíveis com o desenvolvimento de atividades de *design*, *marketing* e *branding* na região. Esses podem passar a fazer o controle de qualidade, trâmites burocráticos, despacho dos produtos e, como eles conhecem o mercado externo, podem ajudar no desenvolvimento de produtos novos. Dessa forma, os programas de

⁷¹ A tabela completa que, além das atividades cooperativas mostra se essas parcerias são realizadas através de trâmites formais ou informais e a localização dos parceiros das empresas, será apresentada no Anexo IV.

desenvolvimento dessas etapas não se confrontariam com os interesses dos agentes e teriam maior chance de serem bem sucedidos.

Portanto, quando existe cooperação entre as empresas e os agentes de exportação esta se destina a desenvolver produtos que sejam compatíveis com os mercados alvo; já que o agente de exportação obtém quase a totalidade das informações sobre o mercado de consumo. De fato, a maioria das empresas não tem contato direto com os clientes finais, mas já se visualiza uma mudança também neste aspecto, pois cada vez mais os clientes vêm ao Brasil e visitam as fábricas.

Essa falta de relação cooperativa entre as empresas e seus clientes ficou clara quando outras questões sobre esse assunto foram levantadas. Entre as empresas entrevistadas, apenas cinco realizam pesquisa de satisfação dos clientes, isso representa apenas 26,3% da amostra; ainda menos empresas realizam pesquisa de mercado para lançamento de novos produtos, apenas três⁷².

A governança dos clientes sobre a cadeia de valor é do tipo cativa e impede que as empresas moveleiras consigam realizar atualizações tecnológicas funcionais, as poucas empresas que procuram se reposicionar na cadeia global de valor através desse tipo de atualização se deparam com barreiras à entrada elevadas devido ao elevado grau concentração dos compradores. Portanto, os compradores desenvolvem uma dependência transacional, por meio do confinamento do fornecedor a um escopo reduzido de tarefas, o que torna os custos de troca de clientes altos para os fornecedores (Gereffi; Humphrey; Sturgeon, 2005).

Dessa forma, a oportunidade de promover atualizações funcionais reside no fato de os produtores operarem via intermediário. Segundo Schimtz (2005), essa situação abre certo espaço para a atualização funcional, por dar mais liberdade para os fabricantes do que aquela operação de venda que é realizada diretamente com os compradores. De fato, a forma como está se configurando a reestruturação do papel dos agentes de exportação pode significar uma oportunidade para a promoção desse tipo de atualização na região de São Bento do Sul.

⁷² Essas três são de médio porte e entre elas duas atendem tanto o mercado interno quanto o externo e outra atende apenas o mercado externo, mas atende a América Latina.

Conclui-se que, em geral, as empresas de São Bento do Sul estão de fato inseridas em uma cadeia de valor comandada pelos compradores que exercem controle: sobre a posição da cadeia, definindo as características dos produtos a serem oferecidos pelos fabricantes; sobre a estrutura da cadeia, escolhendo quem produz o quê; e sobre o monitoramento do sistema, especificando sistema de qualidade e o desempenho dos fabricantes.

Como visto, essa forma de inserção prejudica o desenvolvimento das relações horizontais quando, por exemplo, os clientes colocam os fabricantes uns contra os outros para conseguir preços melhores. Além disso, o excesso de verticalização prejudica o desenvolvimento de um maior grau de interdependência. Não há divisão do trabalho mais profunda entre as empresas e essas são, portanto, concorrentes em muitas etapas do processo produtivo e em geral investem nas mesmas atividades não havendo complementaridade entre esse investimento (Humphrey; Schmitz, 2000). Esse fato prejudica a acumulação de conhecimentos específicos e tende a dificultar a introdução de novas tecnologias (Becattini, 1994) e de atualizações funcionais (Humphrey; Schmitz, 2000).

4.5.3.3 Estrutura de governança local: relações de cooperação entre as empresas moveleiras e destas com outros agentes

Segundo Pike e Sendengerber, o desenvolvimento de relações horizontais cooperativas nas áreas competitivas é raro, já que as empresas competem entre si por encomendas. Ainda mais quando as empresas competem em cadeias globais de valor cujo produto é uma *commodity*, como é o caso dos fabricantes de móveis de São Bento do Sul. No entanto, mesmo com esse fator pesando contra a cooperação dos empresários de móveis em áreas competitivas, apenas 12,9% dos fabricantes entrevistados consideraram que seu principal concorrente se encontra na região de São Bento do Sul.

É interessante observar que, durante as entrevistas, os empresários consideraram algumas empresas da região como concorrentes e outras como “outras empresas do setor”; os entrevistados argumentaram que essa diferenciação ocorre a partir da afinidade entre os empresários.

Tabela 28 – Grau de importância da cooperação entre as empresas moveleiras

Agentes	Índice
Empresas	
Outras empresas dentro do grupo	1,00
Concorrentes	0,17
Outras empresas do setor	0,47

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

De acordo com a pesquisa de campo, a parceria entre os empresários e aqueles que estes consideraram seus concorrentes é baixa (0,17). Enquanto a parceria entre os empresários e aquelas empresas que estes consideraram como “outras empresas do setor” é o tipo de cooperação que atingiu o segundo maior grau de importância durante as entrevistas (0,47), só ficando atrás da parceria entre empresas do mesmo grupo (1,0).

Como mostra a tabela 29, em termos de cooperação horizontal em áreas competitivas a mais utilizada pelas empresas é a participação conjunta em feiras (0,26), porém, mesmo esta ainda é muito fraca. O entrevistado da instituição 3 afirmou que a última feira organizada pelas empresas da região foi cancelada, devido à falta de organização conjunta. Com relação à participação em feiras realizadas fora da região, os entrevistados da instituição 2 afirmaram que poucas empresas participam e são sempre as mesmas, normalmente as grandes empresas e cada uma vai por si, não há maior cooperação. Entre os entrevistados, 63,2% participaram de feiras nos três últimos anos e, em geral, afirmaram que estas vêm trazendo resultados positivos para as empresas.

Tabela 29 – Atividades cooperativas horizontais em áreas competitivas

Descrição	Índice
Venda conjunta de produtos	0,18
Desenvolvimento de produtos e processos	0,24
Design e estilo de produtos	0,16
Participação conjunta em feiras	0,26
Outros (especificar):	0,11

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

A cooperação para compra de insumos e equipamentos não é realizada entre empresas da região. O entrevistado da instituição 4 argumentou que “alguns empresários escondem o jogo em termos de preço de matéria-prima, caso tenham acesso a matérias-

primas mais baratas não repassam isso para os outros, portanto, não se consegue organizar uma ação conjunta, apenas esporadicamente uma ação isolada é conquistada”.

Essa afirmação foi reforçada pelo entrevistado da instituição 1 que defendeu que algumas vezes as empresas conseguem articular uma central de compra, porém, essa articulação é bastante delicada, existe um distanciamento entre os empresários, que tendem a encontrar a melhor solução individuais e não conseguem pensar em conjunto. “Em alguns momentos, são feitas algumas ações mais articuladas, mas normalmente entre duas, três empresas, uma ação coordenada maior ainda é difícil” (Entrevistado da instituição 1).

A cooperação para o desenvolvimento de produtos e processos recebeu um grau de importância 0,18 nas entrevistas para as empresas (Tabela 29). Uma empresa afirmou que realiza empréstimos de matéria-prima e equipamentos para outro fabricante de móveis da região. Outra empresa argumentou que coopera com empresas moveleiras da região para melhorar as técnicas de acabamento dos móveis. No entanto, as instituições responderam que a cooperação é bastante frágil nesse ponto.

O entrevistado da agência de exportação 1 acredita que entre as empresas de móvel a cooperação para o desenvolvimento de processo são mais aberta, os empresários visitam uns as fábricas dos outros, no entanto, com relação ao produto o espaço de cooperação entre empresas moveleiras é mais fechado e raro. Mas segundo a instituição 1, a cooperação entre empresas para o desenvolvimento de produto está aumentando bastante, as empresas estão vendo que a situação está mudando e que novas estratégias são essenciais, principalmente agora nesse momento de dificuldade, porque todos estão procurando atingir novos nichos e novos produtos. Então há uma preocupação maior com o desenvolvimento de novos modelos e busca de novos mercados.

O índice para a cooperação para o desenvolvimento de *design* atingiu o valor de apenas 0,16 (Tabela 29). Esse tipo de cooperação é incentivado pelas instituições, mas se até mesmo o desenvolvimento de *design* na região é incipiente, mais rara ainda é a cooperação entre empresas para o seu desenvolvimento. Os entrevistados da instituição 2 afirmaram que em julho de 2006 entrou em andamento uma incubadora com o objetivo de ajudar as empresas a desenvolverem novos produtos. O SENAI também tem um papel importante ao ministrar cursos especializados para *design* de móveis.

A cooperação para venda conjunta de produtos também é fraca, o índice atingiu o valor de 0,16. Segundo o entrevistado da agência de exportação 2, às vezes ocorre esse tipo de cooperação entre empresas para que estas consigam atender a escala do pedido. O entrevistado da agência de exportação 1 argumentou que a “dificuldade com relação à venda de produtos ocorre porque as empresas precisam ter qualidades e padrões parecidos para conseguir atender uma demanda com maior escala, então essa cooperação normalmente ocorre sempre entre as mesmas empresas”.

Nota-se que a cooperação horizontal em áreas competitivas, em geral, é muito baixa, não existindo de forma abrangente (que inclua mais que duas ou três empresas). Esse ponto foi reforçado pela entrevistas das instituições, que mostraram que existem muitas reuniões e conversas sobre tentativas para melhorar o grau de cooperação das empresas da região. No entanto, essas tentativas não saem do papel, não existindo nada na prática, “até os dias atuais nenhum dos programas desenvolvidos nessa direção obtiveram sucesso” (Entrevistado da instituição 4).

Em consonância com a afirmativa de Pike e Sengenberger (2002) as entrevistas mostraram que a cooperação horizontal entre empresas raramente se desenvolvem em áreas competitivas e são mais comuns em áreas pré-competitivas. Segundo as instituições entrevistadas, as dificuldades atuais ocasionaram tentativas de iniciar ações conjuntas por parte das empresas, principalmente no que diz respeito a reivindicações comuns. Isso foi confirmado pelas empresas que defenderam que as reivindicações comuns foram a forma de cooperação da qual participaram com mais intensidade durante os últimos três anos e a esta atribuíram um índice de importância de 0,27 (Tabela 30).

Tabela 30 – Atividades cooperativas horizontais em áreas pré-competitivas

Descrição	Índice
Capacitação de recursos humanos	0,12
Obtenção de financiamento	0,05
Reivindicações	0,27

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

De acordo com a instituição 3, no contexto em que se insere a pesquisa, devido à crise decorrente da política cambial vigente os empresários estão mais preocupados e estão se unindo mais, principalmente através do Sindusmobil. A partir dessa ação conjunta,

foi elaborado um estudo sobre o *cluster* moveleiro em parceria com Rio Negrinho para tentar buscar junto ao governo os recursos retidos, analisar o impacto da crise cambial no setor, esse documento foi encaminhado para o Ministro Guido Mantega e para a Câmara de Deputados no Estado. A partir disso, foi feita uma audiência pública sobre a crise do setor de madeira e móveis no Estado de Santa Catarina e foi discutido aqui com fornecedores, agentes de exportações (Entrevistado da instituição 1).

Existe uma conscientização por parte dos empresários da importância da proximidade entre as empresas e universidades, instituições e centros de pesquisa, principalmente devido à contribuição dessas instituições para melhorias qualitativas da mão-de-obra e dos conhecimentos técnicos da região. No entanto, a relação de cooperação entre empresas e universidades é extremamente baixa (0,06), os empresários não enxergam estas instituições como possíveis parceiros para a elaboração de projetos conjuntos apenas uma empresa exercia uma parceria, sendo esta formal, com uma universidade local.

Tabela 31 – Cooperação com institutos de ensino e pesquisa e com outros agentes

Agentes	Índice
Universidades e outros institutos de pesquisa	
Universidade (qual)	0,06
Institutos de pesquisa	0,08
Centro tecnológico do mobiliário (CTM)	0,28
Instituições de testes, ensaios e certificações	0,06
Outros agentes	
Entidades sindicais	0,11
Órgãos de apoio e promoção	0,00
Agentes financeiros	0,08

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Institutos de pesquisa e instituições de testes, ensaios e certificações também mostraram um baixo grau de cooperação, 0,08 e 0,06, respectivamente. O CTM é o responsável por alguns desses serviços na região e o grau de cooperação entre este e as empresas é baixo (0,28), porém importante quando comparado àqueles atribuídos para os outros agentes. Entretanto, o representante do CTM durante a pesquisa de campo afirmou que este desenvolveu vários programas para promover a cooperação entre as empresas, estas ocasionalmente aderiram,

no entanto, a partir do momento que não lhes é mais interessante, os empresários largam o programa sem cogitação. O problema é que os empresários precisam ser conscientizados da importância do longo prazo, não podem abandonar o programa porque naquele momento não está sendo interessante. A gente tenta trabalhar com metas de cooperação definidas, mas, do jeito que está não há como os programas serem bem sucedidos.

Apesar da presença de entidades como a parceria SENAI/FETEP e da UDESC, que oferecem diversas alternativas para capacitação dos recursos humanos da região, a cooperação para a capacitação desses recursos recebeu um índice de importância de somente 0,12. Há também algumas palestras, alguns treinamentos que procuram envolver o setor como um todo. Existe um processo de conscientização sobre a importância do aprendizado dos trabalhadores, as empresas oferecem cursos técnicos e ainda incentivam a alfabetização dos empregados. Porém, o nível desse tipo de cooperação ainda é insuficiente, de fato, a maioria das empresas ainda investe de forma individual, não há troca entre elas, cada empresa procura capacitar seus empregados individualmente. “As grandes empresas possuem programas para capacitação dentro da própria empresa e têm investido muito nisso” (Entrevistado agência de exportação 1).

Os órgãos de apoio e promoção não desenvolvem relações cooperativas com as empresas e apenas uma das empresas entrevistadas estabeleceu essa relação com os agentes financeiros. De fato, o segundo menor índice é aquele referente à cooperação para a obtenção de recursos financeiros, que alcançou o valor de apenas 0,05 (Tabela 30). De acordo com as instituições de apoio, atualmente, devido à crise as empresas estão se unindo para buscar recursos, como por exemplo, o reembolso do ICMS, muitos empresários organizam-se para ir até Brasília reivindicar por tais recursos. No entanto, para a busca de financiamento essa cooperação não é muito significativa. Apesar de os empresários fazerem missões a todo o momento, participando de reuniões com políticos e pressionando a FINEP e bancos, como o BADESC ou o BRDE, para que fornecessem alguma linha de financiamento especial para esse momento de dificuldade, os empresários não conseguem organizar uma ação conjunta de fato. Por exemplo, o SEBRAE possui uma linha especial de crédito destinado a arranjos produtivos locais (APLs), que busca atingir micro e pequenas empresas que consigam realizar um projeto de investimento em conjunto. De acordo com o entrevistado dessa instituição, nos últimos anos nenhum projeto oriundo da região foi enviado para a aprovação do crédito.

Portanto, segundo as instituições, a crise atual, teve seu lado positivo, já que provocou um aumento na interação entre as empresas. As parcerias vêm evoluindo e está havendo mais preocupações com a questão de mercado, melhoria e alternativa de conhecimento. As empresas estão buscando mais alternativas, mais soluções em conjunto, foram criados mais espaços para trocas de idéias⁷³.

Entre os tipos de cooperação em que se encontra mais incidência, por ordem de grau de importância atribuído pelos empresários, estavam aquelas estabelecidas com: outras empresas do setor para reivindicações, desenvolvimento de produto e processos e participação em feiras; agentes de exportação para desenvolvimento do *design* e estilo do produto; o CTM para desenvolvimento dos produtos; e os fornecedores para compra de insumos e equipamentos. Notou-se, portanto, desenvolvimento de ações cooperativas em termos horizontais e verticais.

No entanto, como destacou o entrevistado da instituição 4, a despeito de a troca de informações ser intensa na região⁷⁴ o grau de cooperação ainda é incipiente: “talvez esse momento seja uma janela de oportunidade para aumentar a interação das empresas e dessas com as instituições, porque os empresários estão atribuindo maior importância à cooperação nesse momento de crise, portanto, desde o ano passado o grau de cooperação vem melhorando, mas ainda está em estágio embrionário”.

Conclui-se que existe uma estrutura muito bem consolidada de instituições de apoio na região, que estão cada vez mais profissionalizadas e mais preparadas para dirigir os empresários a ações conjuntas e conseguir formar um sistema de informação. Mas existem dificuldades para lograr uma maior aproximação com os empresários, primeiro devido à suficiência (até a atualidade) de soluções individuais por parte destes, segundo por causa da ausência de um agente catalisador, que consiga unir em um bloco sólido e coerente as ações das instituições, e ainda porque este é necessariamente um processo de longo prazo, como aponta a bibliografia sobre aglomerações.

