

YSAMU PAULO NAKAHATI

**AVALIAÇÃO COMPETITIVA DA CADEIA PRODUTIVA MOVELEIRA DO
CENTRO SUL DE RONDÔNIA COM O USO DA ABORDAGEM SISTÊMICA
DO INSTITUTO ALEMÃO DE DESENVOLVIMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Florianópolis

2002

YSAMU PAULO NAKAHATI

**AVALIAÇÃO COMPETITIVA DA CADEIA PRODUTIVA MOVELEIRA DO
CENTRO SUL DE RONDÔNIA COM O USO DA ABORDAGEM SISTÊMICA
DO INSTITUTO ALEMÃO DE DESENVOLVIMENTO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 01 de dezembro de 2002

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Emílio de Araújo Menezes, Dr

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr
Orientador

Prof. Tomás D. M. Rodrigues, Dr.

À minha querida irmã,
Profª Neide Yohoko Miyakawa
pela oportunidade de realização
deste curso.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por disponibilizar esse Mestrado.

Ao Professor Co-orientador Márcio de Souza Pires pela dedicação e paciência ao longo do trabalho.

Ao Professor Sérgio Nunes de Jesus, pela revisão gramatical.

Aos Membros da Banca Examinadora por suas contribuições.

Aos meus pais por nunca medirem esforços para possibilitar meu acesso à educação e ao conhecimento.

A minha mulher Eliane por estar sempre prestigiando-me.

Às empresas do setor moveleiro pesquisadas pelas valiosas informações prestadas.

À todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho.

E, finalmente, a Deus, pela vida.

RESUMO

NAKAHATI, Ysamu Paulo. **Avaliação Competitiva da Cadeia Produtiva Moveleira do Centro Sul de Rondônia Com o Uso da Abordagem Sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento**. 2002. 208f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho de pesquisa trata da avaliação da cadeia produtiva moveleira da Região Centro Sul de Rondônia, em função da pouca competitividade das empresas envolvidas, causada por este novo ambiente do mercado cada vez mais acirrado e globalizado, paralelamente, à valorização da questão ambiental, que impôs uma visão sistêmica dos setores industriais. Esse fenômeno que vem transformando o cenário econômico mundial, surpreenderam as empresas, desestabilizaram os mercados, provocando indicadores extremamente preocupantes para a cadeia produtiva, como fechamento de empresas, elevando taxa de desemprego, acentuada inadimplência e transferência destas para Estados com maiores incentivos. Para atingir os objetivos, a metodologia de suporte utilizada foi da análise da cadeia produtiva, que une a visão macro com a visão por processo em uma perspectiva sistêmica meso e microanalítica envolvendo todos os elos, desde a extração da madeira nativa e reflorestamento/manejo até a comercialização final do móvel. A utilização da análise da cadeia produtiva permitiu, por intermédio dos questionários investigados em níveis qualitativos e quantitativos a identificação dos elos fortes e fracos do setor sob uma perspectiva sistêmica. A partir dessa definição, propõem-se estratégias setoriais para melhorar a competitividade.

Palavras-chave: Análise, meso e microanalítica, competitividade e perspectiva sistêmica.

ABSTRACT

NAKAHATI, Ysamu Paulo. **Avaliação Competitiva da Cadeia Produtiva Moveleira do Centro Sul de Rondônia Com o Uso da Abordagem Sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento.** 2002. 208f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This research treats the evaluation of the productive chain of furniture from the South Center region of Rondônia, due to the lack of competitiveness among the furniture companies, caused by this new atmosphere of high competitiveness and globalization, and besides, to the value of the environmental question which has imposed a systemic vision of the industrial section. This phenomenon which has been transforming the worldwide economic scenery, has surprised the enterprises, making the market unstable, causing worrying indicators for the productive chain, such as companies closing down, a raising in the unemployment tax, accentuated delay in the payment and the transference of these companies to states where are more incentive. To reach the research objectives, the methodology used was the analysis of the value chain, which evaluates the macro vision and the process vision utilizing a meso and micro-analytic systemic perspective. The research involves all links, from the extraction of the native wood and reforestation/handling until the final commercialization. The use of the value chain analysis allowed, through the questionnaires to investigate in qualitative and quantitative levels, the identification of the strong and weak links of the section. Starting from this analysis, strategies for the components of the value chain were proposed to improve the competitiveness.

Key-words: Analysis, meso and micro analytic, competitiveness, segmented strategies, value chain and furniture industry in Brazil.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	p.
LISTA DE QUADROS	p.
LISTA DE TABELAS	p.
LISTA DE REDUÇÕES	p.
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	p. 15
1.1 - Considerações iniciais	p.15
1.2 - Contextualização do problema	p.19
1.3 – A Cadeia Moveleira de Rondônia	p.20
1.4 - Metodologia	p.22
1.4.1 – Natureza e Caracterização da Pesquisa.....	p.22
1.4.2 – Instrumento de Coleta e Análise de Dados.....	p.25
1.5 - Objetivos.....	p.29
1.5.1 - Objetivo Geral	p.29
1.5.2 - Objetivos Específicos	p.29
1.6 – Limitações do Estudo	p.30
1.7 - Desenvolvimento do Trabalho	p.31
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	p.32
2.1 - Globalização e Regionalização da Economia, Comércio Exterior e Competitividade Segundo a Abordagem Sistêmica.....	p.32
2.1.1 – Globalização e Regionalização da Economia.....	p.32
2.1.2 – Comércio Exterior	p.37
2.1.3 – Comércio Exterior no Brasil	p.40
2.1.4 – Competitividade Segundo a Abordagem Sistêmica.....	p.43
2.1.5 – Desenvolvimento Regional Endógeno, Capital Social e Governança	p.50
2.1.6 – A Importância do Pacto Territorial.....	p.55
2.2 - A Abordagem Sistêmica no Nível Meso Competitivo, as Aglomerações (Clusters) e Cadeias Produtivas	p.57
2.2.1 – Nível Meso Competitivo	p.58

2.2.2 – As Aglomerações (Clusters)	p.59
2.2.3 – A Experiência Internacional	p.63
2.2.4 – A Experiência Brasileira.....	p.70
2.2.5 – As Cadeias Produtivas.....	p.75
2.3 - O Nível Microcompetitivo, as Micro e Pequenas Empresas, Redes de Negócios para Formação de Consórcio de Exportação.....	p.84
2.3.1 – A Competitividade das Empresas	p.84
2.3.2 – As Micro e Pequenas Empresas.....	p.90
2.3.3 – Redes de Negócios.....	p.94
2.3.4 – Consórcios de Exportação	p.102
2.3.5 – Sobre a APEX.....	p.121
2.3.6 – Conclusão do Capítulo 2.....	p.123
2.3.7 – Metodologia de Análise de Cadeia Produtiva	p.124
CAPÍTULO 3 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE	p.127
3.1 – Características Gerais do Setor Moveleiro Nacional	p.127
3.2 – Panorama Internacional.....	p.128
3.3 – Principais Produtores Mundiais	p.131
3.4 – Principais Mercados Mundiais de Móveis.....	p.132
3.4.1 – Estados Unidos.....	p.132
3.4.2 – União Européia	p.133
3.4.3 – Alemanha.....	p.135
3.4.4 – Itália	p.135
3.4.5 – Reino Unido	p.136
3.5 – Ambiente Moveleiro Nacional	p.136
3.5.1 – Produção, Consumo e Emprego no Brasil.....	p.138
3.5.2 – Principais Pólos Moveleiros no Brasil	p.142
3.6 – A Indústria Moveleira de Rondônia.....	p.144
3.6.1 – Participação do Setor nas Exportações	p.146
3.7 – Análise da Situação Competitiva da Cadeia de Móveis de Rondônia	p.148
3.7.1 – Análise no Nível Mesocompetitivo	p.148
3.7.1.1 – Critérios de Análise Mesocompetitivo	p.148

3.7.1.2 – Amostragem	p.149
3.7.1.3 – Características da Amostra	p.153
3.7.1.4 – Relacionamento Entre Empresas.....	p.154
3.7.1.5 – Relacionamento com Fornecedores.....	p.155
3.7.1.5.1 – Utilização de Matérias Primas	p.156
3.7.1.6 – Relacionamento com Mercados	p.157
3.7.1.7 – Relacionamento entre Empresas e Estrutura de Apoio	p.160
3.7.1.8 – Competitividade da Cadeia	p.161
3.7.2 – Análise no Nível Microcompetitivo	p.164
3.7.2.1 – Critérios de Análise Microcompetitivo	p.164
3.7.2.2 – Gestão.....	p.165
3.7.2.3 – Recursos Humanos.....	p.165
3.7.2.4 – Operacionais	p.166
3.7.2.4.1 – Utilização de Secagem.....	p.166
3.7.2.4.2 – Desperdício de Matérias Primas	p.167
3.7.2.4.3 – Capital.....	p.168
3.7.2.4.4 – Tecnologia.....	p.169

CAPÍTULO 4- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA CADEIA MOVELEIRA.....p.171

4.1 – Síntese do Trabalho	p.171
4.2 – Quanto à Ferramenta Utilizada.....	p.172
4.3 – Os Elos Produtivos da Cadeia Moveleira	p.173
4.4 – Avaliação dos Resultados Obtidos	p.174
4.4.1 – Avaliação no Nível Mesocompetitivo	p.174
4.4.2 – Avaliação no Nível Microcompetitivo	p.177
4.5 – A Estratégia Atual da Cadeia Moveleira de Rondônia	p.183
4.5.1 – Situação Estratégica Atual.....	p.183
4.5.1.1 – Preço.....	p.184
4.5.1.2 – Variedade de Produtos.....	p.184
4.5.1.3 – Consumidor Final	p.185

4.5.1.4 – Fatores Competitivos Qualificadores.....	p.185
4.5.2 – Análise da Estratégia Atual.....	p.186
4.6 – Pontos Fortes e Fracos da Cadeia	p.187
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	p.189
5.1 – Posicionamento Estratégico Ideal.....	p.190
5.1.1 – Integração Sistêmica	p.191
5.1.2 – Preço	p.192
5.1.3 – Disponibilidade	p.193
5.1.4 – Qualidade Percebida	p.193
5.2 – Ações para Melhoria da Competitividade da Cadeia	p.193
5.2.1 – Aumento de Eficiência Coletiva	p.193
5.2.2 – Aumento do Nível de Informação de Mercado da Cadeia	p.194
5.2.3 – Melhoria das Competências de Acabamento de Produtos	p.194
5.2.4 – Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos.....	p.194
5.2.5 – Desenvolvimento de Fornecedores	p.195
5.3 – Considerações Finais	p.196
5.4 – Recomendações para Trabalhos Futuros.....	p.196
REFERÊNCIAS	p.198
APÊNDICE	p.204

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama da Metodologia do Trabalho	p.28
Figura 2: Funções do Marketing Internacional.....	p.38
Figura 3: Determinante da Competitividade Sistêmica – Os Níveis de Análises	p.57
Figura 4: Exemplo de Indústria Tecnologicamente Relacionada.....	p.60
Figura 5: Modelo de “Keiretsu” Japonês.....	p.68
Figura 6: Composição Típica do Tecido Institucional	p.78
Figura 7: Cadeia Produtiva e Clusters	p.90
Figura 8: Integração e Competitividade	p.79
Figura 9: Tipos de Redes de Empresa Modelo de Rede “Topdown”	p.97
Figura 10: Evolução dos Conceitos de Redes.....	p.98
Figura 11: Modelo Geral de Rede para o Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local	p.101
Figura 12: Ordem para Montagem de um Consórcio de Exportação	p.126
Figura 13: Diagrama da Metodologia de Análise do Capítulo 3.....	p.115
Figura 14: Produção de Móveis na União Européia	p.134
Figura 15: Mercado Brasileiro de Móveis 1990/1997	p.139
Figura 16: Desenho da Cadeia Produtiva de Móveis	p.152
Figura 17: Perfil das Empresas	p.153
Figura 18: Perfil do Administrador	p.154
Figura 19: Tipos de Parcerias.....	p.155
Figura 20: Relacionamento com Fornecedores.....	p.156
Figura 21: Utilização de Matérias Primas	p.157
Figura 22: Relacionamento com os Mercados	p.158
Figura 23: Destino Principal dos Produtos.....	p.159
Figura 24: Relacionamento com Estrutura de Apoio I	p.160
Figura 25: Relacionamento com Estrutura de Apoio II	p.161
Figura 26: Competitividade entre Empresas da Cadeia	p.163

Figura 27: Principais Ferramentas de Gestão	p.165
Figura 28: Qualificação de Mão-de-Obra.....	p.166
Figura 29: Utilização de Secagem.....	p.167
Figura 30: Dificuldade de Mão-de-obra Direta Desperdício de Matéria-Prima e Capital de Giro Próprio	p.168
Figura 31: Matéria-Prima: Capacidade Instalada e Lucratividade	p.169
Figura 32: Fator Tecnológico das Empresas	p.170
Figura 33: Diagrama da Situação Competitiva Moveleira de Rondônia.....	p.182
Figura 34: Posicionamento Estratégico Atual	p.184
Figura 35: Posicionamento Estratégico Ideal	p.191
Figura 36: Fatores de Competitividade Sistêmica	p.195

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Setores Industriais Envolvidos em Redes Horizontais de Co- operação.....	p.36
Quadro 2: Parâmetros de Exportação	p.39
Quadro 3: Estágios de Desenvolvimento para Exportação	p.43
Quadro 4: Elementos de Competitividade – Níveis de Análise e Níveis de Agregação sob a Perspectiva do Conceito Sistêmico de Com- petitividade.....	p.49
Quadro 5: Serviços Oferecidos pelos Consórcios de Exportação	p.112
Quadro 6: Consórcios Promocionais e Operacionais	p.114
Quadro 7: Classificação dos Projetos APEX	p.121
Quadro 8: Critério de Análise Mesocompetitivo.....	p.148/9
Quadro 9: Entidades Participantes das Entrevistas.....	p.150
Quadro 10: Critério de Análise Microcompetitivo.....	p.164
Quadro 11: Resumo de Avaliação.....	p.181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais Segmentos Industriais – Comparativo 1989/1999.....	p.20
Tabela 2: Entidades Pesquisadas	p.29
Tabela 3: Mecanismos Organizacionais nos Aglomerados	p.61
Tabela 4: Indicadores de Receita e de Financiamento dos Clusters do Setor de Informática.....	p.69
Tabela 5: Número de Estabelecimentos e de Empregos na Indústria de Calçados do Vale do Paranhana RS – 1991	p.73
Tabela 6: Indicadores Sociais do Vale do Paranhana RS – 1993	p.74
Tabela 7: Destino das Vendas Segundo o Tipo de Consumidor	p.75
Tabela 8: Destino das Vendas – Exportação.....	p.75
Tabela 9: Quantidade de Empresas e Micro Empresas no Brasil de 1990 a 1999.....	p.92
Tabela 10: Participação das Micro e Pequenas Empresas em Relação aos Setores	p.92
Tabela 11: Principais Países Produtores e Consumidores de Móveis	p.131
Tabela 12: Evolução do Setor de Móveis nos Estados Unidos: Segmentos Residenciais e de Escritório – 1989/1995.....	p.133
Tabela 13: Área Plantada com Pinus e Eucalipto no Brasil.....	p.138
Tabela 14: Principais Características do Segmento	p.141
Tabela 15: Principais Pólos Moveleiros do Brasil	p.143
Tabela 16: Indústria Moveleira em Rondônia	p.145
Tabela 17: Exportações do Segmento Madeiro/Moveleiro de Rondônia de 1990/1997.....	p.146

LISTA DE SIGLAS

ABIMOVEL: Associação Brasileira do Mobiliário	p.16
FIERO: Federação das Indústrias do Estado de Rondônia	p.21
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	p.27
CETEMO: Centro Tecnológico do Mobiliário	p.27
IBAMA: Instituto Brasileiro do Meio-Ambiente	p.27
BNDES: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social	p.27
MICT: Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo.....	p.27
IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.....	p.27
SECEX: Secretaria do Comércio Exterior.....	p.27
PME's: Pequenas e Médias Empresas.....	p.35
APEX: Agência de Promoção à Exportação.....	p.39
PRONAF: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.....	p.55
IAD: Instituto Alemão de Desenvolvimento.....	p.57
CNA: Confederação Nacional de Artesanato	p.64
FENAC: Feira Nacional do Calçado	p.71
METROPLAN: Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional	p.73
SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	p.73
EFER: Fundação Européia para a Pesquisa Empreendedora	p.85
BRDE: Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul.....	p.88
FUNCEX: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior.....	p.91
EURADA: Associação Européia de Agência de Desenvolvimento.....	p.101
PRONAEX: Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa Exportadora	p.118
PEE: Programa Especial de Exportação	p.121
MDF: Médium Density Fiberboard.....	p.129
RTA: Ready-to-Assemble	p.132
ECU: Sigla da moeda da União Européia.....	p.133

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Nos tempos atuais, com o acirramento da concorrência e a internacionalização da economia, não existem negócios onde a competitividade não seja sinônimo de sobrevivência. Em nível mundial, a partir da década de 70 e no Brasil a partir dos anos 90, o padrão de acumulação de capital entrou em crise e começou-se a buscar novos modelos de organizações para fazer frente a esses desafios de competitividade por meio dos quais as empresas poderiam sobreviver (Ruppenthal, 2001).

Neste contexto, o setor moveleiro nacional avançou nos últimos anos e hoje sua produtividade já se aproxima dos níveis internacionais, o que possibilitou um grande salto exportador em meados da década de 90 (Gorini, 1998). Alguns segmentos da indústria brasileira de móveis têm experimentado mudanças significativas em sua base produtiva e uma grande rapidez em se ajustar às novas condições de abertura comercial da economia. O salto tecnológico da indústria, principalmente em investimento em equipamentos modernos, possibilitou o crescimento expressivo das exportações de móveis que deram um salto no início da década de 90, passando de US\$ 44 milhões para US\$ 141 milhões em 1992 e alcançando US\$ 391 milhões em 1997, o que significa uma taxa de crescimento médio de 37% ao ano no período (Gorini, 1998).

Apesar da boa performance das exportações na década passada, a participação das exportações nacionais de móveis no comércio mundial ainda é inexpressiva: em 1990, representou cerca de 0,1% das exportações mundiais e, em 1996, atingiu apenas 0,8% do comércio mundial em torno de US\$ 42 bilhões naquele ano. Os principais mercados para os móveis nacionais são: Europa (que absorve cerca 50% do total), Estados Unidos (17%) e Mercosul (15%). Na Europa, as exportações brasileiras concentram-se em cinco países:

Alemanha, França, Holanda, Inglaterra e Suécia, os quais absorvem 47% das exportações totais. Os maiores competidores do Brasil no mercado internacional são os países do leste europeu e os asiáticos. Cabe destacar também o expressivo comércio intra-regional de móveis, especialmente o europeu (Gorini, 1998).

Segundo a ABIMOVEL (2002) as exportações brasileiras em 2001 foram provenientes basicamente de dois estados: Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com participações de 46,84% e 31,24% no total, respectivamente. Além desses dois estados cabe mencionar Paraná com 8,78% de participação, e São Paulo com 8,19%.

Existe um grande potencial de crescimento das exportações brasileiras para América Latina, dada a proximidade geográfica e a posição de vantagem competitiva da indústria brasileira. Em relação ao Mercosul, especialmente no caso da Argentina caso não ocorram turbulências econômicas (desvalorização do peso argentino ou outras medidas protecionistas), as possibilidades de aumentarem as exportações são boas, diante do atraso da indústria moveleira argentina – aproximadamente 20 anos de estagnação tecnológica no seu parque industrial, da proximidade geográfica e do dinamismo de suas importações (Arruda, 1997).

Venezuela e Chile poderiam também ser alvo de estratégias de vendas das indústrias brasileiras. Salienta-se que, a região do Caribe como Martinica, Guadalupe, Porto Rico, apesar de pequenas participações, já são alvos também de exportações brasileiras (Arruda, 1997).

Quanto à Europa, em função das restrições ambientais, a possibilidade de crescimento das exportações brasileiras fica limitada aos móveis de madeira de reflorestamento especialmente pinus e a outros tipos de móveis como os de metal, madeira aglomerada, vime, junco e estofados (nesses últimos

segmentos pouco competitivos). O eucalipto representa um grande potencial, mas ainda inexplorado.

Os Estados Unidos, dada a grande dimensão do seu mercado interno, representam um parceiro com potencial para as exportações brasileiras de móveis levando-se em consideração seu baixo volume relativo, proximidade geográfica e restrições ambientais inferiores às européias. Além dos móveis, nota-se crescente incremento nas exportações de produtos sólidos de madeira reflorestável como molduras e outros produtos de madeira destinados especialmente a construção civil.

Além do aumento crescente das preocupações ambientais, notadamente da Europa, existe um problema crucial com o qual se apresentam às indústrias moveleiras brasileiras: o setor que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado têm reduzido as escalas de produção, o que, com muita freqüência, faz que pedidos maiores deixem de ser atendidos. Assim, muitas empresas de menor porte, dificilmente alcançarão uma posição mais significativa no mercado externo face a sua estrutura industrial verticalizada. Assim, somente as empresas de maior porte têm potencial para crescer em relação ao mercado externo e mesmo estas muitas vezes não possuem escala suficiente para atender sozinhas aos pedidos. É comum o processo de terceirização ser adotado para fabricação do mesmo produto para o mesmo importador.

Provavelmente o segmento de móveis de pinus teria dificuldades para conquistar nichos de mercados utilizando estratégia de diferenciação do produto se não levar em consideração a variável preço, mesmo em relação aos mercados mais sofisticados. Neste contexto, o sucesso depende de modernização tecnológica por parte das empresas nacionais. De acordo com estudos efetuados pela Unicamp (coordenado pelo prof. Luciano Coutinho, 1998), as empresas moveleiras brasileiras são razoavelmente modernas. A

maior parte delas possui equipamentos microeletrônicos em suas linhas de produção com idade inferior a cinco anos.

O segmento de móveis de madeira para escritório revela um baixo grau de competitividade externa. Em geral, as plantas são muito verticalizadas e os processos básicos de produção bastante arcaicos, especialmente a metalurgia e a tapeçaria. Entretanto, algumas empresas já estão mudando suas estratégias, seja racionalizando suas linhas de produção, seja licenciando produtos estrangeiros promovendo empreendimentos em conjunto e terceirizando determinadas etapas de produção.

Já o segmento de móveis de metal para residência e para escritório é muito pouco competitivo em nível internacional devido ao atraso da metalurgia. Suas exportações são insignificantes e destinadas aos países do Mercosul pela proximidade de mercado.

Em suma, entre os principais problemas e empecilhos analisados que o setor enfrenta e que ainda persistem, provavelmente com impactos negativos sobre o desempenho à longo prazo, caso não sejam revertidos, cabe destacar: a) a grande verticalização da produção industrial de móveis; b) a carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis; c) incipiente normatização técnica; d) a importância de crescentes escalas de produção para um tecido empresarial de pequeno porte; e) elevada informalidade, e f) os baixos investimentos em *design* e pesquisa de mercado, entre outros.

O setor busca soluções para sanar suas deficiências técnicas e organizacionais, por intermédio de alternativas de produção mais eficientes, inclusive com menor geração de resíduos, e maior integração entre os elos da cadeia produtiva. Acredita-se que os ganhos decorrentes dessa coordenação integrada do setor moveleiro poderão ser expressos em termos de aumento de competitividade como o ocorrido em cadeias produtivas concorrentes, notadamente na Itália.

1.2 Contextualização do Problema

O novo cenário de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado e, paralelamente, a valorização da questão ambiental impõe uma visão ampla da atuação da empresa, envolvendo a macro visão de setores industriais.

No caso do setor moveleiro essa visão deve iniciar desde a extração da madeira, passando pelo transporte, intermediários processadores até a comercialização. E em todos os elos devem ser considerados os resíduos.

Neste contexto, surge a análise da cadeia produtiva como uma ferramenta de grande utilidade, pois alia a visão macro com a visão por processo. Porém, a dificuldade de interpretação e a insuficiência de literatura existente, tem sido um entrave a uma divulgação e a um uso mais amplo desta abordagem.

De acordo com Kopittke e Casarotto (1996) o interesse inicial despertado pela análise de cadeia produtiva decorreu da necessidade encontrada pelos interessados em detalhar as análises estratégicas propostas por Porter (1991). Quando se deseja especificar em que consistiria uma estratégia de dominação pelos custos em um determinado setor as dificuldades começam pois serão necessários conhecimentos de dados que não se encontram estruturados em nenhuma publicação. Mesmo que se disponha de dados sobre um setor, seria ainda necessário prever comportamentos dos empresários, algo que só será possível em um contato mais direto com os mesmos.

Porter (1993) ao focar a estratégia competitiva das nações conclui que a competitividade de uma nação não é medida em termos absolutos, mas dentro de uma perspectiva setorial. O detalhamento de propostas estratégicas para um determinado setor industrial necessita, pois, de conhecimentos profundos sobre o mesmo. Assim, a análise de cadeia produtiva é uma

proposta para se atingir essa meta, e responder a uma pergunta crítica: **como as empresas locais, por meio de uma visão sistêmica podem ser competitivas no mercado Regional e Nacional?**

Dessa forma, o problema da pesquisa diz respeito ao uso da análise da cadeia produtiva para uma avaliação competitiva da cadeia moveleira em Rondônia, partindo-se do pressuposto de que com esta abordagem se terá ganhos qualitativos de entendimento do setor.

1.3 A Cadeia Moveleira de Rondônia

A atividade moveleira de Rondônia vem assumindo uma posição de destaque em sua economia como complementar à indústria madeireira estando em franca expansão. Com a retração do mercado de madeiras serradas e o agravante da concorrência com outros estados o próprio industrial moveleiro iniciou um processo de verticalização por meio de beneficiamento da madeira em alguns casos agregado a produção de móveis, como se verifica na tabela 1.

Segmento	1989		1994		1997		1999	
	nº Ind	%	nº Ind	%	nº Ind	%	nº Ind	%
Produtos Alimentícios	455	19,90	792	23,40	937	24,96	1.058	26,56
Madeireiro	1.019	44,40	937	27,60	685	18,24	719	18,05
Moveleiro	130	5,70	234	6,90	486	12,94	575	14,43
Produtos Metalúrgicos	88	3,80	248	7,30	428	11,40	513	12,88
Confecções	29	1,30	122	3,60	216	5,75	247	6,20
Construção Civil	182	7,90	416	12,30	96	2,56	115	2,88
Outros	291	12,70	642	18,90	729	19,42	757	19,00
Totais	2.194	100	3.391	100	3.577	100	3.984	100

Tabela 1: Principais Segmentos Industriais – Comparativo 1989/99.
Fonte: FIERO, 1999.

Apesar do crescente aumento de suas atividades (342,31% de 1989 a 1999) o setor moveleiro não tem conseguido superar sua falta de competitividade e vem perdendo espaço para empresas concorrentes de outros

estados no que tange a baixa competitividade. De acordo com estudos realizados pela FIERO em 1999 o setor moveleiro possui as seguintes características:

- utilização de madeiras maciças e compensados no processo produtivo;
- produção artesanal;
- mão-de-obra não qualificada reduzindo a eficácia e desperdiçando matéria-prima;
- equipamentos obsoletos, limitando qualidade; deficiência na secagem, que provoca deformações e a insatisfação do cliente;
- falta de *design* moderno e funcional, que encarece o processo, torna o produto pesado e pouco vendável e a prática de gestão deficiente pela maioria dos empresários.

Pesquisas realizadas nos Estados de Rondônia, Acre e Amazonas acusam a grande presença de móveis fabricados no Sul do país e a forte recusa em trabalhar com produtos fabricados na região (FIERO, 1999). As razões apresentadas vão da falta de *design* atualizado a não fabricação em série, por se tratarem de móveis maciços com custos comparativos mais elevados, até a qualidade inferior no acabamento e a incapacidade de fornecimento regular pela insuficiência de economia de escala.

A cadeia moveleira compreende uma concentração de micro e pequenas empresas que por conseguinte, têm uma dificuldade natural de produção em escala para atender a grandes e freqüentes pedidos. Como agravante surge ainda o fato de que a maioria dessas unidades são descapitalizadas.

De igual forma ao restante do país, Rondônia apresenta uma dualidade na indústria moveleira onde um reduzido número de empresas mais modernas convive em meio a um universo muito grande de empresas desatualizadas

tecnologicamente e pouco competitivas muitas das quais na informalidade. A única chance dessas empresas sobreviverem é uma maior integração produtiva cuja avaliação só poderá ser feita por meio de uma visão sistêmica de toda cadeia produtiva envolvida (FIERO, 1999).

1.4 Metodologia

A metodologia para análise da competitividade da cadeia moveleira que este trabalho apresenta, considera que o impacto conjunto dos fatores críticos revelados no processo de avaliação teria como resultado demonstrar os pontos fortes e fracos dos elos da cadeia produtiva, por meio de investigações qualitativas e quantitativas, dentro da abordagem sistêmica de competitividade. Trata-se na verdade de expor, em linhas gerais, as diversas ações operacionais que lhe dão sustentação e validade científica a este trabalho.

Na condução de análises setoriais, existe basicamente dois tipos de dados a serem buscados: dados publicados e aqueles coletados em entrevistas com participantes e observadores do setor. Uma análise completa é uma tarefa extenuante e onerosa, portanto, antes de se considerar as fontes específicas é importante considerar uma estratégia global para a condução do estudo.

1.4.1 – Natureza e Caracterização da Pesquisa

Afirma Godoy (1995) que a pesquisa nas ciências sociais tem sido marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos. Já na atualidade, identifica-se uma outra forma de abordagem que vem se instalando e se afirmando como uma tentativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa nos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa que surgiu no seio da Antropologia e

da Sociologia e que nos últimos trinta anos começou a ganhar espaço em outras áreas como Psicologia, Educação e Administração de Empresa.

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada e não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação, objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

A pesquisa qualitativa tem se mostrado uma alternativa bastante interessante enquanto modalidade de pesquisa numa investigação científica. É útil para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Os métodos qualitativos trazem contribuição ao trabalho de pesquisa, pois apresentam melhor compreensão dos fenômenos. A pesquisa qualitativa combinada ao método da pesquisa quantitativa pode ter bastante utilidade para o estudo de determinado assunto.