⁷³ Por exemplo, “tinha uma empresa com uma solução tecnológica para reduzir custos, reduzir custos do material, esta difundiu a idéia para as outras. Existem visitas entre os concorrentes, um já vê o processo do outro e começam a aplicar processos semelhantes. Já está acontecendo agora” (Entrevistado da instituição 2).

⁷⁴ Ver tabela no anexo IV.

4.5.3.4 Resultados da cooperação e reflexos da estrutura de governança sobre a forma de flexibilidade da aglomeração

A aglomeração moveleira de São Bento apresenta graus elevados de flexibilidade e de adaptabilidade frente às flutuações do mercado. O que se reflete nos resultados das ações conjuntas promovidas entre 2003 e 2005 apontados pelas firmas. Entre os mais importantes estão a melhoria na qualidade dos produtos (0,63) e novas oportunidades de negócios (0,62).

Tabela 32 – Melhorias propiciadas pelas ações cooperativas realizadas entre 2003 e 2005

Descrição	Índice
Melhoria na qualidade dos produtos	0,63
Desenvolvimento de novos produtos	0,48
Melhoria nos processos produtivos	0,49
Melhoria nas condições de fornecimento do produto	0,45
Melhor capacitação dos recursos humanos	0,32
Melhoria nas condições de comercialização	0,49
Introdução de inovações organizacionais	0,18
Novas oportunidades de negócio	0,62

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Observa-se que, de acordo com as entrevistas, as melhorias na capacitação dos recursos humanos, nos últimos anos, foram relativamente pequenas. Portanto, para verificar de que forma a aglomeração moveleira sãobentense conseguiu reagir às mudanças no mercado externo (maleabilidade passiva ou versatilidade ativa, segundo Pike e Sengenberger, 2002) se faz importante analisar as relações de trabalho e o processo de inovação presentes na localidade.

A grande maioria dos trabalhadores das empresas tem o ensino fundamental ou o ensino médio, essas duas categorias somaram 81,88% do total dos empregados das empresas entrevistadas. O percentual de empregados que estão no mínimo cursando o terceiro grau (12,86%) também é bastante significativo.

Tabela 33 – Nível de escolaridade dos funcionários das empresas entrevistadas

Ensino	Número de funcionários	%
Analfabeto ⁷⁵	5	0,10
Ensino fundamental	2096	42,30
Ensino médio	1961	39,58
Ensino superior	531	10,72
Pós-graduação	106	2,14
Sem resposta ⁷⁶	256	5,17
Total	4955	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

A preferência das empresas pelo conhecimento prático era dominante até 2000. No entanto, a crescente exigência de profissionalização das empresas mudou esse cenário. Isso afetou as possibilidades de conseguir colocação no mercado de trabalho local. As palavras do diretor do SENAI, entrevistado na pesquisa de campo, foram indicativas sobre a situação. Segundo ele, “o índice de empregabilidade dos cursos oferecidos pela instituição, e também dos cursos de terceiro grau oferecido pela UDESC, está na faixa de 90%. Praticamente, só não tem emprego quem não quer. A maioria dos nossos alunos já está empregada durante o curso”.

Nas entrevistas com as empresas ficou clara a preocupação dos fabricantes com as melhorias no ensino formal e com os cursos práticos na atualidade. Todas as empresas declararam que estão enviando diversos trabalhadores para frequentar os cursos rápidos, específicos para o setor moveleiro, oferecidos pelo SENAI.

Como se pode ver na tabela 34, o número de empregados que obtêm formação especializada em fabricação moveleira é considerável e atingia 16,74% do total de empregados das empresas entrevistadas, sendo que 6,52% estudaram ou na escola técnica do CTM/FETEP ou cursaram o 2º grau de tecnólogo de móveis e 2,07% eram engenheiros

⁷⁵ Apenas 0,10% dos empregados das empresas entrevistadas são analfabetos; os entrevistados dessas empresas afirmaram que estes empregados são aqueles muito antigos, que já trabalham na empresa há muitos anos, porém argumentam que atualmente não se emprega mais analfabetos.

⁷⁶ Duas das empresas entrevistadas não especificaram a escolaridade de seus funcionários, portanto, não há informação sobre o nível educacional de 256 empregados, o que representa 5,17% do número total de empregados das empresas entrevistadas.

moveleiros. Além disso, quatro das empresas entrevistadas afirmaram oferecer cursos específicos rápidos dentro da empresa, acessíveis a todos os seus funcionários.

Tabela 34 – Empregados com formação específica em produção moveleira

Curso	Número de funcionários	%
Curso na escola técnica CTM/FETEP	102	2,63
2º. grau tecnólogo em móveis	112	2,89
Curso eng. Moveleira nível superior UDESC	77	1,99
Cursos específicos e rápidos SENAI/FETEP	354	9,14
Pós-graduação especializada em móveis	3	0,08
Total	648	16,74

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

A maior proximidade ao nível internacional do padrão tecnológico e organizacional da localidade estudada, refletiu nas relações de trabalho na região. Isso decorreu da redução dos níveis hierárquicos (as empresas reduziram muito o seu quadro de pessoal nesse período) e da introdução de novas técnicas organizacionais.

Porém, nos últimos três anos essa maior flexibilidade vem afetando negativamente a mão-de-obra desqualificada, aquela do chão-de-fábrica, que possui conhecimento prático na produção de móveis e é abundante na região. No que diz respeito à mão-de-obra qualificada, com conhecimentos técnicos mais aprofundados sobre a produção de móveis, há uma demanda não atendida. De fato, as empresas declararam que no momento a mão-de-obra qualificada está escassa, e como visto anteriormente, os empresários apontaram essa escassez como a principal dificuldade enfrentada pela região atualmente.

No entanto, nesse momento de dificuldade, apesar da demanda das empresas por cursos específicos indicar uma preocupação com relação à qualificação dos funcionários, além de sugerir que a quantidade de mão-de-obra qualificada disponível na região não atende à demanda dos fabricantes, muitos dos benefícios, inclusive bolsas de estudos direcionadas a capacitação de funcionários, estão sendo cortados. Durante as entrevistas, as empresas afirmaram estar adotando modificações no plano de benefícios (Tabela 35), mas não fizeram muitos comentários sobre o sentido dessas modificações. Contudo, as instituições defenderam que houve reduções desses benefícios.

São notáveis as mudanças nas relações de trabalho que as empresas vêm adotando nos últimos três anos. A principal delas é a redução dos níveis hierárquicos (0,75), estratégia de organização empresarial que já é comum nas empresas da região devido ao tamanho reduzido da maioria das empresas entrevistadas e ainda à gestão familiar (Tabela 35). O próprio dono da empresa acompanha o processo produtivo e conhece seus empregados pessoalmente. Além disso, o pessoal do escritório teve que se aproximar do chão-de-fábrica para conseguir encontrar soluções para a crise, o que foi facilitado pelo enorme volume de demissões que levou a um acúmulo de funções do pessoal do escritório. A segunda mudança mais significativa, com índice de 0,63, foi adoção do controle de qualidade total.

Tabela 35 – Mudanças nas relações de trabalho

Tipo de contribuição	Índice
Adoção do controle de qualidade total, realizado em todas as etapas produtivas.	0,63
Introdução da avaliação de desempenho	0,56
Redução dos níveis hierárquicos	0,75
Modificações nos planos de benefícios	0,58
Prêmios de produção ou distribuição de resultados	0,34
Redução das faixas salariais	0,22

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Outra mudança importante foi a introdução de avaliação de desempenho, esse índice alcançou o valor 0,56 (Tabela 35). Algumas empresas adotaram avaliação de tempo de produção, para verificar a produtividade dos trabalhadores, em esquemas bastante profissionalizados. Com relação a prêmios de produção ou distribuição de resultados, o índice resultante das entrevistas foi baixo, 0,34 (Tabela 35). A maioria das empresas que utilizava o sistema de distribuição de resultados deixou de usá-las; segundo as instituições o motivo para tal redução foi a insatisfação com o sistema, e ainda o fato de muitas empresas estarem incorrendo em prejuízo. No que diz respeito a prêmios de produção, poucas empresas o adotaram, uma delas afirmou que premia seus funcionários a partir das melhorias implementadas por estes.

Com relação a reduções nas faixas salariais, as empresas afirmaram não estar implementando essa modificação, o índice resultante das entrevistas foi de 0,22 (Tabela

35). Apenas 26,3% das empresas entrevistadas assumiram que houve redução nas faixas salariais, estas afirmaram que isso ocorreu mais no sentido de um achatamento devido à crise vigente que a aglomeração está passando. Essas informações foram confirmadas pelas instituições entrevistadas.

Portanto, percebe-se que, os empresários estão conscientes sobre a importância da qualificação da mão-de-obra para o desenvolvimento da aglomeração e investem na capacitação de seus empregados. Atualmente, devido à conjuntura imposta pela sobrevalorização cambial, as empresas do setor moveleiro vêm respondendo de forma negativa aos desafios impostos pela pressão do mercado externo. As empresas da aglomeração estão se submetendo às pressões externas dos clientes e repassando-as aos trabalhadores.

Para chegar a uma resposta sobre a forma de flexibilidade do *cluster* devem ser também levados em consideração aspectos sobre o processo inovativo da região. Dessa forma, nota-se que as pressões provocadas pelo comércio internacional e a baixa cotação do dólar influenciaram positivamente o processo inovativo. Dada a necessidade de se adaptarem ao novo quadro, as empresas se viram obrigadas a aumentar o ritmo de introdução de inovações para se tornarem mais competitivas no mercado externo. As inovações no processo produtivo são realizadas com frequência, as empresas estão revendo o processo a toda a hora, principalmente na preparação da madeira e estão procurando introduzir novos *lay-outs* para buscar maior produtividade. De acordo com as instituições “a qualidade está num padrão bem interessante, o pessoal tem qualidade para atender o mercado, às vezes, coloca até qualidade demais, isso gera custos excessivos” (Entrevistado da instituição 1).

Quando questionados sobre quais foram os tipos de inovação implementados pela empresa entre 2003 e 2005, em geral, os empresários afirmaram que estão inovando. O tipo de inovação mais comum na região é a incorporação de tecnologias já existentes, sendo as empresas, portanto, receptoras de esforços tecnológicos realizados fora dos seus limites (Tabela 36). A título de ilustração, uma empresa apontou que inovou no processo de secagem da madeira, de forma que o coeficiente de aproveitamento se tornou maior, técnica nova na região, mas já conhecida em outros países. Além disso, muitas empresas realizam

pequenas inovações em processo, como incorporação de mecanismos anti-ruído e adaptação de máquinas para maior aproveitamento de resíduos e redução do número de etapas produtivas necessárias para produzir o móvel. Todas essas inovações são do tipo incremental.

Tabela 36 – Inovações implementadas pelas empresas entre 2003 e 2005

Descrição	1. Sim	2. Não
Inovação de Produto		
Produto novo para sua empresa, mas que já existente no mercado?	15	4
Produto novo para o mercado nacional?	4	0
Produto novo para o mercado internacional?	14	5
Inovação de Processo		
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?	18	1
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	7	12
Outros tipos de inovação		
Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo do condicionamento (embalagem) dos produtos?	15	4
Inovações no desenho de produtos?	13	6
Realizações de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)		
Implementação de técnica avançada de gestão?	4	15
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?	12	7
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de <i>marketing</i> ?	4	15
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização?	9	10
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc.)	8	11

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

De acordo com a pesquisa de campo, 73,7% das empresas entrevistadas produziram produtos novos para o mercado. Essa elevada porcentagem se explica pelo fato de os empresários terem considerado as inovações enviadas pelos clientes como se fossem inovações próprias. É importante ressaltar que as empresas de fato possuem estrutura para elaboração de novos produtos, já que 94,7% das empresas obtêm estrutura própria para elaboração de protótipos de produtos a serem lançados no mercado e 73,7% possuem sistema de produção CAD/CAM para desenvolvimento de projetos e desenhos técnicos. No entanto, as empresas não produzem móveis com *designs* próprios, quando o móvel é encomendado pelo cliente, este entrega para as empresas o desenho do produto e as especificações técnicas.

Portanto, as inovações em desenhos de produtos realizadas pelas empresas de São Bento que são direcionadas para o mercado externo são incrementais. As inovações de produto são realizadas pelos clientes, as empresas algumas vezes sugerem mudanças nos desenhos, normalmente para reduzir a utilização de madeira e conseguir atingir o preço meta (*target*), porém estas mudanças são pequenas, como por exemplo, alteração do material, de um puxador, de uma corredeira, de um encosto de cadeira.

O mais marcante é que a maioria das empresas não enxerga a criação de *design* próprio como um fator importante para sua competitividade no mercado internacional. Os empresários ainda estão muito presos aos clientes vigentes e à mentalidade de que não é necessário desenvolver *design* por não ser o desejo dos clientes. Contudo, algumas empresas já estão procurando clientes que ocupam outros segmentos no mercado externo, utilizando outros tipos de materiais, como vidros, metais ou outros tipos de madeira (marfim e jequitibá) para tentar produzir móveis mais sofisticados e sair do mercado de *commodities*. Um reflexo dessa tendência à busca de novos nichos de mercado é a preocupação do CTM de tentar combater essa deficiência, ao instalar laboratório de *design* que deve entrar em funcionamento dentro de 2 ou 3 anos.

No que diz respeito aos conceitos e práticas de *marketing*, as empresas não evoluíram muito nos últimos três anos (Tabela 36), de fato, a forma como o produto é vendido não abre espaço para formação de marca. Até há pouco tempo, as empresas exportavam produtos que não apresentavam nem mesmo o selo “made in Brazil”, e muito menos o selo próprio. Porém, desde outubro de 2005 devido a exigências do governo dos EUA, os móveis, as embalagens e os esquemas de montagem devem carregar um selo indicando o país de origem do móvel, mas a marca carregada pelos móveis ainda é a do cliente estrangeiro. Ou seja, as empresas, em geral, não têm como objetivo consolidar uma marca brasileira no exterior. Isso sugere problemas na visão de mercado das empresas, que não fazem pesquisa direta junto aos consumidores para verificar suas preferências e tendências. Essa atitude é reflexo da distância que existe entre os produtores de São Bento do Sul e os consumidores finais, e também da visão voltada para “dentro da fábrica”, em que se priorizam ações de produção e não de *marketing*.

A despeito disso, os produtos da região representam alto potencial de inserção de uma marca própria no exterior, devido à sua qualidade e competitividade. Porém, isso levaria certo tempo para ser concretizado, pois depende, primeiramente, do fortalecimento da idéia de que é necessário implementar inovações originais e autênticas no produto, já que os empresários parecem ainda não enxergar essa necessidade. Esforços no sentido de avançar neste aspecto têm sido feitos pela Abimóvel e pelo SENAI, e a questão vem sendo abordada por diversos pesquisadores, como Coutinho *et al* (1999). Posteriormente, a inovação dependerá do ritmo de troca de idéias na região e, conseqüentemente, da efetivação da inovação tecnológica, ou seja, dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Segundo as empresas, as embalagens sofreram um processo de inovação muito intenso (Tabela 36). As empresas estão investindo muito nas embalagens para evitar o desperdício de móveis devido a danos ocorridos durante a viagem. As embalagens apresentam um nível tão alto de desenvolvimento tecnológico que chegam a custar 30% do valor do móvel (Entrevistado da instituição 3). Essa melhoria no condicionamento dos produtos foi propiciada pela instalação de um laboratório de teste de embalagens no CTM em 2004.

As empresas, em geral, não implementaram técnicas avançadas de gestão, porém, aparentemente, existe uma tendência para a maior profissionalização das empresas, uma vez que uma nova geração de empresários, que freqüentou faculdades de administração, engenharia de produção, entre outras, está assumindo o controle administrativo das empresas.

A tabela 37 mostra que as inovações promovidas nas empresas permitiram o aumento da participação no mercado externo em termos de volume. Este acompanhado da queda dos preços no exterior dos móveis caracterizados como *commodities* coloca São Bento do Sul entre uma daquelas posições ambíguas de *upgrading*, nos termos da tipologia de Kaplinsky e Readman (2005) descrita no capítulo 3. Além disso, confirmando a proposição de Schmitz (2005), a queda do preço unitário desses produtos no mercado internacional juntamente com a sobrevalorização acarretou em uma redução da renda gerada pelas exportações, a despeito do aumento do volume exportado.

Essa situação foi possibilitada pelo aumento da produtividade das empresas e da qualidade do produto, porém apesar das empresas terem aumentado a gama de produtos ofertados e estarem abrindo novos mercados, estas não conseguem ainda atingir de forma significativa nichos de mercado mais sofisticados, cuja pressão sobre os preços é menor. Com relação ao mercado interno, muitas empresas deixaram de atendê-lo e se voltaram para o mercado externo, de fato, entre as empresas entrevistadas nenhuma aumentou a participação das vendas para o mercado interno, mostrando que, de fato, o processo de aprofundamento da internacionalização comercial dos móveis da região ainda está em marcha.

A redução do impacto sobre o meio ambiente também foi significativo, esta foi permitida devido à implementação de novas técnicas de secagem da madeira e da adaptação de processo que diminuem o desperdício de resíduos.

Tabela 37 – Resultados das inovações implementadas entre os anos de 2003 e 2005

Descrição	Índice
Aumento da produtividade da empresa	0,83
Ampliação da gama de produtos ofertados	0,78
Aumento da qualidade dos produtos	0,83
Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	0,91
Aumento da participação no mercado interno da empresa	0,24
Aumento da participação no mercado externo da empresa	0,81
Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	0,79
Permitiu a redução de custos do trabalho	0,86
Permitiu a redução de custos de insumos	0,75
Permitiu a redução do consumo de energia	0,44
Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao:	
- Mercado interno	0,44
- Mercado externo	0,77
Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	0,89

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Os gastos com P&D foram bastante baixos, em 2005; entre as empresas entrevistadas apenas duas lograram buscar financiamento para tais atividades em órgãos públicos e duas buscaram financiamento com agentes privados. Nesse ano, a maioria das empresas investiu entre 0 e 10% do faturamento em atividades inovativas, porém esses cálculos foram estimados *ex-post*, não há um planejamento prévio sobre os gastos com

P&D, que são aleatórios e dependem da necessidade. Isso demonstra certa falta de planejamento em relação a esse aspecto, o que pode vir a prejudicar a velocidade das inovações devido à falta de recursos necessários⁷⁷. A tabela 38 mostra a frequência de atividades inovativas nas empresas em 2005.

Tabela 38 – Frequência de atividades inovativas nas empresas de móveis sãobentenses em 2005

Descrição	Grau de constância/no. de empresas (%)		
	Não desenvolveu	Rotineiramente	Frequentemente
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	8 (42,1)	4 (21,0)	7 (36,8)
Aquisição externa de P&D	11 (57,9)	1 (5,3)	7 (36,8)
Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	6 (31,6)	6 (31,6)	7 (36,8)
Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias tais como patentes, marcas, segredos industriais)	8 (42,1)	5 (26,3)	6 (31,6)
Projeto industrial ou desenho industrial associados a produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	4 (21,0)	6 (31,6)	9 (47,4)
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	7 (36,8)	5 (26,3)	7 (36,8)
Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de "just in time", etc.	10 (52,6)	3 (15,8)	6 (31,6)
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados	10 (52,6)	5 (26,3)	4 (21,0)

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Em média, as empresas investiram frequentemente em inovações no último ano. É importante destacar que cinco empresas, sendo quatro empresas consideradas líderes, afirmaram que inovaram em todos os aspectos com frequência, salvo no caso das formas de comercialização, que uma das cinco investiu, porém, esporadicamente. No total nove empresas investiram em novas formas de comercialização, exatamente empresas que

⁷⁷ As instituições confirmaram a ausência de planejamento dos empresários, que no momento não estavam conseguindo se atualizar porque “não se preparavam para uma eventual contração do mercado. Na verdade o mercado é feito de altos e baixos, você tem que se prevenir para uma futura crise. Ninguém esperava que o dólar chegaria a R\$ 2” (Entrevistados da instituição 2).

estavam conseguindo entrar em novos mercados (alguns na América Latina) ou estavam utilizando outros canais de acesso ao mercado externo que não os agentes de exportação.

Em suma, a região conseguiu responder com velocidade às mudanças de mercado e a maioria das empresas inova constantemente. É importante apontar que essas inovações são incrementais (adaptações de *designs*) ou são realizadas através da transferência de tecnologia (aquisição de máquinas e equipamentos).

Nota-se que os empresários se preocupam com a qualificação da mão-de-obra, e normalmente investem no aumento da capacitação dos seus empregados. Apesar de atualmente ser possível observar certa flexibilização negativa da mão-de-obra, devido às pressões provenientes da sobrevalorização cambial, há um impulso muito forte para a reestruturação estratégica através da inovação e uma forte preocupação com o meio ambiente. Pode-se dizer que dentro de um espectro, cujos extremos são a versatilidade ativa e a maleabilidade passiva, a situação de São Bento do Sul é mediana, mas sua forma de flexibilidade estava mais próxima da via alta.

4.5.3.5 Reflexos da estrutura de governança sobre a competitividade das empresas sãobentenses de móveis no mercado internacional

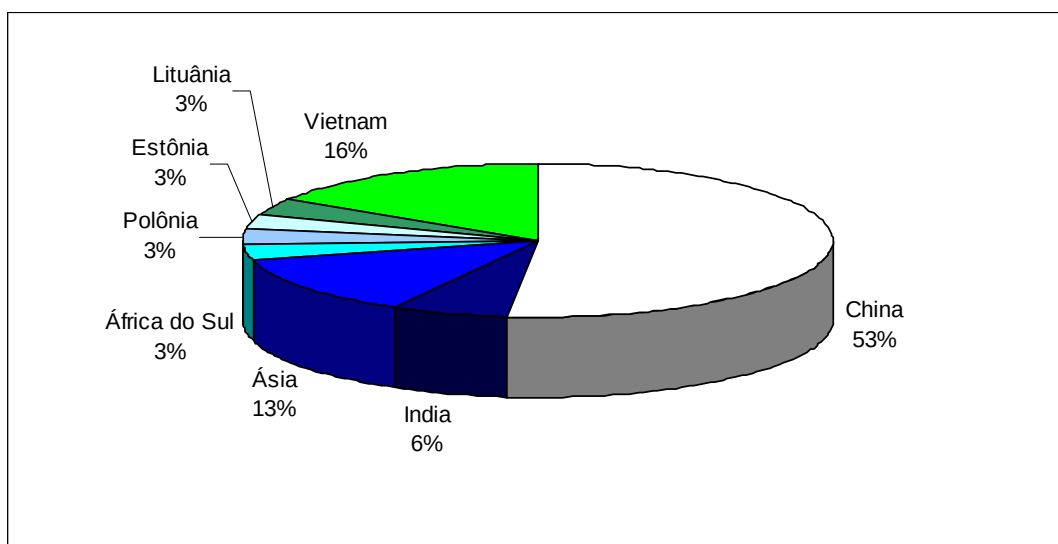
As instituições de apoio entrevistadas apontaram que o nível de competitividade das empresas moveleiras nos últimos três anos piorou, isso a despeito das iniciativas de peso travadas pelos fabricantes locais para implementar atualizações tecnológicas. Segundo esses entrevistados, ao se comparar o desempenho dos fabricantes sãobentenses de móveis àquele de três anos atrás, estes obtiveram muitas melhorias. Porém, ao comparar a competitividade relativa destes produtores e a de fabricantes de outros países (ou aglomerações) há três anos, com a competitividade relativa vigente, o desempenho dos fabricantes sãobentenses piorou. Portanto, perante a diferenciação realizada por Kaplinsky e Readman (2005), os empresários de São Bento inovaram, no entanto, não conseguiram obter um *upgrading* significativo, pois estes não conseguiram inovar mais rápido e melhor do que os seus competidores estrangeiros.

Atualmente, as instituições locais e os empresários estão mais conscientes da necessidade de uma mudança estratégica. Porém, somente algumas empresas mais

privilegiadas conseguem efetivar tais mudanças. Portanto, em termos gerais o Brasil continua a competir com países asiáticos no mercado internacional.

Entre as 19 empresas entrevistadas, todas afirmaram que seus principais concorrentes estão localizados em outros países, como China (53%), Vietnam (16%), Índia (6%) e em outros países asiáticos (13%). Alguns empresários que conseguem entrar em mercados direcionados para produtos mais sofisticados, estão competindo com países como a Polônia, a Estônia e a Lituânia, cada um recebeu 3% das respostas. Outro concorrente importante é a África do Sul.

Gráfico 14 – Principais concorrentes internacionais das empresas



Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

O principal critério para a formação de preços no mercado externo, segundo os empresários, é a negociação entre fabricantes e compradores. Na verdade, o mecanismo de formação do preço ocorre da seguinte forma: o comprador entrega o desenho do móvel desejado para os agentes de exportação e estipulam um preço meta (*target*); os agentes, por sua vez, que conhecem as empresas da região, entregam o desenho para algumas empresas cuja especificidade produtiva é compatível com o desenho e pedem o orçamento. As empresas chegam a um preço; caso esse esteja muito distante do *target* os agentes, juntamente com os fabricantes, procuram elaborar modificações no desenho para aproximar o preço àquele desejado pelo cliente, processo durante o qual o cliente é questionado sobre a possibilidade de tais modificações. Quando se entra em um acordo, os empresários

montam um protótipo, se os clientes aprovarem, este é fotografado e incorporado ao catálogo do cliente no país importador. Alguns meses depois, chegam as encomendas.

De acordo com a instituição 2 “quando são fechados os contratos é feito pela moeda vigente, o contrato é elaborado e assinado seis meses antes da entrega e os empresários daqui que tomam todo o risco porque o contrato é fechado em dólar, o negócio não é fechado em real, porque quem dita as regras são os clientes”. A maioria das empresas encara esse mecanismo como um processo de negociação, outros afirmam que o comprador fixa o preço. Estas empresas estabelecem uma relação de governança cativa com seus clientes.

Diante dos questionários aplicados às empresas, alguns fabricantes responderam que eles que fixam o preço. Isso é possível porque estes estão se especializando e procuram ocupar outras cadeias de valor, que não são comandadas pelos clientes, nestas os fabricantes conseguem maior poder de barganha frente aos clientes. Portanto, algumas empresas estão conseguindo caminhar para uma relação de governança com seus clientes mais próxima da modular.

Tabela 39 – Mecanismo de fixação de preço das empresas

Crítérios	Mercado Interno	Mercado Externo
Fabricante fixa o preço	5	4
Comprador fixa o preço	0	6
Fabricante adota o preço do mercado	0	1
Fabricante e comprador negociam o preço	1	12

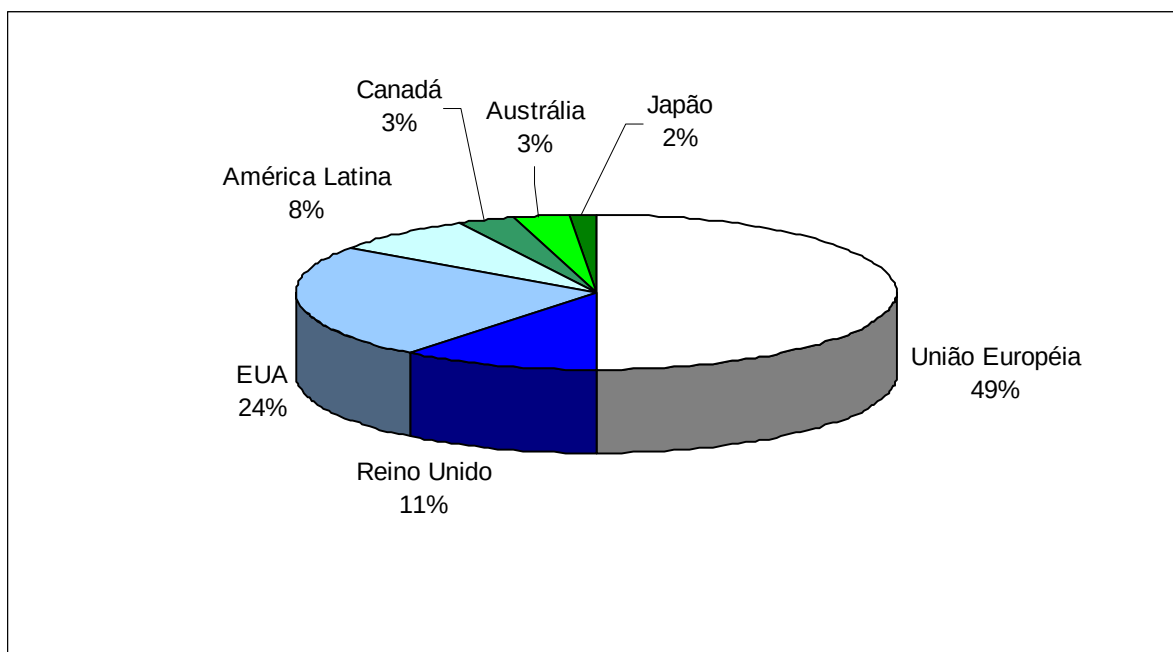
Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Os principais destinos dos móveis são bentenses são os Estados Unidos e a União Européia, mercados, cujas estruturas de comercialização, tanto varejistas como atacadistas, são altamente concentradas. Em seguida aparecem o Reino Unido e a América Latina (Gráfico 15). Neste último mercado, as empresas conseguem competir com móveis diferenciados, no entanto, todas as empresas entrevistadas respondem que a formação do MERCOSUL não afetou sua estratégia competitiva.

De fato, a participação do mercado consumidor do MERCOSUL nas exportações brasileiras de móveis diminuiu muito entre 2001 e 2004. No entanto, de acordo com o entrevistado da instituição 4, no momento volta a se pensar no MERCOSUL como um bom

destino para os móveis brasileiros. As empresas afirmaram que estão procurando atender novos mercados e novos nichos onde possam competir via diferenciação do produto, tentando agregar mais valor a seus produtos, melhorando as técnicas de acabamento e saindo dos nichos e da cadeia em que competem com a China.

Gráfico 15 – Destinos dos móveis das empresas sãobentenses



Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

O entrevistado da empresa 17 argumentou que devido às vantagens competitivas da China, em termos de baixos gastos com juros, baixa necessidade de investimento para a construção de plantas e baixos custos trabalhistas, as empresas de São Bento do Sul deveriam observar quais são as estratégias competitivas deste país e evitar a competição direta. Alguns agentes de exportação compartilham dessa opinião e estão ajudando os fabricantes a encontrar espaço nesses mercados onde competiriam com produtos de alto padrão.

Contudo, muitas empresas ainda sentem muita dificuldade de “abandonar” seus clientes atuais e de criar novos produtos. Essa situação é decorrente das diferenças nas técnicas produtivas e do maquinário necessário para as empresas migrem da produção de móveis de baixo padrão para móveis mais sofisticados, porque estes últimos, mesmo que

utilizem *pinus*, normalmente incluem outros materiais, como outros tipos de madeira (que precisam de técnica de tratamento diferentes), vidro e metais.

4.5.4 Políticas públicas: estrutura da governança nos âmbitos local-nacional-internacional

No Brasil, a mudança de foco das políticas públicas em termos de políticas industriais esteve marcadamente visível. Entre 1950 e 1980, o processo de industrialização brasileira esteve alicerçado na substituição de importações, em que os planos e estratégias de desenvolvimento industrial apoiavam as grandes empresas e o processo trazia concentração econômica.

Segundo Naretto, Botelho e Mendonça (2004), na década de 1980, o Brasil entrou em uma grave crise econômica que induziu as políticas macroeconômicas e aquelas direcionadas ao apoio à indústria a objetivar prioritariamente a geração de excedentes exportáveis e de divisas externas para sustentar o pagamento dos serviços da dívida externa.

Neste ambiente, o governo definiu mudanças importantes na política industrial: interrompeu as ações voltadas para o desenvolvimento da estrutura industrial no rumo das mudanças ocorridas na economia mundial, e passou a privilegiar ações de reforço aos setores geradores de excedentes exportáveis, em particular aqueles produtores de *commodities* intensivas em recursos naturais (Naretto; Botelho; Mendonça, 2004: 70).

A partir da década de 1990, o Estado brasileiro reforçou a estratégia de liberalização econômica, dessa forma a atuação do Estado deixou seu caráter fortemente intervencionista e passou a regulador econômico. Segundo Naretto, Botelho e Mendonça:

Em consonância com o propósito de mudar a intervenção estatal do apoio a setores específicos para o apoio por meio de políticas horizontais, o governo iniciou trabalho mais efetivo no campo das políticas dirigidas ao apoio a PMEs e ao empreendedorismo (2004: 90).

Neste período, segundo os mesmos autores, no Brasil diversos *clusters* foram formados pelas iniciativas indiretas do governo federal, inclusive a partir de políticas

atrativas de grandes empresas através de isenção fiscal e diversas concessões⁷⁸. Diversos destes eram muito dinâmicos, porém não convêm avaliar a contraposição entre esses *clusters* e aqueles formados de forma espontânea ainda no início do século XX.

Nos últimos anos, o governo federal sentiu a necessidade de retomar a política industrial, tecnológica e de comércio exterior para superar os desafios do comércio internacional. No entanto, a política industrial estava subordinada à política macroeconômica e à visão de política pública da OMC, “que considera[va] esforço legítimo os programas de desenvolvimento tecnológico, de desenvolvimento regional, de apoio a pequenas e médias empresas e de proteção do meio ambiente” (Naretto; Botelho; Mendonça, 2004: 97).

As políticas públicas de apoio a PMEs passam a ocupar-se dos desafios da inovação e da exportação e da articulação empresarial propiciada pela atuação no mesmo espaço geográfico. O apoio à gestão nas microempresas isoladas e ao empreendedorismo continuou na pauta, mas abriu-se espaço relativo para a construção de aparatos institucionais favorecedores da criação e consolidação de arranjos produtivos locais e pólos tecnológicos e da articulação de PMEs (Naretto; Botelho; Mendonça, 2004:98).