Minayo (1994) refere-se a pesquisa qualitativa como sendo aquela utilizada para responder a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser simplesmente reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em uma pesquisa qualitativa, os resultados obtidos, não podem ser quantificados ou passar por uma análise quantitativa. Por meio da pesquisa qualitativa são extraídos resultados como opiniões, atitudes, sentimentos e

expectativas, itens que não podem ser quantificados por serem diferentes de pessoa para pessoa. O que se descobre é uma linha de conduta/opinião dos entrevistados.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser transformados em dados quantificáveis apresentando em gráficos e tabelas. Como as amostras são representativas da população, os resultados são tomados como se fossem um retrato real de todo o público alvo da pesquisa.

Portanto, considerando o objetivo deste trabalho, a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, descritiva e explicativa.

Exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar e desenvolver maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação e definir objetivos de um tema de trabalho que se tem em mente. Envolve entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema pesquisado.

É descritiva, no momento em que o pesquisador procura desenvolver a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Incluem-se entre as pesquisas descritivas a maioria das desenvolvidas nas Ciências Humanas e Sociais; as pesquisas de opinião, as mercadologias, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais. Envolve coleta de dados, questionário e observação sistemática e interpretação de fenômenos (Marconi e Lakatos, 1990). Ainda tem caráter explicativo porque tem a preocupação de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos (Gil, 1993; Rudio, 1995).

É explicativa pois, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas

causas. Tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o “porque” das coisas; por isso mesmo está mais sujeita a cometer erros. Contudo, pode-se afirmar que, os resultados das pesquisas explicativas fundamentam o conhecimento científico.

Com essas perspectivas o modo de investigação que fundamenta o presente trabalho, identifica-se como um levantamento e coleta de dados por meio de questionário e entrevistas “ao vivo” (Hübner, 1998) para análise de um determinado setor econômico regional, cujas informações foram obtidas com os proprietários e atores envolvidos no segmento estudado que aborda aspectos qualitativos e quantitativos da cadeia produtiva moveleira do centro sul de Rondônia.

1.4.2 Instrumento de Coleta e Análise de Dados

A coleta e análise de dados não se constituem em etapas isoladas e estanques e sim de acordo com Gil (1993) e Trivinõs (1995), os mesmos estão sempre estreitamente relacionados e são conduzidos numa interação constante. Portanto, se desenvolvem por meio de um processo de idas e voltas, interagindo de forma dinâmica à medida que as informações são coletadas e analisadas, gerando a necessidade de novas buscas de dados. Como principais elementos de sondagem, coleta e análise de dados foram utilizadas as perspectivas documental, bibliográfica e entrevistas.

A análise documental consiste em uma série de operações que visa estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas relacionadas. Pode ainda, proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo a partir da análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, biográficas, jornais revistas, entre outros. Assim, a análise documental, visou favorecer, tanto o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica quanto o de campo.

Para facilitar a identificação das informações de campo, relativas ao assunto pesquisado, tornou-se necessário realizar:

- leitura preliminar como forma de entrosamento com o assunto;
- leitura reflexiva para melhor compreensão do assunto. O estudo crítico pode ser resultante do processo de aprendizagem, da percepção dos significados e do processo de assimilação. A percepção dos significados ocorre mediante a verificação das relações internas dos dados do assunto ou problema;
- leitura interpretativa à luz das abordagens teóricas e empíricas discutidas pelos autores pesquisados em relação às questões em estudo.

Assim, o conteúdo de um texto é pertinente e útil na medida em que contribui para a solução dos problemas propostos. Portanto, a primeira fase de coleta de dados, quanto à perspectiva documental e bibliográfica passou por três etapas tendo como principais fontes de informação:

- a) produção teórica acadêmica bibliográfica e relatórios sobre a cadeia produtiva moveleira, globalização e regionalização da economia, abordagem sistêmica nos níveis meso e micro competitivo, aglomerações (*clusters*), redes de empresas e consórcio de exportação. Essa fase favoreceu uma forte revisão teórica, possibilitando visualizar caminhos para o trabalho proposto;
- b) registros documentais do acervo dos órgãos oficiais, periódicos e jornais. A importância desses registros, aliados a textos acadêmicos, proporcionou um panorama atual sobre o setor a ser avaliado e sua relação com a competitividade;
- c) textos e livros especializados, estudos realizados por institutos e núcleos de pesquisas de universidades, relatórios de agências governamentais de desenvolvimento e outros órgãos e entidades ligadas ao setor

moveleiro (associações, sindicatos, governo), SECEX, ABIMOVEL, SEBRAE, FIERO, CETEMO, IBAMA, BNDES, MICT, IPEA, teses, dissertações, entre outros. Essas fontes proporcionaram a descrição da indústria moveleira, além de fornecerem as perspectivas de desenvolvimento para o setor.

Não obstante, a força das fontes documentais e bibliográficas para a estruturação deste trabalho, considerou-se o papel e a utilização das entrevistas como fundamental e importante ingrediente na análise.

Autores como Gil (1993) dizem que elas são uma das mais importantes fontes de informação nas pesquisas de campo. A entrevista, enquanto coleta de dados é muito adequada na obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes.

Kopittke e Casarotto (1996) afirmam que o elemento central e básico para efetuar a análise de cadeias produtivas, em um nível mais detalhado no Brasil é a realização de entrevistas industriais. As razões dessa convicção são que existe no Brasil como em qualquer país ainda em desenvolvimento, uma dificuldade em localizar fontes de dados e uma falta de informações por parte dos órgãos encarregados. E ainda, a análise de cadeias necessita de um estudo do comportamento dos atores chaves do setor analisado. Para efetuar esta análise é importante o contato com estes atores. A figura 3 mostra os passos da metodologia de análise da cadeia moveleira.



Figura 1 – Diagrama da Metodologia do Trabalho.

Portanto, a realização de entrevistas industriais foi o elemento chave para aprofundar os estudos sobre um setor. Além de empresas, também foram entrevistadas pessoas com profunda experiência do setor, sindicatos e associações envolvidas, bem como representante do IBAMA local.

Assim, para o desenvolvimento da pesquisa de campo, foram entrevistados dirigentes de 3 fábricas de móveis, 8 marcenarias, 3 serrarias, 1 laminadora, 1 dirigente de associação moveleira local, 1 da Câmara dos Dirigentes Lojista e 1 do IBAMA, conforme a Tabela 2.

Entidades	Quantidade
Fábrica de Móveis	3
Marcenarias	8
Serrarias	3
Laminadora	1
Associação Moveleira	1
Câmara dos Dirigentes Lojistas	1
IBAMA	1
Total	18

Tabela 2. Entidades Pesquisadas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Aplicar à cadeia produtiva moveleiro da Região Centro Sul de Rondônia a abordagem sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento (Stamer, 1994), com profundidade nos níveis meso e microcompetitivos, para análise e avaliação de competitividade do setor.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ◆ Caracterizar o modelo de avaliação sistêmica de cadeias produtivas.
- ◆ Aplicar o modelo ao caso da cadeia de móveis da região centro sul de Rondônia.
- ◆ Identificar as estruturas e interações dos sistemas e subsistemas da cadeia.
- ◆ Apontar os pontos fortes e fracos com base nas amostras dos dados compilados.

- ◆ Propor ações integradas entre as empresas da cadeia que melhorem a sua competitiva global.
- ◆ Avaliar a contribuição que a abordagem sistêmica trouxe ao caso analisado.

1.6 – Limitações do estudo

Independente da natureza do estudo, seja ele qualitativo ou quantitativo, o mesmo apresenta limitações e essas devem ser esclarecidas como forma de compreender melhor o trabalho que se está analisando. As limitações podem ser apontadas como sendo as seguintes:

- a) Trata-se de um estudo regional, compreendendo os municípios de Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura em função da exigüidade do tempo e a abrangência do espaço físico que a cadeia moveleira abarca o Estado de Rondônia.
- b) Sob o ponto de vista de pesquisa de campo, as limitações se ampliam em face das especificidades das operações que integram o trabalho, das diversidades encontradas e da dependência de variáveis externas definidas pelos seus integrantes. Os dados obtidos através das entrevistas nem sempre podem retratar a realidade, já que dados obtidos em depoimentos são voláteis, pois decorrem das percepções dos pesquisados. A percepção muda com o transcorrer do tempo, podendo distorcer a realidade ou o fenômeno que se está investigando.
- c) Este estudo procura analisar a cadeia produtiva moveleira como um todo. Dessa forma, os resultados não permitem similaridades com outros setores existentes no Estado de Rondônia, em função das forças e transformações que produzem a dinâmica das relações existentes.

1.6 Desenvolvimento do Trabalho

O trabalho será desenvolvido nas seguintes etapas. No Capítulo 1 são feitas as considerações introdutórias, as quais envolvem a contextualização do problema, a sua justificativa e a exposição dos objetivos da pesquisa.

No Capítulo 2 descreve-se o referencial teórico como suporte para a análise. Subdivide-se em três partes: a primeira parte explora a globalização e regionalização da economia, as influências do comércio exterior e competitividade segundo a abordagem sistêmica; a segunda parte, a abordagem sistêmica no nível meso competitivo, as aglomerações (*clusters*) e cadeias produtivas; a terceira parte o nível micro competitivo, as micro e pequenas empresas, redes de negócios e o impacto em termos de estratégias de negócios para formação de consórcio de exportação.

No Capítulo 3 é aplicado o modelo teórico ao caso da cadeia de móveis de Rondônia dentro da abordagem sistêmica nos níveis propostos, avaliando a competitividade do setor. Faz-se também considerações do setor moveleiro no cenário mundial, nacional e local para possibilitar o posicionamento estratégico da cadeia analisada.

No Capítulo 4 faz-se a análise dos resultados obtidos, apontando as dificuldades competitivas qualitativas e quantitativas, identificando a insustentabilidade da estratégia atual da cadeia moveleira.

No Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais e elaborando uma proposta de mudança do mix estratégico teórico ideal, seguidas de sugestões para pesquisas e trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - GLOBALIZAÇÃO E REGIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA, COMÉRCIO EXTERIOR E COMPETITIVIDADE SEGUNDO A ABORDAGEM SISTÊMICA

Pela revisão dos conceitos teóricos sobre a abordagem sistêmica, procura-se evidenciar as potencialidades dessa alternativa no âmbito geral da engenharia de produção e no âmbito específico da gerência de produção, procurando mostrar a importância desta abordagem como ferramenta capaz de proporcionar uma visão sistêmica do setor, destacando-se os aspectos dinâmicos sob a forma de uma análise meso e micro sistêmico.

2.1.1 - Globalização e Regionalização da Economia

Nos dias atuais, a competição entre as empresas tem crescido significativamente. Virtualmente os mesmos produtos são vendidos ao redor do mundo para uma infinidade de empresas e consumidores. As indústrias em nações industrializadas têm enfrentado mercados cada vez mais competitivos e com novos e crescentes critérios qualificadores para competição ou apenas para garantir a própria sobrevivência. Os produtos são fabricados em qualquer localidade que ofereça vantagens em custo ou acesso a novos mercados. Por intermédio dos complexos sistemas de produção e distribuição os produtos são fornecidos de acordo com as mais diversas estruturas legais e organizacionais. Mesmo os países chamados em desenvolvimento como o Brasil, muitas empresas estão tendo que conviver com a realidade de uma economia aberta e com os desafios da competição em uma dimensão global. É o advento da globalização da economia.

Tornou-se possível, pela globalização, produzir em qualquer parte do mundo e vender em outra, não importando a distância existente entre os fabricantes. Para isso, buscam-se estratégias cada vez mais competitivas e

diferenciadas, quer reduzindo custos de produção, quer utilizando novas ferramentas para alcançar resultados cada vez mais positivos. Com isso, custos como transportes, comunicação e tecnologia drasticamente se reduziram (Thurow, 1997). Segundo este, cinco forças econômicas estão moldando nosso mundo econômico e político:

1. o fim do comunismo;
2. mudanças tecnológicas – a era da inteligência humana;
3. uma demografia inédita e revolucionária;
4. uma economia globalizada;
5. uma era multipolar que desconhece qualquer tipo de dominância econômica, política ou militar por qualquer nação.

Casarotto e Pires (2001) afirmam que algumas destas forças são conseqüências de outras. Em tempo integral a tecnologia da informação conduz e dissemina informações tecnológicas e mercadologias ao processo de globalização da economia. Esse processo de globalização ajudou a acabar com os regimes totalitários do Leste Europeu acelerado a partir do fim desses regimes.

Sob a visão da empresa a condição de globalização implica a maximização de benefícios a partir da busca da melhor localização de suas atividades em nível mundial associada à padronização dos produtos e ao desenvolvimento de vantagens comparativas (Thurow, 1997).

Os produtos tornam-se objeto de competição global onde companhias lutam por fatias do mercado e lucros. A habilidade de suprir produtos a um mercado continuamente em mudança dentro do tempo esperado em localidades desejadas e ainda com eficiência pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso para as empresas e seus investidores.

Nesse novo cenário surgem novos princípios e arranjos na organização do trabalho priorizando as formas de trabalho em grupo de profissionais multifuncionais e novas estratégias e modelos de gestão empresarial são consideradas prioritárias na economia global.

Em particular, na busca de maior eficácia na alocação espacial de investimentos produtivos em sintonia com a elevação do poder de competitividade das empresas, novos tipos de arranjos interorganizacionais vêm surgindo em várias partes do mundo. Tais arranjos relacionam-se com novos padrões tanto de localização de investimentos que rompem com as tradicionais tendências baseadas em critérios convencionais das vantagens competitivas tradicionais de oferta abundante de matérias-primas e de mão-de-obra baratas como de proximidade com mercado consumidor favorável e outros.

Segundo Amato Neto (2000) na economia atual, as decisões de investimentos estão cada vez mais condicionadas por essas vantagens competitivas dinâmicas como a existência de uma infra-estrutura local adequada; proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento; oferta de mão-de-obra qualificada; acesso aos modernos meios de transportes e de comunicação e outras.

Marcado pelo advento de um paradigma de produção enxuta/ágil e flexível, a emergência de novos empreendimentos está cada vez mais condicionada pelas atuais tendências de descentralização geográfica da produção (Casarotto e Pires, 2001).

Autores como (Schmitz,1993; Pyke e Sengenberger, 1992 e Porter, 1999) a emergência de novas formas de organização industrial – voltadas para maior cooperação entre empresas – e as formações de aglomeração de empresas (*clusters*), ou, ainda, a constituição das chamadas redes relacionais

entre organizações, operando em determinada cadeia produtiva, oferecem elementos originais para a elaboração de políticas industriais.

É justamente esse aspecto dinâmico e cooperação entre um grupo de empresas que operam na mesma cadeia produtiva – e não simplesmente no nível de cada empresa – na busca das eficiências coletivas que se pretende destacar.

Ao analisar a globalização de uma forma sistêmica, observa-se que as capacidades dinâmicas dos sistemas locais com novos ambientes, projeta-se naturalmente para o exterior. Ao diferenciar seus produtos as micro e pequenas empresas organizadas coletivamente seriam uma forma de globalização coletiva e territorializada (Benko, 1995).

Foi o que resultou no sucesso e crescimento de regiões mundialmente conhecidas como os *clusters* italianos e outras nas demais partes do mundo, citadas por vários autores, quando se referem ao desenvolvimento regional. Os estudos de redes na Itália, forma o ponto de partida para a formulação de estratégias internas dos distritos industriais.

Sabe-se que, experiências de formação de redes de cooperação entre as PMEs tenham-se difundido globalmente a partir dos anos 90, algumas regiões foram pioneiras nesse aspecto, e como conseqüência apresentaram resultados muitos positivos. Dentre essas experiências podemos destacar algumas regiões da Europa (centro, norte e leste da Itália); Baden-Württemberg, no sul da Alemanha; Jutland, na Dinamarca e Portugal, nos Estados Unidos (Vale do Silício) e no Japão (os “keiretsu”).

Na verdade, a experiência pioneira ocorreu nas regiões centro-norte da Itália chamada de “Terceira Itália” (Emilia-Romagna, Vêneto e Lombardia). Nesses locais foram estabelecidas as primeiras Redes Horizontais de Cooperação, dado que essas regiões já contavam com um cenário bastante

favorável para o desenvolvimento da cooperação entre PMEs em função da existência de um grande número dessas empresas, onde a cultura da colaboração foi facilmente aceita e difundida. O quadro 1, descreve os setores industriais envolvidos em redes horizontais de cooperação:

Setores Industriais	Região em que se situam
Telhas, azulejos etc.	Sassuolo (Emilia-Romagna)
Têxtil	Prato (Toscana)
Calçados	Montegranaoro (Marche)
Engenharia Mecânica	Centro (Emilia-Romagna)
Móveis	Nogara (Vêneto)
Brinquedos	Canneto Sull'Oglio (Lombardia)

Quadro 1: Setores industriais envolvidos em redes horizontais de cooperação
Fonte: SEBRAE, 1999.

As experiências internacionais apontam no sentido de que há um papel importante a ser desempenhado pelas pequenas e médias empresas com base nas condições colocadas pelo novo paradigma de produção industrial flexível. Em especial, no caso do Brasil, pode-se esperar que haja um aumento significativo do número de novas pequenas e médias empresas, que deverão surgir a partir da lógica de maior descentralização produtiva por parte das grandes organizações com a conseqüente *terceirização e subcontratação* de serviços das PMEs. Portanto, essa nova base produtiva deverá estar apoiada em um conjunto de políticas concretas, focalizadas em atender às necessidades de modernização técnica/gerencial das PMEs, visando ao maior poder de competitividade.

No Brasil esta modernização está relacionada com o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Dada a inexperiência destas empresas no mercado, o parecer mais lógico é a formação de associações ou a concentração de pequenas e médias empresas em busca de um mesmo objetivo. As cooperativas ou consórcios são uma das formas mais acessíveis para as características deste grupo de empresas. E seja qual for a área de

atuação é necessária a participação destas empresas no comércio exterior de forma competitiva.

Ao longo da história econômica do Brasil, sabe-se que, as políticas públicas, em particular aquelas voltadas ao desenvolvimento industrial e tecnológico, foram elaboradas, pensando-se quase que exclusivamente nos grandes projetos de desenvolvimento (como no caso do II PND), negligenciando o potencial e a função das PMEs. Mesmo quando tais políticas foram encaminhadas especialmente para as empresas; foram as maiores empresas dentro desse grupo que se beneficiaram indicando dificuldades administrativas e gerenciais das PMEs. Essas empresas, entretanto, representam uma base importante na criação de emprego e para melhoria da eficiência de cada cadeia produtiva.

2.1.2 - Comércio Exterior

Investir em qualidade, recursos humanos especializados, logística organizada e novos mercados são também características de evolução da empresa permitindo o aumento de sua capacidade de produção.

Segundo Minervini (1997) a empresa analisa alguns itens para determinar uma nova estratégia de desenvolvimento, tais como operar em mercado maior de volume em consequência das dificuldades das vendas internas, o melhor aproveitamento das estações, possíveis preços mais rentáveis, prolongamento do ciclo de vida do produto e a busca de equilíbrio com outros concorrentes no mercado interno.

Para ingressar neste mercado é importante estar atento e ter as ações planejadas, evitando turbulência do macro ambiente. Na figura 4 verificamos as funções a serem executadas para o seguimento das ações de um plano de marketing internacional. Seguir o plano proposto reduz ao mínimo as decisões

irracionais perante os imprevistos, reduzindo os conflitos ao redor dos objetivos aos quais a empresa quer se dirigir.

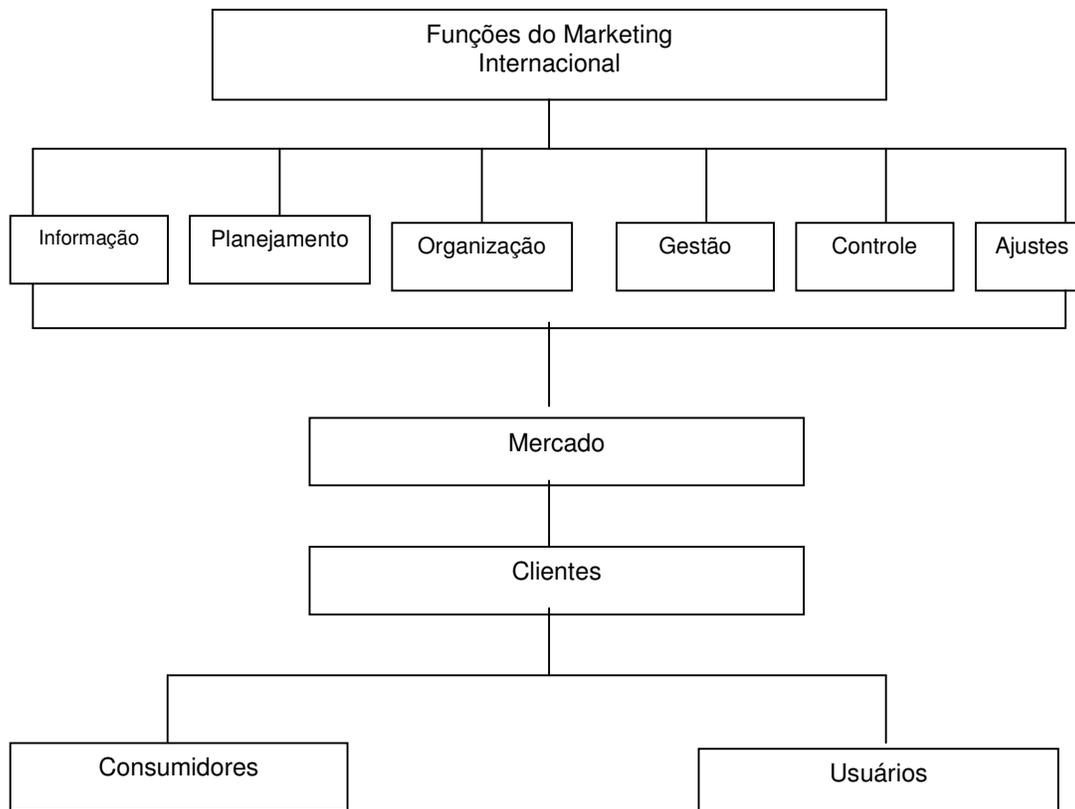


Figura 2: Funções do Marketing Internacional.
Fonte: ICEX, 1993.

Minervini (1997) propõe ainda algumas formas para uma empresa ingressar no mercado externo que são por meio de formação de consórcio de exportação, ou por contratos de franquia ou licenciamento, contactar consulados e câmaras de comércio buscando oportunidades para sua empresa, participação em feiras e exposições ou ainda oferecer o produto a uma empresa comercial que atue no mercado desejado.

Ao contrário do que se pensa as exportações não estão vinculadas as dimensões da empresa e sim com o compromisso do desenvolvimento de produto de qualidade, unindo atributos de inovação, criatividade e profissionalismo.

A exportação está focada principalmente em quatro importantes parâmetros, de acordo com Minervini (1997), como vemos no quadro 2.

Parâmetros	Atividades
Mercado	Comunicação, seleção, gestão
Produto	Corresponde às exigências dos consumidores
Empresa	Pensamento internacional e atuação flexível
Informação	É a base para o projeto de exportação

Quadro 2: Parâmetros de exportação.

Fonte: Minervini, 1997.

Alguns elementos são muito importantes na exportação, além da qualidade do produto. A definição e exposição da marca é um destes valiosos elementos que servem como instrumento na política de comunicação e comercialização da empresa. A marca é utilizada nos catálogos e embalagens, serve como identificação da imagem na participação em feiras internacionais, entre outras ações.

A exportação pode ser direta e indireta. A direta é quando o fabricante exporta diretamente para o importador no exterior e o exportador é responsável por todo o processo. A exportação indireta se dá quando o fabricante contrata uma empresa no mercado interno para intermediar a venda de seu produto no mercado externo, podendo ser uma empresa comercial exportadora (APEX, 2000).

No comércio internacional, a comercialização exige elevados investimentos em recursos humanos, viagens internacionais, remessa de amostras, participação em feiras e missões comerciais, preparo de embalagens, adequação do produto, etc. Todas estas atividades exigem investimentos bastante elevados que a maioria das empresas nacionais,

principalmente de pequeno porte, não estão em condições de suportar. Daí a idéia de se unir esforços para criação de consórcios.

De acordo com um estudo de Mônaco (1998) na década de 80, um consórcio de exportação deve funcionar como um departamento de exportação comum dos consorciados, caracterizando-se como uma empresa privada, onde os próprios consorciados venham determinar suas direções mais adequadas, por meio de uma junta diretiva de um organismo executivo constituído por profissionais especializados em comércio exterior.

2.1.3 - Comércio Exterior no Brasil

O Brasil teve sua economia fechada até a década de 50, sua abertura ao mercado internacional ocorreu na década de 60 e somente a partir da década de 70 é que passou a gerar benefícios ao país. Até esta época não havia uma política voltada à exportação, seja na diversificação da produção, estrutura de apoio governamental, falta de estímulos cambiais, facilidades de crédito, etc.

O início da abertura ao comércio mundial ocorre entre 1967 a 1972 com a exportação de soja, produtos manufaturados e semi-manufaturados. De forma tímida não despertaram sentimentos protecionistas nem ameaçaram os competidores. A partir desta década a pauta de exportação no Brasil passou a ser mais diversificada e ampliada (Rocha, 1987).

A partir de 1970 foram realizados vários estudos sobre os fatores que afetavam a iniciação na atividade exportadora da empresa, onde Rocha (1987) resume e cita, por ordem de importância os seguintes fatores:

- ⇒ Pedidos inesperados do exterior;
- ⇒ Existência de capacidade ociosa;
- ⇒ Mercado saturado / muito competitivo;
- ⇒ Incentivos governamentais à exportação

- ⇒ Produto singular / exclusivo;
- ⇒ Vantagens competitivas da empresa;
- ⇒ Oportunidade de mercado internacional;
- ⇒ Melhor uso dos recursos;
- ⇒ Maiores lucros;
- ⇒ Desejo da gerência.

Canuto (2000) na década de 90 estuda a evolução do comércio exterior brasileiro, observando que, no período de 1990 a 1997, com ligeiro declínio em 1998, os significativos saldos comerciais positivos encolheram a partir de 1992 até mudarem de sinal em 1995. Durante a maior parte dos anos 80, superávits comerciais foram priorizados em decorrência dos problemas com a dívida externa, o que se traduziu em cuidados para que as taxas de câmbio não ficassem para trás em relação ao ritmo inflacionário. Ao mesmo tempo, as políticas protecionistas, tarifárias e não tarifárias do período de industrialização foram preservadas.

O comércio exterior brasileiro teve uma crescente evolução por região nos anos 90. A importância crescente do comércio com a Argentina pode ser notada pelas posições deste país nas exportações e importações brasileiras. A América Latina e o Caribe quase dobraram sua participação como escoadouro das exportações brasileiras, ao mesmo tempo em suas vendas ao Brasil também apresentaram um forte dinamismo no período. Destaque também deve ser dado ao comércio com os países em desenvolvimento da Ásia onde as exportações do Brasil cresceram em 70% enquanto as importações se ampliaram em 400% entre 1990 a 1994. (APEX 2000).

As diretrizes do governo atual para buscar a evolução econômica do país são claramente: expandir as exportações, diversificar ainda mais os mercados, ampliar a pauta exportadora com produtos de maior valor agregado e aumentar o número de empresas exportadoras. O foco está voltado

principalmente para a incorporação das micro, pequenas e médias, cada vez em maior volume espalhadas por todo o território nacional.

A economia brasileira apresenta hoje um padrão geral de comércio onde, pelo lado das exportações, ramos de manufaturados e semi-manufaturados intensivos em recursos naturais e energia, apresentam forte competitividade e expansão. Reduziu-se a dependência em relação a produtos básicos, mas há uma crescente especialização, no conjunto, de produtos industrializados com conteúdo tecnológico relativamente simplificado e pequeno valor agregado (Baumann, 1996).

A participação do Brasil no comércio mundial é de apenas 1%. Com exceção de raríssimos setores, as vendas externas não são encaradas como um meio para alavancar negócios que gerem divisas, empregos, agreguem valor ao Produto Interno Bruto e promovam o crescimento do país. Durante a década passada, 3,3 mil empresas, em média, entraram no ramo. Em 1999, o número de empresas exportadoras chegou a 15.370, uma expansão de 10,5% sobre o ano anterior (Zaleski, 2000).

O custo Brasil é um dos fatores levantados por algumas empresas na dificuldade de atingir novos mercados. Este termo tem-se constituído uma expressão genérica para alguns fatores desfavoráveis à competitividade de setores ou empresas da economia brasileira que não dependem das próprias empresas.

Com a crescente internacionalização das empresas, alguns pesquisadores iniciaram seus estudos sobre esta evolução. Estudos realizados em Baumann (1996), classificaram as empresas exportadoras de acordo com seus estágios de desenvolvimento. No quadro 3 destacam-se os seis estágios para exportação por quais passam as empresas, apresentados pelos autores.

Estágios	Descrição
Estágio 1	A empresa não está interessada em exportar e poderá até mesmo recusar atender a pedidos do exterior.
Estágio 2	A empresa poderá atender a pedidos do exterior, mas a gerência não faz qualquer esforço para exportar.
Estágio 3	A empresa explora ativamente a possibilidade de exportar.
Estágio 4	A empresa exporta experimentalmente para países psicologicamente próximos.
Estágio 5	A empresa é uma exportadora experiente para países psicologicamente próximos.
Estágio 6	A empresa explora a possibilidade de exportar para países psicologicamente distantes.

Quadro 3: Estágios de desenvolvimento para exportação.

Fonte: Baumann, 1996.

Canuto (2000) na década de 90, descreve esta expressão como distorções presentes na estrutura tributária que oneram desnecessariamente algumas exportações. Outras vezes, aponta-se o custo com transportes terrestres, portos, comunicações, etc., cujo estado de deterioração está hoje elevado em função da insuficiência de investimentos públicos em infraestrutura desde o início dos anos 80.