Os arranjos produtivos locais e os pólos tecnológicos começaram a receber atenção do Estado, que passou a realizar o mapeamento das vocações regionais, analisando a distribuição espacial das atividades produtivas e as especializações produtivas. Além disso, foi realizado um mapeamento das deficiências competitivas das empresas brasileiras no mercado internacional. Este apontava a especialização em produtos de baixo valor agregado como um dos principais entraves à expansão do comércio externo brasileiro. Outros entraves foram igualmente identificados como “a falta de articulação no âmbito das cadeias produtivas, a falta de estratégia de inserção nas cadeias produtivas globalizadas e a ausência de empresas líderes brasileiras atuantes como *players* internacionais nos diversos

⁷⁸ A indústria moveleira não foi um foco direto dessas políticas de atração de capital, até mesmo porque em geral essa indústria é constituída de empresas de pequeno porte e no caso de São Bento do Sul a indústria deu seus primeiros passos de forma espontânea. Entretanto, a partir do incentivo fiscal do Governo de Santa Catarina, em 2000 instalou-se em São Bento do Sul uma multinacional moveleira. Neste caso, que não permite generalizações, a experiência concreta sustenta a proposição de Pike e Sengenberger (2002), já que a empresa Ashley S/A aproveitou os incentivos para abrir fábrica no período de maior prosperidade da região. Porém, no momento atual de crise causado pela sobrevalorização cambial e o baixo poder de negociação das empresas locais, a empresa multinacional fechou as portas, tendo participação importante na criação de empregos, já que a empresa possuía mais de mil funcionários.

mercados” se faziam presentes (Naretto; Botelho; Mendonça, 2004: 98). De fato, a análise da pesquisa de campo, mostrou que a indústria moveleira de São Bento do Sul se enquadra perfeitamente nesse padrão.

Naretto, Botelho e Mendonça (2004) destacam que a orientação política direcionada para aglomerações produtivas locais demanda enorme esforço de integração e coordenação no âmbito do governo federal e deste com os governos locais. De fato, como proposto por Humphrey e Schmitz (2000) a construção das redes políticas depende das relações ao longo do eixo público-privado e, em alguns casos, essas redes precisam ser construídas ao longo de um eixo local-global. No caso de um aglomerado orientado para a exportação, a rede política necessitaria incluir agências públicas e organizações privadas (associações empresariais), os empreendedores locais chave e talvez até os seus clientes no exterior. A construção dessa rede política em São Bento do Sul ainda se encontra em etapas incipientes.

Como salientado durante a exposição dos resultados da pesquisa de campo, a aglomeração produtiva moveleira de São Bento do Sul foi construída a partir da migração de colonos de origem européia na região, de forma que ao longo do século XX a indústria de móvel passou por um processo de formação e consolidação. Atualmente, a região possui uma rica estrutura de instituições privadas, como associações e sindicatos, cujo objetivo é promover o desenvolvimento local. Também se fazem presentes na região instituições que são frutos de parcerias público-privada.

Nesses termos, há na região uma estrutura institucional capaz de construir uma rede política eficiente. Contudo, não é o que acontece, porque, a despeito da tentativa das associações de se abrirem mais para interagir entre si, coletivamente falta alguém para coordená-las. O SEBRAE está tentando organizar um sistema de coordenação mais fluído entre as instituições, para sair da situação vigente, em que os empresários conseguem se unir e trocar informações, porém não conseguem por projetos em prática. O andamento do processo de construção da rede política é lento e demora a trazer resultados. Apesar de o SEBRAE já obter diversos projetos e programas direcionados para o desenvolvimento dessa rede, a idéia da maior eficácia das políticas elaboradas de baixo-para-cima impede o SEBRAE de entregar o projeto pronto. Dentro dessa perspectiva, o projeto não pode ser do

SEBRAE, porque assim os empresários não aceitariam as propostas, a instituição deve levantar questionamentos para induzir que os empresários cheguem a uma solução conjunta.

Grande parte das empresas declarou não conhecer programas ou ações específicas para o segmento de móveis por parte do governo Federal. Outras empresas têm conhecimento, porém, a maioria não tem acesso aos programas federais para as APLs. No caso do governo estadual e municipal, o grau de desconhecimento é ainda maior e em todos os casos é difícil chegar a qualquer conclusão sobre a avaliação dos programas, porque a maioria das empresas respondeu que não tem elementos para avaliá-los.

Tabela 40 – Nível de conhecimento e avaliação dos programas específicos para o segmento de atuação das empresas

Instituição/esfera governamental	Índice de conhecimento dos programas	Avaliação dos programas		
		Positiva	Negativa	Sem elementos para avaliação
Governo federal	0,34	2	4	13
Governo estadual	0,18	2	2	15
Governo local/municipal	0,16	2	3	14
SEBRAE	0,42	4	1	14
Abimóvel	0,55	3	3	13
SENAI/FETEP	0,55	8	1	10

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Além disso, a instabilidade política e econômica constantemente presente na história brasileira dificulta o desenvolvimento de relações e formação de expectativas de longo prazo. Exemplos dessa instabilidade são a falta de cumprimento da Lei Kandir e a variação contínua do Real. De fato, os empresários de São Bento do Sul apontaram que o cumprimento da Lei Kandir e uma política cambial mais favorável seriam as políticas governamentais mais importantes para o aumento da eficiência da indústria moveleira local.

Tabela 41 - Políticas governamentais que contribuiriam para o aumento da eficiência da indústria moveleira local

Ações políticas	Índice
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	0,63
Melhorias da educação formal (1º, 2º e 3º grau)	0,79
Programas de apoio a consultoria técnica	0,57
Programas de acesso à informação	0,55
Linhas especiais de crédito e outras formas de financiamento	0,81
Incentivos fiscais	0,89
Programas de estímulo ao investimento	0,79
Estímulo à cooperação, à ação coletiva	0,69
Outras: Cumprimento da Lei Kandir e política cambial favorável	1,00

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Além disso, os empresários reclamaram por linhas especiais de crédito, dado que as condições de financiamento às PMEs (custos e prazos) seguem desfavoráveis, e persistem entraves enormes no acesso aos recursos (exigências de garantias reais, cronogramas rígidos, burocracia) (Naretto; Botelho; Mendonça, 2004). Outras carências apontadas como importantes de serem sanadas foram a melhoria da educação formal e a criação de programas de estímulo ao investimento.

A política de apoio às aglomerações produtivas está vinculada ao aprofundamento da exportação e apesar do mapeamento das deficiências competitivas das empresas brasileiras realizado pelo governo, as mudanças necessárias na orientação política ainda não alcançaram a região de São Bento do Sul de forma adequada. Apesar de algumas modificações na forma de inserção dos empresários sãobentenses serem perceptíveis, estes em sua maioria ainda tentam conseguir se manter no mercado externo, se inserindo neste de forma precária: especializados em produtos de baixo valor agregado, carentes de uma estratégia de inserção nas cadeias produtivas globalizadas e de empresas líderes brasileiras que se enxerguem como *players* internacionais.

Como apontado por Humphrey e Schimtz (2000), as forças centrífugas da globalização potencializam o surgimento de conflitos entre os agentes locais. Particularmente em projetos de atualização tecnológica, o conflito é freqüentemente inevitável. A mediação de política bem informada é necessária para construir ou reconstruir alianças. Esse papel é particularmente importante para o Estado enxuto que depende do

apoio do setor privado. Sendo assim, a generalização do vínculo entre as políticas direcionadas para as aglomerações produtivas especializadas e o esforço exportador do governo é preocupante, antes de aplicar esse pacote às aglomerações o governo deve analisar as suas especificidades. Porque de fato, a pesquisa de campo evidenciou que as empresas que se deparam com cadeias de valor de alcance nacional ou que se estendem a países vizinhos podem encarar melhores oportunidades. Essas cadeias tendem a ser menos dominadas pelos compradores, as relações produtores-compradores tendem a ser mais igualitárias⁷⁹.

⁷⁹ Essa afirmação se baseia no fato de que entre os entrevistados, aquelas empresas que atendem países latino-americanos ou o mercado doméstico possuem maior poder de barganha frente aos clientes (tabela 39); encontram maior espaço para o desenvolvimento de *design*, *marketing* e canais de comercialização alternativos que os permitem maior liberdade de atuação (páginas 183-184 e nota 73).

5. Considerações finais

Conforme indicado no capítulo introdutório, essa dissertação objetivava discutir e analisar a temática da aglomeração produtiva especializada; os aspectos teóricos principais, dando ênfase ao caso paradigmático da Terceira Itália; a interação da literatura especializadas em tais aglomerações e aquela das cadeias globais de valor; e através da pesquisa de campo, observar uma experiência concreta, dando especial atenção às respostas da aglomeração específica frente à globalização.

No primeiro capítulo discorreu-se brevemente sobre sob quais circunstâncias ocorreu a emergência da temática relativa às aglomerações produtivas especializadas. Foi possível verificar que a crise do paradigma fordista-taylorista resultou em uma reestruturação produtiva, caracterizada pela flexibilização não apenas da produção, como também da política econômica exercida pelos Estados em geral. As reações das empresas a este novo cenário foram, entre outras, o enxugamento de seus processos produtivos, o aumento das subcontratações transnacionais⁸⁰ e, conseqüentemente, a especialização produtiva e a maior velocidade em que as inovações produtivas e organizacionais eram incorporadas. Esse novo contexto colocou as pequenas e médias empresas diante de oportunidades e desafios. Nesse sentido, a exigência do novo quadro por uma maior flexibilidade permitiu que essas empresas reassumissem uma posição dinâmica na economia.

Porém, a necessidade de obter economias de escala e de escopo e de se fortalecer para competirem em mercados mais amplos e diversificados impulsionou as PMEs a se agruparem, procurando aumentar o nível de interação entre si e com outros agentes locais para construir eficiência coletiva. Sobre essa necessidade foram identificados e discutidos aspectos centrais da problemática das aglomerações produtivas especializadas através do estudo de diversos autores.

Boa parte dessa discussão, feita no primeiro capítulo, se baseou no caso paradigmático da Terceira Itália e demonstrou como a concentração espacial de diversas empresas, com especialidades semelhantes, pode melhorar as condições das PMEs.

⁸⁰ É importante salientar que, apesar dessa redistribuição produtiva representar uma das características do novo paradigma produtivo, ela só foi possível graças à precedente internacionalização da produção realizada sob o paradigma fordista-taylorista.

Defende-se que, quanto mais robustas forem as relações entre as empresas (e destas com as instituições de apoio), mais apta a aglomeração se torna para responder a ameaças e oportunidades que as mudanças econômicas lhe proporcionam. Porém, o capítulo mostra críticas realizadas à literatura tradicional sobre distritos industriais e apresenta as dificuldades para que localidades com realidades históricas distintas da italiana encontrem para replicar esse modelo de organização industrial. Argumenta-se que essas dificuldades decorrem do papel representado por esses países na divisão internacional do trabalho.

O capítulo dois aprofunda o debate sobre essa última afirmação, defende-se que os países em desenvolvimento vêm se especializando em etapas do processo produtivo com baixo nível de agregação de valor. Isto acontece porque tais etapas normalmente são bastante dispersas geograficamente e, portanto, seu grau de monopolização é pequeno. Além disso, o capítulo discorre sobre como a inserção desses países na economia global pode influenciar as relações proprietárias e de trabalho neles existentes. A depender desses fatores as aglomerações produtivas especializadas entram no mercado global incumbidas a realizar certas funções. Em decorrência, muitas vêm seu processo de desenvolvimento amarrado a determinantes que estão além das deliberações locais e que prejudicam a construção da eficiência coletiva local. De forma que muitas aglomerações produtivas de países em desenvolvimento não conseguem realizar atualizações tecnológicas que não de processo ou de produto. Portanto, conclui-se que as políticas públicas territorializadas não devem ser generalistas, porque nem sempre a inserção em mercados mais amplos gera desenvolvimento para as economias locais ou aumenta a eficiência coletiva destas.

A partir do terceiro capítulo a dissertação pretende realizar a observação de uma experiência concreta: a aglomeração produtiva moveleira de São Bento do Sul, no estado de Santa Catarina. Para tanto, apresentou-se no capítulo três o contexto global da indústria de móveis e no capítulo seguinte concentrou-se sobre esse arranjo produtivo local. Esse caminho expositivo foi tomado em respeito às conclusões a que levaram o capítulo um e dois, ou seja, reservando capital importância à forma como a inserção de aglomerações produtivas na divisão internacional do trabalho influencia suas possibilidades de desenvolvimento.

No decorrer do capítulo três percebe-se as diversas mudanças sofridas pela indústria do mobiliário nos últimos vinte anos, sendo uma delas o aumento da presença dos países em desenvolvimento entre aqueles que possuem uma balança comercial mais positiva desse produto no mercado internacional. Essa mudança foi possível exatamente pela escolha das empresas moveleiras dos países avançados em se especializar em etapas como *design*, *marketing* e *branding*, dispersando geograficamente a subcontratação das etapas produtivas para diversos países do Terceiro Mundo. O que, em grande medida, valida a tendência de formação de cadeias globais de valor comandadas por compradores, elaborada por Gereffi (1994, 1995, 1999a, 2000).

Além disso, a inovação de matéria-prima dividiu a cadeia produtiva de móveis em duas cadeias globais de valor, uma que produz móveis de madeira maciça e outra de móveis de aglomerados, chapas e MDF. Dentro dessas cadeias ainda existem diversos nichos diferentes, alguns de móveis mais sofisticados e outros de *commodities*. Nesse contexto, argumenta-se que países asiáticos e latino-americanos se especializaram principalmente em nichos desse último tipo, enquanto alguns países do leste europeu atendem mais frequentemente nichos de mercado mais sofisticados. Essas constatações permitiram concluir que, no que diz respeito à produção de móveis, grande parte das aglomerações daqueles países se inserem em cadeias comandadas pelos compradores.

Portanto, grande parte dos *clusters* moveleiros do Brasil concorrem via preço com a China, o México, a Indonésia, entre outros países em desenvolvimento. É importante frisar que as exportações chinesas vêm crescendo rapidamente e estão apresentando melhorias significativas em termos de qualidade e cumprimento de padrões técnicos e de prazos. Essas atualizações tecnológicas por que vêm passando as empresas moveleira da China representam uma grande ameaça para as empresas brasileiras de móveis, uma vez que as empresas chinesas estão recuperando sua defasagem tecnológica e seus custos produtivos e financeiros são muito menores do que aqueles vigentes no Brasil. Dessa forma, uma alternativa para as aglomerações moveleiras brasileiras seria evitar a concorrência com a China, o que poderia acontecer de três formas: a partir da atualização funcional, como, por exemplo, a internalização de etapas como *design*, *marketing* e *branding*; tentando atender nichos de mercado cujos produtos são mais sofisticados; ou atender mercados mais

próximos, como o nacional ou o latino-americano, em que as empresas encontrariam mais espaço para inovar em etapas como *design*, *marketing* e *branding*.

O estudo aplicado à região de São Bento do Sul, permitiu verificar que observações de experiências concretas ajudam a refletir sobre o tema de aglomerações produtivas especializadas. Como apresentado no capítulo quatro, São Bento do Sul está inserida em uma cadeia global de valor comandada pelo comprador, cuja governança é predominantemente do tipo cativa.

No que diz respeito à governança local, nota-se que os vínculos de cooperação em escala de tecido empresarial se encontram incipientes. De fato, o conservadorismo dos empresários locais dificulta o desenvolvimento da parcela ativa da eficiência coletiva. Os empresários evitam a desverticalização de suas empresas o que prejudica o processo inovativo local e o desenvolvimento de ações conjuntas.

Porém, há espaços para o desenvolvimento de eficiência coletiva, principalmente devido ao conjunto institucional existente na região, que consegue formar um bloco sólido e coerente de idéias, mostrando grandes esforços para conscientizar os empresários sobre a importância das ações conjuntas para o desenvolvimento da aglomeração. A formação de uma rede política local ainda está dando seus primeiros passos, sendo necessário para a continuação desse processo um agente catalisador que consiga transformar as soluções conjuntas em práticas conjuntas. Para tanto, este agente precisa propiciar um ambiente que alimente a coesão social e diminua a desconfiança, que naturalmente existe entre concorrentes, os aproximando.

De forma que empresas de pequeno porte encontram oportunidades que não lhes seriam possíveis caso não estivessem inseridas nesse tecido social, em que se encontram instituições de apoio, fornecedores de equipamentos, matéria-prima, componentes e serviços. Mesmo as grandes empresas de São Bento do Sul não teriam conseguido reagir tão bem às dificuldades impostas pela inserção do *cluster* no mercado internacional sem a participação das pequenas empresas da região em parte da sua produção. As micro e pequenas empresas colaboram para a superação de gargalos na produção de móveis, aumentam a flexibilidade e a adaptabilidade da região.

Ao invés da mão-de-obra qualificada da região se deslocar para as metrópoles, diminuindo o capital social da área, caminho normalmente escolhido frente aos desafios da globalização, são feitos esforços e encontradas respostas dentro da aglomeração. Como, por exemplo, a criação de cursos específicos e a implantação de *campi* universitários, para aumentar a capacitação dos trabalhadores e empresários da localidade. Ou seja, a forma organizacional em que estão inseridas as aglomerações produtivas locais contribui para que as estruturas locais tenham um diálogo melhor com os desafios econômicos contemporâneos.

De fato, além de haver uma estrutura institucional forte e consolidada, há uma fluidez muito grande de idéias na aglomeração, o que permite diminuir desperdícios e possibilita o melhor aproveitamento de oportunidades, aumentando a velocidade de resposta da região.

Conclui-se que há um baixo grau de cooperação entre as empresas e que a estrutura de governança interna é forte apenas em termos passivos (ou seja, no que diz respeito às economias interna externa locais), o que se deve principalmente às vantagens formadas pela infra-estrutura local e pelas instituições. Por fim, ficou claro que a consolidação da estrutura institucional demanda enorme esforço de integração e coordenação no âmbito do governo federal e deste com os governos locais.

Essa estrutura de governança interna e externa permite a emergência de iniciativas para a atualização tecnológica de processo e de produtos das empresas moveleiras de São Bento do Sul, principalmente em etapas manufatureiras. De fato muitas empresas da região conseguem inovar seus processos e *lay-outs* respondendo de forma rápida às exigências de seus clientes. No entanto, em termos de atualização de funcional, as empresas locais só conseguem desenvolver aquelas atividades, cujos desenvolvimentos são interessantes para os clientes como, por exemplo, embalagens, certificação de qualidade e logística. Porém, as empresas locais encontram enormes entraves para desenvolver etapas que mais agregam valor aos produtos, como *design*, *marketing* e *branding*. Finalmente, a atualização de produto é a alternativa mais buscada pelas empresas da região, que procuram se direcionar para nichos de mercado mais exigentes, o que representa uma atualização horizontal ao longo da cadeia.

A partir dessas constatações, conclui-se que a intensificação da internacionalização dos produtos das empresas sãobentenses de móveis, em geral, conduz a um aprofundamento de sua inserção subordinada em uma cadeia de valor comandada pelo comprador, sendo que apenas algumas empresas logram desenvolver relacionamentos com os clientes que não através de uma governança do tipo cativa. Isso a despeito do fortalecimento da governança interna da região, o que confirmou a hipótese principal desse trabalho.

6. Referência bibliográfica

ABIMOVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil:** informações gerais. São Paulo: Abimovel, ago., 2005. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br/download/Panorama%20Agosto%202005%20%20.doc>>. Acesso em: 10/06/2005.

ABIMOVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil:** informações gerais. São Paulo: Abimovel, ago., 2006. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br/download/Panorama%20Agosto%202006%20%20Reduzido.doc>>. Acesso em: 29/11/2006.

ABIMOVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil:** informações gerais. São Paulo: Abimovel, jan., 2007 (a ser publicado).

ACISBS. **Perfil socioeconômico de São Bento do Sul 2005**, 2006.

ALEMANHA **Deutsche Statistische Bundesamt.** Disponível em: <http://www.destat.de/>. Acesso em: 20/03/07.

ARCHIBIUGI, D.; IAMMARINO, S.. The policy implications of the globalisation of innovation. In: ARCHIBUGI, D. *et al.* (org). **Innovation Policy in a Global Economy.** Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. 242-271.

ARRIGHI, G.. **O longo século XX:** dinheiro, poder e as origens de nosso tempo. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora UNESP, 1996.

ARRIGHI, G.; BARR, K.; HISAEDA, S., A transformação da empresa capitalista. In: ARRIGHI, G.; SILVER, B. (orgs.). **Caos e governabilidade no moderno sistema mundial.** Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Séries temporais.** Disponível em: www.bcb.gov.br. Acesso em: 20/03/2007.

BARQUERO, A. Desenvolvimento local: novas dinâmicas na acumulação e regulação do capital. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 221-241, 1995.

BECATTINI, G.. O distrito marshalliano: uma noção sócio-econômica. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). **As regiões ganhadoras:** distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica. Oeira: Celta Editora, 1994, p. 19-31.

BECATTINI, G.. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). **Empresários e empregos novos territórios produtivos:** o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002, p.45-58.

BECATTINI, G.. El oruga y la mariposa. Un caso ejemplar de desarrollo en la Italia de los distritos industriales: Prato (1954-1993). Universidad de Valladolid: Secretariado de Publicaciones, 2005.

BELL, M.; ALBU, M.. Knowledge systems and technological capability in developing countries. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1715-1734, 1999. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: 10/01/07.

BELLANDI, M.. El distrito industrial y la economía industrial: algunas reflexiones sobre su relación. **Economía Industrial**, 2006. Disponível em: <<http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/1DF3DF04-6A83-4CDC-A500-B84A4108E5FA/0/4P43a57.pdf>>. Acesso em: 26/01/2007.

BELUSSI, F.. Policies for the development of knowledge-intensive local production system. **Cambridge Journal of Economics**, v.23, p. 729-747, 1999.

BENKO, G.; LIPIETZ, A.. O novo debate regional. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A.. **As regiões ganhadoras: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica**. Oeira: Celta Editora, 1994, p. 3-15.

BERCOVICH, Néstor. **Análisis de La Internacionalización de La Industria Del Mueble de São Bento do Sul (Santa Catarina, Brasil)**. A La Luz de La Experiencia de Los Distritos Industriales Italianos. Florianópolis : UFSC. 1993. 38 p. (Relatório)

BIANCHI, P. Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PyMES aprendiendo de la experiencia europea. In: Oficina en Buenos Aires, 1996, Buenos Aires. **Documento de Trabajo n.72**. Buenos Aires: CEPAL, 1996.

BOTELHO, M.. **Políticas de apoio às pequenas empresas industriais no Brasil: uma avaliação a partir da experiência internacional**. Tese de Doutorado, IE/UNICAMP: Campinas, 1999.

BRACARENSE, N. **A Problemática das aglomerações produtivas especializadas: contextualização do tema, aspectos principais e observação da experiência de São Bento do Sul (SC)**. Monografia de Graduação em Economia, CSE/UFSC: Florianópolis, 2005.

BRANCALEONE, J. 1999. **A dinâmica e a complexificação urbana de São Bento do Sul pólo industrial moveleiro**. 1999. 243 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Curso de Pós-graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

BRAUDEL, F.. **Civilização material, economia e capitalismo séculos XV-XVIII: O tempo do mundo**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

BRUSCO, S.. The idea of the industrial district: its genesis. In: PIKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENDERGER, W. (orgs.). **Industrial district and inter-firm cooperation in Italy**. Geneva: International Institute for Labor Studies (ILO), p. 10-19, 1990.

BRYSON, V. *et al.* **The future of the industry United States versus China**, 2003. Disponível em: <http://www.kenan-flagler.unc.edu/assets/documents/furn_paper.pdf>. Acesso em: 29/11/2006.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, n. 5 (especial), p.69-102. Rio de Janeiro, 2000.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.. O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais. In: FISHER, T. (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p. 61-76.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M. (orgs.). **Pequenas empresas**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003, p. 21-33.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.. Sistemas de inovação e desenvolvimento: implicações políticas. **São Paulo Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, jan./mar. 2005.

CASSIOLATO, J.; SZAPIRO, M.. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M. (orgs.). **Pequenas empresas**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003, p. 35-58.

CBI; Center of the promotion of imports from developing countries. **Domestic furniture market in the EU**, Sep., 2006. Disponível em: <<http://www.cbi.nl/marketinfo/cbi/index.php?action=showDetails&id=2283&login=true#>>. Acesso em: 29/11/2006.

COASE, R.. The nature of the firm. In: **Industrial Organization**. WILLIAMSON, O. (ed.). Berkeley: Univesity of California, 1996.

COCCO, G. *et al.* Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). **Empresários e empregos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002, p. 13-31.

CORAGGIO, J.. A construção de uma economia popular como horizonte para cidades sem rumo. In: RIBEIRO, L.; SANTOS Jr., O. (orgs.). **Globalização, fragmentação e reforma urbana**: o futuro das cidades na crise. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1994.

COULERT, C.; PECQUEUR, B.. Os sistemas industriais localizados na França: um novo modelo de desenvolvimento. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). **As regiões ganhadoras**: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica. Oeira: Celta Editora, 1994.

COUTINHO, L.. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e sociedade**, Campinas, n. 1, agosto de 1992.

COUTINHO, L. *et al.* Coréia do Sul e Brasil: paralelos, sucessos e desastres. In: FIORI, J. (org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 1999.

COUTINHO, L. *et al.* **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impacto das zonas de livre comércio**. Cadeia: Madeira e Móveis. Convênio MDIC/MCT/FINEP/UNICAMP/IE/NEIT. Campinas: IE/UNICAMP, 2002. http://www.eco.unicamp.br/Neit/cadeias_integradas/NT_FINAL_Madeira_e_Moveis.pdf. Acesso em: 23/11/2006.

DENK, A. **Dinâmica competitiva do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul – SC**. 2000. 250f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Curso de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DENK, A.. **Estudo setorial do cluster industrial moveleiro da região do Alto Vale do Rio Negro**, 2006.

DEPARTAMENTO COMERCIAL DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Disponível em: <<http://www.thinkglobal.us/>>. Acesso em: 20/03/2007.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J.. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African fresh vegetable industry. **Working Paper 96**, Brighton: Institute of Development Studies. Disponível em:< <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/dolan-humphrey%20jds%202000.pdf>>. Acesso em: 10/05/06.

FLORIO, M.; PERACCHI, F.; SCHOKAI, P.. Market organization and propagation of shocks: the furniture industry in Germany and Italy. **Small Business Economics**, Holanda: Kluwer Academic Publisher, v. 11, p. 169-182, 1998. Disponível em: <<http://www.springerlink.com.w10079.dotlib.com.br/content/1573-0913/?Copyright=1998&sortorder=asc&v=expanded&o=20>>. Acesso em: 23/03/06.

FREEMAN, C.; The nation system of innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, n. 1, p. 5-24, 1995.

FSC. **Forest Stewardship Council**, 2007. Disponível em: <<http://www.fsc.org/en/>> Acesso em: 26/03/2007.

GAROFOLI, G.. Os sistemas de pequenas empresas: um caso paradigmático de desenvolvimento endógeno. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). **As regiões ganhadoras: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica**. Oeira: Celta Editora, 1994, p. 33-47.

GEREFFI, G.. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (eds.). **Commodity chains and global capitalism**. London: Greenwood Press, 1994, p. 95-122.

GEREFFI, G.. Global production systems and third world development. In: STALLINGS, B. (ed.). **Global change, regional response: the new international context of development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995, p. 100-142.

GEREFFI, G.. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, p. 37-70, 1999 a.

GEREFFI, G.. Industrial upgrading in the apparel commodity chain: what can Mexico learn from East Asia? Paper presented at International Conference on Business Transformation and Social Change in East Asia, Tunghai University, Taichung, Taiwan, June, 1999 b.

GEREFFI, G.. **Beyond the producer-drive/buyer-driven dichotomy**: an expanded typology of global value chains, with special reference to the internet. Durham: Duke University, Sep., 2000.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M.; KORZENIEWICZ, R.. Introduction: global commodity chains. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (eds.). **Commodity chains and global capitalism**. London: Greenwood Press, 1994, p. 1-14.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T.. The governance of global value chain. **Review of International Political Economy**, v. 12, n.1, p. 78-104, Feb. 2005.

GEREMIA, F.. **Dinâmica competitiva e processos de aprendizagem do arranjo produtivo moveleiro da Região Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2004.

GORINI, A.. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**: com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.

GORINI, A.. **A indústria de móveis no Brasil**. São Paulo: Abimóvel 2000.

HARRISON, B.. **Lean and Mean**: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility. Nova York: Bbasic Books, 1994.

HOBDAY, M.. **Innovation in East Asia**: the challenge of Japan, Cheltenham: Edward Edgar, 1995.

HOPKINS, T.; WALLERSTEIN, I.. Capitalism and the incorporation of new zones into the World-Economy. **Review**, X, n. 5/6, p. 763-779, Supplement (Summer/Fall) 1987.

HOPKINS, T.; WALLERSTEIN, I.. Commodity chains: construct and research. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (eds.). **Commodity chains and global capitalism**. London: Greenwood Press, 1994, p. 17-20.

HOPKINS, T.; WALLERSTEIN, I.. Commodity chains in the world-economy prior to 1800. In: **The essential Wallerstein**. New York: The New York Press, 2000, p. 221-233.

HUMPHREY, J.. Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy. **SEED Working Paper** n. 43, Series on upgrading in small enterprise clusters and global value chains, 2003. Disponível em: < <http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F1233130367/WP43-2003.pdf>>. Acesso em: 20/07/05.

HUMPHREY, J; SCHMITZ, H.. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS Working Paper** 120, Brighton, Institute of Development Studies, 2000.

HUMPHREY, J; SCHMITZ, H.. How does insertion in global value chain affect upgrading in industrial clusters. **Regional Studies**, 36/9, p. 10017-10027, 2002.

ITALIA. **Ufficio Studi Federlegno-Arredo**. Milano: 1997. Disponível em: <<http://www.federlegno.it/prima/default.asp>>. Acesso em: 13/11/2005.

JESSOP, B.. The rise of governance and the risk of failure: the case of economic development. **International Social Science Journal**, n. 155, p. 29-45, 1998. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: 10/02/06.

JUNGERFELD, V.. Conjuntura. **Valor**. São Paulo, 10 de outubro 2006.

KAESEMODEL, M. **A indústria moveleira em São Bento do Sul – SC**. 1990. 145f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Curso de Pós Graduação de Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

KAPLINSKY, R.. Globalisation, industrialisation and sustainable growth: the pursuit of the th rent. **IDS Working Paper**, University of Sussex, Brighton, n.365, 1998.

KAPLINSKY, R. *et al.* The global wood furniture value chain: what prospects for upgrading by developing countries, the case of South Africa. **Sectorial Studies Series**, Vienna: UNIDO, 2003. Disponível em: <http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=11904>. Acesso em: 28/11/2006.

KAPLINSKY, R; READMAN, J.. Globalisation and upgrading: what can (and cannot) be learnt from international trade statistics in the wood furniture sector? **Industrial and Corporate Change**, Oxford: Oxford University Press, v.14, n.4, p.679-703, 2005. Disponível em: <<http://icc.oxfordjournals.org/cgi/reprint/14/4/679>>. Acesso em: 29/11/2006.

KISHIMOTO, C.. The Taiwanese personal computer cluster: trajectory of its production and knowledge system. DPhil thesis, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 2000.

KNORRINGA, P.. **Economics of collaboration**: Indian shoemakers between market and hierarchy, New Dehli and London: Sage, 1996.

KNORRINGA, P.. Agra: an old cluster facing the new competition. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1587-1604, 1999. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: 10/01/07.

KOCH, B.. Institutional logics as shapers, constrainers, and enablers of strategic action: a case study of the Sichuan furniture industry. Student Paper, Cengdu: University of Arizona, 2003. Disponível em: <<http://www.iacmr.org/03-042.doc>>. Acesso em: 15/04/06.

KRUGMAN, P.. **Geography and trade**, Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

LANZER, E. *et al.* **A competitividade Sistêmica do Setor de Móveis de Santa Catarina**. Convênio BRDE/FUNCITEC/FEESC/UFSC. Florianópolis: BRDE, 1998.

LASTRES, M.; CASSIOLATO, J.. Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. In: CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. (eds.). **Globalização e Inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999, p. 767-799.

LASTRES, M.; CASSIOLATO, J. MACIEL, M.. A vez da pequena empresas: uma apresentação. In: LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M. (orgs.). **Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003, p. 14-20, 2003.

LEE, J.; CHANG, J.. Dinamic syrnegy creation with multiple business activities: toward a competence-based growth model for contract manufacturers. In: SANCHEZ, R.;HEENE, A. (eds.). **Research in competence-based research**, JAI Press (forthcoming).

LINS, H.. Condutas inovativas perante as mudanças nas condições de concorrência: estudo sobre PMEs do complexo têxtil-vestuário em Santa Catarina. **Estudos Empresariais**, Brasília, v. 5, edição especial, p.49-58, 2000.

LINS, H.; ALVES, P.. **A indústria automobilística e o Brasil: uma abordagem na ótica das cadeias mercantis globais**. In: X Encontro Nacional de Economia Política, 2005, Campinas. **Anais**, Campinas: UNICAMP, 2005.

LIPIETZ, A. **Aménagement du territoire et developpement endogène**. Paris: La documentation francaise, 2001. 15p. (Conseil d'analyse economique/31).

LOEBIS, L.; SCHMITZ, H.. Java furniture makers: winners or losers from globalization? **Development and Practice**, Oxford, 2005 (forthcoming). Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/LL-HS%2081.pdf>>. Acesso em: 29/11/2006.

LUNDVALL, B.. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction of national system of innovation. In: Dosi, G. *et al* (eds.), **Technical change and economic theory**, London: Pinter Publisher, 1998, p. 349-369.