2.1.4 – Competitividade Segundo a Abordagem Sistêmica

O conceito de competitividade tem sido estendido desde o campo econômico a muitos outros campos administrativos. Na área de gestão, as organizações buscam a excelência definindo sua estratégia competitiva. Na década de 60 já se falava timidamente em estratégia. Aos poucos para ser competitivas, as empresas deviam definir uma estratégia diferenciada. Mais tarde se exigia que a estratégia fosse competitiva, diferenciada e sustentada. Hoje em dia surge o conceito de competitividade sistêmica que implica a

análise competitiva em quatro níveis distintos: meta, macro, meso e micro (Stamer,1994) sendo no nível meta onde se examinam fatores tais como a capacidade de uma sociedade de se integrar em estratégia mesmo que em nível meso se estuda a formação de um ambiente capaz de fomentar, complementar e multiplicar os esforços de uma unidade de informação.

Uma das muitas conseqüências da globalização, nas organizações, tanto nos países desenvolvidos como nos chamados emergentes se vêm hoje na necessidade imperiosa de incrementar sua competitividade. Cada vez mais desafios provêm de uma competência mais acirrada para adaptar modelos de produção japonesa e troca de informações tecnológica acelerado.

As organizações se vêm compelidas em cumprir dois fatores essenciais: primeiro, estar submetidas por pressão de competência que as obriguem a desdobrar esforços por melhorar seus produtos e suas eficiências produtivas pois, estar inseridas em redes articuladas dentro do qual os esforços de cada um se vêm apoiadas por toda uma série de externalidades imprevistas.

Em ambos fundamentos estão condicionados, por sua vez, por fatores situados em nível macro (médio ambiente geral: macroeconômico, sócio-político-administrativo, cultural, demográfico e geográfico) e em nível meso (médio ambiente específico: condições gerais específicas, competidores específicos, clientes/usuários e fornecedores).

Em função destas condições as organizações se obrigam a orientar-se ao mercado e aos usuários ou simplesmente, desaparecer.

As empresas rapidamente compreenderam este imperativo, especialmente aquelas que deviam enfrentar a agressiva competitividade internacional, fundamentalmente os asiáticos que oferecem cada vez mais melhores produtos a menor custo.

a) - O Conceito de Competitividade Sistêmica

Competitividade sistêmica provém de observações feitas por alguns economistas (Stamer, 1994; Esser et alii, 1996) ao detectar, em muitos países em vias de desenvolvimento, que a inexistência e o insuficiente ajuste nos ambientes macro e meso dificultam e inclusive podem impedir que se fomente o desenvolvimento organizacional até mesmo quando a estabilidade ao nível macro haja sido exitosa. É justo afirmar, sem margem de erro que, num ambiente deficiente não impede, em princípio, a criação de competitividade. Quando as condições gerais mudam basicamente o caminho de um mercado interno protegido em uma economia aberta e quando as empresas se vêem ante a alternativa de elevar sua eficiência ou sair do mercado pelo menos uma parte delas se empenham no esforço necessário para melhorar rapidamente sua competitividade (Esser et alii, 1996).

O conceito de competitividade sistêmica pode ser analisado em dois pontos de observação:

Por um lado, o caminho que têm seguido os economistas sobre a necessidade de criação de um ambiente sustentado com esforço coletivo das empresas e com a iniciativa conjunta das associações empresariais, o Governo e outros segmentos sociais pode conduzir a um desenvolvimento relativamente acelerado nas vantagens competitivas.

Por outro lado, a análise desde o nível organizacional (micro), que implica reconhecer como um subsistema está intercalado em outros maiores mostra que para ser eficiente tem que elaborar um planejamento estratégico que contemple a organização em seu médio ambiente não tão somente no nível meso e macro, mas também no nível meta.

b) - Níveis Analíticos do Conceito da Competitividade Sistêmica

A afirmação central do conceito da competitividade sistêmica é que desenvolvimento industrial bem sucedido não se cria somente por meio de fatores do nível micro de empresa e do nível macro das condições macroeconômicas em geral, mas sim, além disso, por meio de medidas específicas por parte do Governo e de instituições não governamentais para o fortalecimento da competitividade de empresas em que a capacidade de articular macro e meso política de promoção depende de estruturas fundamentais políticas e econômicas e de constelações de atores (Stamer, 2000).

Pela abordagem do Instituto Alemão de Desenvolvimento, proposta por (Stamer et alii, 1997), o potencial competitivo de uma indústria ou setor econômico só pode ser entendida pela análise de quatro níveis envolvidos: nível meta, nível meso, nível macro e nível micro. O relacionamento entre estes níveis é que determinam a competitividade de uma indústria.

Segundo Casarotto e Pires (2001) a competitividade nos níveis meta e meso refletem a capacidade de regiões e cadeias produtivas em gerar bases de criação e desenvolvimento de vantagens que sustentem uma posição de competitividade internacional. No nível meta estão os valores socioculturais da região e que também influenciam a competitividade: capacidade social de organização e integração. Em nível meso está a organização da região, suas políticas, suas infra-estrutura, suas instituições e o ambiente para a cooperação. A partir daí é que se poderia analisar a formação de redes de cooperação.

Em nível macro corresponde o ambiente macroeconômico. Educação, suporte à pesquisa, cooperação internacional, legislação fiscal e trabalhista, transporte, energia e comunicação são fatores importantes de competitividade. A política fiscal deve estimular a produtividade e a geração de divisas. O sistema tributário deve ser de caráter progressivo com justiça e transparência.

A política de competição contraria a formação de monopólios e cartéis, assim como o abuso do poder de mercado. A política cambial está concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as importações necessárias se encareçam demasiadamente.

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

c) - Requisitos Para a Competitividade Sistêmica

Um ambiente que favoreça a competitividade sistêmica das organizações e instituições deve conter (Esser et e alii, 1996):

- estrutura em nível meta que promovam a competitividade;
- um contexto macro que exerça uma pressão de performance e eficiência sobre as empresas e organizações;
- um nível meso estruturado onde o Governo e outros segmentos organizacionais, desenvolvam políticas de apoio específico, incentivando a formação de estruturas e articulando processos de aprendizado às comunidades regionais;
- um grande número de empresas e organizações situadas em nível micro que busquem simultaneamente a eficiência, qualidade, flexibilidade e poder de adaptações, muitas delas formadas em redes de cooperação mútuas.

Para isto é importante:

- a estabilidade do contexto macroeconômico que uma macropolítica que faça chegar às empresas e organizações, sejam claras e inequívocas que se devem cercar-se de níveis de eficiências usadas no contexto internacional;
- implementar políticas de nível meso para garantir o desenvolvimento sustentado pela competitividade. (A formulação da mesma será pouco promissor se não for feito nada para estabilizar o contexto macro);
- que grupos de segmentos sociais sejam capazes de formular políticas e trazer estratégias em comum.

Defender a promoção econômica local não significa exigir inatividade por parte dos governos federal e estaduais. Ao contrário, o que é necessário hoje em dia é um acordo entre a união, o estado e o município que defina a divisão de tarefas entre os três níveis no campo da promoção econômica, da política de competitividade e da política industrial (Esser et alii, 1996).

A afirmação central do conceito da competitividade sistêmica é que o desenvolvimento industrial bem sucedido não se cria somente por meio de fatores micro de empresas e do nível macro das condições macroeconômicas em geral, mas sim, além disso, por meio de medidas específicas por parte do Governo e das instituições não governamentais para o fortalecimento da competitividade de empresas (nível meso) em que a capacidade de articular macro e meso-política de promoção depende de estruturas fundamentais políticas e econômicas e de constelação de atores (nível meta) (Stamer, 1994).

Dentro ainda da metodologia proposta por Stamer (1994), o nível meta está relacionado às questões sócio-culturais da população que direcionam o modelo competitivo da organização econômica, a orientação da sociedade ao desenvolvimento, a habilidade para formular estratégias e políticas, a memória coletiva, o grau de aprendizado e conhecimento e a coesão social.

O quadro 4 dá uma idéia de como isto se delinearía sob a perspectiva do conceito de competitividade sistêmica.

	Nacional	Regional	Local
Meta	Modelo nacional de desenvolvimento. Sistema nacional de inovação.	Identidade regional Capacidade estratégica de atores regionais.	Capacidade de cooperação de atores locais. Confiança. Ambiente criativo.
Macro	Condições básicas macroeconômicas. (p.ex. sistemas tributário, opções de financiamento).	Política orçamentária sólida. Capacidade de governo para investimentos.	Política orçamentária sólida. Capacidade de governo para investimentos. Ambiente atraente. Qualidade de Vida
Meso	Promoção de novas tecnologias Promoção da exportação. Instituições específicas de financiamento. Política Ambiental voltada aos setores	Promoção econômica regional. Centro de demonstração de tecnologia. Institutos de pesquisa e desenvolvimento. Institutos de formação. Política ambiental	Promoção de economia local e de mercado de trabalho. Instituições de formação Centros de tecnologia e de novos empreendedores. Associações competentes
Micro	Empresas de médio e grande porte. Redes dispersas.	Micro e pequenas empresas. Clusters regionais	Clusters locais / Industrial Districts. Contatos locais com os fornecedores.

Quadro 4: Elementos de Competitividade – Níveis de Análise e níveis de agregação sob a perspectiva do conceito sistêmica de competitividade.

Fonte: Stamer, 2000

O nível macro relaciona-se às questões políticas e econômicas, envolvendo a estabilidade econômica, o sistema jurídico, as políticas comerciais, fiscal, orçamentária, monetária e leis anti-protecionistas.

O nível meso compõe as condições de fatores de Porter (1993): estrutura industrial, infra-estrutura regional para importação e exportação, políticas para o fortalecimento da competitividade de determinados setores, o meio ambiente, as condições de tecnologia, educação e trabalho.

O nível micro compõe as unidades eficientes das empresas, por meio das inovações e engenharia simultânea e a eficiência coletiva e redes de inovação (consórcios, condomínios, núcleos setoriais e estruturas de apoio).

2.1.5 - Desenvolvimento Regional Endógeno, Capital Social e Governança

Com as mudanças havidas nos processos produtivos desde os anos 80 e com mais intensidade nos anos 90, aliadas ao persistente declínio de regiões tradicionalmente industrializadas e as rápidas ascensões econômicas de novas regiões (Benko e Lipietz, 1995) conduziram a profundas transformações nas teorias e políticas de desenvolvimento regional. Os desequilíbrios regionais preexistentes e estes, agora advindos da reorganização produtiva internacional, passaram a ser estudadas sob dois enfoques: a sustentabilidade e a endogenia.

A sustentabilidade centra sua atenção para a relação dos homens com a natureza, preconizando a utilização racionalizada dos recursos naturais. A preocupação maior de seus estudiosos está voltadas às gerações futuras e a necessidade de políticas que preconizam um desenvolvimento harmonioso e, prioritariamente, sustentável nos períodos posteriores (Guimarães, 1994).

Porém, é a teoria do desenvolvimento endógeno que focaliza, com toda atenção, a questão regional, apresentando maiores contribuições para a problemática das desigualdades regionais e os melhores instrumentos de políticas para sua correção.

A teoria do desenvolvimento endógeno tem suas origens na década de 70 quando as propostas de desenvolvimento da base para o topo emergiram com maior notoriedade. Desde então, esta corrente evoluiu para a colaboração de novos enfoques ao problema do crescimento desequilibrado.

Na década de 90 o modelo de desenvolvimento endógeno se concentrou em tentar entender porque o nível de crescimento variava entre as

diversas regiões e nações, mesmo elas dispor das mesmas condições na busca de fatores produtivos, como capital financeiro, mão-de-obra ou tecnologia. A solução seria procurar encontrar, entre estes fatores, aqueles determinados dentro da região.

Neste sentido, a contribuição da abordagem endógena foi identificar que fatores de produção atualmente decisivos como o capital social, o conhecimento, a pesquisa e desenvolvimento, a informação e as instituições, eram determinados dentro da região e não de forma exógena, como até então era entendido. Por fim, conclui-se que, a região dotada destes fatores ou estrategicamente direcionada para desenvolvê-los internamente teria as melhores condições de atingir um desenvolvimento acelerado e equilibrado.

Amaral Filho (1996) define desenvolvimento endógeno como um processo interno de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local, com ampliação do emprego, do produto, e da renda local ou da região com um modelo de desenvolvimento regional definido.

A capacidade da sociedade liderar e conduzir o seu próprio desenvolvimento regional, mobilizando fatores produtivos disponíveis em sua área e a seu potencial endógeno, identifica duas dimensões no desenvolvimento regional. Econômica, na qual a sociedade empresarial mobiliza sua capacidade para organizar de forma mais eficiente os fatores produtivos locais. Sócio-cultural, onde os valores e as instituições locais servem de base para o desenvolvimento da região (Vázquez, 1988).

Já Amaral Filho (1996) diz que as teorias endógenas não buscam o fechamento ou isolamento regional, muito menos o autocentrismo e a auto-suficiência. A idéia de desenvolvimento endógeno baseia-se na execução de políticas de fortalecimento e qualificação das estruturas internas, visando

sempre a consolidação de um desenvolvimento originalmente local, criando condições sociais e econômicas para a geração e atração de novas atividades produtivas, dentro da perspectiva de uma economia aberta.

A teoria endógena teve um grande avanço quando passou a considerar a importância da sociedade e das relações sociais no processo de desenvolvimento da região. Na visão de Boisier (1997) a sociedade civil e nela compreendida as formas locais de solidariedade, integração social e cooperação, pode ser considerada o principal agente da modernização e da transformação sócio-econômica em uma região.

Argumenta Vasquez (1988) que o desenvolvimento regional endógeno, ao considerar a relevância à sociedade civil local e aos seus processos de organização e relação social, permite que a região atinja um crescimento equilibrado e sustentado no longo prazo, sem entrar em conflito direto com a base social e cultural da região.

A importância da sociedade civil não está inserido no debate da relação entre a sociedade e o Estado, sua maior ou menor participação, ou entre a sociedade e o mercado. Baseado em enfoque distinto, trata-se da compreensão de que o desenvolvimento regional está diretamente ligado às características da organização social e das relações cívicas encontradas na região. Partindo desses mesmos pressupostos, Putnam (1996) estudou os diversos aspectos que condicionaram as diferenças regionais encontradas entre o norte e o sul da Itália. Uma de suas mais importantes conclusões é percepção de que na Itália contemporânea, a comunidade cívica está estritamente ligada aos níveis de desenvolvimento social e econômico.

Para comprovar a relevância do civismo e das relações sociais no processo de desenvolvimento, Putnam (1996) utiliza a evolução de duas regiões italianas: Emilia-Romagna, ao norte, e Calábria, ao sul. Ambas, nos primeiros anos deste século tinham padrões de desenvolvimento muito

semelhantes. Nas oito décadas posteriores, criou-se uma desigualdade bastante acentuada entre estas regiões, tornando-se a Emilia-Romagna de grande participação política e solidariedade social uma das mais prósperas regiões da Europa; e a Calábria com características feudais, fragmentada e isolada, a região mais atrasada da Itália.

A novidade no estudo de Putnam (1996) está na inclusão da contemporânea concepção de capital social e sua influência no desenvolvimento econômico. Compreendido como sendo o conjunto das características da organização social que englobam as redes de relações, normas de comportamento, valores, confiança, obrigações e canais de informações, o capital social, quando existente em uma região, torna possível a tomada de ações colaborativas que resultem no benefício de toda comunidade.

O capital social pode ser considerado a base de uma das principais estratégias de desenvolvimento econômico nas próximas décadas: a cooperação. Fukuyama (1995) chega a afirmar que as nações e as regiões mais prósperas em um futuro de livre mercado serão aquelas melhor preparadas para formar cidadãos dispostos a trabalhar colaborativamente e organizadas para promover associações voluntárias entre suas instituições. Por isso, tanto a idéia de capital social, quando a de cooperação nos últimos anos, têm sido destacadas por organismos internacionais em revistas especializadas e em diversos estudos e políticas de desenvolvimento.

Um outro argumento abrangente identifica a capacidade da sociedade atuar na vida pública para gerar boa governança e o incremento participativo. Isto quer dizer da importância da sociedade civil participar das ações do governo para assegurar a transparência de seus atos e permitir o eficiente combate à corrupção no setor público (Pires, 2001).

Bandeira (1999) diz que a governança pode ser entendida como o exercício da autoridade econômica, política e administrativa para gerenciar um

país em todos os níveis. São os mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercitam seus direitos legais cumprem com suas obrigações e mediam suas diferenças.

As ações de governança podem também explicar em termos de políticas de desenvolvimento mais extensas o sucesso de muitas das regiões desenvolvidas no mundo, como por exemplo, a já citada Itália, apesar de estar mal posicionada em outras avaliações objetivas (baseadas em fatores exógenos) de competitividade possui regiões de extrema capacidade competitiva (Pires, 2001).

Segundo Bertini (1998) a experiência italiana, a contribuição mais decisiva na promoção das PME's não foi originada nas leis de incentivos criadas pelo governo nacional, mas nas redes locais de assistência e governança na qual estes operam.

Com esses pressupostos é mais fácil compreender que uma política de desenvolvimento regional não pode ser realizada somente com práticas ortodoxas, como incentivos fiscais, linhas de créditos, capacitação profissional ou investimento em immobilizações. Ela deve, fundamentalmente, procurar manter e ampliar a formação de capital social em sua comunidade, fortalecendo a auto-organização social, estimulando a prática de soluções colaborativas para problemas comuns e promovendo a participação e a abertura de diálogo com os diversos integrantes dos atores regionais.

2.1.6 - A Importância do Pacto Territorial

Casarotto e Pires (2001) chama de pacto territorial em um contexto orgânico comum do encontro dos atores de natureza diferente (administrações, instituições de serviço, associações etc) atuantes no território com o objetivo de

tornar mais eficazes as políticas de desenvolvimento. Afirmam que devem responder a cinco requisitos:

- 1) mobilizar os atores em torno de uma “idéia-guia”;
- 2) contar com o apoio destes atores não apenas na execução, mas na própria elaboração do projeto;
- 3) definir um projeto que seja orientado ao desenvolvimento das atividades de um território;
- 4) realizar o projeto em um tempo definido;
- 5) criar uma entidade gerenciadora que expresse a unidade entre os protagonistas do pacto territorial.

Trata-se, em última análise, da construção de um novo sujeito coletivo do desenvolvimento que vai exprimir a capacidade de articulação entre as forças dinâmicas de uma determinada região. Trabalhos recentes de Bittencourt et alii (1999) sobre o PRONAF mostra que uma das características centrais das experiências problemáticas está na sua precária capacidade de articulação com outros atores da região e sua estrita dependência dos poderes públicos federais. Ao contrário, as experiências bem sucedidas caracterizam-se sistematicamente pela ampliação do círculo de relações sociais dos assentados no plano político, econômico e social. Por mais que as condições naturais (solo, relevo, clima) sejam importantes na determinação do desempenho dos assentamentos, não são poucos os casos em que os limites físicos foram vencidos pela capacidade organizativa, ou seja, pela construção de uma rede de relações que possibilitou ampliar as possibilidades de valorização do trabalho dos assentados.

Pires (2001) fundamenta que o pacto territorial não acontece por acaso, mas requer os conceitos de governança, ou seja, da liderança estratégica de alguns atores do desenvolvimento que elaboram sua construção. Afirma também que existe uma clara dependência do sucesso do modelo italiano em relação a qualidade dos recursos humanos em termos de principais lideranças públicas e privadas, existentes nas várias regiões.

Ainda em Pires (2001) cita os grupos de atores que contribuíram para o desenvolvimento endógeno local na Itália:

- Associações de empresários: tiveram um papel fundamental no direcionamento das políticas de desenvolvimento regional, desenvolvendo políticas específicas para a criação de um melhor ambiente competitivo para as PMEs;
- Câmara de comércio que apóiam as associações e administrações locais na promoção de iniciativas para o desenvolvimento econômico local;
- Municípios, que têm sido o ponto crucial de referência na esfera da administração pública para as PMEs e suas associações;
- Organizações que administram parques industriais, freqüentemente sem fins lucrativos, no sentido de motivar o desenvolvimento de PMEs locais;
- Organizações públicas, privadas ou mistas que administram aeroportos, portos, centros de expedição, portos secos, etc;
- Centros de exibição e feiras que representam pontos de encontro entre os empresários, clientes e fornecedores;
- Bancos e cooperativas locais que trabalham como fundações para o desenvolvimento de seus clientes e associados locais;
- Escolas técnicas integradas com os produtores locais para os quais produzem jovens trabalhadores bastante qualificados;
- Universidades e laboratórios de pesquisa que apesar das limitações burocráticas, produzem conhecimentos e subsídios para a inovação;

2.2- A ABORDAGEM SISTÊMICA NO NÍVEL MESO COMPETITIVO, AS AGLOMERAÇÕES (CLUSTERS) E CADEIAS PRODUTIVAS.

Segundo o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), cuja metodologia foi proposta por Esser et alii (1994), relatada por Stamer et alii (1997) e posteriormente por Lanzer et alii (1997) a capacidade competitiva de uma

indústria ou setor econômico só pode ser entendida por meio da análise dos quatro níveis envolvidos (o nível meta, o nível macro, o nível meso e o nível micro). A maneira como se relacionam esses níveis é que determinam a competitividade de uma indústria, como relata a figura 5.

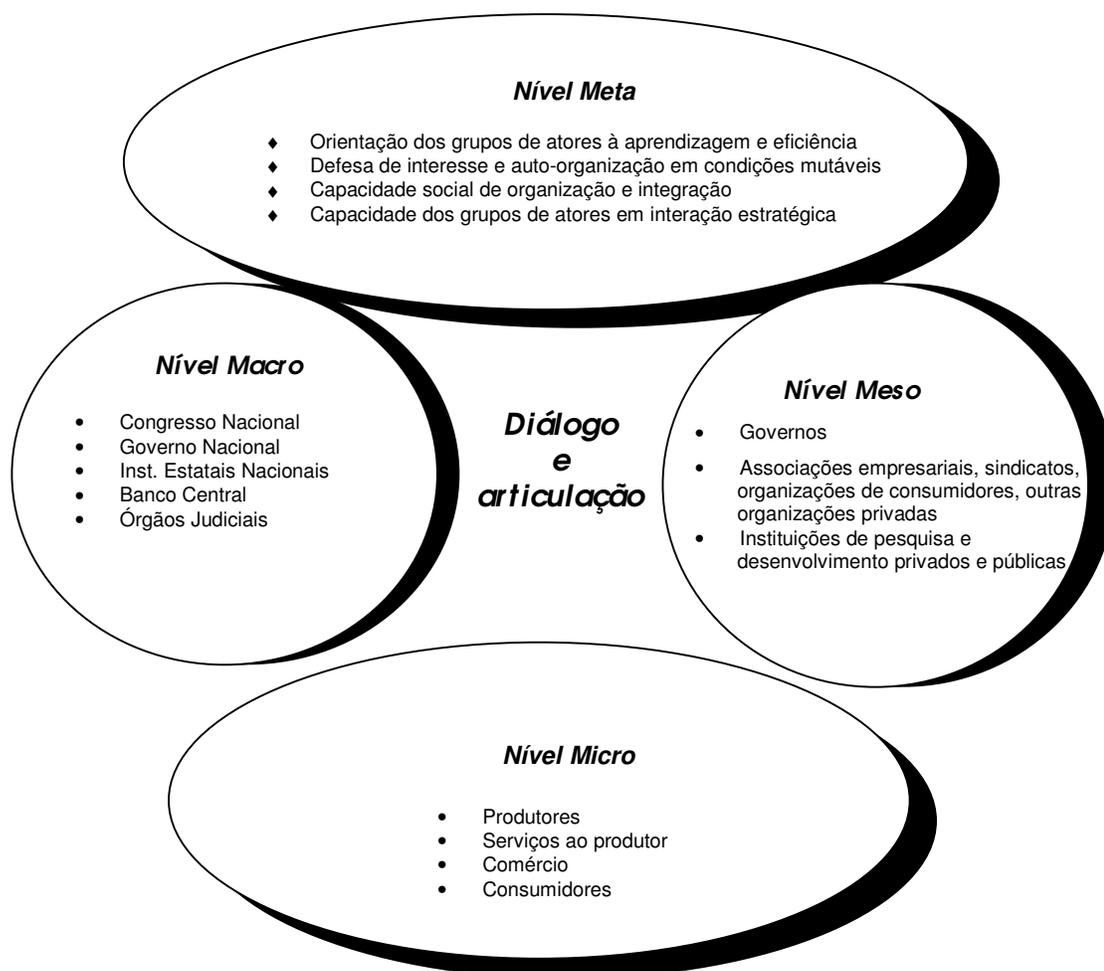


Figura 3: Determinante da competitividade sistêmica – os níveis de análise.
Fonte: Lanzer et alii, Apud Casarotto e Pires, 2001.

Com o intuito de facilitar o entendimento e tornar a abordagem mais acessível aos atores da prática destes níveis, optamos por adaptar a abordagem desenvolvida pelo IAD e aprofundar a análise da competitividade a partir de dois níveis: a) **nível meso** e b) **o nível micro**, levando-se em consideração os outros dois níveis (meta e macro) de forma menos intensa, pois estes já parecem bem desenvolvidos na literatura.

2.2.1 Nível Meso Competitivo

A competitividade setorial no nível meso compreende de que maneira o governo e outros segmentos organizacionais podem desenvolver políticas de apoio específico com incentivos a formação de estruturas para um ambiente cooperativo da região (Casarotto e Pires, 2001).

Lanzer et alii (1997) descreve neste nível como devem ser manejadas as políticas de cooperação e desenvolvimento regional:

- a) uma política de importação e exportação direcionadas para proteger e fomentar durante determinado período alguns ramos industriais;
- b) uma política infra-estrutural física para assegurar vantagens competitivas na produção que não sejam anuladas por perdas de transporte ou nas comunicações, apoiando-se as indústrias em infra-estruturas modernas;
- c) uma política educacional básica e sólida para todos os cidadãos, afim de oferecer ensino médio e superior, direcionadas nas necessidades em áreas de especialização de cada setor produtivo;
- d) uma política tecnológica com objetivo de difundir novas tecnologias e novas estruturas organizacionais, fomentando ininterrupto a modernização industrial;
- e) uma política regional para uma distribuição uniforme de indústria em todo território nacional, fortalecendo as aglomerações (clusters) emergentes, incentivando novos ramos industriais pelo Estado;
- f) uma política ambiental cujo papel é assegurar a competitividade seja resultado da efetividade técnica e organizacional e não da exploração de recursos humanos e naturais por meio da eficiência econômica e ecológica.

2.2.2 - As Aglomerações (*Clusters*)

Segundo Porter (1999) aglomerações são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições como universidades, órgãos públicos e associações comerciais. Massas críticas de êxito competitivo em determinadas áreas de negócios, os aglomerados são um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e municipais.

O conceito é uma nova forma de pensar as economias, apontando para as novas formas de organização e atuação das empresas no aumento de sua competitividade. As empresas têxteis da Carolina do Norte e da Carolina do Sul, as automobilísticas do sul da Alemanha ou as de calçados na Itália são exemplos de algumas formações de conglomerados. (Porter, 1999).

A identificação das partes de um aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas do mesmo setor. O passo seguinte é identificar distribuidores e fornecedores comuns que possam atender a esta cadeia. E então realizar a identificação de associações e instituições que possam fornecer informações que dêem suporte a este grupo como universidade, bancos, centros de tecnologia, entre outros. O último passo é a associação com governos ou outros órgãos que exerçam influência sobre o mercado e o aglomerado. (Porter, 1999).

Os aglomerados estão presentes em empresas grandes e pequenas em muitos tipos de setores, áreas rurais e urbanas, em economias avançadas e, ou em desenvolvimento. Sua formação consiste normalmente de uma combinação de empresas formadores da totalidade da cadeia produtiva, seja de produtos acabados, máquinas ou serviços.

Kotler (1997) afirma que um cluster é um grupo de segmentos industriais que compartilham encadeamentos verticais e horizontais positivos. Indústrias

que se diversificam em áreas que fornecem matérias-primas ou consomem produtos daquela indústria, a direção da diversificação é vertical. Os encadeamentos verticais são de dois tipos: encadeamentos à frente e encadeamentos retrógrados. À frente são as relacionadas entre a indústria focalizada e as indústrias a seguir na cadeia produtiva, enquanto os encadeamentos retrógrados são aquelas entre a indústria focalizada e as indústrias anteriores na cadeia produtiva.

Em contrapartida, se uma indústria não se diversifica por meio de relações matéria-prima – produto, a direção é “horizontal”. Os encadeamentos horizontais conectam uma indústria com outras indústrias complementares em tecnologia e/ou marketing. Todas essas indústrias envolvidas em encadeamentos horizontais são denominadas “indústrias relacionadas” como mostra a figura 6.

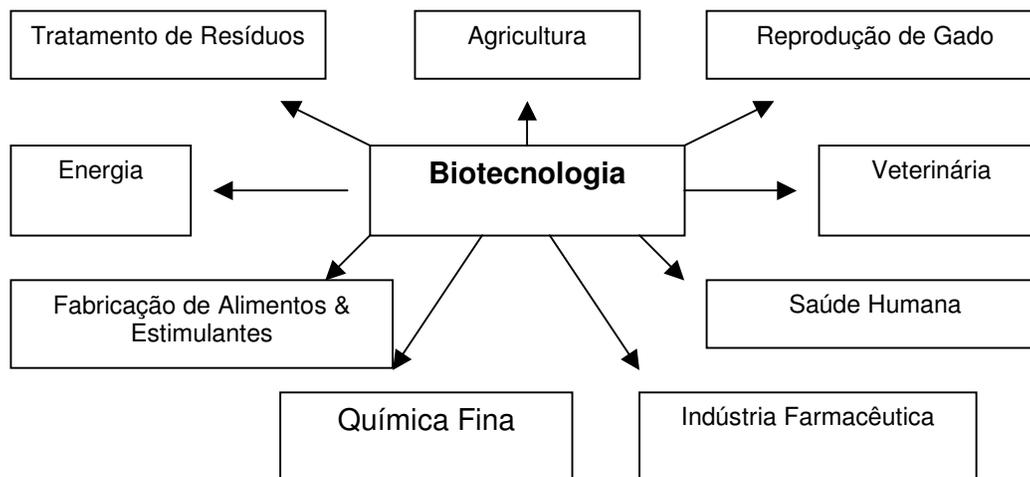


Figura 4: Exemplo de Indústria tecnologicamente relacionada.

Fonte: Annemieke J.M.Roobekk, Beyond the technology race. Amsterdam: Elviesiver. Apud Kotler, 1997.

Um aglomerado ou *cluster* pode conter ainda vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster* abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc.

Os aglomerados influenciam a competição de três maneiras: 1) pelo aumento da produtividade da empresa ou setores, 2) pelo fortalecimento da capacidade de inovação, e, em consequência pela elevada produtividade, e 3) pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e o crescimento do aglomerado. Estas influências dependem até certo ponto dos relacionamentos pessoais da comunicação face a face e da interação entre as redes de indivíduos e instituições. (Porter, 1999). A tabela 3 dá uma idéia desses mecanismos.

Mecanismos	Descrição
Acesso a insumos e ao pessoal especializado	A localização no interior do aglomerado proporciona acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de menor custo em comparação com o mercado individual.
Acesso à informação	As informações técnicas de mercado e sobre outras áreas acabam se concentrando dentro do aglomerado e em suas empresas. O acesso é de melhor qualidade e custos inferiores, permitindo um aumento de produtividade.
Complementaridade	A facilidade de troca entre as empresas parte do aglomerado não se dá entre suas atividades mas também no projeto, na logística e nos próprios produtos.
Acesso a instituições e bens públicos	Os aglomerados transformam em bens públicos insumos que seriam dispendiosos, por exemplo a capacitação por meio de programas locais com menor custo.
Incentivo e mensuração de desempenho	Os aglomerados melhoram os incentivos dentro das empresas para a obtenção de altos níveis de produtividade.

Tabela 3: Mecanismos organizacionais nos aglomerados.
Fonte: Porter, 1999.

Os benefícios dos aglomerados são vistos com maior destaque no crescimento da inovação e da produtividade em comparação com as localizações isoladas. Dentro de um aglomerado as empresas são capazes de perceber com maior clareza e rapidez as novas necessidades dos compradores. Por exemplo, as empresas de informática, tecnologia e internet do Vale do Silício e Austin se conectam com maior velocidade as tendências dos clientes de um modo muito mais espontâneo e fácil.

Há muitos anos os aglomerados fazem parte da economia, datado de séculos atrás, mas com a globalização é que ele veio exercer um impacto na sua competição. Só agora seu papel vem exercendo força na economia e passa a ser objeto de amplo reconhecimento.

Uma nova empresa terá maior facilidade se tiver seu início em um aglomerado, onde a disponibilidade de ativos, pessoal, insumos são encontrados mais facilmente. Os aglomerados geralmente crescem em profundidade e amplitude, aumentando ao longo do tempo ainda mais suas vantagens. (Porter, 1999)

As interações não devem ser somente entre as empresas ou indústrias. Os órgãos governamentais também devem participar dos processos de aprendizado por cooperação. Há evidências de que as relações usuário – produtor são facilitadas pela cultura, pela padronização nacional e por um grande conjunto de medidas pró-desenvolvimentista governamental (Kotler, 1997).

O pensamento baseado em aglomerados é capaz de contribuir para a orientação das políticas em ciência e tecnologia, educação e treinamento em promoção de exportações e investimentos externos. Esta formação permite uma forma nova e complementar de compreender a economia, de promover o desenvolvimento econômico e de estabelecer políticas governamentais.

2.2.3 - A Experiência Internacional

O aumento de eficiência produtiva nos sistemas industriais localizados tem sido largamente provado pelas experiências de alguns sistemas industriais específicos. Os mais freqüentemente citados são os da Terceira Itália; os do Estado de Baden-Württemberg na Alemanha; o Cholet, o Vale do Rio Arve,

Oyonnax e Thiers na França; os dos Estados Unidos; e os do Japão. Nesta parte serão tecidas algumas considerações sobre parte dessas experiências.

a) - A Terceira Itália

A Itália é um país que se apóia bastante em iniciativas individuais em seu crescimento. A existência de uma estrutura urbana que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias cidades, aliada a uma cultura de alta qualificação em artes e artesanato e uma população acostumada ao trabalho duro e diversificado, certamente são elementos facilitadores desses processos. A Itália alcançou melhor posição entre as economias desenvolvidas após as décadas de 70 e 80 quando atingiu o quarto PIB europeu e passou a Inglaterra e a França. Essa alta taxa de crescimento não foi acompanhada de uma mudança das empresas de menores para maiores escalas produtivas. Ao contrário, a participação das empresas pequenas nesse período cresceu de 31% para 34%, entre 1972 a 1980. Além disso, o investimento cresceu mais rapidamente nas pequenas empresas (Best, 1990).

A chamada Terceira Itália – regiões onde se localizam Milão, Turim, Bolonha, Florença, Ancona, Veneza, Módena e Gênova – se caracteriza pela existência de grupos de pequenas empresas cuja estratégia é a inovação contínua e a utilização de métodos de produção flexíveis.

Emília-Romana é a região da Terceira Itália que apresentou a mais rápida taxa de crescimento e tem a maior renda *per capita* da Itália. Em Módena, centro industrial da Emília-Romana, a renda *per capita* passou do décimo-sétimo lugar em 1970 para o segundo lugar em 1979, obteve crescimento simultâneo ao crescimento das empresas de menor porte. As indústrias mais conhecidas dessa região são: carros de corrida, cerâmicas, têxteis e vestuário (Best, 1990). Na Emília-Romana, 90% das indústrias manufatureiras são empresas de até 99 empregados, que absorvem 58% da força de trabalho da região (Amato, 1990). O desemprego em Modena, em

1987, era de 5,5%, enquanto o índice para toda a Itália era de 12% (Amato, 1990). Em Bolonha, o chamado *Vale das Embalagens* exporta 80% da sua produção para mais de cinquenta países. Em Modena e Reggio Emília, mais de duzentas minúsculas fábricas de cerâmica respondem por 80% da produção italiana e por 27% da produção mundial de ladrilhos (Frazão, O Globo, 18/08/94).

Essas empresas se organizam em distritos industriais nos quais a auto-ajuda é a regra e não a exceção e os membros da família ou seus empregados de confiança são estimulados a abrir seus próprios negócios de forma a criar um sistema integrado e complementar de produção. Essas empresas trabalham de uma forma tão integrada que um empregado pode começar sua própria empresa após aprender um determinado trabalho com anuência e ajuda da empresa onde trabalha. No futuro, se ele desejar, ele pode fechar o seu negócio e voltar a trabalhar com seu antigo patrão.

Um aspecto de extrema importância é o suporte dado pela (CNA) às pequenas empresas. A CNA é uma espécie de associação comercial e governamental que auxilia as pequenas empresas por meio de serviços contábeis, financeiros, de instalação de empresas e de criação de centros de apoio aos negócios. A relação entre a CNA e as empresas não é hierárquica, pois as informações fluem da CNA para os membros e vice-versa.

Com o propósito de tratar da questão do emprego, a prefeitura de Módena adquiriu ou expropriou terras em volta da cidade e lá estabeleceu o primeiro distrito industrial. As terras foram divididas em lotes e vendidas aos artesões. Outra forma de apoio que a prefeitura de Módena ofereceu foi vender edificações básicas a preços menores do que os de mercado para os artesões.

Além dessas iniciativas, criaram-se consórcios – associações de empresas sem fins lucrativos com o propósito de oferecer apoio financeiro (com condições especiais de juros e garantias) e apoio nas questões relativas ao mercado.

Em 1980, foi fundado o Centro de Informações Têxteis de Emília-Romana (CITER) com o objetivo de dar informações às pequenas e médias empresas sobre:

- modo (pesquisa de tendências da moda em temáticas, material, cor, estilos, forma, corte e costura);
- mercado (pesquisa sobre o desenvolvimento dos competidores no mundo);
- tecnologia (como o uso coletivo da microeletrônica para experimentação de estilos, combinação de cores, desenhos, material ou tecidos e outros).

O que se pode concluir a partir da apresentação do caso da Terceira Itália é que se provou que é possível se desenvolver de uma forma distinta, baseada em pequenas empresas competitivas internacionalmente.

b) - França

Na região do Cholet, ocorreu um tipo de industrialização muito semelhante ao da Itália, ou seja, uma estrutura de cidades pequenas e médias próximas à área agrícola. Assim, agricultores se tornaram operários da indústria calçadista sem que isso os levasse ao abandono do campo. Houve então uma proliferação de pequenas empresas pelos vilarejos do Cholet, região estruturada na base da tradição religiosa e da solidariedade familiar (Miguer, 1985, citado em Courlet, 1993). As empresas buscam apoio junto às famílias, na vizinhança e na paróquia local e tal apoio não se restringe aos aspectos operativos da empresa como os planos financeiros e profissionais, mas abrangem também aspectos morais e culturais.

c) - O Vale do Baden-Württemberg na Alemanha

A Região do Baden-Württemberg, localizada ao sul da Alemanha, tem-se destacado pelo intenso processo de desenvolvimento dos últimos anos. Esse distrito industrial caracteriza-se pela grande concentração de empresas de menor escala localizadas em espaços nitidamente delimitados nos setores têxteis, relojoeiro e de construção de máquinas. Após a Segunda Guerra Mundial, as autoridades regionais implantaram algumas modificações no setor industrial tradicional local e integraram as pequenas e médias empresas às grandes empresas em uma rede de produção na qual a autonomia de cada empresa era quase total. Esse processo que ocorreu no Vale do Baden-Württemberg foi de uma industrialização dispersa com empresas de pequeno e de médio porte localizadas em toda região (Courlet, 1993). O empresário não age como a figura típica capitalista, mas como uma figura patriarcal que se sente responsável pelos empregados de sua empresa, em relações de obrigações recíprocas que se fundamentam na cultura local (Calletis, 1990, Apud Courlet, 1993).

Segundo Amato (1990), em 1987, mais da metade do emprego industrial dessa região provinha de empresas de até quinhentos empregados. Essas empresas com uso da microeletrônica passaram a produzir bens personalizados (sob encomenda), e, assim, conseguiram manter a competitividade ao setor de máquinas-ferramentas, quando, na maioria dos setores, a Alemanha estava perdendo competitividade internacional.

O sucesso obtido pelo Vale do Baden-Württemberg, segundo Amato (1990), deve-se:

- a) existência de especialização flexível, mão-de-obra versátil e máquinas de finalidade múltipla;
- b) aos sistemas de subcontratação, que tornam possível a troca permanente de conhecimentos;
- c) à coordenação das especializações das empresas com provisão de infra-estrutura;

- d) a cooperação mútua ao desenvolvimento de novos produtos e processos;
- e) ao apoio decisivo dos governos regionais e locais, materializado principalmente nas áreas de educação, treinamento e crédito.

d) - O Japão

No Japão, segundo dados de 1990 citados por Amato (1990), de 714 mil empreendimentos industriais, cerca de 99% são pequenas empresas, e cerca de 66% são fornecedores de grandes empresas. O sistema de produção conhecido por *keiretsu* têm contribuído grandemente para o intenso processo de desenvolvimento que se observa nesse país nos últimos anos. O *keiretsu* funciona como uma rede empresarial, na qual se destaca forte participação de uma empresa de outra(s) (participação acionária cruzada). Nesse tipo de rede, até os cargos de comando são cruzados (entre empresas) e há filiação conjunta em um mesmo banco, processo de consulta técnica ou gerencial recíprocas, e relações estáveis de fornecimento de insumos entre as empresas. Esse sistema de subcontratação apresenta a vantagem da garantia de compra por parte da empresa-mãe e da possibilidade de transferência tecnológica da empresa-mãe para as empresas subcontratadas, além de existir a possibilidade de suporte financeiro às empresas subcontratadas por parte da empresa-mãe. Por serem empresas de pequeno porte, as subcontratadas estão mais sujeitas às flutuações da economia e as condições de negociação são geralmente aquelas impostas pelas grandes empresas, além de enfrentarem problemas internos como falta de capital, capacitação gerencial, pessoal qualificado, nível tecnológico e instalações adequadas. A figura 7 dá uma idéia como funciona esse modelo.

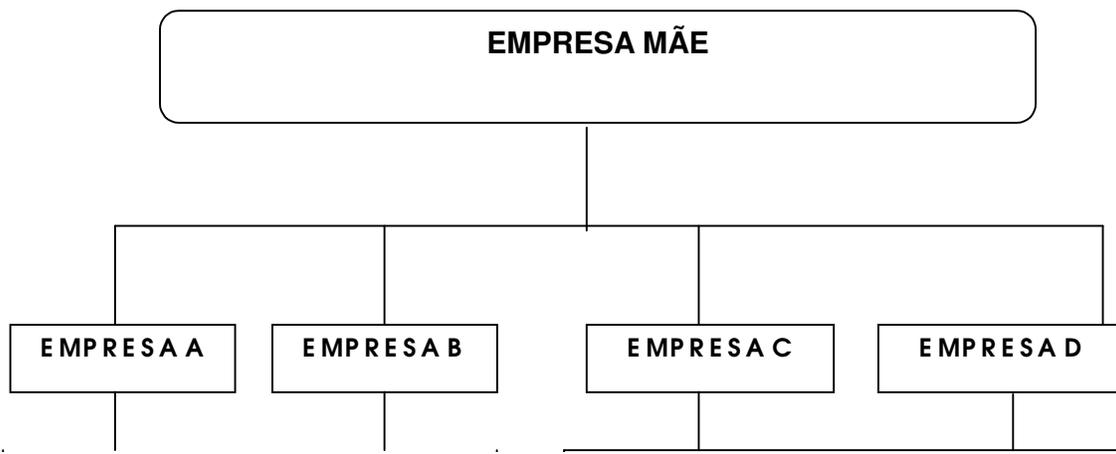


Figura 5: Modelo de “keiretsu” japonês.

A principal lição que se pode abstrair da experiência dos distritos industriais dos países desenvolvidos é de que são de grande relevância para aquelas instituições que pretendam incentivar a industrialização em áreas nas quais já existam uma densidade mínima e duração razoável de indústrias locais de pequena escala.

e) - Estados Unidos

Os mais famosos clusters americanos de empresas são o Vale do Silício (Silicon Valley) na Califórnia e o Rota 128 (Route 128) no estado de Massachusetts. Ambos surgiram nos anos 60 e floresceram nos anos 70 como importantes centros de empresas do setor de informática. Em meados dos anos 80, ambos tiveram um retrocesso devido a competição com as empresas japonesas, no caso do Vale do Silício, e ao crescimento dos computadores pessoais afetando os produtores de microcomputadores no Rota 128. Em 1991, o Vale do Silício recuperou-se com uma nova onda de pequenas empresas dispostas a disputar novas oportunidades de mercado. O crescimento do Vale do Silício durante os anos 90 foi extraordinário. Diversas micro e pequenas empresas tornaram-se grandes empresas reconhecidas internacionalmente, tais como, Cisco, Netscape, Inktomi, Yahoo! e [Excit@Home](#). O Rota 128, no

entanto, não apresentou o mesmo desempenho, em função de não possuírem uma rede de cooperação como o Vale do Silício.

Além da cooperação entre as empresas, cabe também destacar o importante papel que o capital de risco exerceu para o desenvolvimento do Vale do Silício. A tabela 4 compara alguns indicadores de receita e de financiamento das empresas do Vale com os de outros *clusters* de empresas do setor de informática. Em 1998, 28% dos US\$14,3 bilhões investidos pelas companhias de capital de risco (de acordo com a Gazeta Mercantil de 19.08.1999 as empresas de capital de risco compram participações acionárias em empresas iniciantes pequenas e muitas vezes arriscadas, e freqüentemente lucram milhões de dólares quando essas empresas começam a comercializar suas ações em bolsa) foram alocados no Vale do Silício. Essa participação aumentou ainda mais no primeiro semestre de 1999 quando o *cluster* recebeu 37% do total de US\$ 12 bilhões investidos nos Estados Unidos.

Clusters	Silicon				São	Washington	Nova	Los
	Valley	Austin	Seattle	Boston	Francisco	D.C	York	Angeles
Receitas das 100 Maiores Empresas do Setor de Informática (US milhões)	99.095	15.176	14.839	6.182	4.185	2.663	845	112
Número de Lançamentos Iniciais de Ações	15	2	6	2	6	2	8	6
Investimentos em Capital de Risco (US\$ Bilhões)	4,0	0,2	0,4	1,9	0,7	1,0	0,9	0,6
Participação no Total de US\$14,3 bilhões investidos Pelas Cias de Capital de Risco	28%	1%	3%	13%	5%	7%	6%	4%

Tabela 4: Indicadores de Receita e de Financiamento dos Clusters do Setor de Informática. Fonte: Joint Venture: Silicon Valley Network (1999); Price Waterhouve Coopers Money Tree Report, 1998. Apud Puga, 2000.

2.2.4 - A Experiência Brasileira

Algumas experiências bem sucedidas têm se apresentado no Brasil na formação de clusters regionais, onde se verificam mudanças estruturais organizacionais internas e a busca de novos entornos socioeconômico, principalmente nas pequenas e médias empresas, incorporando tecnologia de

ponta nos processos produtivos, competindo em alguns setores com grandes empresas.

Segundo Amato (2000) não só no Brasil como nos países chamados emergentes ou de economias em desenvolvimento, tais como México, Chile, Argentina, essa tendência vêm se solidificando no processo de reestruturação industrial no que diz respeito às formas de relações intra e interempresas.

a) - A Indústria Calçadista no Rio Grande do Sul

A indústria calçadista gaúcha caminhou na contramão da história do país, pois quando este se abatia em anos de crise, aquela indústria crescia a largos passos. Entre 1970 e 1990, o Brasil aumentou sua participação nas exportações mundiais de calçados de 0,5% para 12,3% e o país tornou-se maior exportador de calçados do mundo (superado apenas pela Itália e Coréia do Sul). O crescimento anual das exportações de calçados foi de 24,1% nesses vinte anos (Schmitz, 1995). Foi na região do Vale dos Sinos que a indústria calçadista mais prosperou neste período no país.

O distrito industrial do Vale dos Sinos (Novo Hamburgo, Sapiranga e Campo Bom) tem sido considerado um *supercluster* por suas características tão marcantes, segundo palavras de Schmitz (1993) em função da profundidade das relações entre empresas e da densidade dos fluxos de informação. Nessa região, concentravam-se mais de quatrocentas empresas produtoras de calçados. Além destas, há no vale um grande número de empresas que produzem insumos para o setor calçadista, comercializam os calçados ou prestam serviços de apoio: havia 1.821 dessas empresas em 1991 (Schmitz, 1993). Um dado interessante fornecido pelo mesmo para o Vale dos Sinos é que, para cada emprego nas empresas produtoras de calçados, corresponde um emprego nas empresas fornecedoras de máquinas, equipamentos e componentes.

Schmitz (1993) enfatiza a relação que existe entre *clustering* e competitividade, e seu argumento fundamenta-se no fato que no Rio Grande do Sul, onde o fenômeno de *cluster* é mais profundo a competitividade dele decorrente levou o estado a participar em 80% das exportações de calçados brasileiros em 1991.

No Vale dos Sinos, a difusão de informações e de idéias faz-se de forma bastante rápida e segundo Klein, citado por Schmitz (1993) essa difusão não se restringe as relações de negócios, mas atinge as relações sociais em geral a vida comunitária e o convívio do dia-a-dia. A FENAC, feira bianual do calçado, cria um espaço maior para a difusão das informações e idéias, pois, além de promover feiras de calçados, também exhibe equipamentos e máquinas para indústria calçadista.

Schmitz (1993) enfatiza que o Vale dos Sinos por apresentar uma aglomeração de empresas de pequeno porte produtoras de um determinado tipo de manufatura em uma determinada área geográfica com grande densidade do fluxo de informações, um profundo relacionamento entre as empresas, alta densidade institucional, e com presença de empresas produtoras de bens e serviços a jusante a montante da atividade principal, pode ser considerado um autêntico distrito industrial, comparável aos distritos industriais europeus. Por isso, esse autor denomina o Vale dos Sinos de *superclusters*. Contudo, também estão presentes no vale grandes empresas organizadas na forma autêntica de produção em massa do tipo fordista.

Outro aspecto sobre o Vale dos Sinos que deve ser mencionado diz respeito ao papel dos agentes de exportação na conquista da competitividade. Estes foram de fundamentais importância no desenvolvimento dos produtos, na conquista de mercados, na busca de melhores padrões de qualidade e de novos modelos e de serviços de entrega de produto (Galvão, 1999).

A fantástica expansão das exportações ocorreu até meados da década de 80. A partir de então o setor começou a sofrer a concorrência de países com salários mais baixos, em especial da China. Segundo Schmitz (1993) o vale conseguiu reagir à concorrência chinesa ao passar a produzir calçados de melhor qualidade. Como resultado, a produção nacional sofreu intensa reorganização produtiva, que, no Vale dos Sinos, direcionou-se no sentido de atender a pedidos menores, encurtar os prazos de entrega do produto, aprimorar os padrões de qualidade e oferecer novos tipos de modelos de calçados (Ruas, Piccinini e Seleme, 1992, citado em Schmitz, 1993).

Com o aumento da complexidade do Vale dos Sinos, que se especializou na produção de calçados femininos para exportação, os salários, como não poderia deixar de ser, elevaram-se à medida que o vale aumentava e sofisticava o processo produtivo. Esse processo deu lugar a um deslocamento de muitas fábricas para regiões circunvizinhas, onde a mão-de-obra era relativamente mais barata.

b) - O Vale do Paranhana

Este vale desenvolveu-se em concomitância com o Vale dos Sinos, mas com ritmo bem mais lento. No entanto, a própria expansão e o sucesso do Vale dos Sinos serviram de alavancagem para o processo de desenvolvimento do Vale do Paranhana. O relativo encarecimento da mão-de-obra do Vale dos Sinos levou muitas empresas a estabelecerem filiais nas vizinhas cidades de Três Coroas, Igrejinha, Taquara, Parobé, Rolante e Riozinho – o Vale do Paranhana (Galvão, 1999).

Segundo relatório do SENAI (1994), atualmente, a principal atividade econômica da região é a indústria calçadista, que concentra 1.070 estabelecimentos de produção de calçados como mostra a tabela 5. A taxa de crescimento do PIB do Vale do Paranhana e Encosta da Serra foi de 7,8% a.a. para o período de 1980/1993. Em igual período, o estado do Rio Grande do Sul

apresentou taxa de crescimento do PIB de 6,34% a.a. (METROPLAN, 1995). Até o início dos anos 70, a atividade que se destacava nessa região era a agropecuária; e a industrialização ainda era muito incipiente. A partir da década de 70 começa a se desenvolver o setor coureiro-calçadista como decorrência da expansão desse setor no Vale dos Sinos. Foi então instalada grande número de empresas integrantes do complexo coureiro-calçadista do Vale do Paranhana e Encosta da Serra. O setor industrial passa a ser o centro gerador de renda. Em 1993, a participação da indústria no PIB da região já chegava a expressiva cifra de 63,73%, enquanto para todo o estado do RS, a participação da indústria era de 36,54% (METROPLAN, 1995). Entretanto, o PIB *per capita* do Vale do Paranhana tem valores menores que o do RS: em 1993, foi de US\$4.006, enquanto o do estado foi, em igual período, de US\$4.233. Isso ocorreu porque a indústria de calçados, embora absorva muita mão-de-obra, caracteriza-se por uma agregação de valor relativamente baixo (METROPLAN, 1995).

Municípios	Estabelecimentos	% em Relação do Total do Vale	Número de Empregados	% em Relação ao Total do Vale
Igrejinha	346	32,3	5.643	22,8
Parobé	167	15,6	9.205	37,2
Riozinho	7	0,7	367	1,5
Rolante	53	5,0	2.800	11,3
Taquara	157	14,7	2.405	9,7
Três Coroas	340	31,8	4.343	17,5
Total	1070	100,0	24.763	100,0

Tabela 5: Número de Estabelecimentos e de Empregados na Indústria de Calçados do Vale Paranhana – RS – 1991.

Fonte: SENAI, 1994 – Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul.

O Comércio tem-se desenvolvido nos últimos anos como atividade derivada da indústria de calçados, principalmente por meio dos varejos que se localizam às margens da rodovia que liga o Vale do Paranhana à Região das Hortênsias (Nova Petrópolis, Gramado, Canela e Santa Maria do Herval), onde há intenso turismo. Ainda é bastante relevante a atividade agrícola nos minifúndios da região, e o turismo também é uma atividade de algum destaque. O ramo metal-mecânico torna-se importante por ser uma indústria de apoio ao setor calçadista (Galvão, 1999).

Municípios	Taxa de Alfabetização (%)	Taxa de Escolarização (%)	Taxa de Mortalidade (%) (1.000 hab)	PIB per Capita (\$)	Grau de Indigência (1.000 hab)	Índice de Desenvolvimento Social IDS
Igrejinha	91,39	90,33	6,05	3.616	12,9	0,805
Parobé	90,30	85,43	4,40	3.241	17,2	0,741
Riozinho	80,42	81,14	7,52	1.171	21,0	0,313
Rolante	85,92	81,13	8,08	3.727	29,0	0,657
Taquara	90,36	97,84	7,90	2.756	20,4	0,723
Três Coroas	91,20	82,99	6,95	3.894	15,9	0,773
Estado do RS	89,90		6,90	2.316		0,739

Tabela 6: Indicadores Sociais do Vale do Paranhana – RS – 1993.
Fonte: METROPLAN, 1996.

Entre os municípios do Vale do Paranhana, segundo dados da Fundação de Economia e Estatística para 1995 (METROPLAN, 1995) e pelos dados da tabela 6, os municípios de Igrejinha, Parobé e Três Coroas apresentam um índice de desenvolvimento social (IDS) ligeiramente superior ao do estado do Rio Grande do Sul, enquanto Rolante e Taquara apresentam índices um pouco inferiores (0,657 e 0,723 respectivamente). Apenas um município, Riozinho, apresenta um IDS bastante baixo (0,313) o que deve ser fruto deste município ter maior participação da população rural, ou seja, parte significativa da população do município está integrada em atividades agrícolas, às quais certamente as benesses do mundo urbano ainda não chegaram. Em Riozinho, a plantação dos vinhedos (produto importante em função da grande concentração de imigrantes italianos) é feita nos morros, e a região é muito acidentada e de difícil acesso o que talvez explique o fraco desempenho do IDS (Galvão, 1999).

	Taquara (%)	Três Coroas (%)	Igrejinha (%)	Rolante (%)	Parobé (%)	Total (%)
Consumidor final	1,0	0,1	0,9	0,2	0,2	0,5
Varejista	68,2	61,6	74,3	3,0	69,3	61,8
Atacadista	9,6	28,4	22,3	21,0	14,3	20,7
Agente de Export	21,2	9,9	2,5	75,8	16,2	17,0

Tabela 7: Destino das Vendas Segundo o Tipo de Consumidor.
Fonte: Galvão, 1999.

A tabela 7 mostra que a produção do Vale do Paranhana é quase inteiramente destinada ao consumo varejista (61,8%), comportamento igualmente encontrado nos municípios de Igrejinha (74,3%), Parobé (69,3%), Taquara (68,2%) e Três Coroas (61,6%), enquanto Rolante apresenta comportamento distinto com 75,8% para os agentes de exportação. Em segundo lugar nos municípios de Três Coroas, Igrejinha e Rolante, vem a produção atacadista com, respectivamente, 28,4%, 22,3% e 21,0%. Nos municípios de Taquara e Parobé, ficou em segundo lugar a categoria *agentes de exportação*, com 21,2% e 16,2%, respectivamente (Galvão, 1999).

	Taquara (%)	Três Coroas (%)	Igrejinha (%)	Rolante (%)	Parobé (%)	Total (%)
Mercosul	26,7	65,6	66,7	8,8	67,5	47,6
América do Sul	27,5	0,6	0,0	0,0	22,5	10,4
USA	32,5	28,8	33,3	58,7	7,5	31,6
Europa	13,3	3,8	0,0	28,7	2,5	9,4
Outros Países	0,0	1,2	0,0	3,8	0,0	1,0

Tabela 8: Destino das Vendas - Exportação.
Fonte: Galvão, 1999.

2.2.5 – As Cadeias Produtivas

Conceitua-se cadeia produtiva como o conjunto das atividades, nas diversas etapas de processamento ou montagem, que transforma matérias-primas básicas em produtos finais. Em uma estrutura industrial razoavelmente desenvolvida é praticamente impossível a delimitação de cadeias produtivas no sentido estrito, dada a interdependência geral das atividades, além da possibilidade de substituição de insumos. Essa noção, no entanto é fundamental para a conceituação de complexos industriais definidos como conjuntos de cadeias produtivas que têm origem nas mesmas atividades ou convergem para as mesmas indústrias ou mercados.

Porter (1990) diz que, a vantagem competitiva não pode ser compreendida somente através da análise da empresa como um todo, sendo originária das inúmeras atividades que a mesma executa. Cada uma das atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, criando bases para a diferenciação.

A cadeia produtiva, para ele, desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, visando a uma compreensão do comportamento dos custos e às fontes para potenciais diferenciações. A cadeia produtiva integra o que Porter denomina de “sistemas de valores”, envolvendo fornecedores, canais e compradores. Desta forma, a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia produtiva de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. (Porter, 1990)

Dentro de uma indústria particular as diferenças entre as cadeias produtivas concorrentes são determinantes para a implementação de uma vantagem competitiva. O valor neste contexto é definido por Porter (1990) como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. Medida pela receita total, uma empresa é considerada rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Assim, o valor, e não os custos deve ser utilizado para análise da posição competitiva.