MARKUSEN, A.. Sticky places in slippery space: a typology of industrial district. **Economic Geography**, p. 293-313, 1996.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MASKELL, P.. Localized low-tech learning in the furniture industry. **DRUID Working Paper**, p. 96-111, Copenhagen: DRUID, 31 May – 2 June, 1996.

McCORNICK, D.; SCHMITZ, H.. **Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry**. IDS: Sussex, Nov. 2001. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/homeworkerslinkedforwebmarch.pdf>>. Acesso em: 23/08/2005.

MEDEIROS, C.. China: entre os séculos XX e XXI. In: FIORE, J. (org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MOREIRA, S. Regra para um novo jogo. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). **Empresários e empregos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

NADVI, K.. The cutting edge: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan, **IDS Discussion Paper** 360, Brighton: IDS, 1997

NADVI, K.. Collective efficiency and collective failure: the response of Sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures. **World Development**, v. 27, n. 9, 1605-1626, 1999. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: 10/01/07.

NADVI, K.; SCHMITZ, H.. Industrial clusters in less developed countries: review of experiences and research agenda. **Serie Discussion Paper**, DP/339. Brighton: IDS, 1994.

NADVI, K.; SCHMITZ, H.. Industrial clusters in developing countries. **Special Issue of World Development**, v. 27, n. 9, p.1605-1626. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: 10/01/07.

NARETTO, N.; BOTELHO, M.; MENDONÇA, M.. A trajetória das políticas públicas para pequenas e médias empresas no Brasil: do apoio individual ao apoio a empresas articuladas em arranjos produtivos locais. **Planejamento e políticas públicas**, n. 27. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, jun./dez., 2004.

NASSIF, L.. Os móveis e a China. **Folha de São Paulo**, n. 28214, p. Caderno A, opinião, A3. São Paulo: 2 de julho de 2006.

OMC/UNTAD. **Internacional trade statistics**. Geneva: International trade center, 2006. Disponível em: <<http://www.intracen.org>>. Acesso em: 11/12/2006.

PACHECO, A.. **Fragmentação da nação**. Campinas: IE/UNICAMP, 1998.

PACK, H.; WESTPHAL, L.. Industrial strategy and technological change. **Journal of Development Economics**, v.22, n. 1, 1986.

PELLEGRIN, J.. German production networks in Central/Eastern Europe: between dependence and globalization. Institute of German Studies, **Discussion Paper FS I 99-304**. Edgbaston/Berlin: University of Birmingham e Wissenschaftszentrum Berlin, 1999. Disponível em: < <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/1999/i99-304.pdf>>. Acesso em: 26/08/06.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second divide**: possibilities for prosperity. Nova York: Basic Books, 1984.

POLÔNIA, Ministry of Industry and Labour. **Poland 2004**: Report industry. Varsóvia, 2004a. 220p. Disponível em: <http://www.polamb-commerce.planet.tn/rap_industry_04.pdf> Acesso em: 26/08/06.

POLÔNIA, Ministry of Environment. **Poland – Statement wood market review and prospect**. Europe: Economic Commission for Europe Timber Committee, Oct, 2004b. 8p. Disponível em: <<http://www.unece.org/trade/timber/mis/market/market-61/poland.pdf>> Acesso em: 26/08/06.

PORTAL MOVELEIRO, 2007. Disponível em: <<http://www.portalmoveleiro.com.br/>> . Acesso em: 15/03/07.

PORTER, M.. Changing patterns of international competition. In: Teece, D. (ed.). **The competitive challenge**: strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge, MA: Ballinger, 1987, p. 27-57.

PORTER, M.. **The competitive advantage of nations**. London: Macmillan, 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BENTO DO SUL, 2007. Disponível em: <<http://www.saobentodosul.sc.gov.br/>>. Acesso em: 20/03/2007.

PUTNAM, R.. Make the democracy work: the social capital importance. Princeton: Princeton Press, 1993.

RABELLOTI, R.. Recovery of a Mexican cluster: devaluation bonanza or collective efficiency? **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1571-1586, 1999. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: 10/01/07.

RABELLOTI, R.. The effect of globalisation on industrial districts in Italy: the case of Brenta. **IDS Working Paper** 144, Nov. 2001. Disponível em: < <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp144.pdf>>. Acesso em: 20/10/05.

RAIS; **Relação anual de informações sociais**. Ministério do Trabalho e do Emprego. 2002.

RAIS; **Relação anual de informações sociais**. Ministério do Trabalho e do Emprego. 2005.

RAYNOLDS, L.. "Institutionalizing flexibility: a comparative analysis of Fordist and Post-Fordist models of Third World agro-export production." In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (eds.). **Commodity chains and global capitalism**. London: Greenwood Press, 1994,

SABEL, C.. Flexible specialization and the re-emergence of regional economics. In: HIRST, P.; ZEITLIN, J. (eds.). **Reversing industrial decline? Industrial structure in Britain and her competitors**, Oxford: Berg, 1989, p. 17-70.

SCHEFFER, J.; **A capacitação tecnológica da indústria de móveis de São Bento do Sul: um estudo sobre empresas selecionadas**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SCHMITZ, H.. Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster. **World Development**, Brighton, v.23, n.1, p.9-28. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: 10/01/07.

SCHMITZ, H.. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a industria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.18, n.2, p.164-200, 1997.

SCHMITZ, H.. Global competition and local co-operation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, Brighton, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: 10/01/07.

SCHMITZ, H.. Does local co-operation matter? **Oxford Development Studies**, vol. 28, n. 3, p. 323-336, 2000.

SCHMITZ, H.. Aglomerações produtivas locais e cadeias de valor: como a organização influencia o aprimoramento produtivo. In: CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

SCHMITZ, H.; MUSYCK, B. Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries. **World Development**, Brighton, v. 22, n. 6, p. 889-910, 1994.

SENGENBERGER, W.; PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). **Empresários e empregos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002, p. 101-146.

SINGER, P.. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

STORPER, M.. The resurgence of regional economies, ten years later. **European Union and regional studies**, v. 2, n. 3, p. 191-221, 1995

SUZIGAN, W.. A crise dos anos 70 e a necessidade de reestruturar o setor produtivo dos países avançados. In: SUZIGAN, W. et al (orgs.). **Reestruturação industrial e competitividade internacional**. São Paulo: SEADE, 1989.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. In: LASTRES, M.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M. (orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

TAVARES, M. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

WADE, R.. **Governing the Market – Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization**. Princeton: Princeton University Press, 1990.

WILLIAMSON, O.. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

XU, M.; CAO, X.; HANSEN, E.. China's wood furniter industry. In: **Asian Timber**, Set./Oct. 2003. Disponível em: <<http://www.asiatimber.net/document/sept-oct-03.pdf>>. Acesso em: 10/04/06.

ZAYAS, A.; CASCARANO, I.. México – Furniture manufacture industry. **Industry Sector Analysis**. Guadalajara: US Commercial Service. Jul, 2005.

7. ANEXOS

ANEXO I - Lista de empresas exportadoras de móveis da micro-região de São Bento do Sul

	Faixa	Empresa	Município	UF
1	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS SCHONSTE TECNICK LTDA	São Bento do Sul	SC
2	Até US\$ 1 milhão	ARTE REAL MOVEIS LTDA. ME	Rio Negrinho	SC
3	Até US\$ 1 milhão	BH INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA. – ME	São Bento do Sul	SC
4	Até US\$ 1 milhão	EMBRAMOVEL EMPRESA BRASILEIRA DE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
5	Entre US\$ 1 e 10 milhões	ZIPPERER MOVEIS E DECORACOES LTDA	São Bento do Sul	SC
6	Entre US\$ 1 e 10 milhões	NORMOVEIS INDUSTRIA COMERCIO E PARTICIPACOES LTDA	Campo Alegre	SC
7	US\$ 1 milhão	BVS MOVEIS LTDA ME	São Bento do Sul	SC
8	Entre US\$ 1 e 10 milhões	HERLI IND E COM DE MOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC
9	Entre US\$ 1 e 10 milhões	PEALE-INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA EPP	Rio Negrinho	SC
10	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MILAMOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC
11	Até US\$ 1 milhão	MARTINEZ EMPREENDIMENTOS LTDA ME	São Bento do Sul	SC
12	Até US\$ 1 milhão	H I MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
13	Até US\$ 1 milhão	RADIANCE INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
14	Até US\$ 1 milhão	INDUSTRIAS LIEBL LTDA ME	São Bento do Sul	SC
15	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS CALIFORNIA LTDA	Rio Negrinho	SC
16	Entre US\$ 10 e 50 milhões	INTERCONTINENTAL INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
17	Até US\$ 1 milhão	SEDNA INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
18	Até US\$ 1 milhão	TALENTO MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
19	Até US\$ 1 milhão	TORNEADOS BRASIL LTDA – ME	São Bento do Sul	SC
20	Até US\$ 1 milhão	GROMOVEIS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Campo Alegre	SC
21	Entre US\$ 1 e 10 milhões	D.I.T. INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	São Bento do Sul	SC
22	Até US\$ 1 milhão	MARAZUL MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
23	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS BRASIL SUL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	São Bento do Sul	SC
24	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS 4 X PORT LTDA	Rio Negrinho	SC
25	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS BEUTHER LTDA	São Bento do Sul	SC
26	Até US\$ 1 milhão	LAJUR IND COM DE MOVEIS LTDA ME	Rio Negrinho	SC
27	Entre US\$ 1 e 10 milhões	TREMOVEL INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
28	Até US\$ 1 milhão	JOHANN IND E COM DE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
29	Até US\$ 1 milhão	BRASMOVEIS INDUSTRIAL DE	São Bento do Sul	SC

		MOVEIS LTDA		
30	Entre US\$ 1 e 10 milhões	SO BERCOS INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC
31	Entre US\$ 1 e 10 milhões	INDUSTRIA DE MOVEIS CLEMENT LTDA	São Bento do Sul	SC
32	Entre US\$ 1 e 10 milhões	FRANCINE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
33	Até US\$ 1 milhão	HIFER INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC
34	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS KATZER LTDA	São Bento do Sul	SC
35	Até US\$ 1 milhão	BAUMOVEIS FABRICA DE MOVEIS LTDA ME	Rio Negrinho	SC
36	Entre US\$ 1 e 10 milhões	CRUZADO MOVEIS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA ME	Rio Negrinho	SC
37	Até US\$ 1 milhão	CAMALAR INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
38	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS POLSKA LTDA	São Bento do Sul	SC
39	Até US\$ 1 milhão	ECOFLEX FABRICA DE ESPUMAS E COLCHOES LTDA	São Bento do Sul	SC
40	Até US\$ 1 milhão	ALEVI INDUSTRIA DE MOVEIS E DECORACOES LTDA ME	São Bento do Sul	SC
41	Entre US\$ 1 e 10 milhões	NASA INDUSTRIAL IMPORT E EXPORT DE MANUFATURADOS	Campo Alegre	SC
42	Até US\$ 1 milhão	M P R INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA. EPP	São Bento do Sul	SC
43	Até US\$ 1 milhão	DANETTE MOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC
44	Entre US\$ 1 e 10 milhões	INDUSTRIA DE MOVEIS 3 IRMAOS SOCIEDADE ANONIMA	Campo Alegre	SC
45	Até US\$ 1 milhão	IND DE MOVEIS CASCATA LTDA	Campo Alegre	SC
46	Até US\$ 1 milhão	CALE MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
47	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS CONSULAR LTDA	São Bento do Sul	SC
48	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS GROSSL LTDA	São Bento do Sul	SC
49	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS REALEZA LTDA	São Bento do Sul	SC
50	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS 25 DE JULHO LTDA	São Bento do Sul	SC
51	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS E ESQUADRIAS SEIVA LTDA	São Bento do Sul	SC
52	Até US\$ 1 milhão	TECLAR MÓVEIS LTDA ME	São Bento do Sul	SC
53	Entre US\$ 1 e 10 milhões	IMOCOL INDUSTRIA DE MOVEIS COLONIAIS LTDA	São Bento do Sul	SC
54	Até US\$ 1 milhão	INDUSTRIA DE MOVEIS WEMA LTDA	São Bento do Sul	SC
55	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS PAULO LTDA	São Bento do Sul	SC
56	Até US\$ 1 milhão	ISOVEL IND E COM DE MOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC
57	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS OBERLAK LTDA	Rio Negrinho	SC
58	Até US\$ 1 milhão	IMOSEST INDUSTRIA DE MOVEIS E ESTOFADOS LTDA	São Bento do Sul	SC
59	Entre US\$ 1 e 10 milhões	INDUSTRIA DE MOVEIS AMERICA LTDA	São Bento do Sul	SC
60	Entre US\$ 1 e 10 milhões	INDUSTRIA DE MOVEIS IMPERIAL LTDA	São Bento do Sul	SC
61	Entre US\$ 1 e 10 milhões	LUCAMOVEIS INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC
62	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MAXIMA INDUSTRIA DE ESQUADRIAS LIMITADA ME	São Bento do Sul	SC
63	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS RUECKL LTDA	Rio Negrinho	SC

64	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS IRIMAR INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Rio Negrinho	SC
65	Até US\$ 1 milhão	MOVEIS IRIMAR INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Rio Negrinho	SC
66	Entre US\$ 1 e 10 milhões	FABRICA DE MOVEIS RIO NEGRINHO LTDA	Rio Negrinho	SC
67	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS WALFRIDO LTDA	São Bento do Sul	SC
68	Entre US\$ 1 e 10 milhões	INDUSTRIAS ZIPPERER SA	São Bento do Sul	SC
69	Entre US\$ 10 e 50 milhões	INDUSTRIAS ARTEFAMA S.A.	São Bento do Sul	SC
70	Entre US\$ 10 e 50 milhões	MOVEIS RUDNICK S A	São Bento do Sul	SC
71	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS SERRALTENSE LTDA	São Bento do Sul	SC
72	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS WEIHERMANN S A	São Bento do Sul	SC
73	Entre US\$ 1 e 10 milhões	MOVEIS JAMES LTDA	São Bento do Sul	SC
74	Até US\$ 1 milhão	PRODUMEX MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
75	Entre US\$ 1 e 10 milhões	FABRICA DE MOVEIS NEUMANN LTDA	São Bento do Sul	SC
76	Entre US\$ 1 e 10 milhões	ARTES INDUSTRIAIS DE MADEIRA LTDA	São Bento do Sul	SC
77	Entre US\$ 10 e 50 milhões	CELULOSE IRANI S.A.	Rio Negrinho	SC
78	Até US\$ 1 milhão	EXPORTADORA E IMPORTADORA COLUMBIA DO BRASIL LTDA	São Bento do Sul	SC
79	Até US\$ 1 milhão	BATTISTELLA TRADING SA COMERCIO INTERNACIONAL	Rio Negrinho	SC
80	Entre US\$ 1 e 10 milhões	COMERCIAL EUROPEIA DO BRASIL LTDA	São Bento do Sul	SC
81	Até US\$ 1 milhão	DAUNE PRODUTOS INDUSTRIAIS LTDA	São Bento do Sul	SC
82	Entre US\$ 1 e 10 milhões	COMFLORESTA CIA CAT. DE EMPR. FLORESTAIS	Campo Alegre	SC
83	Entre US\$ 1 e 10 milhões	GFB GRUPO FRANCO BRASILEIRO DE COM E EXP DE MOVEIS	São Bento do Sul	SC

ANEXO II – Questionário: Entrevista para empresas moveleiras

1. Organização

1.1 Razão social

1.2 Endereço _____ Cidade _____

1.3 Fone _____ Fax _____ E-mail _____

1.4 Responsável pelas informações _____

1.5 Pessoal ocupado atual _____

1.6 Ano de Fundação _____

1.7 Origem do capital controlador da empresa -- Nacional ____ % Estrangeiro ____ %

() Familiar () Sociedade Anônima

1.8 Caso seja controlado por capital estrangeiro, qual a sua localização?

() Mercosul

() EUA

() Outros países da América

() Ásia

() Europa

() Oceania ou África

1.9 A sua empresa é

() Independente

() Parte de um grupo

1.10 Caso seja parte de um grupo

() Controladora

() Controlada

() Coligada

1.11 Qual a origem étnica dos fundadores ou atuais sócios?

1.12 Identifica a principal atividade do sócio-fundador antes de criar a empresa:

() Estudante universitário

() Estudante de escola técnica

() Empregado de empresa local

() Empregado de empresa fora do arranjo

() Funcionário de instituição pública

() Empresário

() Outra atividade. Citar: _____

1.13 Identifique as principais dificuldades da empresa. Favor indicar a dificuldade utilizando a escala, onde 0 é nulo, 1 é baixa dificuldade, 2 é média dificuldade e 3 é alta dificuldade

Crítérios				
Contratar empregados qualificados	0	1	2	3
Produzir com qualidade	0	1	2	3
Vender a produção	0	1	2	3
Custo ou falta de capital de giro	0	1	2	3
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equip.	0	1	2	3
Custo ou falta de capital para aquisição de instalações	0	1	2	3
Pagamente de juros de empréstimo	0	1	2	3
Outras	0	1	2	3

1.14 A empresa está filiada em que entidades de representação da classe?

- () Sindusmobil – Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre.
 () Acisbs – Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul.
 () Arpem – Associação da Micro e Pequena Empresa Moveleira.
 () Abimóvel – Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário

2. Produção

2.1 Evolução da empresa

	Mercados (%)		
	Vendas no Brasil	Vendas no exterior	Total
1990			100%
1995			100%
2000			100%
2005			100%

2.2 Escolaridade do pessoal ocupado

Ensino	Número de funcionários	%
Analfabeto		
Ensino fundamental		
Ensino médio		
Ensino superior		
Pós-graduação		

2.3 Quanto às atribuições dos trabalhadores e mudanças nas relações de trabalho, quais mudanças mais importantes que a empresa está adotando? . Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Tipo de contribuição	Grau de importância			
Redução de funcionários no controle de qualidade	0	1	2	3
Introdução da avaliação de desempenho	0	1	2	3
Redução dos níveis hierárquicos	0	1	2	3
Modificações nos planos de benefícios	0	1	2	3
Prêmios de produção ou distribuição de resultados	0	1	2	3
Redução das faixas salariais	0	1	2	3

2.4 Qual o número de funcionários na produção com treinamento específico em produção de móveis e tecnologia moveleira

Curso	Número de funcionários	%
Curso na escola técnica CTM/FETEP		
2º. grau tecnólogo em móveis		
Curso eng. Moveleira nível superior UDESC		
Cursos específicos e rápidos SENAI/FETEP		
Outros		

3. Inovação, cooperação e aprendizado

3.1 Qual das ações da sua empresa no período entre 2003 e 2005, quanto à introdução de inovações?

Descrição	1. Sim	2. Não
Inovação de Produto		
Produto novo para sua empresa, mas que já existente no mercado?		
Produto novo para o mercado nacional?		
Produto novo para o mercado internacional?		
Inovação de Processo		
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?		
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?		
Outros tipos de inovação		
Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo do condicionamento (embalagem) dos produtos?		
Inovações no desenho de produtos?		
Realizações de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)		
Implementação de técnica avançada de gestão?		
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?		
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de <i>marketing</i> ?		
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização?		
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc.)		

3.2 A empresa possui estrutura própria para elaboração de protótipos de produtos a serem lançados no mercado? () sim () não

3.3 A empresa possui sistema de produção CAD/CAM para desenvolvimento de projetos e desenhos técnicos? () sim () não.

3.4 A empresa utiliza serviços de assessoria e consultoria? () sim () não

3.5 Avalie a importância do impacto resultante da introdução de inovações introduzidas durante os últimos três anos, 2003 a 2005, na sua empresa. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Aumento da produtividade da empresa	0	1	2	3
Ampliação da gama de produtos ofertados	0	1	2	3
Aumento da qualidade dos produtos	0	1	2	3
Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	0	1	2	3
Aumento da participação no mercado interno da empresa	0	1	2	3
Aumento da participação no mercado externo da empresa	0	1	2	3
Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	0	1	2	3
Permitiu a redução de custos do trabalho	0	1	2	3
Permitiu a redução de custos de insumos	0	1	2	3
Permitiu a redução do consumo de energia	0	1	2	3
Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao:	0	1	2	3
- Mercado interno	0	1	2	3
- Mercado externo	0	1	2	3
Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	0	1	2	3

3.6 Que tipo de atividade inovativa sua empresa desenvolveu no ano de 2005? Indique o grau de constância dedicado à atividade assinalando (0) se não desenvolveu, (1) se desenvolveu rotineiramente, e (2) se desenvolveu ocasionalmente.

Descrição	Grau de constância		
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	0	1	2
Aquisição externa de P&D	0	1	2
Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados	0	1	2
Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias tais como patentes, marcas, segredos	0	1	2
Projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	0	1	2
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	0	1	2
Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de "just in time", etc.	0	1	2
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados	0	1	2

3.7 Informe os gastos despendidos para desenvolver as atividades de inovação:

Gastos com atividades inovativas sobre faturamento em 2005 _____ (%)

Gastos com P&D sobre faturamento em 2005 _____ (%)

Fontes de financiamento para as atividades inovativas (em %)

- Próprias _____
- De terceiro _____
 - Privados _____
 - Públicos (BNDES, FINEP, SEBRAE, BB, etc.) _____

3.8 Quais dos seguintes itens desempenharam um papel importante como fonte de informação para o aprendizado, durante os últimos três anos, entre 2003 e 2005? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa. Quanto à localização utilizar 1 quando localizado no pólo moveleiro, 2 no estado, 3 no Brasil e 4 no exterior.

	Grau de importância			Localização			
Fontes internas							
Departamento de P&D	0	1	2				
Área de produção	0	1	2				
Área de vendas, <i>marketing</i> , serviços internos de atendimento ao cliente	0	1	2				
Outras (indicar)	0	1	2				
Fontes externas							
Outras empresas dentro do grupo	0	1	2	1	2	3	4
Empresas associadas (<i>joint venture</i>)	0	1	2	1	2	3	4
Fornecedores de insumos (matéria-prima e máquinas)	0	1	2	1	2	3	4
Clientes	0	1	2	1	2	3	4
Concorrentes	0	1	2	1	2	3	4
Outras empresas do setor	0	1	2	1	2	3	4
Empresas de consultoria	0	1	2	1	2	3	4
Universidades e outros institutos de pesquisa				1	2	3	4
Universidade (qual)	0	1	2	1	2	3	4
Institutos de pesquisa	0	1	2	1	2	3	4
Centro tecnológico do mobiliário	0	1	2	1	2	3	4
Instituições de testes, ensaios e certificações	0	1	2	1	2	3	4
Outras instituições				1	2	3	4
Licenças, patentes e <i>know-how</i>	0	1	2	1	2	3	4
Conferências, seminários, cursos e publicações especializadas	0	1	2	1	2	3	4
Feiras, exposições e lojas	0	1	2	1	2	3	4
Encontros de lazer (clubes, restaurantes e etc.)	0	1	2	1	2	3	4
Associações empresariais (inclusive consórcios de exportações)	0	1	2	1	2	3	4
Informações de rede baseadas na internet ou computador	0	1	2	1	2	3	4

3.9 Durante os últimos três anos, 2003 a 2005, sua empresa esteve envolvida em atividades cooperativas, formais ou informais, com outra (s) empresa (s) ou organização?

() sim () não

3.10 Em caso afirmativo, quais dos seguintes agentes desempenharam papel importante como parceiros, durante os três últimos anos, 2003 a 2005? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa. Indicar a formalização utilizando 1 para formal e 2 para informal. Quanto a localização utilizar 1 quando localizado no pólo moveleiro, 2 no estado, 3 no Brasil e 4 no exterior

Agentes	Grau de importância			Formalização		Localização			
Empresas									
Outras empresas dentro do grupo	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Empresas associadas (joint venture)	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e <i>softwares</i>)	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Clientes	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Concorrentes	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Outras empresas do setor				1	2	1	2	3	4
Empresas de consultoria	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Universidades e outros institutos de pesquisa									
Universidade (qual)	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Institutos de pesquisa	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Centro tecnológico do mobiliário	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Instituições de testes, ensaios e certificações	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Outros agentes				1	2	1	2	3	4
Representação	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Entidades sindicais	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Órgãos de apoio e promoção	0	1	2	1	2	1	2	3	4
Agentes financeiros	0	1	2	1	2	1	2	3	4

3.11 Qual a importância das seguintes formas de cooperação realizadas durante os últimos três anos, 2003 a 2005 com outros agentes do arranjo? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Compra de insumos e equipamentos	0	1	2	3
Venda conjuntas de produtos	0	1	2	3
Desenvolvimento de produtos e processos	0	1	2	3
Design e estilo de produtos	0	1	2	3
Capacitação de recursos humanos	0	1	2	3
Obtenção de financiamento	0	1	2	3
Reinvidicações	0	1	2	3
Participação conjunta em feiras	0	1	2	3
Outros (especificar):	0	1	2	3

3.12 Caso a empresa já tenha participado de alguma forma de cooperação com agentes locais, como avalia os resultados as ações conjuntas já realizadas. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Melhoria na qualidade dos produtos	0	1	2	3
Desenvolvimento de novos produtos	0	1	2	3
Melhoria nos processos produtivos	0	1	2	3
Melhoria nas condições de fornecimento do produto	0	1	2	3
Melhor capacitação dos recursos humanos	0	1	2	3

Melhoria nas condições de comercialização	0	1	2	3
Introdução de inovações organizacionais	0	1	2	3
Novas oportunidades de negócio	0	1	2	3

3.13 Como resultado dos processos de treinamento e aprendizagem, formais e informais, acima discutidos, melhoraram as capacitações da empresa. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes	0	1	2	3
Maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos	0	1	2	3
Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos	0	1	2	3
Maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa	0	1	2	3
Melhor capacitação administrativa	0	1	2	3

3.14 Indique os principais obstáculos que impedem maior relação cooperativa entre a sua empresa e as outras empresas do local

3.15 A tradição e cultura local são importantes? () sim () não

3.16 A empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? () sim () não

3.17 A empresa realiza pesquisa de mercado para lançamento de novos produtos?

3.18 As feiras realizadas para exposição dos produtos têm resultados sobre as vendas da empresa () muito positivos () positivos () pouco significativos () negativos

3.19 No que diz respeito aos fornecedores de matéria-prima, qual a participação (em percentual) de fornecedores:
 ____% locais ____% nacionais fora da localidade ____% internacionais

3.20 Quais os critérios adotados pela empresa para a escolha dos fornecedores? Gradue: nenhuma importância (0), pouca importância (1), importância (2) muita importância (3).

Critérios				
Preço baixo	0	1	2	3
Facilidade de negociação	0	1	2	3
Garantia dos prazos de entrega	0	1	2	3
Cumprimento de especificações técnicas	0	1	2	3
Garantia de qualidade	0	1	2	3
Conteúdo tecnológico dos insumos	0	1	2	3
Assistência técnica oferecida	0	1	2	3
Busca de relações de longo prazo/parcerias	0	1	2	3

3.21 As máquinas compradas são: () novas ou de () segunda-mão?

3.22 Sobre os fornecedores de máquinas e equipamentos qual a participação (em percentual) de fornecedores:
 ____% locais ____% nacionais fora da localidade ____% internacionais

4. Estrutura, governança e vantagens associadas ao ambiente local

4.1 Quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no pólo moveleiro? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Externalidades	Grau de importância			
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0	1	2	3
Baixo custo da mão-de-obra	0	1	2	3
Proximidade com fornecedores de insumos e matérias-primas	0	1	2	3
Proximidade com cliente/consumidores	0	1	2	3
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicação)	0	1	2	3
Proximidade com produtores de equipamentos	0	1	2	3
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	0	1	2	3
Existência de programas de apoio e promoção	0	1	2	3
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	0	1	2	3
Outros (especificar)	0	1	2	3

4.2 A empresa atua como subcontratada ou subcontratante de outras empresas, através de contrato ou acordo de fornecimento regular e continuado de peças, componentes, materiais ou serviços ? () sim () não

4.3 Qual o percentual da produção?

Em série ____ % Sob medida ____ % Terceirização ____ %

4.4 Caso sua empresa seja subcontratante indique o tipo de atividade e a localização da empresa subcontratada: 1 indica que a empresa não realiza este tipo de atividade, 2 indica que sua empresa subcontrata essa atividade de empresas localizadas dentro do pólo moveleiro, 3 significa que sua empresa subcontrata essa atividade de empresas localizadas fora do arranjo.

Descrição	Localização		
Fornecimento de insumos e componentes	0	1	2
Etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.)	0	1	2
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	0	1	2
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade e recursos humanos)	0	1	2
Desenvolvimento do produto (<i>design</i> , projeto, etc.)	0	1	2
Comercialização	0	1	2
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.)	0	1	2

4.5 Qual a razão da terceirização?

() custos () gargalo de produção () tecnologia () qualidade () outros _____

A empresa está satisfeita com os terceiros? () sim () não

O vínculo é () duradouro ou () temporário

4.6 Sua empresa é subcontrada? () sim () não

Caso a resposta seja não, passe para a questão 4.8.

4.7 Caso sua empresa seja subcontratada, indique o tipo de atividade e a localização da empresa subcontratante: 1 indica que a empresa não realiza este tipo de atividade, 2 indica que a empresa realiza essa atividade para uma subcontratante localizadas dentro do pólo moveleiro, 3 significa que sua empresa realiza essa atividade para uma subcontratada localizadas fora do arranjo.

Descrição	Localização		
Fornecimento de insumos e componentes	0	1	2
Etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.)	0	1	2
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	0	1	2
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade e recursos humanos)	0	1	2
Desenvolvimento do produto (<i>design</i> , projeto, etc.)	0	1	2
Comercialização	0	1	2
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.)	0	1	2

4.8 Qual a sua avaliação sobre a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais no tocante as seguintes atividades? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Tipo de contribuição	Grau de importância			
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	0	1	2	3
Estímulo na percepção de visões de futura para ação estratégica	0	1	2	3
Disponibilidade de informações sobre matéria-prima, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	0	1	2	3
Indicação de fontes e formas de financiamento	0	1	2	3
Promoção de ações cooperativas	0	1	2	3
Apresentação de reivindicações comuns	0	1	2	3
Criação de foruns e ambientes para discussão	0	1	2	3
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	0	1	2	3
Estímulo do desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	0	1	2	3
Organização de eventos técnicos e comerciais	0	1	2	3

4.9 Na sua opinião onde estão localizados seus os competidores mais importantes?

- () Na região de São Bento do Sul
 () No estado de Santa Catarina
 () Em outros estados
 () Em outros países. Qual? _____

4.10 Assinale qual a metodologia para a fixação de preços.

Critérios	Mercado Interno	Mercado Externo
fabricante fixa o preço		
comprador fixa o preço		
fabricante adota o preço do mercado		
fabricante e comprador negociam o preço		

4.11 A sua empresa prefere a verticalização ou a desverticalização?

4.12 Para que países sua empresa exporta atualmente? _____

4.13 A empresa enfrenta dificuldades para exportar? () sim () não. Por quê? _____

4.14 Qual é o principal canal de comercialização utilizado pela empresa?

Descrição	Mercados participação sobre vendas totais (%)
Agências de exportação	
Venda direta aos varejistas	
Representantes comerciais no Brasil	
Representantes comerciais no exterior	
Lojas próprias	
Venda direta aos consumidores	
Venda direta na fábrica	
Vendedores diretos	
Venda para atacado	
Venda por telefone	

4.15 Qual o papel das agências de exportação? _____

4.16 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis através dos agentes de exportação ? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 0 indica que não é relevante para a sua empresa e 3 é alta importância.

Descrição	Grau de importância			
Qualidade	0	1	2	3
Localização	0	1	2	3
Padrões técnicos	0	1	2	3
Prazo de entrega	0	1	2	3
Preço	0	1	2	3
Design	0	1	2	3
Tecnologia - máquinas e equipamentos	0	1	2	3
Atendimento especializado	0	1	2	3

4.17 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis diretamente para varejistas? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 0 indica que não é relevante para a sua empresa e 3 é alta importância.

Descrição	Grau de importância			
Qualidade	0	1	2	3
Localização	0	1	2	3
Padrões técnicos	0	1	2	3
Prazo de entrega	0	1	2	3
Preço	0	1	2	3
Design	0	1	2	3
Tecnologia - máquinas e equipamentos	0	1	2	3
Atendimento especializado	0	1	2	3

4.18 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis por atacado? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 0 indica que não é relevante para a sua empresa e 3 é alta importância.

Descrição	Grau de importância			
Qualidade	0	1	2	3
Localização	0	1	2	3
Padrões técnicos	0	1	2	3
Prazo de entrega	0	1	2	3
Preço	0	1	2	3
Design	0	1	2	3
Tecnologia - máquinas e equipamentos	0	1	2	3
Atendimento especializado	0	1	2	3

4.19 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis através de representantes diretos no exterior? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 0 indica que não é relevante para a sua empresa e 3 é alta importância.

Descrição	Grau de importância			
Qualidade	0	1	2	3
Localização	0	1	2	3
Padrões técnicos	0	1	2	3
Prazo de entrega	0	1	2	3
Preço	0	1	2	3
Design	0	1	2	3
Tecnologia - máquinas e equipamentos	0	1	2	3
Atendimento especializado	0	1	2	3

5. Políticas Públicas e o Impacto das mudanças estruturais na década de 1990

5.1 A empresa participa ou tem conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações específicas para o segmento onde atua, promovido pelos diferentes âmbitos do governo e/ou instituição abaixo relacionados. Qual a sua avaliação de tais programas?