A cadeia produtiva da empresa relaciona-se, também com a cadeia produtiva do comprador. Conforme Porter (1990) a cadeia produtiva dos compradores é caracterizada pelo insumo comprado de uma empresa para a cadeia do comprador. Este relacionamento insere a influência da diferenciação na sua implementação. A diferenciação está na forma como as cadeias se relacionam, ou seja, o modo como o produto físico do comprador é utilizado na atividade do consumidor. A criação do valor para o comprador é o fundamento

da diferenciação. Um valor é criado quando uma empresa cria uma vantagem competitiva para o comprador, a qual deve ser percebida por ele.

Em cada cadeia produtiva encontram-se indústrias estreitamente relacionadas por compras e vendas correntes, constituindo os principais mercados e/ou fornecedores das demais atividades participantes. Cadeias intensamente integradas no país propagam, internamente a cadeia, movimentos de expansão ou retração, conformando, portanto, um espaço analítico privilegiado para a observação de mudanças estruturais na composição do PIB. Também aspectos relevantes da inserção externa da economia podem ser melhor apreendidos mediante o uso dessa categoria analisando-se a articulação das cadeias nacionais com cadeias internacionais. Indústrias exportadoras (inseridas como fornecedoras em cadeias internacionais) ampliam o mercado às atividades a montante da cadeia nacional e indicam possíveis fragilidades ou baixo dinamismo nos setores a jusante. Indústrias importadoras apontam deficiências de dinamismo ou de competitividade nas atividades a montante da cadeia, sinalizando áreas potencialmente críticas no caso do agravamento das restrições externas ao crescimento da economia.

Dessa forma, a análise da evolução recente das cadeias – em particular quanto ao equilíbrio ou desequilíbrio que apresentam suas atividades componentes em termos de crescimento e relações com o exterior – permite a indicação de áreas mais ou menos bem sucedidas no ajuste empreendido, assim como pontos fortes, deficiências e potencialidades.

Pires (2001) na figura 8 afirma que a análise de uma cadeia produtiva é tipicamente uma análise meso competitiva, visto que aborda os diferentes elos do tecido institucional regional (ambiente) que possuem vínculo direto e/ou indireto com a cadeia estudada. Esta análise, de acordo com o objetivo desejado, pode chegar a todo tecido institucional.

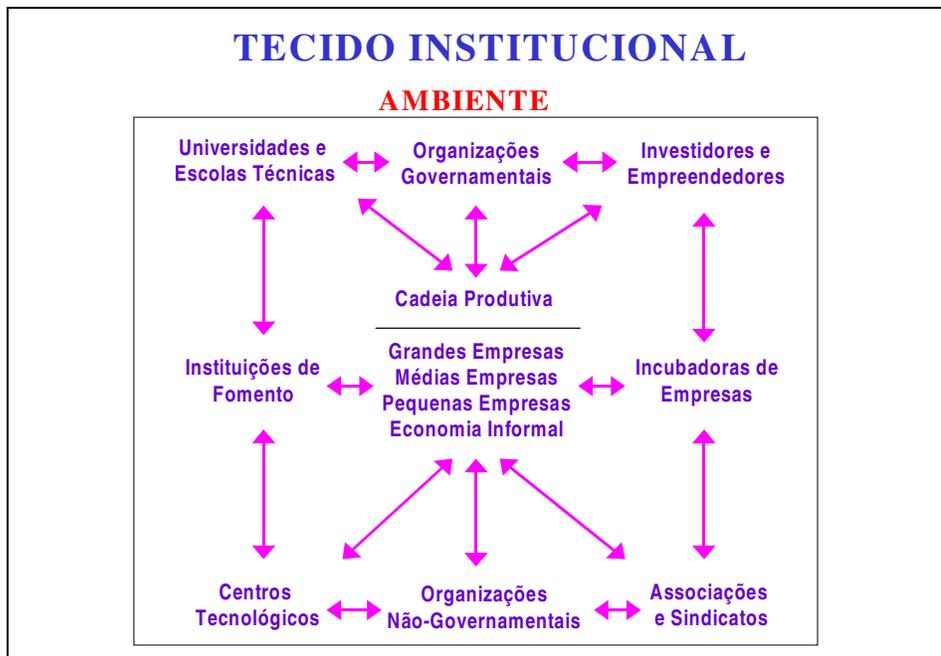


Figura 6: Composição Típica do Tecido Institucional.
Fonte: Pires, 2001.

Ainda em Pires (2001) “existe uma diferença muito importante entre o estudo de uma cadeia produtiva e o estudo de um sistema produtivo. O sistema produtivo também é o conjunto de ações econômicas técnicas e logísticas para se fazer algo, contudo de forma genérica, ou seja, o sistema produtivo não está localizado no espaço (especialização da cadeia) e qualificado (dada a região estudada qualificar o tipo de relação que existe entre os elos da cadeia regional)”.

Para tanto, segundo este, o estudo de uma cadeia produtiva deve passar pelas seguintes etapas:

- a) pré-desenho da cadeia conforme o sistema produtivo genérico vigente;
- b) validação do pré-desenho, para a cadeia regional específica, com um dos seus atores mais influentes;
- c) qualificação dos elos da cadeia, ou seja, quantas empresas, de que portes, existem em cada um dos elos do desenho;

- d) espacialização dos elos da cadeia, indicando em que espaços geográficos (normalmente em nível de município ou microrregião) os elos estão concentrados;
- e) elaboração da amostra qualitativa (principais atores da cadeia produtiva regional);
- f) elaboração de amostra quantitativa (amostragem necessária para o entendimento de cada elo);
- g) pesquisa qualitativa – entrevistas com os principais atores da cadeia (pelo menos 1 ator para cada elo);
- h) pesquisa quantitativa – pesquisa de campo segundo a amostragem necessária para cada elo da cadeia produtiva regional;
- i) análise da situação competitiva da cadeia de forma sistêmica, ou seja, em relação aos seguintes níveis:
 - Macro competitivo: análise relacionadas às questões políticas e econômicas, o sistema jurídico, as políticas comerciais, fiscal, orçamentária, monetária e leis *anti-truste*.
 - Meso Competitivo: análise do tipo de relacionamento existente entre os elos da cadeia produtiva, entre esta e seus fornecedores e entre esta e o mercado. Nesta parte também é feita uma análise da estratégia de produção e mercado da cadeia, bem como da sua capacidade competitiva.
 - Micro Competitivo: nesta parte da análise é avaliada a capacidade competitiva e tecnológica das empresas e instituições dentro de cada um dos elos da cadeia produtiva regional analisada.

Concluindo, Pires (2001), a mesoanálise preenche uma lacuna entre duas teorias econômicas: a macroeconomia que faz a análise do geral para o particular (estuda a floresta e não a árvore) e a microeconomia que analisa do

particular para o geral (estuda a árvore e não a floresta) para explicar o funcionamento das partes.

a) - Leitura técnica

Segundo Ruphental (2001) a leitura técnica permite a identificação dos elementos básicos que compõem a estrutura técnica elementar das cadeias produtivas: as operações técnicas elementares de produção. Essas operações técnicas elementares de produção se combinam numa verdadeira rede de interdependências técnicas das quais as cadeias produtivas representam as seqüências lógicas de encadeamento.

Este encadeamento cronológico das diversas operações de transformação da matéria prima que vai agregando valor por meio das diferentes operações técnicas de transformação do estágio inicial ao estágio final da cadeia produtiva, Floriot, Apud Gomes (1993) chama de *technotecture*.

A leitura técnica permite questionamento e uma análise estrutural do sistema produtivo do tipo: o sistema é mais eficaz levando-se em conta as tecnologias disponíveis? Existe uma integração entre os diferentes estágios técnicos da cadeia produtiva? E outros.

Essa lógica de análise técnica, no entanto, não pode ser feita dissociada de uma análise econômica que viabiliza a sobrevivência da cadeia produtiva a curto e longo prazo. Ou seja, a partir das várias relações técnicas existentes no interior da cadeia produtiva surgem diferentes relações econômicas e comerciais que precisam ser analisadas com o intuito de verificar a competitividade do sistema industrial em questão (Gomes, 1993).

Segundo Kopittke e Casarotto (1996) os custos, a escala e a lógica identificados a partir da seqüência das operações técnicas de produção são elementos capazes de explicar a evolução e a dinâmica dos sistemas

industriais. A principal tarefa desta abordagem é dissecar, de acordo com a profundidade necessária, todas as etapas de processo de fabricação, desde a matéria prima até o cliente final. A investigação visa uma racionalização do todo identificando:

- ◆ gargalos;
- ◆ aspectos estratégicos tais como economia de escala, tecnologia alternativas e competitividade internacional;
- ◆ desperdício;
- ◆ problema de qualidade;
- ◆ economia de matéria-prima e energia;
- ◆ reciclagem;
- ◆ problema de qualidade ambiental.

Ainda Ruppenthal (2001) os setores produtivos de bens e serviços de consumo humano chamados de principais dependem de setores auxiliares que lhes fornecem os meios necessários ao preenchimento de suas funções. Estes setores auxiliares freqüentemente introduzem inovações e/ou tecnologias em um setor dado. É pois necessário identificar as relações entre o setor a ser analisado e os setores auxiliares tecnologicamente ativos correspondentes. A figura 9 dá uma idéia das inter-relações um sistema produtivo.

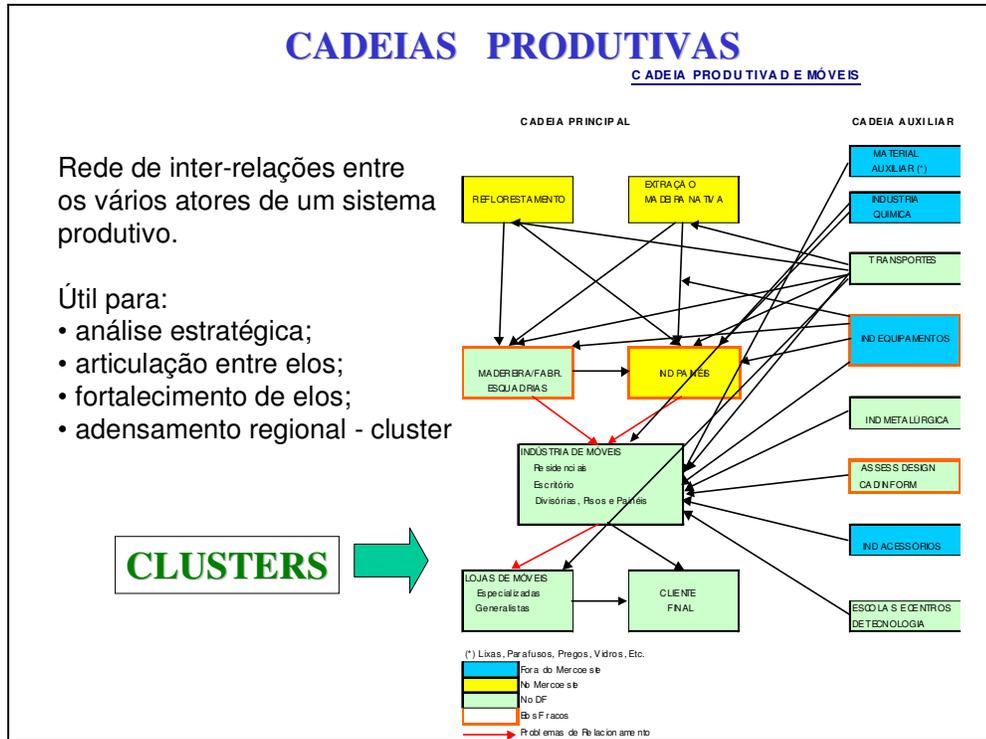


Figura 7: Cadeia produtiva e clusters.
Fonte: Pires, 2001.

A seqüência das diferentes operações técnicas elementares é comandada por uma lógica de transformação técnica a qual supõe um fluxo lógico dos insumos do início até o final da cadeia produtiva e que se constitui na sua lógica de transformação técnica.

b) - Leitura econômica

Kopittke e Casarotto (1996) dizem que a leitura econômica verifica as possibilidades de inserção de transações nos diversos estágios da cadeia produtiva, pois é em torno delas, expressas sob a forma de mercados, que se articulam os agentes econômicos. As possibilidades de “terceirização ou de comercialização de co-produtos, sub-produtos ou de produtos ainda não acabados devem ser examinadas neste contexto”.

Essa articulação da estrutura técnica pelos mercados representa uma certa segmentação do sistema produtivo global da cadeia produtiva. Nesse

sentido, os mercados intermediários apresentam-se como local de confronto entre os diferentes agentes da cadeia. Além dos mercados principais, ligados diretamente aos produtos do setor deverão ser considerados os mercados de equipamentos e insumos para o setor – os assim chamados mercados auxiliares.

Assim, os mercados intermediários principais representam as diferentes possibilidades de articulação econômica que surgem dentro da cadeia principal, bem como o grau de flexibilidade em que esses mercados se articulam com a estrutura técnica. A estrutura desses mercados constitui-se em um indicador do grau de internacionalização de trocas dentro da cadeia, representando o grau de integração vertical da cadeia, entendida em termos de relações econômicas.

Observa-se então que, a partir da estrutura técnica da cadeia produtiva pode-se definir a estrutura econômica, que coloca em evidência uma lógica técnico-econômica responsável juntamente com a evolução histórica pela definição completa da cadeia (Gomes, 1993).

2.3 - O NÍVEL MICRO COMPETITIVO, AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS, REDES DE NEGÓCIOS PARA FORMAÇÃO DE CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO.

Esta parte do modelo teórico avalia a competitividade em relação às eficiências das empresas, inovações e engenharia simultânea e a eficiência coletiva e redes de negócios para formação de consórcios de exportação.

2.3.1 - A Competitividade das Empresas

Segundo Galvão (1999) num sistema capitalista como o Brasil, as indústrias isoladas de pequeno porte sofrem com mais intensidade os efeitos da acirrada concorrência. Do total de novas empresas abertas a cada ano no Brasil, 80% desaparecem antes de completar 1 ano de vida. Aproximadamente 20% das restantes encerram suas atividades antes de completar 5 anos de vida e somente 5% a 6% sobrevivem no longo prazo.

Para melhor entendimento no nível micro competitivo é importante analisar a questão da competitividade entre as empresas. Neste sentido, as pequenas e médias empresas têm encontrado muitas dificuldades em superá-las, já que os administradores dessas empresas ainda não vêm seus concorrentes como parceiros ou trabalho de forma associativa e muitas acabam por fechar. Por meio de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1999, se verificou que a taxa de sobrevivência variou cerca de 39% no primeiro ano de existência, de 30% no segundo ano e de 20% no terceiro período do empreendimento. Enquanto nos outros países, principalmente na Itália, esse percentual chega a 70% das empresas que sobrevivem por mais de 5 anos. Como entender essa diferença? Acreditamos que a resposta está na compreensão deste novo modelo competitivo, a partir da visão do empresário.

Num estudo realizado pela Unido (1996) e pela EFER nos países membros da Comunidade Européia, as seguintes necessidades foram identificadas para as pequenas e médias empresas:

- poucas empresas identificaram a necessidade de contarem com recursos humanos mais qualificados;
- as empresas identificaram a necessidade de suporte em áreas-chave como marketing, finanças e administração geral;
- a maioria das empresas da amostra pesquisada estava procurando expandir seus negócios, mas sem recorrer a dinheiro de bancos ou a ventura capital;
- as maiores barreiras à expansão de seus negócios estão relacionadas com o crescimento do mercado e o ambiente financeiro e legal;
- muitas empresas irão utilizar capital próprio no desenvolvimento de seus negócios;
- dentre os maiores problemas foram apontados os impostos e as leis trabalhistas;
- quase a totalidade de empresas da amostra opera no mercado local, apesar de que nos últimos três anos verificou-se um movimento geral para a exportação, ainda estão dentro dos limites da Comunidade Européia;
- a obtenção de licenças e regularizações não é um problema maior, mas ainda toma tempo das empresas;
- os pequenos empresários acreditam que as pessoas responsáveis pela regulamentação do ambiente de negócios não entendem a pequena empresa, sendo que a grande maioria considera o ambiente de negócios desfavorável;
- a maioria dos pequenos empresários disse que seu governo não possui uma política clara de suporte a pequena empresa e que esta deveria existir com certeza;
- em todos os casos analisados a comunicação entre pequena empresa e o governo é precária para não se dizer inexistente;
- a maioria dos entrevistados é sócio de uma associação formal ou informal de empresários, sendo que os principais benefícios advindos de tal

associação são: informações sobre mercados, tecnologias, leis, consultoria, networking e, em alguns casos, lobby político;

- apenas uma minoria das empresas têm utilizado serviços de suporte tais como consultorias ou treinamentos;
- cerca de 90% das empresas não foram capazes de identificar programas de suporte efetivos;
- elas procuram por suporte particularmente nas associações de empresas, câmaras de comércio e associações comerciais.

Podemos acreditar que a diferença de sobrevivência das PMEs na Europa está relacionada com um ambiente legal, fornecido pelos órgãos públicos mais efetivos. Mas como podemos notar pelos resultados da pesquisa isto não é verdade. Tirando-se algumas pequenas diferenças, as necessidades das PMEs na Europa estão muito próximas das necessidades das PMEs no Brasil, o que leva a crer que o seu ambiente formal é muito parecido.

Segundo Pires (2001) as pequenas diferenças encontradas estão no inter-relacionamento entre as empresas na capacitação dos seus empresários e na qualificação da sua mão-de-obra. Acreditamos que, as diferenças em termos de competitividade passam por uma diferença no conceito que esta possui para os próprios empresários, fruto de um maior amadurecimento do tecido institucional.

O conceito de competitividade pode ter vários sentidos. Neste nível, entende-se competitividade como a capacidade de competir de uma empresa pelo seu sistema de gestão. Num plano mais profundo, pela competência de seus colaboradores diretos, expressa por meio de suas decisões de como utilizar recursos escassos, elaborar seu programa de gestão e atuar em seu mercado alvo.

Daí se conclui que nenhuma empresa pode atuar de uma forma isolada, única. Não existe atualmente uma empresa que possa se considerar

competitiva de forma isolada. Além disso, existem vários níveis onde a competitividade de uma empresa deve ser gerenciada. A seguir serão abordados cinco deles.

Segundo Pires (2001) o primeiro nível é intra-organizacional que ainda não está muito bem assimilado pelas empresas. Isso em parte se justifica. As empresas comerciais, como são conhecidas atualmente, são bastante novas: possuem apenas 400 anos de história (de Geus, 1997). E a ciência que trata destas, a Administração de Empresas, não chega a ter 100 anos. De um modo geral, ainda se desconhece uma forma de fazer com que os colaboradores de uma empresa garantam a sua competitividade com qualidade de vida. Existem pouquíssimas exceções. Ou seja, estamos numa fase ainda primária de busca da competitividade, restrita às fronteiras organizacionais ou como diria Arie de Geus (1997) na fase “Neanderthal” das organizações.

Ainda Pires (2001) por meio de estudos estatísticos sobre a população de empresas no hemisfério norte, Arie de Geus (1997) verificou que a média de vida de uma empresa era de 20 anos e que para as grandes empresas ficava entre 20 e 30 anos. Isto demonstrava que apesar de uma expectativa de vida de séculos, as organizações ainda não conseguem realizar este potencial, estando, segundo o autor, na sua época Neanderthal como o Homo Sapiens que vivia em média de 30 anos de uma expectativa de 100 ou mais.

Mas apesar de não dominarmos completamente o nível micro-organizacional, tanto em termos de aprendizagem quanto em termos de estratégia e gestão, a competitividade transcende essas fronteiras. Este é o segundo nível da competitividade, no qual a empresa atua em parceria com outras empresas colaboradoras como os fornecedores. É a competitividade dentro das relações comerciais da empresa, dentro da sua cadeia produtiva. Este nível pressupõe uma abrangência maior do entendimento do que significa “ser competitivo”, levando a organização a entender a sua posição dentro da cadeia produtiva e de todo o seu ambiente relacional.

Por exemplo, na cadeia produtiva do sapato o que realmente importa é o sapato na prateleira com a qualidade e o preço adequado. Este é o objetivo de todas as empresas que dependem desta cadeia. Assim, se todas as empresas da cadeia produtiva do sapato forem excelentes, mas se o fornecedor de sola não for tão bom, o produto final não será competitivo. Portanto, o presidente da empresa que monta o sapato deve estar preocupado com todos estes elos de ligação de sua empresa com a sua cadeia produtiva e não apenas com a melhoria contínua dos meus processos internos. Uma cadeia produtiva é tão fraca quanto seu elo mais fraco. Ela é um todo mais ou menos integrado e interdependente.

Isso acontece em muitas empresas: elas melhoram quase ao infinito os seus processos e seus produtos/serviços mas se esquecem que não são uma ilha. Se esquecem que, para que seus produtos sejam competitivos “na prateleira” elas devem verificar e melhorar uma série de elos e de níveis de integração no seu ambiente competitivo.

Num terceiro nível, a parceria deve ser feita com todas as empresas que compõem a cadeia produtiva no setor de atuação, inclusive com as concorrentes. Num quarto nível a parceria deve ocorrer com outras empresas e outros setores econômicos. O quinto nível de colaboração é caracterizado pela parceria entre as empresas comerciais e as instituições de apoio como o SENAI, SEBRAE e órgãos do governo, onde então abrangemos todo o ambiente competitivo, relacional da empresa.

“A competitividade de uma indústria específica, bem como da própria economia de um país é reflexo de uma série de fatores que condicionam, direta ou indiretamente, o seu desempenho. Em um nível mais básico encontram-se os fatores relacionados às empresas e os seus mercados imediatos. No plano intermediário, encontram-se os fatores ligados ao setor e ao complexo industrial, ou seja, a interface com outros elos da economia. Em nível mais amplo encontram-se os fatores de natureza estrutural, econômicos, políticos e culturais.” BRDE, 1998, pg.33.

“O entendimento da competitividade por este prisma, onde estão presentes aspectos tangíveis e intangíveis, privados e públicos, é diferente das interpretações onde se busca a compreensão

somente pela ótica do produto, circunscrita no máximo aos limites da indústria, procedimento suficiente apenas para mercados fechados.” BRDE, 1998, pg.33.

“Neste ambiente, as empresas que terão êxito serão as que conseguirem desenvolver o maior número de dispositivos para tratar cada um dos fatores nas suas estratégias mercadológicas. O que vai determinar em grande parte a efetividade das estratégias escolhidas, e, conseqüentemente, a sustentabilidade do modelo competitivo são as ligações da empresa com a estrutura específica da indústria, bem como, a qualidade das relações estabelecidas.” BRDE, 1998, pg.33.

Esta é a competitividade sistêmica. A capacidade de competir de uma empresa é determinada pela sua capacidade de colaboração e integração com as mais diversas instituições, como universidades, centros tecnológicos, incubadoras, sindicatos, fornecedores, concorrentes, escolas técnicas, secretarias de educação, e outras.

A empresa precisa focar seus limitados recursos nas áreas com maior potencial de retorno competitivo. Seus “gargalos” competitivos. Os elos fracos de sua corrente. Estes gargalos competitivos existem tanto internamente à organização, quanto externamente, na relação da empresa com seu ambiente competitivo. De acordo com este novo modelo competitivo, mostrado na figura 10, quanto maior o nível de integração da empresa com seu ambiente competitivo, maior será a sua capacidade de competição. Na verdade, este nível de integração depende da capacidade de entendimento da empresa, de seu empresários e de seus funcionários deste ambiente complexo no qual ela está inserida. Esta é a questão principal do nível micro competitivo – como levar as empresas a entenderem de forma sistêmica a sua competitividade?

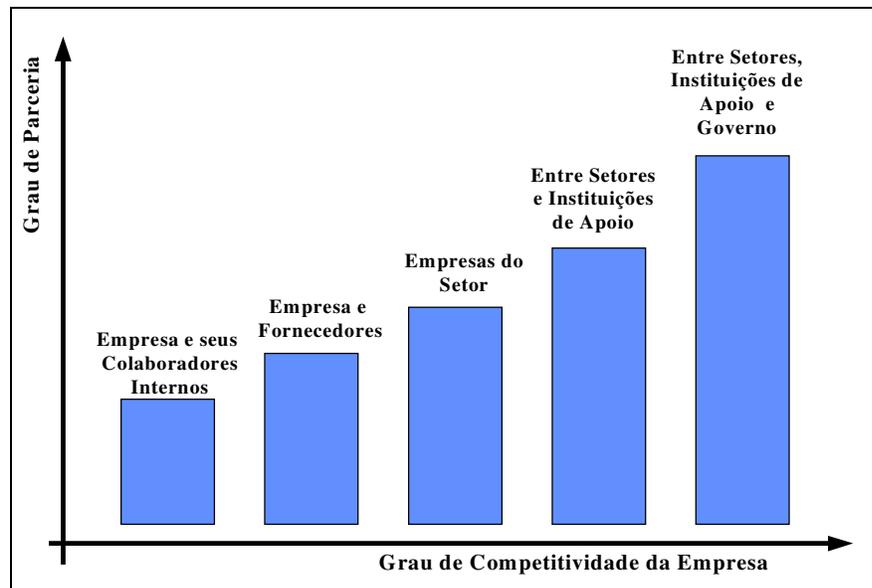


Figura 8: Integração e Competitividade.
Fonte: Pires, 2001.

2.3.2 - As Micro e Pequenas Empresas

Nos últimos anos a economia tem descoberto as micro e pequenas empresas como setor de sucesso para alavancagem na economia. Em todo mundo o espaço disponibilizado para estas empresas vem crescendo, e, de forma mais destacada na Itália, estas empresas vêm se diferenciando com sua especialização, flexibilidade e empreendedorismo no segmento dos negócios.

As micro e pequenas empresas já fazem parte da nova dinâmica do mercado, na formação de novos espaços econômicos, principalmente baseadas na renovação da economia italiana na formação de seus distritos industriais.

A evolução destas empresas é a sua formação em redes que atuando de forma cooperada permitem potencializar recursos aumentando sua capacidade de reação às inovações do mercado, seus sistemas logísticos aprimorados, sua experiência em grupo e o acesso a recursos financeiros.

Uma parcela significativa do PIB brasileiro é resultante de pequenas e médias empresas que estão sendo postas diante da concorrência pesada das grandes empresas e acabam se extinguindo por não conseguirem administrar seus negócios no mercado. Elas são ainda responsáveis pela absorção de desempregados e por uma boa fatia do faturamento do país.

Em uma enquete realizada pela FUNCEX registrada pela Gazeta Mercantil em junho de 1998 entre pequenas, médias e grandes empresas, verificou-se que 62% das empresas viam na dificuldade de divulgação de seus produtos no exterior; um dos principais entraves para exportar.

A mesma pesquisa mostrou que está crescendo a participação das pequenas e médias empresas nas vendas externas de 17,2% em 1990 para 23,2% em 1996. As médias empresas foram as principais responsáveis por esse empuxe tendo a sua participação nas exportações totais crescido de 15,8% para 21,5% (Gazeta Mercantil, 1998).

Segundo números do SEBRAE, no período de 1.990 a 1.999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Apenas no ano de 1.999 foram constituídas 475.005 empresas no país, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas no Brasil. O Sudeste foi a região que registrou o maior número de microempresas constituídas, com um total de 124.147, seguida do Sul, com 55.737, Nordeste, 45.551, Centro-Oeste, 27.366 e Norte com 14.724.

Nas tabelas 9 e 10 a seguir, verificamos a relação das empresas e micro empresas no Brasil de 1990 a 1999 e a participação das micro e pequenas empresas no total de empresas industriais, comerciais e de serviços no Brasil em 1994. Estas tabelas são referência da gerência de planejamento, estudos e pesquisas do SEBRAE.

Período	Empresas	Micro-empresas
1990	526.757	342.853
1991	498.493	327.681
1992	430.665	283.976
1993	497.204	239.139
1994	511.772	193.946
1995	519.487	245.064
1996	482.692	242.412
1997	533.221	239.459
1998	467.128	287.423
1999	475.005	267.525
TOTAL	4.942.424	2.669.478

Tabela 9: Quantidade de empresas e micro empresas no Brasil de 1990 a 1999.
Fonte: SEBRAE, 1999.

Setor	Faixa de Receita Anual			
	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média e Grande Empresa	Total
Indústria	75,07%	16,74%	8,19%	100%
Comércio	85,79%	10,97%	3,24%	100%
Serviço	88,97%	8,29%	2,74%	100%
Total	84,79%	11,25%	3,46%	100%

Tabela 10: Participação das micros e pequenas empresas em relação aos setores.
Fonte: SEBRAE, 1999.

De acordo com o SEBRAE, as micro e pequenas empresas, representam hoje 98% das empresas brasileiras, e destas 15.000 são exportadoras. Sobre as exportações apenas 600 delas são responsáveis por 80% de tudo o que é exportado o que significa a maioria das exportações nacionais. As exportações estão concentradas nas mãos de poucos.

Para atingir um mercado exportador é necessário ter preço, qualidade e capacidade de fornecimento: três itens difíceis de conseguir pelo micro e pequeno empresário. É necessário uma ampla capacitação deste empresariado em cultura de comércio exterior e vivência de atividades em

conjunto buscando um espírito associativista e minimizando os índices de mortalidade das empresas.

Minervini (1997) levanta algumas das causas do alto índice de mortalidade das micro e pequenas, entre elas, a falta de treinamento e experiência no trabalho que vai desenvolver; o desconhecimento ou desconfiança de entidades que podem ajudar no início dos negócios; a falta de disciplina e organização; a falta de poder contratual com fornecedores, clientes, bancos e instituições; a insuficiente capacidade produtiva, os recursos humanos inadequados; a realização de previsões de mercado mais na “sensibilidade” do empresário do que em pesquisas de mercado e a incapacidade de formar alianças por excessivo zelo e individualismo.

O Governo Federal e as empresas privadas assumiram o compromisso de atingir uma meta de US\$ 100 bilhões em exportações até o ano de 2002, isso significa que o Brasil terá que praticamente dobrar o valor das exportações. Para atingir a meta de exportações, uma grande aposta está sendo feita em um aumento significativo da participação das pequenas empresas. Na meta de US\$ 100 bilhões, caberá para as pequenas empresas uma participação de 10%, ou seja, US\$ 10 bilhões. Nos últimos anos, a participação das pequenas empresas nas exportações variou de 1,7% a 3%. (Revista Empreendedor, 2.000).

As micro e pequenas empresas reunidas de forma associativa, por meio de redes de negócios, têm melhores oportunidades e maior potencial de sucesso. A coletividade das informações, a redução de custos e o conhecimento de novos mercados por meio da exportação são algumas dessas oportunidades.

Em função da globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção, coloca em questionamento a competitividade da pequena empresa. Estas, atuando de forma individualizada não são mais um modelo

empresarial de futuro; mesmo tendo um bom nicho de mercado local podem ser surpreendidas por um concorrente do exterior (Casarotto e Pires, 2001). Elas devem unir-se em redes de negócios para garantir a sua competitividade.

A união em forma de agrupamentos é uma forma de as micro e pequenas empresas se tornarem mais competitivas com maior agilidade, qualidade e redução de custos, podendo ser revertidas em redução de preços ou aumento da margem de lucro para novos investimentos produtivos.

Para fugir da complexa burocracia de exportação, o melhor caminho para o pequeno empresário é participar de um consórcio de exportação. A APEX acredita que será por meio dos consórcios de um número maior de pequenos empresários irão ingressar no mercado externo, pois será por meio deles que o Governo poderá rapidamente aumentar a conscientização e a capacitação dos pequenos empresários para uma melhor atuação no mercado externo.

2.3.3 – Redes de Negócios

A formação de redes de negócios para as micro e pequenas empresas é uma vantagem competitiva, onde cada empresa adquire melhores condições de sobrevivência e contribui com o desenvolvimento regional, aumentando ainda mais as suas chances de sucesso.

Estas redes acabam sofrendo um novo conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente que estão inseridas, das características da região, das políticas governamentais existentes, do envolvimento das pessoas, da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores. Algumas destas aplicações são os consórcios, as cooperativas, as parcerias em forma de *joint ventures*, os aglomerados (clusters) as redes flexíveis, etc.

As redes de micro e pequenas empresas competem internacionalmente e forma a cadeia de valor dentro de um processo onde são chamadas de redes flexíveis. As redes flexíveis garantem o desempenho de grandes empresas com a flexibilidade e agilidade de decisões e produção das pequenas empresas. (Silveira, 1999)

Perrow (1992; Apud Zaleski 1999) destaca alguns benefícios por se optar pelo desenvolvimento regional na formação de redes de pequenas e médias empresas:

- Maior dispersão de poder entre as várias empresas da região;
- Flexibilização da hierarquia, decorrente do menor número de níveis verticais existentes nas pequenas empresas;
- Mudança na distribuição da riqueza e nos padrões de consumo;
- O progresso resultante das redes de pequenas empresas é mais equilibrado do que aquele produzido por grandes empresas que acabam investindo fora da região;
- Incentivo ao desenvolvimento de uma estrutura de apoio do governo regional oferecendo amplos serviços sociais que apóiam a formação de redes.

a) - Tipos de Redes

Existe uma vasta classificação, citada por vários autores, do que seriam as redes. Cada uma destas classificações é definida de acordo com suas características mais marcantes, sendo pela região em que se encontram, pelo setor, pela tecnologia, pelo grupo de pessoas, pela cadeia produtiva, entre outros determinantes. A seguir vemos alguns exemplos desta caracterização.

As formações recentes de redes de empresas e organizações virtuais podem ser consideradas como formas especiais de alianças estratégicas entre

empresas. Grandori e Soda (1995) identificam três tipos básicos de redes: sociais, burocráticas e proprietárias.

As redes sociais são fundamentalmente informais nas relações inter-empresariais com o intercâmbio da mercadoria social, seja o prestígio, *status*, mobilidade profissional, etc. As redes burocráticas são caracterizadas pela existência de um contrato formal e as proprietárias têm formalização de acordos de direito de propriedade entre os acionistas de empresas. (Grandori, 1995)

Laumann, Galaskiewicz & Marsden (1978; Apud Cândido e Abreu 2000) já discutem duas modalidades básicas de redes uma no modo competitivo e outra no modo cooperativo.

Redes formadas pelo modo competitivo implicam na existência de mercado econômico competitivo, tais redes estão sujeitas a normas que regulam seu comportamento. As empresas são vistas como entidades que buscam suas metas particulares procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade.

Redes formadas no modo cooperativo pressupõem que as organizações envolvidas têm suas metas particulares, mas entendem que o benefício será maior quando perseveram na procura de um objetivo maior com o qual a rede tem compromisso.

Casarotto e Pires (2001) propõe dois tipos de redes, uma executada de forma *topdown*, onde a empresa pode tornar-se fornecedora da empresa mãe ou, principalmente, subfornecedora e com pouquíssima flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede e é altamente dependente desta, e a outra executa de maneira bem mais flexível onde as empresas unem-se na forma de um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Se for um consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir parte de

um equipamento, o qual é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio tem característica administrativa de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, aumentando valor agregado, como vemos na figura 11.

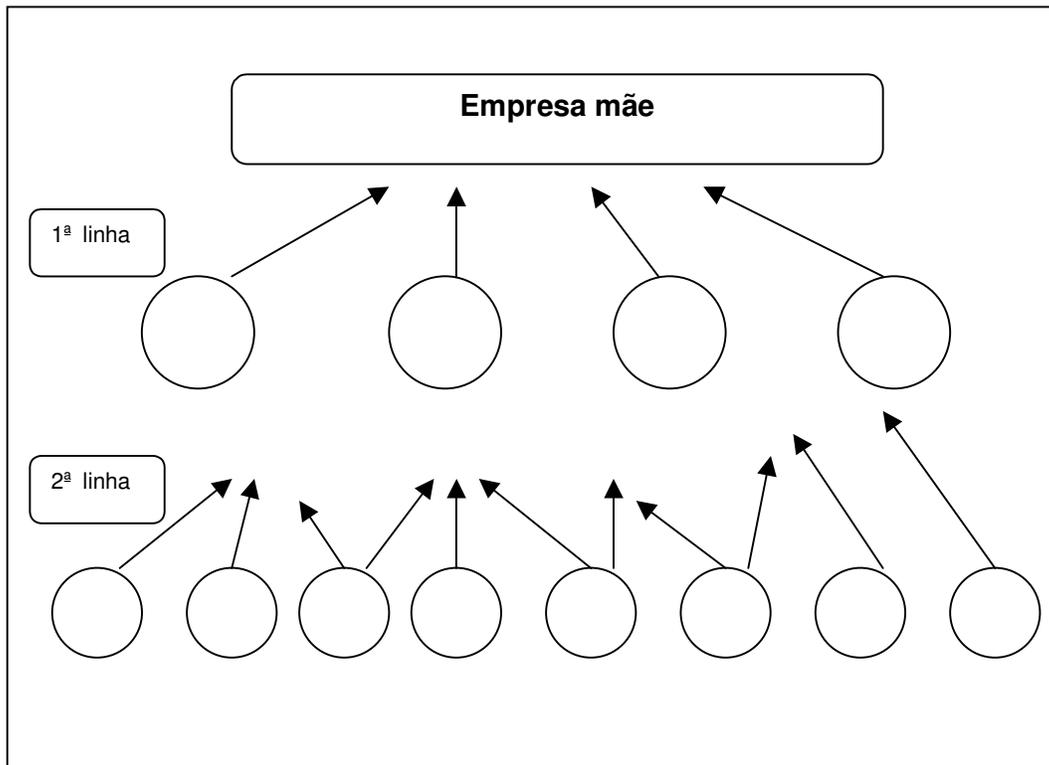


Figura 9: Tipos de Redes de Empresas. Modelo de rede topdown ou modelo japonês.
Fonte: Casarotto e Pires, 2001.

Cândido e Abreu (2000) sugerem um modelo da evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional que vemos na figura 12. A teoria de redes é subdividida em redes intra-organizacionais, redes intra-pessoais e inter-organizacionais.

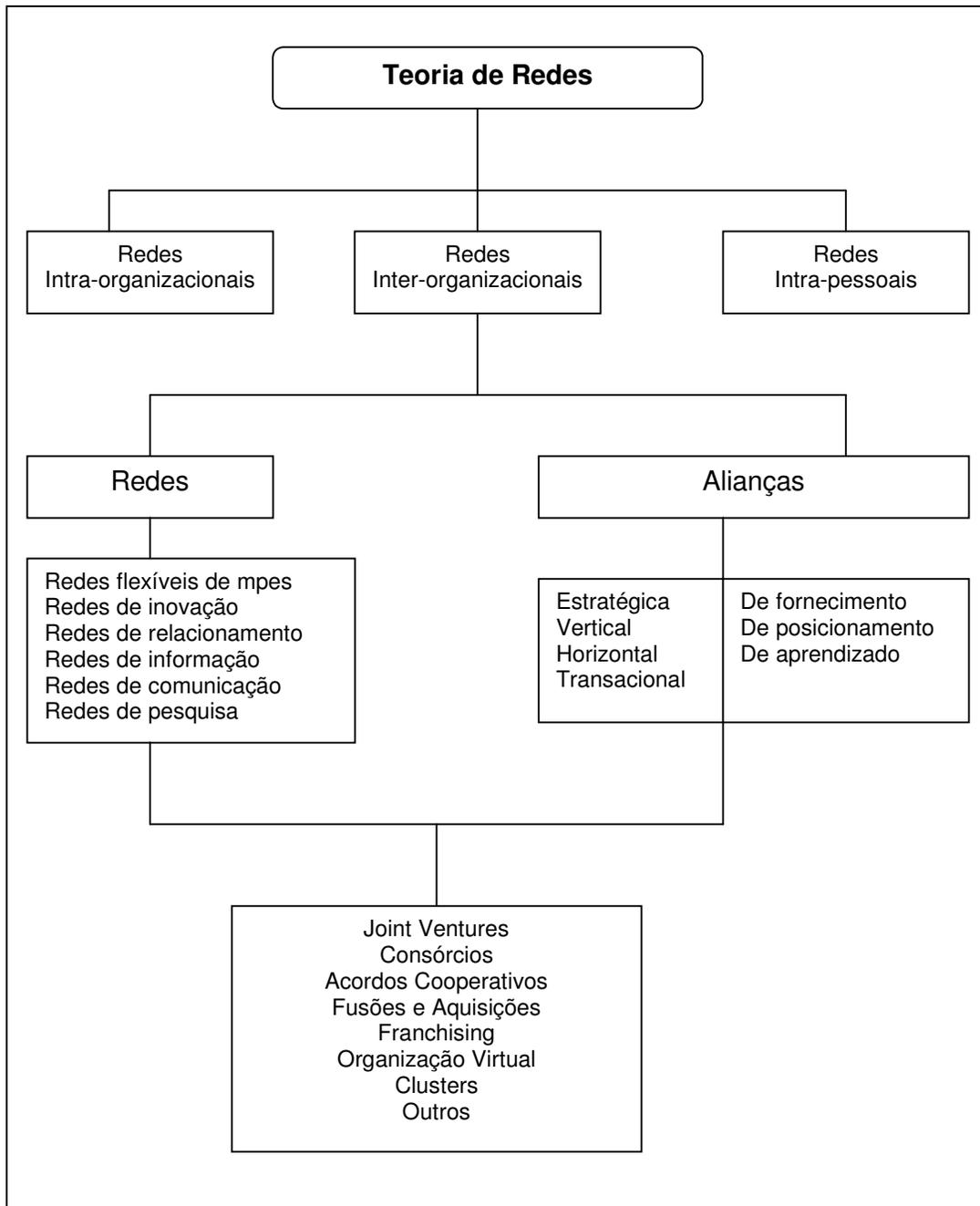


Figura 10: A Evolução dos conceitos de redes.
Fonte: Cândido e Abreu, 2000.

São as redes inter-organizacionais que podem ser divididas em redes propriamente ditas e alianças. As alianças são caracterizadas como estratégicas, vertical, horizontal, transacional ou ainda de fornecimento, posicionamento ou de aprendizado. Não se caracterizam exatamente com agrupamentos coesos, mas sim uniões temporárias. Neste modelo, a união das

formações de redes é que são formados os consórcios, cooperativas, *joint ventures*, acordos, fusões, organizações virtuais, *clusters*, entre outros.

O trabalho de Silveira (1999) parece ser aquele que melhor caracteriza os tipos de redes da forma mais didática e de simples compreensão, seguindo os modelos aplicados na prática. O autor classifica as redes de micro e pequenas empresas em consórcios, condomínios, cooperativas, empresas de participação comunitária e núcleos setoriais.

Os consórcios foram melhor identificados na aplicação dos distritos industriais italianos onde têm apoio integrado da rede proporcionando ganhos em escala por meio da produção conjunta dos participantes do consórcio. A participação se dá tanto no processo produtivo como na promoção de ações conjunta.

Os condomínios são outra forma de redes que teve sua origem na Alemanha nos condomínios de empresas de Munique (Schleederer & Hess, 1995; apud Silveira, 1999). Sua característica principal é a acomodação de várias empresas autônomas em um só complexo predial sem que tenham alguma relação entre elas. Os benefícios deste tipo de agrupamento é o compartilhamento de alguns custos entre os participantes do condomínio como secretária, contabilidade, xerox, telefone, etc.

As cooperativas são outra forma de redes organizada sobre bases democráticas, onde os cooperados têm direito de voto. No Brasil, a forma mais comum deste tipo de associação é agropecuária, até porque a legislação está bem amparada.

Daemon (1993) define cooperativas como sociedades que agrupam pessoas com a finalidade de realizar operações relativas à satisfação de necessidades comuns. As cooperativas com um grau de organização

desenvolvido são capazes de se destacar como uma concentração em comércio exterior.

As empresas de participação comunitária citadas por Silveira (1999) são as de sociedade anônima de capital fechado, onde sua principal função é controlar empresas filiadas praticando atividades comerciais ou industriais. Normalmente se constituem no formato de *holdings*.

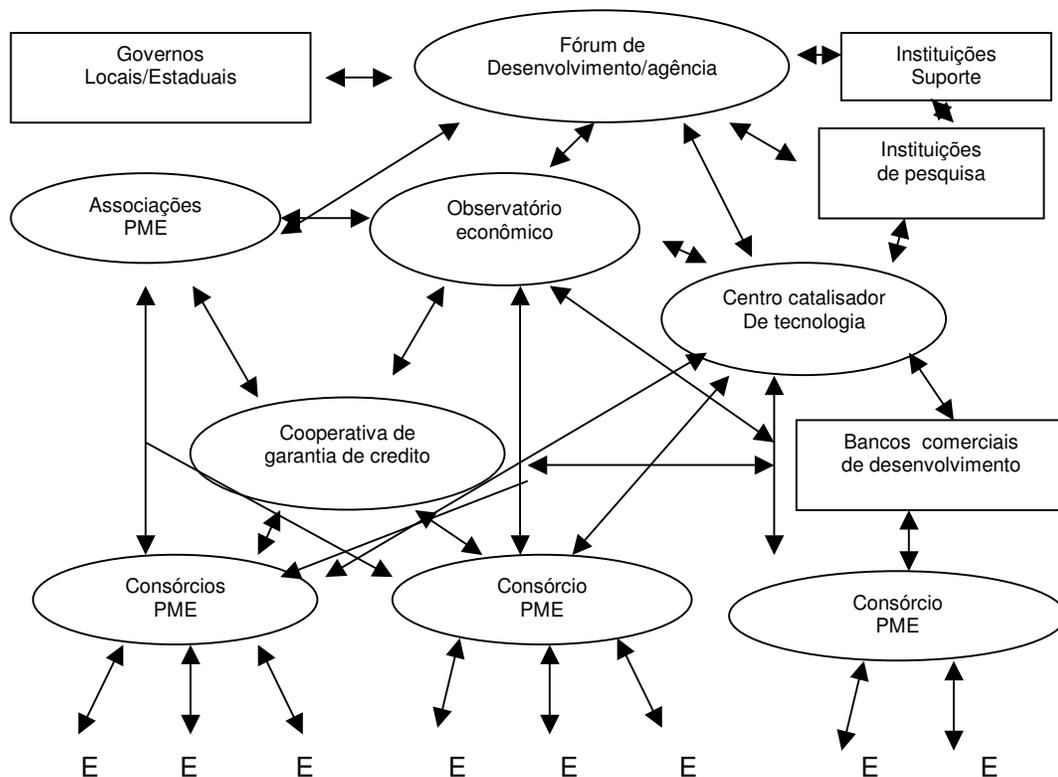
Por fim, Silveira (1999) define os núcleos setoriais como movimentos regionais com a participação dos empresários na busca de solução dos problemas comuns de forma coletiva. Podem também ser chamados de pólos, quando têm destaque em algum setor.

Castro (2000) cita que as pequenas empresas só obterão competitividade se dispuserem dos seguintes fatores em sintonia: escala de marca, escala de logística e escala de tecnologia ajudada por mecanismos de integração. Segundo Casarotto e Pires (2001) uma região apresenta então os seguintes mecanismos como mostra a figura 13.

- De primeiro grau são caracterizados os consórcios, as cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre as empresas;
- De segundo grau as associações empresariais pró-ativas, cooperativas de crédito ou instituições de garantia de crédito;
- De terceiro grau aquelas formadas por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governos, bancos, universidades, etc.).

- De quarto grau seria caracterizado por uma Agência de Desenvolvimento Regional, atuando por meio de um mecanismo operativo como um Fórum de Desenvolvimento.

Sistema econômico local estruturado



Obs.: E Pequenas empresas
 □ Aparato institucional existente
 ○ Instrumentos de integração a serem criados para dar competitividade

Figura 11: Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.
 Fonte: Casarotto e Pires, 2001.

Conceitos mais modernos, mas ainda em constante formulação citam os Sistemas Produtivos como a melhor forma de aplicação dos aglomerados. A título de diferenciação a EURADA, apresenta duas comparações entre as definições de sistemas produtivos locais e os aglomerados conceituados por Porter (1999).

Sistemas produtivos locais são redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por solidariedade ativa entre os consorciados. As empresas envolvidas têm uma forte preocupação com qualidade de vida, ações culturais e sociais. Já os aglomerados são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num setor particular, envolvendo fornecedores especializados, estrutura maquinarias, serviços e infra-estrutura (EURADA, 2000).

Porter (1999) é o autor que descreve com mais exatidão o funcionamento dessas redes de empresas. A descrição de suas redes são conceituadas de *clusters*, ou aglomerados. Apesar de aglomerados serem diferentes de consórcios, os primeiros formados a partir de uma grande empresa e o segundo por meio da união de pequenas, sem a interferência de grandes.

2.3.4 - Consórcios de Exportação

Uma das formas de auxiliar o processo de exportação das micro e pequenas empresas é pelo marketing cooperativo, que pode partir desde a simples cooperação informal, por meio de um agente internacional, até a formação oficial de um consórcio de exportação.

A crescente atenção dada a formação dos consórcios de exportação nos diversos países do mundo, reflete a importância que este canal vem assumindo como estratégia de exportação. Entre os países subdesenvolvidos, podemos citar a formação de consórcios na Argentina, Índia, Colômbia e Quênia. Entre os desenvolvidos, principalmente na Suécia, Itália, Dinamarca e Israel.

Os estudos efetuados em diversos países sobre marketing cooperativo para exportação mostram a formação de consórcios como um conceito promissor no engajamento de pequenas e médias empresas na exportação.

Para o Brasil que tem no comércio exterior uma importante alavancagem para sua economia, a formação de consórcios para exportação é vital.

A situação econômica atual do Brasil indica uma forte tendência do governo ao fomento e apoio as exportações. Este fato apresenta interesse e oportunidade para as empresas com capacidade de atender as deficiências e necessidades do mercado internacional. O consórcio de exportação parece ser a melhor forma organizacional para atender a esta demanda. A formação de consórcio deixou de ser uma função meio para aprendizado para as empresas, para ser uma função fim, por necessidade de manutenção no mercado.

De acordo com a APEX, os consórcios de exportação podem ser caracterizados como uma associação entre empresas independentes, de pequeno ou médio porte, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação, seja para um produto ou para uma cadeia produtiva. Diferente dos aglomerados, as grandes empresas podem estar envolvidas neste agrupamento, mas normalmente são muito avançadas e desistem do projeto.

Esta definição parece ser a mais objetiva quando trata-se da realidade nacional, já que a própria APEX é a agência que está incentivando a criação destes consórcios, que são instalados sobre as regras definidas por ela.

Daemon (1993) define os consórcios de exportação como cooperativas com formas de concentração por meio da qual as empresas se unem mantendo as suas individualidades, possibilitando agregar uma oferta de maior dimensão, fazendo crescer o poder de negociação e aumentando a capacidade técnica e financeira. As cooperativas são utilizadas normalmente como formas de associação para o setor agrícola, enquanto os consórcios são direcionados para outros setores.

Os consórcios de exportação permitem às empresas locais concorrentes ou com produto complementares, cooperar para levarem juntas o processo de exportação. O consórcio passa a ser a representação jurídica frente aos mercados internacionais, normalmente na forma de uma associação, obtendo importantes economias de escala. (Porter, 1999)

Um dos princípios que regem os consórcios de exportação é o de prestação de serviços comuns a seus associados. São serviços como os de capacitação gerencial, produtiva e tecnológica, resultante do fato de que cada um dos associados deve estar no mesmo nível dos outros. Reunidas em consórcios de exportação, essas empresas podem otimizar seus esforços de produção e comercialização. Em suma, os consórcios possibilitam às pequenas e médias empresas aumentar a competitividade.

O grande número de pequenas e médias empresas industriais que carecem de pessoal qualificado e com experiência em exportação e que não dispõem de produtos cujos padrões de qualidade atendam às exigências do mercado internacional são um dos principais problemas enfrentados pelas empresas na formação de consórcios. Aliados a esses fatores, a falta de informações sobre mercados externos, os horizontes de negócios restritos, e a falta de mentalidade exportadora da gerência contribuem para vedar o acesso dessas empresas no mercado internacional.

Algumas das dificuldades de instalação dos consórcios de exportação em si são os problemas de financiamento, as discrepâncias no tamanho das empresas, as dificuldades das linhas de produtos competitivos, o temor quanto a segurança de informações que as empresas consideram confidenciais, a incerteza quanto a mudanças futuras nas empresas participantes, a escassez de profissionais capacitados em gerência e marketing para gerir as operações e os problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

Há alguns anos a dificuldade na formação destes consórcios deu-se, além da falta de informações sobre o mercado externo, a falta de mentalidade exportadora, a escassez de profissionais qualificados nas pequenas e médias empresas, além da ausência de produtos com padrões de qualidade para o mercado internacional.

Antes da elaboração de um plano de ação e marketing, o consórcio deve realizar pesquisas de mercado para identificar as condições de penetração do produto brasileiro no exterior. Nesta fase, deve levar em conta fatores como *design* do produto, preços de exportação praticados em outros países, preços de venda interna, facilidades concedidas a países membros do Mercosul ou outras parcerias, nível de qualidade dos produtos consumidos, quantidades importadas e produção doméstica, legislação do país com relação a importação do produto e hábitos e costumes do país. (Infante, 1984)

Depois de levantadas estas informações deve ser feita uma análise e então se tem uma visão das reais perspectivas do consórcio no mercado externo.

Os consórcios de exportação têm destaque especial por seu caráter incessante de aprimoramento da empresa em relação ao mercado internacional, muito mais exigente. Melhorias em qualidade, produtividade, pesquisa e desenvolvimento, inovações tecnológicas, logística são uma constante reformulação para atender ao comércio exterior e manter a competitividade das empresas.

Casarotto e Pires (2001) sintetizam as funções dos consórcios de exportação em quatro, a identificação das oportunidades de mercado; a análise das necessidades da empresa e definição do perfil dos potenciais parceiros; a identificação de tais parceiros nos mercados internacionais de interesse; e, a assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

Entre os benefícios e vantagens conseguidos pelas empresas unidas em forma de consórcios, podemos identificar:

- Compra direta dos fabricantes;
- Serviços e gestão da exportação;
- Facilidades na formação de parcerias;
- Facilidade de penetração em novos mercados;
- Redução do risco por meio da diversificação do negócio;
- Redução de flutuação sazonal nas vendas;
- Acúmulo de *know-how* em marketing internacional;
- Fortalecimento de seu produto na indústria;
- Aumento do acesso às informações técnicas;
- Aumento do poder de captação de recursos financeiros;
- Redução dos custos de produção e exportação;
- Influência junto às organizações:
- Influência junto às organizações;
- Aumento dos lucros;
- Estabelecimento de novas estratégias de comercialização;
- Redução no custo da inexperiência pelo fato do aprendizado coletivo;
- Efeito moral sobre as empresas participantes;
- Possibilidade de criação de uma marca forte;
- Possibilidade de melhoria na embalagem e rótulo do produto.

Levantando tantas vantagens nos leva a pensar o porquê da não existência de um maior volume de consórcio de exportação no mercado nacional e de modelos de sucesso. Alguns dos motivos estudados por seminários organizados pelo SEBREA na década de 80 por Infante (1984) são:

- Dificuldade com financiamentos;
- Diferenças no tamanho das empresas;
- Linhas de produtos competitivos;

- Precauções dos empresários quanto às informações confidenciais da empresa;
- Incerteza em relação às mudanças para o futuro;
- Escassez de talento gerencial para administrar as operações.

Entre os problemas na formação destes consórcios está principalmente a individualidade não só das empresas, mas como de seus dirigentes em perder o mínimo de sua individualidade e ganhar o máximo de vantagens. Os empresários se preocupam mais com a vantagem que seu concorrente irá adquirir do que com o sucesso para o seu próprio negócio.

Estas dificuldades mostram a necessidade de esboçar estatutos bem elaborados para o consórcio, definindo aspectos de seu funcionamento, período bem determinado para atingir os objetivos, contando com certa flexibilidade para possíveis modificações (Daemon, 1993)

Para se estruturar um consórcio de exportação são necessários alguns passos. Revendo algumas bibliografias e experiências podemos dividir a formação de consórcio em quatro momentos.

O primeiro deles é criar a conscientização do valor do trabalho em grupo levando junto aos sindicatos e associações a mensagem do trabalho cooperativo e suas vantagens. Esta fase de conscientização é a mais crítica do processo e será essencial para o sucesso do negócio.

O segundo momento é ver como um grupo espontaneamente tem interesse e quer participar do consórcio com expectativas de superar as dificuldades que virão no decorrer do trabalho em grupo. Nesta etapa é feita a seleção dos produtos e análise das empresas envolvidas. As empresas participantes de um consórcio devem estar em mesmo nível de desenvolvimento tecnológico, de mercado e de gerência, além de já demonstrarem uma vocação regional sistêmica.

É muito difícil obter-se um grupo homogêneo na prática. Antes de se formar um consórcio, deve-se analisar itens como perfil de capacidade de produção, fazer a adequação dos produtos, analisar posição econômica do consorciado e dos mercados alvos, além de fazer um estudo da viabilidade técnica comercial da interação entre a demanda e a oferta da região. Ao longo das negociações iniciais, haverá uma seleção ou filtragem natural, até se chegar nas empresas que participarão do consórcio.

O terceiro momento é a geração de informação e levantamento de dados, que irão definir a característica central do consórcio se será somente de promoção, ou vendas, promoção e pesquisas de novos mercados, produção conjunta, atuando de forma nacional ou regional.

E por fim, o quarto momento é aquele que gerará o estatuto onde todas as regras do jogo serão discutidas e então irá direcionar a vida do consórcio. É ainda definido o orçamento e o plano de marketing, onde estão as metas e objetivos que se pretende atingir.

Após vinte anos de estudos sobre consórcios de exportação no Brasil vemos que os mesmos fatores são entraves para a formação de novos consórcios. Desde esta época busca-se no Brasil uma forma de melhor se estruturar e manter os consórcios de exportação.

O consórcio tem a vantagem para as pequenas empresas de exportar de forma a atender grandes pedidos ou fazendo parte de uma linha de produtos. Além de se responsabilizar pelas entregas, cumprimento dos prazos, controle de qualidade e capacidade produtiva, conferindo maior confiabilidade às transações. (Infante, 1984)

Na busca do êxito na formação dos consórcios é importante atender os seguintes itens:

- Realizar investimentos com um plano de ação bem delineado;
- O gerente do consórcio deve ser um executivo bem capacitado e ser neutro às empresas envolvidas;
- Ter um executivo em cada empresa acompanhando as atividades realizadas pelo consórcio;
- Buscar harmonia entre as empresas participantes;
- Levar em conta as diferenças culturais dos mercados.

Minervini (1997) descreve algumas etapas para a criação de consórcio:

- Identificar a capacidade de internacionalização da empresa;
- Comparar a necessidade do mercado com a capacidade das empresas do consórcio;
- Definir as funções direcionadas do consórcio;
- Organizar a estrutura básica do consórcio;
- Elaborar o orçamento, avaliando custos e riscos;
- Selecionar pessoal especializado para as funções executivas e operacionais;
- Elaborar um plano de marketing e comunicação;
- Realizar treinamento de pessoal;
- Selecionar os canais de distribuição;
- Estabelecer um sistema de auditoria para o funcionamento do consórcio.

Infante (1984) sugere um modelo da ordem seqüencial para a montagem de um consórcio de exportação de pequenas e médias empresas, de acordo com a figura 14.