Instituição/esfera governamental	1. Não tem conhecimento	2. Conhece, mas não participa	3. Conhece e participa	Positiva	Negativa	Sem elementos para avaliação
Governo federal	1	2	3			
Governo estadual	1	2	3			
Governo local/municipal	1	2	3			
SEBRAE	1	2	3			
Abimóvel	1	2	3			
CTM	1	2	3			
Outras instituições	1	2	3			

5.2 Quais políticas governamentais poderiam contribuir para o aumento da eficiência da indústria moveleira local como um todo? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Ações políticas	Grau de importância			
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	0	1	2	3
Melhorias da educação formal (1o. ,2o. e 3o. grau)	0	1	2	3
Programas de apoio a consultoria técnica	0	1	2	3
Estímulos de apoio a consultoria técnica	0	1	2	3
Programas de acesso à informação	0	1	2	3
Linhas especiais de crédito e outras formas de financiamento	0	1	2	3
Incentivos fiscais	0	1	2	3
Políticas de fundo aval	0	1	2	3
Programas de estímulo ao investimento	0	1	2	3
estímulo à cooperação, à ação coletiva	0	1	2	3
Outras	0	1	2	3

5.3 Como a empresa tem reagido aos novos fluxos de investimento direto externo que tem entrado no país? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Fez associações com empresas nacionais	0	1	2	3
Fez associações com empresas multinacionais	0	1	2	3
Concentrou investimento em áreas de maior competência produtiva	0	1	2	3
Buscou apoio em programas de fomento (financiamento, incentivos) à indústria	0	1	2	3
Realizou projetos voltados a alianças tecnológicas com outras empresas	0	1	2	3
Outras	0	1	2	3
() a empresa não foi afetada e não alterou sua estratégia	0	1	2	3

5.4 Em que medida a formação do MERCOSUL vem influenciando a estratégia da empresa?

Descrição	Grau de importância			
levou à formação de alianças cooperativas com empresas dos países do MERCOSUL, voltadas para melhorias na produção	0	1	2	3
conduziu a um maior acirramento concorrencial com empresas dos países do MERCOSUL	0	1	2	3
levou a empresa a realizar investimentos nos países do MERCOSUL	0	1	2	3
levou a empresa a maior integração com empresas locais na busca de maior especialização produtiva	0	1	2	3
levou a empresa a realizar esforços junto a governos em favor de tratamento mais equitativo às empresas locais	0	1	2	3
levou a empresa a ampliar sua estrutura de vendas para os países do MERCOSUL	0	1	2	3
outros	0	1	2	3
não houve influência importante	0	1	2	3

5.5 Qual a situação dessa empresa no mercado externo? Como se caracteriza a sua inserção no mercado externo? _____

ANEXO III - Questionário para instituições de apoio

1. Organização

1.1 Entidade _____
1.2 Endereço _____ Cidade _____
1.3 Fone _____ Fax _____ E-mail _____
1.4 Data de Fundação ____/____/____
1.5 Responsável pelas informações _____
1.6 Quais os serviços oferecidos pela instituição

1.7 Quais as principais fontes de financiamento da instituição? Assinale as três fontes mais importantes.

- ☐ recursos próprios. Qual a origem? _____
☐ recursos provenientes de associados
☐ bancos
☐ recursos externos
☐ outros (especificar): _____

1.8 Qual a sua avaliação sobre o nível de competitividade das empresas moveleiras nos últimos três anos?

- ☐ piorou o desempenho ☐ estável ☐ aumentou o desempenho

1.9 Na sua avaliação, qual o principal fator de competitividade de uma indústria de móveis? Favor indicar a relevância do fator utilizando a escala: sem importância (0); pouca importância (1); importante (2); muito importante (3)

Critérios				
Qualidade	0	1	2	3
Preço	0	1	2	3
segmento do mercado (nicho)	0	1	2	3
tecnologia - máquinas e equipamentos	0	1	2	3
design - estilo do móvel	0	1	2	3
entraves fiscais	0	1	2	3

1.10 A localização em São Bento do sul representa benefícios para as empresas?

- ☐ sim ☐ não.

1.11 Na sua opinião quais as principais vantagens que podem ser associadas à localização das empresas na região? Favor indicar a relevância da vantagem utilizando a escala: sem importância (0); pouca importância (1); importante (2); muito importante (3)

Tipos de vantagens	Grau de importância			
Infra-estrutura disponível (física e de serviços)	0	1	2	3
Disponibilidade de mão-de-obra	0	1	2	3
Qualidade da mão-de-obra	0	1	2	3
Custo da mão-de-obra	0	1	2	3
Existência de programas governamentais	0	1	2	3
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	0	1	2	3
Proximidade com os fornecedores de insumos	0	1	2	3
Proximidade com os clientes/consumidores	0	1	2	3
Proximidade com outras empresas que cooperam entre si	0	1	2	3
Proximidade com instituições que representam espaços de cooperação e prestam serviços	0	1	2	3

Na sua opinião a maioria das empresas:

- ☐ não usufrui dessas vantagens
- ☐ usufrui pouco dessas vantagens
- ☐ usufrui dessas vantagens
- ☐ sabe aproveitar-se muito bem dessas vantagens

1.12 A tradição e cultura local são importantes para o crescimento do setor moveleiro?

- ☐ sim ☐ não.

1.13 Qual o grau de cooperação entre as empresas do setor moveleiro?

- ☐ muito baixo ☐ baixo ☐ médio ☐ alto ☐ muito alto

Justifique _____

1.14 Na sua opinião, durante os três últimos anos, 2003 a 2005, as empresas moveleiras desempenharam papel importante em termos de parceria com suas concorrentes, clientes e fornecedores?

1.15 Normalmente qual o grau de formalidade da parceria entre as empresas, e destas com seus fornecedores e clientes?

1.16 Essas parcerias se estabelecem com mais frequência entre agentes da região, do país ou estrangeiros?

1.17 No que diz respeito à parceria das empresas com Universidades, Centros de Tecnologia do Mobiliário e Institutos de pesquisa, você acredita que as empresas têm atribuído maior importância a essas relações durante os três últimos anos, 2003 a 2005?

1.18 Qual a importância da cooperação realizada entre as empresas e outros agentes do arranjo para compra de insumos, ou venda conjuntas de produtos, ou ainda participação conjunta em feiras durante os últimos três anos, 2003 a 2005? _____

1.19 Qual a importância da cooperação realizada entre as empresas e outros agentes do arranjo para desenvolver produtos e processos ou ainda *design* e estilo de produtos durante os últimos três anos, 2003 a 2005? _____

1.20 Qual a importância da cooperação realizada entre as empresas e outros agentes do arranjo para a capacitação de recursos humanos durante os últimos três anos, 2003 a 2005? _____

1.21 Qual a importância da cooperação realizada entre as empresas e outros agentes do arranjo para a obtenção de recursos financeiros durante os últimos três anos, 2003 a 2005

1.22 Na sua avaliação existe um bom ambiente para a troca de informações entre as empresas? () sim () não. Justifique _____

1.23 As empresas do setor moveleiro tendem à especialização em certas etapas do processo produtivo ou à verticalização? _____

1.24 A política cambial dos últimos 3 anos representou dificuldades para o setor moveleiro?

() sim () não.

Se afirmativo, quais foram os fatores prejudiciais. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a aglomeração como um todo.

Descrição	Grau de importância			
	0	1	2	3
Aumento da competição no mercado interno	0	1	2	3
Dificuldade para exportação	0	1	2	3
Desnacionalização de algumas etapas do processo produtivo	0	1	2	3
Substituição de fornecedores locais por fornecedores internacionais devido ao câmbio sobrevalorizado.	0	1	2	3
Defasagem tecnológica para competir via diferenciação ou qualidade dos produtos	0	1	2	3

Comente _____

1.25 Foram criadas alternativas para amenizar os efeitos negativos de tais dificuldades?

() sim () não

1.26 Quais os programas foram oferecidos por essa instituição com esse objetivo? _____

1.27 Na sua avaliação houve um aumento da competição entre as empresas nos últimos cinco anos? () sim () não. Como? Por quê? _____

Se afirmativa você acredita que essa competição provocou, em nível de empresa,

() Redução das faixas salariais

() Aumento da velocidade das inovações de produtos

() Aumento do grau de terceirização das empresas

() Inovações no processo produtivo

() Redução dos níveis hierárquicos

() Modificações nos planos de benefícios

() Prêmios de produção ou distribuição de resultados

() Introdução de novas técnicas organizacionais

Comente _____

1.28 As dificuldades atuais ocasionaram tentativas de ação conjunta das empresas? () sim () não. Justifique _____

1.29 O quadro de dificuldade atual vem estimulando as empresas a recorrerem com mais frequência e intensidade às instituições? Como? Por quê? Com que objetivos? _____

1.30 Como as instituições responderam á maior demanda por seus serviços/facilidades?

1.31 Na sua opinião, as iniciativas das empresas e instituições, frente às dificuldades atuais, vem apresentando resultados positivos? () sim () não. Como? Por quê? Exemplificar.

1.32 As agências de exportação tiveram papel importante no novo quadro? () sim () não.

Como? Por quê? Exemplos.

1.33 Qual a relação mantida entre as empresas e a agência de exportação? Quais são os as consequências dessa relação?

1.34 Como funciona o mecanismo de exportação via as agências de exportação? Essas agências são instituições, em sua maioria, com propriedade () nacional ou () estrangeira

1.35 Qual a importância das agências de exportação para a competitividade da região no mercado internacional? _____

1.36 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis através dos agentes de exportação ?

() Qualidade

() Localização

() Padrões técnicos

() Prazo de entrega

() Preço

() *Design*

() Tecnologia – máquinas e equipamentos

() Atendimento especializado

Comente _____

1.37 Qual a sua avaliação sobre a tendência recente (nos últimos cinco anos) para exportação do setor moveleiro?

() positiva para o setor e o desenvolvimento da região

() negativa para o setor e o desenvolvimento da região

() as empresas devem exportar sem deixar de atender o mercado interno para evitar crises

() as empresas devem especializar-se no seu nicho de mercado

Justificar _____

1.38 Quais as decisões políticas que devem ser tomadas para apoiar o desenvolvimento da indústria moveleira?

() Mudança na alíquota dos impostos sobre o produto

() Política de estímulo às exportações

() Melhor acesso ao crédito e taxas de juros menores

() Política de estímulo à importação de máquinas

() Programa específico para o desenvolvimento

() Políticas para aumentar cooperação entre agentes

() Estímulo ao desenvolvimento de *design*

() Outros (especificar) _____

Comente _____

1.39 Quais os fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho das empresas?

- ☐ Política de transporte rodo-portuário (tarifas/qualidade)
- ☐ Distorções no sistema de política tributária
- ☐ Falta de política educacional para formação de *designers*
- ☐ Falta de uma política de desenvolvimento industrial
- ☐ Falta de incentivos na política de comércio exterior
- ☐ Política cambial instável
- ☐ Falta de uma política habitacional
- ☐ Falta de incentivo a P&D (pesquisa e desenvolvimento)
- ☐ Dificil acesso à tecnologia externa
- ☐ Falta de eletricidade
- ☐ Variação no poder de compra dos consumidores domésticos
- ☐ Ameaça dos concorrentes internacionais
- ☐ Ameaça de produtos substitutivos/alternativos
- ☐ Elevado custo do capital para investimentos

Justificar _____

1.40 Quais as principais iniciativas, implementadas localmente, deveriam ser promovidas para melhorar o desempenho do pólo moveleiro da região.

- ☐ Treinamento especializado de gerentes – atitudes empreendedoras e de liderança
- ☐ Treinamento especializado para a formação de supervisores de produção
- ☐ Formação técnica das lideranças e dos funcionários
- ☐ Permitir melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor
- ☐ Realizar/estimular investimentos em softwares adequados para a indústria moveleira
- ☐ Realizar/estimular investimentos em maior profissionalização das empresas
- ☐ Realizar/estimular investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento da matéria-prima
- ☐ Realizar/estimular investimentos para evitar escassez da matéria-prima para os próximos anos

Comente _____

1.41 Em que medidas essas iniciativas poderiam ser realizadas como ações conjuntas/cooperativas, envolvendo empresas e instituições locais? Justifique.

ANEXO IV – Tabelas utilizadas que, porém, não foram incorporadas ao texto

1.14 A empresa está filiada em que entidades de representação da classe?

Entidades de representação	No. de empresas participantes
Acisbs – Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul.	12
Sindusmobil – Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre.	18
Arpem – Associação da Micro e Pequena Empresa Moveleira.	12
Abimovel - Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário	6
Sinduscom - Sindicato da Indústria de Construção e do Mobiliário de Rio Negrinho	1

3.8 Quais dos seguintes itens desempenharam um papel importante como fonte de informação para o aprendizado, durante os últimos três anos, entre 2003 e 2005?

		Localização			
Fontes internas	Índice				
Departamento de P&D	0,34				
Área de produção	0,87				
Área de vendas, <i>marketing</i> , serviços internos de	0,76				
Outras (indicar)	1,00				
Fontes externas					
Outras empresas dentro do grupo	0,83	0	0	0	0
Empresas associadas (<i>joint venture</i>)	0,50	0	0	0	0
Fornecedores de insumos (matéria-prima e máquinas)	0,92	0	0	0	0
Clientes	0,92	0	0	0	0
Concorrentes	0,50	0	0	0	0
Outras empresas do setor	0,53	0	0	0	0
Empresas de consultoria	0,50	0	0	0	0
Universidades e outros institutos de pesquisa					
Universidade (qual)	0,47	0	0	0	0
Institutos de pesquisa	0,29	0	0	0	0
Centro tecnológico do mobiliário	0,74	0	0	0	0
Instituições de testes, ensaios e certificações	0,58	0	0	0	0
Outras instituições					
Licenças, patentes e <i>know-how</i>	0,16	0	0	0	0
Conferências, seminários, cursos e publicações especializadas	0,55	0	0	0	0
Feiras, exposições e lojas	0,68	0	0	0	0
Encontros de lazer (clubes, restaurantes e etc.)	0,34	0	0	0	0
Associações empresariais (inclusive consórcios de exportações)	0,74	0	0	0	0
Informações de rede baseadas na internet ou computador	0,58	0	0	0	0

3.10 A empresa esteve envolvida em atividade cooperativas nos últimos três anos, 2003 a 2005? Em caso afirmativo, quais dos seguintes agentes desempenharam papel importante como parceiros, durante os três últimos anos, 2003 a 2005?

Agentes	Índice	Formalização		Localização			
Empresas							
Outras empresas dentro do grupo	1,00	1,00	0	1,00	0	0	0
Empresas associadas (joint venture)	0,00	0	0	0	0	0	0
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e <i>softwares</i>)	0,25	0	0,28	0,22	0,06	0	0
Clientes	0,17	0,11	0,11	0	0	0	0,22
Concorrentes	0,17	0,06	0,11	0,17	0	0	0
Outras empresas do setor	0,47	0,00	0,50	0,50	0	0	0
Empresas de consultoria	0,08	0,11	0	0,11	0	0	0
Universidades e outros institutos de pesquisa							
Universidade (qual)	0,06	0,06	0	0,06	0	0	0
Institutos de pesquisa	0,08	0,11	0	0,11	0	0	0
Centro tecnológico do mobiliário	0,28	0,11	0,17	0,28	0	0	0
Instituições de testes, ensaios e certificações	0,06	0,06	0	0,06	0	0	0
Outros agentes							
Representação	0,33	0,11	0,22	0,33	0	0	0
Entidades sindicais	0,11	0,11	0	0,11	0	0	0
Órgãos de apoio e promoção	0,00	0	0	0	0	0	0
Agentes financeiros	0,08	0,11	0	0,06	0,06	0	0

3.13 Como resultado dos processos de treinamento e aprendizagem, formais e informais, acima discutidos, melhoraram as capacitações da empresa.

Descrição	Índice
Melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes	0,73
Maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos	0,73
Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos	0,32
Maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa	0,61
Melhor capacitação administrativa	0,60

4.17 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis através dos agentes de exportação ?

Descrição	Índice
Qualidade	0,96
Localização	0,33
Padrões técnicos	0,86
Prazo de entrega	0,96
Preço	0,94
<i>Design</i>	0,24
Tecnologia - máquinas e equipamentos	0,47
Atendimento especializado	0,46

4.18 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis diretamente para varejistas?

Descrição	Índice
Qualidade	0,73
Localização	0,40
Padrões técnicos	0,77
Prazo de entrega	0,87
Preço	1,00
<i>Design</i>	0,20
Tecnologia - máquinas e equipamentos	0,67
Atendimento especializado	0,53

4.19 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis por atacado?

Descrição	Índice
Qualidade	0,77
Localização	0,43
Padrões técnicos	0,77
Prazo de entrega	0,87
Preço	1,00
<i>Design</i>	0,33
Tecnologia - máquinas e equipamentos	0,77
Atendimento especializado	0,53

4.20 Quais os fatores críticos de sucesso para vender móveis através de representantes diretos no exterior?

Descrição	Índice
Qualidade	1,00
Localização	0,38
Padrões técnicos	0,82
Prazo de entrega	1,00
Preço	0,87
<i>Design</i>	0,47
Tecnologia - máquinas e equipamentos	0,48
Atendimento especializado	0,87