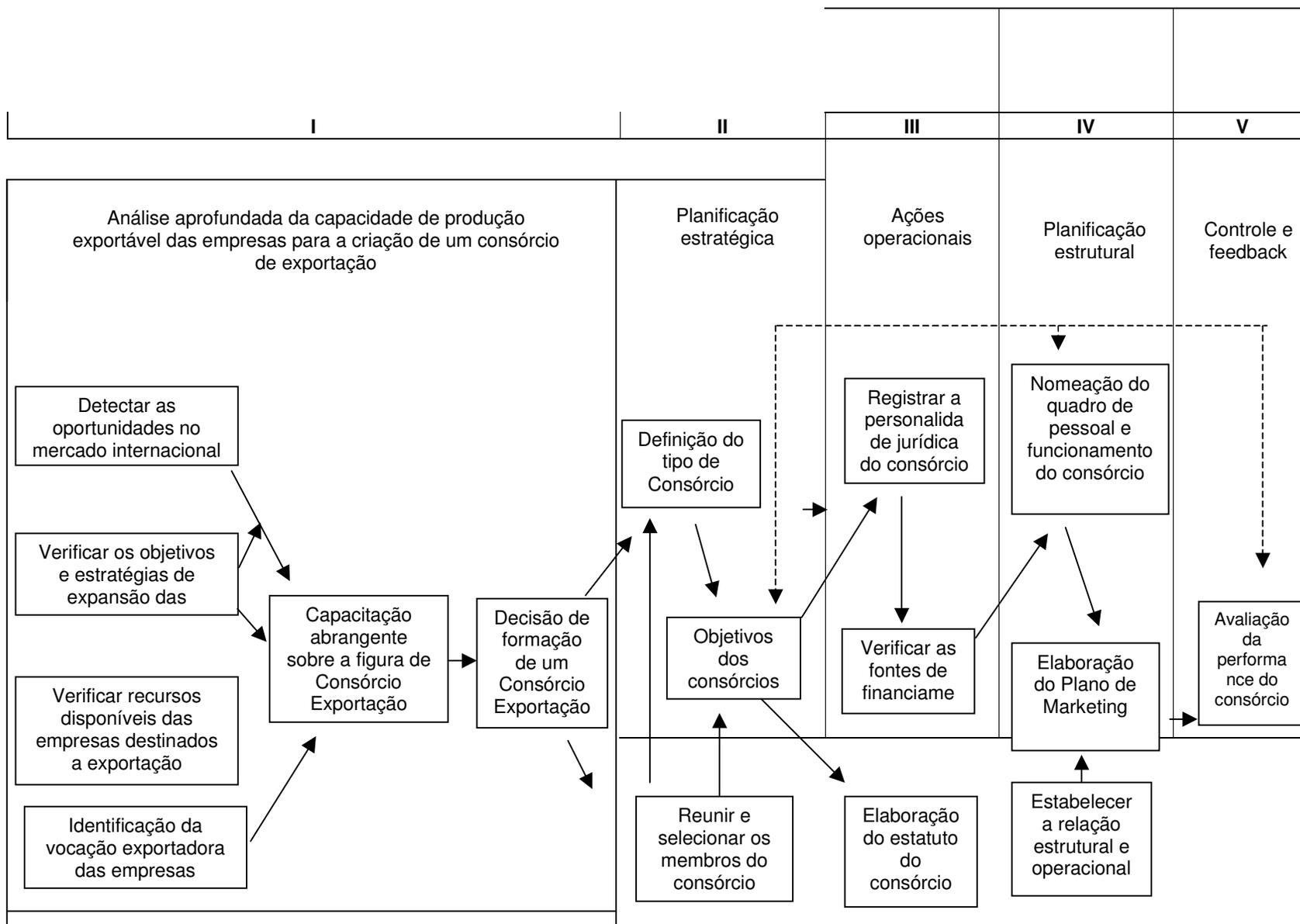


Figura 12: Ordem para montagem de um consórcio de exportação.
 Fonte: Infante, (1984).

Como incentivo para a formação de consórcio é importante a realização de iniciativas à mentalidade associativa com o intercâmbio de informações, idéias e pesquisa de mercado, a participação conjunta em eventos locais e internacionais e realização de catálogos conjuntos.

A formação de consórcios é uma alternativa para a redução do alto índice de insucesso das micro e pequenas empresas, pois reduz custos, riscos e acima de tudo a realização de experiências em conjunto. Vale lembrar que o consórcio não é uma formação eterna e não irá perder a individualidade da empresa, somente irá fortalecer as relações com o mercado.

Existem outras funções de um consórcio que não apenas estas – por exemplo, uma das mais importantes é a produção integrada entre empresas, que aumenta a sua escala de operação e sua capacidade de especialização tecnológica.

Os consórcios devem ter versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e internacionais, ter uma estrutura técnica e relacional atuante, além de conhecerem intimamente seu mercado e seus produtos, tecnologia e serviços.

De acordo com o quadro 5, o consórcio pode estar voltado para o desenvolvimento de produtos de melhor qualidade, pode facilitar o acesso a mercados internacionais com um menor custo, pode preocupar-se simplesmente com a formação e promoção de uma marca regional para alavancagem internacional, levantar e pesquisar tendências tecnológicas para melhoria de produto.

Serviços	Descrição
Informações	Os empresários estão sempre buscando informações sobre o mercado, seus clientes, custos, produtividade, aspectos legais, além de enfrentar correções de estratégias.
Negociações e Pedidos	Suporte às negociações, redação dos pedidos, serviços relacionados, como jurídicos, informativos e dificuldades com idiomas.
Seguros e Transportes	Formar relações com instituições de seguro e transportes garantindo privilégio devido a escala nestas operações.
Eventos	Organização de rodas de negócios, missões comerciais e eventos internacionais que permitam aos empresários conhecer melhor seus mercados e buscar potenciais parceiros.
Suporte Financeiro	Orientação sobre formas de fontes de financiamento que permitam o planejamento e a implementação de projetos de inovação e a internacionalização da empresa.
Promoção Territorial e Setorial	Formação de qualidade e estímulo para a produção de setores, buscando a implantação de novas empresas compradoras na região.
Atração de investimentos Externos	Atrair não somente investimentos em forma de capital, mas também atrair a participação de outras empresas em forma de parcerias.
Organização Empresarial	A internacionalização pode requerer novos processos estruturais, assim como a formalização de contratos e parcerias específicas.

Quadro 5: Serviços Oferecidos pelos Consórcios de Exportação.

Fonte: Minervini, 1997 e Casarotto e Pires, 2001.

a) - Tipos de Consórcios

Os consórcios podem ser ecléticos, quando reúnem empresas de diversos ramos produtivos, ou especializados, quando agregam empresas de um mesmo ramo de produção (Infante, 1984). Os consórcios especializados parecem ter maior facilidade de implementação e ser a forma mais adequada para atender as necessidades das micro e pequenas empresas para desenvolver suas atividades de comércio exterior.

Em relação a produtos e mercados um consórcio de exportação poderá representar um grupo de empresas que desenvolvam produtos similares sob o aspecto de produção ou complementares que, embora diferentes, apresentem alguma similaridade. O consórcio de exportação dos complementares visa a criação de uma linha de produtos integrada com a participação de diversas fábricas, podendo-se, em certos casos, chegar-se à oferta de um pacote.

E relação a serviços prestados poderá prestá-los a seus consorciados em função dos objetivos a que se propôs o agrupamento de empresas. Sob este aspecto, os consórcios poderão ser de promoção e de vendas.

Os consórcios de promoção visam assessorar as empresas por meio de uma série de serviços como a realização de pesquisa de mercados, missões empresariais e feiras no exterior, sugestão de canais de exportação e distribuição, assessoria na confecção de catálogos, intérpretes, tradução de correspondência, assessoria de comércio exterior e jurídica. Os consórcios de vendas, além das funções mencionadas para os consórcios de promoção, executam as operações de vendas propriamente ditas.

Minervini (1997) classifica os consórcios em três tipos: promocional, comercial exportadora e união e empresas. O promocional é operacionalizado por um gerente que estuda as peculiaridades de cada negócio e viabiliza a exportação de cada uma, mantendo suas individualidades. O comercial é a formação de uma *trading* para a execução das atividades que não necessariamente são exclusivas. A união de empresas é a sociedade através de um acordo operacional, onde uma delas é líder.

Minervini (1997) separa ainda os consórcios em dois novos tipos com relação às finalidades e com relação aos seus membros.

Os consórcios com relação às finalidades podem ser promocionais e operacionais. No quadro 6 a seguir verificamos uma comparação entre os dois consórcios com relação às finalidades.

Promocionais	Operacionais
Serviços de secretaria, tradução, comunicação, consultoria	Criação de um plano de investimento e marketing
Treinamento	Identificação de mercados e parceiros
Realiza pesquisas de mercado internacional	Definição da linha de produtos e da política comercial
Assistência financeira, cambial, seguro, alfandegária, transporte.	Desenvolvimento e identificação de fornecedores
Participa de feiras e missão empresariais	Criação de uma marca em conjunto
Publica catálogo de produtos em conjunto	Realiza a administra suas vendas

Quadro 6: Consórcios Promocionais e Operacionais.
Fonte: Minervini, 1997.

Com relação aos membros pode ser mono ou pluri-setorial. Os mono-setoriais trabalham com o mesmo produto em vários estilos ou como agrupamento de empresas complementares. Os pluri-setoriais podem ser de setores diversos ou de setores complementares, onde juntos podem conseguir melhores condições contratuais.

De acordo com Propersi (1997) é difícil definir e classificar os consórcios e conceitua como uma associação de pessoas físicas ou jurídicas criadas para a satisfação de desejos próprios de caráter econômico. Podendo ser voluntário, quando de constituição livre e coordenação da produção e de suas ações comerciais; obrigatório quando sua constituição é imposta por alguma entidade pública, ou colaborativo, quando produz vantagem para um grupo na mesma situação em busca de um interesse comum.

A formação de um consórcio dependerá de suas características e objetivos definidos. Institutos, fundações e associações poderão assumir a forma de um consórcio, assim como parques e centros tecnológicos de caráter público ou privado. (Propersi, 1997)

Casarotto e Pires (2001) citam três tipos de consórcios, os setoriais, territoriais e específicos. Os consórcios setoriais são aqueles que reúnem empresas concorrentes e complementares. Os territoriais aqueles que unem empresa se todos os setores e atividades de um território. E os específicos restringem sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado.

b) - Situação na Itália

O formato cooperativo dos consórcios surgiu na Itália após a segunda guerra mundial como a única forma de cooperação viável para a economia. Devido a escassez de matéria prima, reduzida mão-de-obra especializada, entre outros fatores e a forte demanda externa no pós-guerra fez como que pequenas empresas se unissem para poder atender o mercado externo (Infante, 1984).

A formação organizada de consórcios se deu no início da década de 70, mas apenas em janeiro de 1981 foi sancionada uma lei especial para consórcios de pequenas e médias empresas, onde a pequena empresa é aquela com menos de 50 empregados e a média com menos de 250 empregados. (Propersi, 1997)

Até 1999 existiam na Itália, 384 formações configuradas dentro da lei dos consórcios, representando em 1998 cerca de 12% das exportações italianas. 75% dos consórcios estão localizados no Norte da Itália principalmente nas regiões de Piemonte, Lombardia, Emília Romagna, Toscana e Vêneto. As dificuldades para montar consórcios no sul do país são muito evidentes. (Monforte, 1999)

A seguir Propersi (1997) descreve alguns tipos de consórcios que ocorrem com maior facilidade na Itália, entre eles, o administrativo, agrícola, industrial, colaborativo e obrigatório. Todo consórcio na Itália é um consórcio de exportação com lei específica para cada um deles e com suas ações abertas para o mundo.

O consórcio administrativo tem a qualidade e posição jurídica atendendo a deveres da administração pública, por exemplo, consórcios de obras ou de serviços de saneamento. São gerados unicamente pelo poder público para a gestão de serviços públicos.

Os consórcios na agricultura são muito numerosos e realizados principalmente por proprietários para a execução de obras e serviços, beneficiamento, irrigação, melhoramento fundiário e cultivo, florestamento, entre outros.

O consórcio colaborativo é realizado por grupos que exercem a mesma ação sobre determinada região, por exemplo, nos setores de celulose e papel, algodão, enxofre, metais preciosos, etc., demonstrando dificuldade de atuação pois contrasta com a autonomia dos empreendedores.

O consórcio industrial é realizado na produção e promoção comercial entre pequenas e médias empresas. São realizados consórcios de artesanato por uma associação temporária, para uma sociedade cooperativa, entre empresas de várias dimensões e com diversos graus de eficiência. Dada as empresas concorrentes participantes desde consórcio e o conflito de interesses, eles têm pouco duração e são difíceis de administrar.

Os consórcios industriais podem ser verticais, quando atendem toda a cadeia produtiva, ou horizontais quando as empresas são do mesmo setor. Nos consórcios horizontais é possível uma realização maior de serviços em conjunto como: limitar o volume das vendas, aumentar a conquista de novos

mercados, repartir o mercado entre os consorciados, centralizar os serviços comerciais, determinar as condições de venda, realizar publicidade de forma conjunta, participar de feiras e missões, realizar serviços de treinamento e pesquisa de mercado conjunta, cuidar da qualidade dos produtos, adotar normas de produção, garantir financiamento para o grupo, entre inúmeras outras atividades.

Os consórcios obrigatórios são sem fins lucrativos e decretados pelo Ministério do Meio Ambiente são normalmente realizados para a reciclagem de recipientes e embalagens para líquidos em vidros, metais e plásticos. Obrigam-se a participar destes consórcios os produtores e importadores de embalagens vazias e cheias e as empresas que utilizam e distribuem as embalagens. O mesmo é realizado para baterias de chumbo e refugo de chumbo.

A qualidade dos tipos de consórcio atualmente evidencia a vastidão dos campos e setores que podem encontrar aplicações entre empresas. Na Itália, todos os tipos variados de formação de consórcio são muito bem apoiados pela legislação.

O consórcio italiano de exportação é uma organização não lucrativa estabelecida em 1976 e que atende as micro e pequenas empresas com atividades exportadoras com a constituição de, no mínimo, 8 empresas e, no máximo, 20 empresas. A maioria são setores de uma micro-região, alguns são de uma só cidade, como por exemplo o de jóia em Valenssa e outros subsetoriais se encontram em até 3 regiões italianas. Os consórcios dessa região são na sua maioria promocionais, onde cada empresa atua de forma autônoma. Na região de Emilia Romagna existem consórcios envolvendo vendas e produção conjunta. (Monforte, 1999)

Monforte (1999) descreve ainda que a província de Vicenza na região de Vêneto tem o maior consórcio de exportação da Itália com 120 empresas dos setores de alimentos, curtume e metal-mecânico. Em Vicenza, 90% das

empresas exportam e, em cada 3 habilitantes um é empresário, mostrando alta experiência na internacionalização de empresas.

As análises sobre os distritos industriais italianos, mostram que a formação até hoje implantada em distritos isolados devem buscar uma participação em um processo de integração mais amplo, onde caracterizam-se um conceito evolutivo ao distrito que são as vilas produtivas.

As vilas produtivas apresentam uma visão mais amplificada dos distritos e apresentam, segundo Casarotto e Pires (2001) as características de integração entre zonas habitacionais e produtivas, união entre micro, pequenas, médias e grandes empresas, integração setorial com comércio, serviços, logística, indústria, união de toda cadeia produtiva, além de vínculos de solidariedade e caráter comunitário.

c) - Aplicação no Brasil

De acordo com Infante (1984) o SEBRAE iniciou em 1975 as primeiras medidas para firmar um modelo adequado de exportação à realidade das empresas brasileiras. Os primeiros passos de apoio constaram de seminários e cursos de sensibilização e informação sobre a importância da participação das pequenas empresas no esforço de exportação.

Em 1980 foi criada o PRONAEX. Este programa prestou assistência técnica às empresas de nível individual e aos consórcios formados, fornecendo apoio técnico e gerencial. No Estado de São Paulo de 1979 até 1984 foram constituídos 22 consórcios e dava-se início à formação de mais 21. (Infante, 1984)

Existiram várias experiências em todo o Brasil, mas tanto as empresas como os operadores dos consórcios estavam bastante despreparados. O PRONAEX estava bem estruturado, mas o mercado ainda não estava preparado para esta “novidade”.

O momento atual da conjuntura brasileira de comércio exterior é propício desse modelo que parece ser a saída mais inteligente para a maioria das empresas de pequeno porte atuar na exportação. Os consórcios de exportação têm se mostrado de grande utilidade para pequenas empresas em diversos países, permitindo que ao manter sua própria individualidade no mercado doméstico, exportem seus produtos para diferentes mercados, concorrendo com grandes fornecedores, beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de produção.

Na década de 80 o Brasil já apresentava a formação em mais de 15 Estados e em setores como: confecções, material de construção, indústrias metalúrgicas, artefatos de couro, mármore e granito, artesanato, carnes, palmito, calçados, madeira, autopeças, entre outros.

Nesta época viu-se uma maior facilidade para a implantação de consórcios de promoção e vendas. Os consórcios de promoção têm seu foco de ação na promoção comercial dos produtos das empresas participantes. Essa forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas que desejam consorciar-se dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade.

O consórcio de vendas, além das atividades promocionais, realiza as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. Esta forma de consórcio é mais recomendável quando as empresas consorciadas tiveram pouca ou nenhuma experiência de exportação ou ainda não tiveram estrutura administrativa própria para exportar.

Os resultados esperados na aplicação e implementação de consórcios de exportação são os que beneficiam diretamente as empresas tais como a concretização de negócios, a realização de acordos de colaboração técnico-industrial com empresas do exterior, as melhorias de nível de design, qualidade,

embalagem, processos produtivos, a redução de riscos e custos para cada uma das empresas e a incorporação de tecnologia.

A formação de consórcio não garante por si só a competitividade das empresas da região, mas sim ao sistema econômico local com a participação de vários componentes, como universidade, governo, associações empresariais, cooperativas de crédito, além de outros atores.

O consórcio em si deve ser uma instituição capaz de exportar, e não apenas as empresas que compõem este consórcio. Há a necessidade de formação de marca, regras, qualidade e preços diferentes. Deve ser sem fins lucrativos com incentivo governamental e não deve pagar impostos. Em termos de organização na sua formação além de executivos deve existir a presença atuante de técnicos.

Não existe uma fórmula rígida para se criar um consórcio de exportação, pelo contrário, existe uma centena de razões que podem justificar a união de esforços, a exemplo do que se passa fora no mercado internacional.

É importante que a participação em um consórcio de exportação seja voluntária e que os membros participantes eventuais saibam exatamente que vantagens lhes proporcionará a sua adesão aos agrupamentos. Eles devem estar bastante entusiasmados e convencidos do sucesso do empreendimento para despertar a imaginação e provocar a cooperação dos membros potenciais.

A desatualização tecnológica é um entrave para o desenvolvimento dos consórcios no Brasil, por exemplo, equipamentos de confecções de jeans na Índia tecem 4m de largura e no Brasil as máquinas estão habilitadas para somente 1,5m reduzindo consideravelmente o custo e diminuindo a competitividade brasileira. (Monforte, 1999)

O consórcio de exportação é a saída mais inteligente para as micro e pequenas empresas no mercado internacional.

2.3.5 - Sobre a APEX

O desenvolvimento do Brasil exige que as exportações aumentem significativamente. Para atingir a meta de US\$100 bilhões pra 2002, o Governo Federal criou o PEE e a APEX em novembro de 1997. A função principal destes programas é apoiar as empresas de pequeno porte para que aumentem as suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e o número de produtos exportados.

A APEX apóia algumas ações sempre em parceria com o setor privado e com os SEBRAEs Estaduais. Entre estas ações estão a capacitação de pessoal especializado em comércio exterior, pesquisas de mercado, rodadas de negócios, informação comercial e participação em feiras e seminários.

A APEX trabalha com cinco frentes promovendo o auxilia às exportações. Verificamos e classificação destes projetos no quadro 7.

Projetos	Características
Projeto Setorial Integrado PSI	Tem por característica essencial seu alcance setorial.
Projeto Horizontal - PH	Envolve a realização de várias ações de alcance multi-setorial
Projeto de Formação de Consórcios	Tem por objetivo a associação de empresas com interesse voltado para a exportação.
Projeto Isolado	Envolve a realização de uma única ação ou evento
Projeto APEX - PA	É de iniciativa da própria APEX, a quem compete concepção, o planejamento, a elaboração do projeto, e a promoção de negociações.

Quadro 7: Classificação dos projetos APEX.
Fonte: Site APEX, 2000.

A formação dos consórcios proposta pela APEX é definida com três fases: primeiro o apoio à criação do consórcio, depois a constituição do consórcio e, por fim, sua manutenção.

Na fase de apoio até a criação do consórcio, o objetivo principal é o de selecionar as empresas que formarão o consórcio, tendo como atividades a preparação da unidade gerencial do projeto, sensibilização e motivação das empresas, identificação das empresas e avaliação de suas experiências de exportação e de seu estágio tecnológico. São levados em consideração o porte e a experiência de cada empresa, identificando a estrutura e forma de organização do consórcio mais adequada para o grupo de empresas selecionadas.

A segunda fase é a constituição do consórcio em si, uma etapa de curta duração que tem por objetivo a instalação do consórcio com ênfase nas ações administrativas e jurídicas, definindo o estatuto, elaborando o regimento interno, delineando o perfil do gerente e a constituição jurídica do consórcio.

Por fim, na fase de manutenção, o objetivo é de consolidar e fortalecer os consórcios constituídos com o foco em ações de melhoria da oferta exportável e em atividade de promoção à exportação. O custeio das atividades de gestão, contratação do gerente, locação de escritório, despesas de comunicação, estudos de mercado, avaliação da necessidade de contratar consultorias de marketing, design, qualidade, produção e ações direcionadas à melhoria da oferta exportável são algumas das atividades desenvolvidas nesta etapa.

O consórcio poderá necessitar do suporte ou mesmo da formação de uma empresa comercial exportadora, formando o braço exportador do consórcio. E caberá a esta empresa comercializar diretamente os produtos de cada um dos consorciados ou em conjunto buscar a utilização de instrumentos creditícios e fiscais concedidos pelo governo à exportação, administrar as

vendas, prestar assistência nos trâmites administrativos e preparar a documentação necessária para a exportação.

As empresas participantes deverão definir se os produtos serão exportados com marca comum do consórcio ou com marca própria, acompanhada ou não por um selo do consórcio de qualidade estipulado conjuntamente.

Para a APEX, o consórcio de exportação é um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Essa entidade é constituída como uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras definem como vão trabalhar em conjunto com o objetivo de melhorar a oferta exportável e de promover a exportação.

2.3.6 – Conclusão do Capítulo 2

Neste capítulo buscou-se a revisão dos conceitos teóricos sobre a abordagem sistêmica de competitividade para dar validade e sustentação científica deste trabalho.

Procurou-se apontar as potencialidades dessa alternativa no âmbito geral da engenharia de produção, bem como no específico da engenharia da gerência da produção, mostrando a importância desta abordagem como alternativa capaz de proporcionar uma visão sistêmica do setor, destacando os aspectos dinâmicos sob a forma de uma análise meso e micro competitivo.

A visão sistêmica compreende o estudo da interatividade qualitativa e as eficácias quantitativas dos elos produtivos envolvidos com a finalidade de agregar valor ao produto final.

Dentro deste contexto, Stamer (1994) aborda que a competitividade sistêmica e regional poderá desenvolver-se por meio do equacionamento dos quatro níveis (micro, macro, meso e meta). Estes níveis consideram desde as questões culturais da sociedade, até a forma de cooperação entre as empresas, passando pelos órgãos de apoio e governamentais.

O desenvolvimento local e regional tem adquirido vigor por meio dos *clusters* que são grupos de segmentos industriais que compartilham encadeamentos produtivos, horizontais e verticais (Kotler, 1997).

Desta forma, surgiram associações entre empresas micro e médio porte com empresas de grande porte, por meio de terceirização da produção como as redes *topdown* (Casarotto e Pires, 2001). Desta forma, as pequenas empresas podem garantir demanda que supre as suas capacidades produtivas.

Além disso, essas empresas se uniram para formação de consórcios, cooperativas e núcleos setoriais, somando forças para responder ao processo de globalização da economia mundial, cujas transformações afetam com mais intensidade às pequenas e médias empresas que, isoladas, não conseguem economia de escala.

2.3.7 – Metodologia de Análise de Cadeia Produtiva

No Capítulo 3 será aplicada a metodologia de análise da avaliação da cadeia produtiva de Rondônia, nos níveis meso e microcompetitivo, iniciando com algumas considerações do setor moveleiro no cenário mundial, nacional e estadual, possibilitando o posicionamento estratégico da cadeia.

O modelo teórico proposto neste trabalho é a avaliação sistêmica de competitividade com profundidade nos níveis meso e microcompetitivo, levando-se em consideração a importância destes dois níveis como uma metodologia que possa trazer benefícios à cadeia analisada.

No nível meso trata da análise do relacionamento e interação dos elos da cadeia produtiva. Refere-se a organização da região, suas políticas, infraestrutura e ambiente para cooperação. Reflete a capacidade da cadeia em gerar vantagens que sustentem uma posição de competitividade.

No nível micro que trata da capacidade de sustentar padrões de eficiência das empresas, quanto à utilização de recursos existentes e à qualidade do produto final.

Os passos seguidos para a efetivação destas análises foram os seguintes.

- Panorama moveleiro no nível macro (mundial, nacional e estadual) que possibilita o posicionamento estratégico da cadeia de Rondônia.
- Desenho conceitual da cadeia em Rondônia.
- Coleta e compilação de dados da amostra.
- Análise e avaliação meso competitivo da cadeia, que mede o relacionamento entre os elos da cadeia.
- Análise e avaliação no nível microcompetitivo, que mede a eficiência de recursos disponíveis da cadeia.

Para melhor compreensão da metodologia de análise, a figura 15 mostra os passos a serem seguidos nos próximos capítulos.

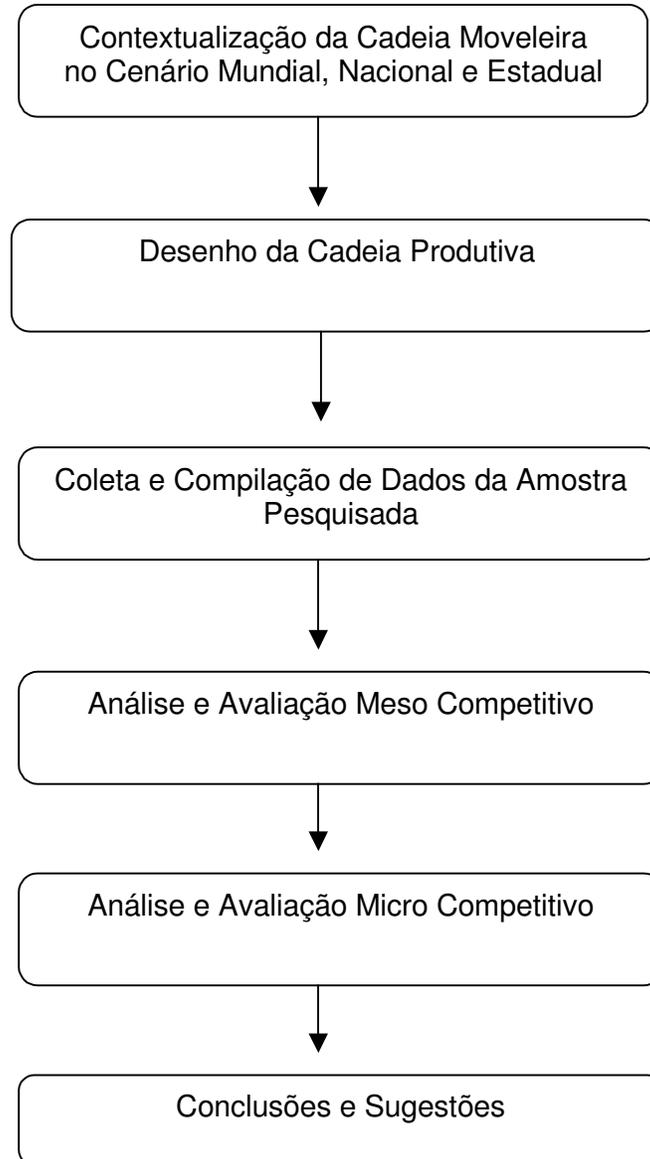


Figura 13: Diagrama da metodologia de análise do Capítulo 3.

CAPÍTULO 3 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE

Este capítulo tem por finalidade apresentar as considerações do setor moveleiro no cenário mundial, nacional e estadual (Rondônia), onde são demonstrados suas potencialidades e problemas de ordem geral, bem como a aplicação da metodologia de análise proposta no Capítulo 2, possibilitando o posicionamento estratégico da cadeia analisada.

3.1 – Características Gerais do Setor Moveleiro Nacional

A caracterização das indústrias de móveis se dá pela união de diversos processos de produção, transformando diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são fabricados (madeira, metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados (em especial, móveis para residência e para escritório). Além disso, devido a aspectos técnicos e mercadológicos, as empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de moveis, como, por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados e outros.

O segmento dos móveis de madeira são distribuídos em dois tipos: retilíneos, que são lisos, com desenho simples de linhas retas e cuja matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados e torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas, cuja principal matéria-prima é a madeira maciça – de lei ou de reflorestamento – podendo também incluir painéis de MDF, produzido a partir de fibras de madeira, aglutinadas com resinas sintéticas através de temperatura e pressão, possuindo consistência similar à da madeira maciça.

O setor moveleiro, que tem como característica principal a predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado

muito segmentado é ainda intensivo em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado em comparação com outros setores.

A demanda por móveis varia positivamente com o nível de renda da população e o comportamento de alguns setores da economia, particularmente a construção civil. A elevada elasticidade-renda da demanda torna o setor muito sensível às variações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão. O gasto com móveis em geral situa-se na faixa de 1% a 2% (Gorini, 1998) da renda disponível das famílias (depois dos impostos). Outros fatores que influenciam a demanda por móveis são as mudanças no estilo de vida da população, os aspectos culturais, o ciclo de reposição, o investimento em marketing (em geral muito baixo nessa indústria), entre outros.

3.2 – Panorama Internacional

Com o incremento de novos equipamentos automatizados com base na microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresariais, concorreram para o recrudescimento da produtividade na indústria de móveis e para a flexibilização dos processos de produção, ou seja, fabricação de muitos tipos de produto de uma mesma linha de produção, os quais passaram a ser produzidos em maiores escalas, extinguindo o seu caráter artesanal.

Além dos avanços tecnológicos, o aumento da horizontalização da produção, ou seja, a presença de muitos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis, também vem contribuindo para a flexibilização da produção, assim como para a redução dos custos industriais e o aumento da eficiência da cadeia produtiva. Tanto na Europa como nos Estados Unidos verifica-se grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto que as pequenas e médias especializam-se no fornecimento de partes de móveis ou atuam em determinados segmentos do mercado.

Devido à extinção de espécies e às restrições ambientais, novas madeiras começam a penetrar no mercado mundial. Cabe destacar o pínus, que substituiu a araucária no Brasil, devendo-se mencionar, também, o eucalipto, que já é utilizado em países como Nova Zelândia, Austrália, Chile, entre outros, para a confecção de móveis. Mesmo no Brasil, há algumas empresas, inclusive da indústria de papel e celulose, que começam a experimentar esta madeira (Gorini, 1998). Da Malásia, Indonésia, Filipinas e Ceilão já começam a surgir móveis feitos de seringueira. Com o significativo desenvolvimento da tecnologia moderna, os grandes empecilhos ao uso de madeiras menos nobres foram sendo eliminados, como, por exemplo, no caso do pínus, cujos nós, que o tornam pouco atraente, são facilmente retirados com uma otimizadora ótica de corte. Além disso, deve-se mencionar os progressos adquiridos nas técnicas de acabamento que permitem fazer com o pínus, por exemplo, móveis de ótima apresentação. A própria norma ISO-14000 deverá inibir o mercado de móveis confeccionados com madeira de lei e estimular o uso de madeira de reflorestamento, que parece ser uma tendência a ganhar força no mercado mundial e para a qual a indústria brasileira revela condições de competitividade.

A variedade de matérias-primas trouxe consigo uma outra tendência: a de misturar diferentes materiais na confecção do móvel, prática que, em geral, barateia o custo final, mantendo o mesmo patamar de qualidade. Por exemplo, é mais recomendável utilizar o MDF nas partes frontais do móvel que requerem *design* mais trabalhado e, portanto, maior usinagem, enquanto para os fundos usa-se a chapa dura e para as prateleiras e laterais o aglomerado. Assim, os diversos tipos de materiais são complementares uns aos outros e não concorrentes entre si. O sofisticado *design* do móvel italiano, em geral, mistura metais, madeira, vidro, pedra, couro, entre outros materiais.

Todas as transformações acima tiveram grande influência sobre o mercado consumidor, colaborando para a sua expansão. A massificação do consumo ocorreu em muitos segmentos da indústria moveleira, especialmente

no de móveis lineares (retilíneos) confeccionados a partir de painéis de madeira reconstituída. Nesses segmentos o ciclo de reposição de móveis por parte dos usuários sofreu forte redução principalmente nos países desenvolvidos aumentando o dinamismo da indústria, ou seja, aos poucos os móveis vêm perdendo a característica de bens duráveis de longa duração.

Além disso novos estilos de vida da sociedade moderna que passou a priorizar maior funcionalidade e conforto, introduziu novos conceitos ao projeto do produto. Parcela crescente dos móveis comercializados passou a ser projetada de forma que qualquer cidadão não tenha dificuldades na montagem, eliminando a figura do montador e, por isso, barateando o produto. Essa é uma tendência típica nos Estados Unidos e alguns países da Europa, onde a funcionalidade do produto é um atributo essencial. Além disso, esse tipo de móvel, ao baratear também o frete, obtém uma grande vantagem no comércio internacional.

Há países, ainda, como a Itália, que procuram distinguir seus produtos através do *design*, ou seja, perseguem uma estratégia de diferenciação do produto, conseguindo assim obter uma renda diferencial advinda da exclusividade (Porter, 1986). O mesmo não ocorre num mercado em que a concorrência se dá via preços e se comercializa um produto padrão. Aqui o produtor individual não tem forças para influir nos preços de mercado. Sua sobrevivência depende de sua eficiência.

Outros países vêm se especializando em segmentos do mercado ainda pouco explorados como é o caso de Taiwan que tem forte presença no comércio internacional e vem desenvolvendo móveis em metal com maior valor agregado em pequenos volumes e grande diversidade de estilos. Nesse segmento, a obtenção de patentes para novos estilos é mais fácil quando a comparação é feita com os móveis de madeira, que possuem maior número de estilos já patenteados. Ademais, a alta flexibilidade da produção é viabilizada pela existência de muitos fornecedores de partes e componentes.

Em que pesem as estratégias de diferenciação do produto seu preço final permanece como um importante fator de competitividade no setor. Na medida em que a indústria reduziu preços, os móveis foram perdendo o seu anterior caráter de bens de luxo o que resultou no declínio do ciclo de reposição. Ao que tudo indica, as fortes tendências para o futuro residem, principalmente, num tipo de móveis prático, padronizado e confeccionado, principalmente com madeira de reflorestamento, de baixo custo (Gorini, 1998)

3.3 – Principais Produtores Mundiais

A tabela 11 mostra que o mercado mundial de móveis atingiu um valor aproximado de US\$ 156 bilhões em 1996. Somente nos Estados Unidos - maior mercado mundial - as vendas alcançaram cerca de US\$ 59 bilhões. Os principais produtores – Estados Unidos, Alemanha e Itália - responderam naquele ano, respectivamente, por 31%, 12% e 10% da produção mundial. Os mercados consumidores mais importantes também se concentram nos países desenvolvidos, cabendo destacar Estados Unidos, Alemanha, França, Itália, Inglaterra, Japão e Espanha, responsáveis por mais de 80% do consumo mundial.

PAÍS	CONSUMO APARENTE (US\$ Milhões)	%	PRODUÇÃO (US\$ Milhões)	%
Estados Unidos	58.739	37,7	48.660	31,2
Alemanha	19.177	12,3	18.414	11,8
França	12.112	7,8	7.502	4,8
Itália	11.921	7,7	16.368	10,5
Reino Unido	10.052	6,5	7.502	4,8
Japão	6.927	4,4	-	-
Espanha	6.559	4,2	4.092	2,6
Subtotal	125.487	80,6	102.538	65,8
Outros	30.242	19,4	53.191	34,2
Total	155.729	100,0	155.729	100,0

Tabela 11: Principais Países Produtores e Consumidores de Móveis.

Fonte: Abimóvel 2002. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil. Panorama BNDES.

3.4 - Principais Mercados Mundiais de Móveis

3.4.1 – Estados Unidos

A indústria moveleira dos Estados Unidos é composta por cerca de quatro mil unidades e distribuída em várias partes do país com destaque para o Estado de Carolina do Norte, onde se situam cerca de 1/3 das fábricas de móveis para uso residencial. O principal segmento é a fabricação de móveis residenciais, empregando cerca de 260 mil pessoas e representou US\$24 bilhões em 1995. Quase a metade desse total foi produzida pelos 25 maiores fabricantes, cabendo destacar os móveis de madeira para cozinha que mostram tendência de crescimento para os próximos anos. O segundo segmento foi de móveis para escritório, representando US\$ 10 bilhões em 1995, empregando aproximadamente 70 mil pessoas, conforme mostra a tabela 12.

Outro segmento de móveis denominado casual/funcional que inclui a categoria RTA que eliminou a figura do montador (do tipo “faça você mesmo”) vem crescendo nos últimos anos. Os móveis com padrão RTA alcançaram vendas superiores a US\$ 2 bilhões em 1995 com destaque para os móveis para escritório.

Em US\$ Milhão								
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Taxa Média %
Móveis Residenciais								
Valor da Produção	19.955	19.913	19.499	20.694	21.907	23.664	24.188	3,3
Móveis de Madeira	8.461	8.303	7.980	8.737	9.267	9.919	10.019	2,9
Móveis de Estofados	5.618	5.815	5.859	6.223	6.690	7.445	7.648	5,3
Móveis de Metal	2.229	2.184	2.090	2.112	2.141	2.191	2.105	-0,2
Colchões	2.893	2.905	2.923	2.848	3.001	3.267	3.463	3,0
Outros	754	706	647	779	808	842	853	2,1
Total de Empregados	280	275	259	257	255	267	262	-1,1
Móveis de Escritório								
Valor da Produção	8.257	8.030	7.263	8.008	8.265	8.663	9.357	2,1
Total de Empregados	80	75	66	68	70	70	70	-2,1

Tabela 12. Evolução do Setor de Móveis nos Estados Unidos: Segmentos Residencial e de Escritório – 1989/1995.

Fonte: Abimovel 2002. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil. Panorama BNDES.

3.4.2 – União Européia

O setor moveleiro da União Européia representa em torno de 2% da produção de manufaturados. O valor total da produção de móveis alcançou ECU 62 bilhões em 1996, mantendo-se estável em relação ao ano anterior. Representou também 2% dos empregos, atingindo um total de 895 mil em 1995. Destacamos os principais produtores a Alemanha, a Itália a França e o Reino Unido que respondem por mais de 70% do valor total da produção da União Européia. (Gorini, 1998), confirmada pela figura 16.

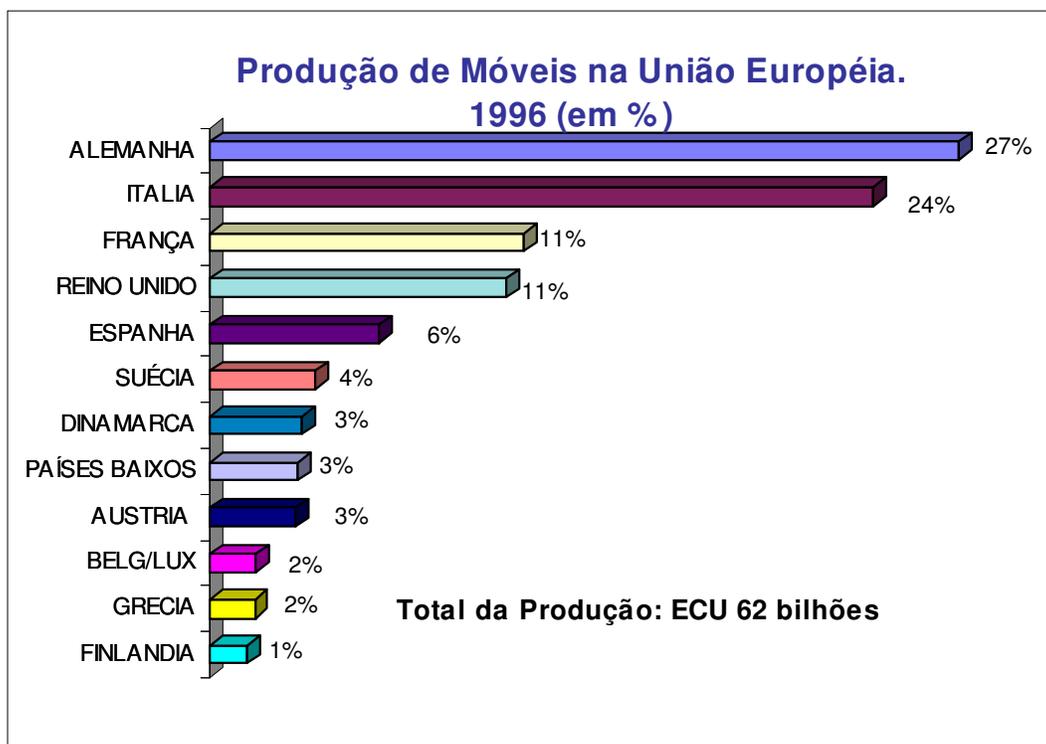


Figura 14: Produção de Móveis na União Européia.

Fonte: Abimóvel 2002. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil. Parorama BNDES.

Em 1996 os 50 maiores fabricantes responderam por cerca de 18% da produção total de móveis. Destes, vinte são alemães, oito provenientes de países nórdicos, sete franceses e seis italianos. Os fabricantes em grande parte são especializados em determinadas linhas de produto raramente fabricando toda a gama de produto da indústria não sendo uniforme esse quadro em todo o continente.

A produção europeia de partes e componentes para móveis entre os quais se destacam portas para móveis diversos, gavetas, painéis semi-acabados e painéis impermeáveis para cozinha atingiu ECU 2,5 milhões em 1996, enquanto o mercado doméstico totalizou ECU 2,4 milhões no mesmo ano. A Itália, principal produtor desse segmento, respondendo por 35% da oferta total, e a Alemanha, principal mercado, representando 33% do mercado de partes e componentes, são, respectivamente, o maior exportador e o maior importador europeu desse segmento.

Cabe destacar dois modelos organizacionais bem distintos: o alemão mais concentrado, onde predominam as empresas médias e grandes, cujas principais vantagens competitivas são baseadas em economias de escala tanto na produção como na comercialização e no financiamento, estando mais de 25% da oferta nas mãos das 10 maiores companhias; e, em contraste, o italiano, que, além de baseado em pequenas firmas inovadoras (tecnologia e *design*), especializadas em determinados nichos e cujo tamanho reduzido implica maior flexibilidade para atender às variações da demanda, também se fundamenta em grande terceirização da produção, viabilizada pela forte indústria de partes e componentes de móveis do país. Além disso, as parcerias entre a indústria moveleira italiana e os fabricantes de máquinas são muito freqüentes.

3.4.3 – Alemanha

A indústria moveleira alemã, apesar de ser uma das mais desenvolvidas da Europa, continua com um mercado ainda estagnado, com tendência declinante. Em função das questões ambientais e apesar dos consumidores terem preferência por móveis de madeira sólida, estes não são confeccionados totalmente com esse material. Destaca-se o grande volume de importação de componentes e produtos semi-acabados, proveniente da própria Comunidade Européia e do leste Europeu.

Nota-se uma crescente terceirização de etapas de produção ou mesmo a implantação de subsidiárias em outros países como forma de redução de custos. Além disso, com a reunificação da Alemanha, várias fábricas foram transferidas para a Europa Ocidental.

3.4.4 – Itália

A indústria moveleira italiana caracteriza-se pelo grande número de pequenas e médias empresas e forte participação na economia nacional.

É também conhecida pela horizontalização da produção: do universo de 39 mil empresas produtoras, cerca de 30 mil apresentam menos de 10 operários, fornecendo peças, componentes e produtos semi-acabados a grandes empresas que se dedicam a montagem e ao acabamento. Existem apenas 35 empresas empregando mais de 200 pessoas na Itália.

É conhecida mundialmente pelos padrões de *design* que dita a modernidade no mercado atual. A matéria-prima principal são chapas reconstituídas e painéis, sendo o uso de madeiras sólidas limitada a fabricação de mesas, cadeiras e alguns componentes de móveis. Está em crescimento a combinação de diferentes materiais na produção de móveis, por exemplo, madeira, metal, vidro, pedra, couro, entre outros. Destaca-se ainda o uso de metal de custo inferior aos materiais de madeira sólida e capaz de sustentar a estrutura do móvel.

As principais empresas são: Natuzzi, Snaidero, Scavolini, Castelli, Berloni, Dell'Agnes e Chateau d'Ax (Gorini, 1998).

3.4.5 – Reino Unido

Participa no mercado com grande volume dos móveis no padrão RTA em especial nos segmentos de cozinha e dormitório, onde responde, respectivamente, por 67% e 58% do valor total da produção. Os móveis de madeira representam 85% do valor total da produção.

As maiores empresas são: Christie-Tyler, Silentnight, Hygena (Grupo MFI), Projet e Vickers (Gorini, 1998).

3.5 – Ambiente Moveleiro Nacional

A realidade da indústria de móveis no Brasil vem mudando verticalmente, mas ainda contrasta com o padrão internacional, principalmente no que diz

respeito a incipiente difusão de tecnologia de ponta e a grande verticalização da produção.

Na década passada, a indústria moveleira brasileira investiu fortemente na renovação do parque de máquinas, dando ênfase à tecnologia italiana e alemã. Não obstante, as empresas mais modernas, em geral ligadas ao comércio internacional, são poucas em meio a um enorme universo de empresas desatualizadas tecnologicamente e com baixa produtividade. Além disso, como não há muitas empresas especializadas na produção de partes, componentes e produtos semi-acabados para móveis, a elevada verticalização da produção doméstica também aumenta os custos industriais.

Somadas aos problemas tecnológicos, cabem destacar também a grande informalidade existente no país. Essa informalidade gera ineficiência em toda a cadeia industrial, dificultando, por exemplo, a introdução de normas técnicas que atuariam na padronização dos móveis, assim como das suas partes e componentes intermediários.

Uma das grandes vantagens competitivas que o setor moleiro brasileiro poderia obter seria a difusão de novas matérias-primas para a fabricação do móvel com as madeiras reflorestáveis pela dimensão das florestas plantadas (ver tabela 13) é dificultada pelos seguintes fatores: *a)* fácil acesso às florestas nativas; *b)* carência de fornecedores experientes no plantio especializado, assim como no processamento primário e secundário da madeira (essas últimas etapas exigem elevados investimentos na secagem e corte); *c)* baixos investimentos no projeto e no *design* moveleiro, gerando pequena demanda da indústria por novos materiais; e *d)* inexistente interação da indústria moveleira com o consumidor final, prejudicando a identificação de novas tendências de mercado. Por exemplo, com relação ao eucalipto, são recentes os investimentos de empresas do setor de papel a celulose com ênfase na produção de matéria-prima (madeira serrada) para a indústria moveleira. Porém, os altos investimentos na secagem da madeira e sua incipiente difusão

na indústria moveleira nacional dificultam maiores investimentos nesta área. Além disso, a concorrência com produtores informais, trabalhando em sua maior parte com serrarias obsoletas, gerando desperdício no processamento da madeira em toras (entre 40% a 60%) também é um fator limitador de maiores investimentos no plantio e processamento da madeira reflorestável destinada ao setor moveleiro.

Em relação ao pínus - madeira reflorestável já muito utilizada no país em substituição à araucária -, estima-se que em virtude da baixa velocidade com que vem ocorrendo o seu reflorestamento, a médio prazo, haverá problemas de abastecimento. Em geral, as grandes empresas moveleiras nesse segmento são verticalizadas desde as fases iniciais da secagem e processamento da madeira até a confecção do produto final, destinado, em sua maior parte, ao mercado externo. O móvel de pínus teve pouca aceitação no mercado doméstico principalmente pela forma como foi introduzido pela indústria moveleira: como um produto barato e de baixa qualidade.

ESTADO	EUCALIPTO	PÍNUS	TOTAL
Minas Gerais	1.535.750	143.407	1.679.157
São Paulo	574.150	202.012	776.162
Paraná	54.150	605.130	659.280
Santa Catarina	41.550	348.960	390.510
Bahia	196.360	86.349	282.709
Rio Grande do Sul	112.990	136.800	249.790
Outros	405.850	167.502	573.352
Total (hectares)	2.920.800	1.690.160	4.610.960

Tabela 13: Área plantada com pínus e eucalipto no Brasil.

Fonte: Abimovel 2002. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil. Panorama BNDES.

3.5.1 – Produção, Consumo e Emprego no Brasil

Segundo a ABIMOVEL (2002) o faturamento da indústria nacional de móveis totalizou US\$ 5,6 milhões em 1997 representando um declínio acumulado de 11% em relação a 1995. A figura 17 mostra a evolução do setor no Brasil cabendo destacar a expressiva participação dos móveis de madeira

na produção total. Os Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná respondem por cerca de 82% da produção nacional, sendo que somente São Paulo e Rio Grande do Sul, representam 42% e 18%, respectivamente (ABIMOVEL, 2002).

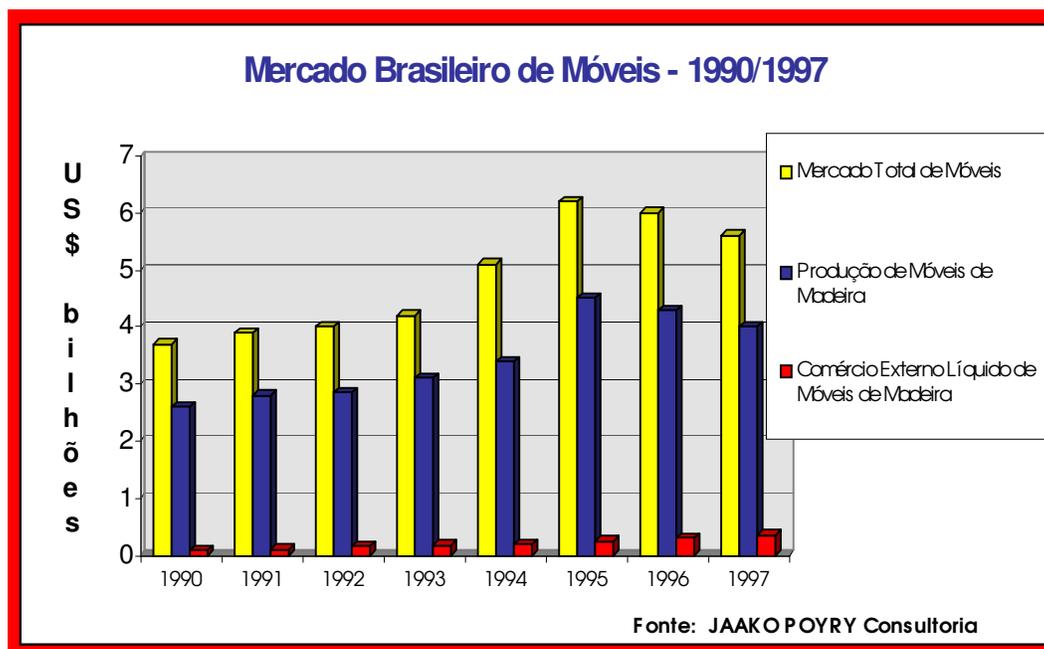


Figura 15: Mercado brasileiro de móveis 1990/1997.

Fonte: Abimovel 2002. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil. Panorama BNDES.

O consumo nacional é suprido quase integralmente pela produção doméstica e as importações têm participação muito pequena, apesar de crescente. Os principais centros consumidores são as regiões Sul e Sudeste cabendo destacar São Paulo e Região do ABC, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Brasília, bem como suas respectivas regiões metropolitanas.

Os móveis residenciais, segundo a ABIMOVEL (2002) participam com 60% da produção total do setor, sendo o restante de móveis para escritório (25%) e móveis institucionais para escolas, consultórios médicos, hospitais, restaurantes, hotéis e similares (15%). O único segmento que apresentou crescimento em 1996 foi o de móveis residenciais populares, com um aumento de 10% em relação ao ano anterior, principalmente devido às facilidades

oferecidas pelos crediários. A estabilização da economia incorporou ao mercado de móveis novas parcelas de consumidores, particularmente dos estratos representados pelas famílias de menor renda o que explica esse crescimento. Já os segmentos de móveis para a classe média e de luxo declinaram, respectivamente, 5% e 10% no período 1995/96, assim como as vendas do segmento de móveis para escritório que também sofreram queda de 10%. No período 1996/97, a ABIMOVEL estima que tal comportamento tenha se mantido com variações nos mesmos patamares do período anterior.

Em conformidade com o padrão mundial, a indústria brasileira de móveis também se caracteriza pelo pequeno porte de seus estabelecimentos industriais: as micro e pequenas empresas, até 19 empregados, representam em torno de 88% do total de estabelecimentos registrados, 33% do emprego total e apenas 16% do valor bruto da produção industrial. Já as empresas de porte médio, entre 20 e 500 empregados, representam 12% do total dos estabelecimentos, 60% do emprego total e em torno de 75% do valor bruto da produção.

Em contraste com os móveis retilíneos – que são lisos, sem detalhes sofisticados de acabamento com desenho simples de linhas retas -, os móveis torneados apresentam muitos detalhes de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas. O segmento de móveis torneados pode ser dividido em dois subsegmentos de acordo com as matérias-primas utilizadas: *a)* o de madeiras de lei que é o mais defasado tecnologicamente, revelando um elevado grau de heterogeneidade tecnológica e cuja antiga vantagem competitiva representada pelas madeiras nativas parece ter perdido eficácia num mundo cada vez mais preocupado com questões ambientais (empresas que outrora exportavam atualmente destinam sua produção basicamente ao mercado interno); e *b)* o de madeiras de reflorestamento que reúne a maior parte dos fabricantes de móveis torneados seriados, os quais destinam a maior parte de sua produção ao mercado externo (são empresas verticalizadas que utilizam como principal matéria-prima a madeira da conífera pínus).

A indústria de móveis também pode ser segmentada por categoria de uso: residencial ou para escritório. A tabela 14 sintetiza as principais características do segmento de móveis de madeira para residência.

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

Tabela 14: Principais Características do Segmento.

Fonte: Abimovel 2002. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil. Panorama BNDES.

Empresas como a Madem, Leopoldo, Artefama, Toigo Móveis, Madesa, Neumann entre outras empresas de médio porte e exportadoras, com parcelas de 50% a 100% do faturamento total são as que predominam nesse segmento (Gorini, 1998).

Os móveis de pinus, lançados no mercado brasileiro na década de 70 encontram ainda resistência entre nós em função da sua comercialização ter sido prejudicada pela imagem malsucedida na estréia deste segmento, lançados como móveis de baixo preço, envolvendo pequenos investimentos em design. Apresentavam, além disso, inúmeras falhas na madeira, por falta de manejo inadequado dos reflorestamentos: falta de desbastes e podas em épocas certas, corte precoce de árvores muito jovens e com diâmetro reduzido, assim como mistura de espécies. Utilização de tecnologia inadequada na industrialização também foi outro fator desfavorável da madeira. Despreparos nos programas de secagem e corte inapropriado da madeira deixando muitos

nódulos, equipamentos de acabamentos obsoletos ou adaptados auxiliaram na malsucedida imagem.

Apesar dessa primeira fase malsucedida, as empresas do setor modernizaram suas instalações industriais e passaram a produzir móveis de pínus para o mercado externo. Hoje, possuem máquinas e equipamentos mais modernos: leitoras óticas para o corte de pínus, prensas de alta frequência para a montagem dos painéis, centros de usinagem flexíveis com controle numérico, encontrando também o uso de cabine pressurizada na etapa do acabamento. Pode-se dizer que, este é um segmento bastante competitivo da indústria nacional de móveis e que atua num mercado em que a concorrência se dá via preços.

3.5.2 – Principais Pólos Moveleiros no Brasil

As indústrias brasileiras de móveis localizam-se principalmente nas regiões Sul e Sudeste com cerca de 88% da produção doméstica provenientes dos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais. Com relação às exportações, somente o Estado de Santa Catarina é responsável por mais da metade das exportações nacionais. A tabela 15 sintetizam estas informações.

Cerca de 40% do faturamento do setor e quase a metade do número total de estabelecimentos pertence ao Estado de São Paulo, principalmente no setor de móveis de escritório. Existem aglomerações regionais bem definidas como na Grande São Paulo e no Noroeste Paulista, onde estão concentrados os pólos de Mirassol e Votuporanga (Gorini, 1998).

Nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina estão concentrados em dois pólos industriais: Bento Gonçalves e Flores da Cunha (RS) e São Bento do Sul (Sc) com especialização na produção de móveis residenciais. O de Bento Gonçalves está mais voltado para a fabricação de

móveis retilíneos seriados (de madeira aglomerada, chapa dura e MDF); o de São Bento do Sul é especializado em móveis torneados de madeira maciça, especialmente pinus.

POLO MOVELEIRO	UNIDADE DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS	EMPREGOS	PRINCIPAIS MERCADOS	PRINCIPAIS PRODUTOS
Ubá	Minas Gerais	153	3.150	Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Bom Despacho e Martinho Campos	Minas Gerais	117	2.000	Minas Gerais	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Linhares e Colatina	Espírito Santo	130	3.000	São Paulo, Espírito Santo e Bahia	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Arapongas	Paraná	145	5.500	Todos os estados	Móveis retilíneos, estofados, de escritório e tubulares
Votuporanga	São Paulo	350	7.000	Todos os estados	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça
Mirassol, Jaci, Bálsamo e Neves Paulista	São Paulo	80	3.000	São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Nordeste	Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça
Tupã	São Paulo	54	700	São Paulo	Mesas, <i>racks</i> , estantes, cômodas e móveis sob encomenda
São Bento do Sul e Rio Negrinho	Santa Catarina	210	8.500	Exportação, Paraná, Santa Catarina e São Paulo	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios
Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul	130	7.500	Todos os estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares)
Lagoa Vermelha	Rio Grande do Sul	60	1.800	Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e exportação	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados

Tabela 15 – Principais Pólos Moveleiros do Brasil.

Fonte: Abimovel 2002. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil. Panorama BNDES.

O Estado de Santa Catarina - maior exportador e terceiro maior produtor de móveis do país - possui mais de 900 fábricas de móveis, emprega cerca de 18 mil pessoas e contribuiu com 50% do total exportado em 1997. O principal pólo moveleiro do estado e um dos maiores do Brasil - São Bento do Sul - constitui o maior centro exportador do país com quase 40% do total das exportações nacionais e confecciona móveis para uso residencial (cerca de 80% da produção) direcionados em sua maior parte para o mercado de exportação: a grande maioria das empresas da região, independente do porte, opera com exportações em contraste com o pólo de Bento Gonçalves acima mencionado. Existem empresas exclusivamente exportadoras, que trabalham, em sua maior parte, sob encomenda, especialmente as pequenas e micro. Entre as principais empresas de São Bento do Sul, cabe destacar Artefama,

Rudnick, Neumann, Leopoldo, Zipperer, Weiherman, Serraltense e Três Irmãos (Gorini, 1998).

Outros pólos encontram-se em estágio de desenvolvimento no Ceará na Bahia (Recôncavo, Feira de Santana e Teixeira de Freitas) e no Paraná (Guarapuava).

3.6 – A Indústria Moveleira de Rondônia

A atividade moveleira de Rondônia vem crescendo nos últimos anos ocupando uma posição de destaque em sua economia como complementar à indústria madeireira. Com a retração do mercado de madeiras serradas e o agravante da concorrência com outros estados, o próprio industrial moveleiro iniciou um processo de verticalização por meio de beneficiamento da madeira, em alguns casos agregado a produção de móveis, tirando, inclusive, proveito das suas sobras que de outra forma seriam simplesmente desperdiçadas assumindo um papel de elevada importância no aproveitamento inteligente dos recursos naturais renováveis.

O número de indústrias de móveis, em 1989, representava 5,7% de todo o setor industrial de Rondônia. Já em 1994 representava 6,8%. Atualmente, sua participação monta em 14,43%. Enquanto no período de 89/94 houve uma redução no número de madeireiras, a atividade moveleira cresceu 80% em número de unidades fabris. Quando comparados os períodos de 1989 a 1999 e 1994 a 1997 verifica-se um extraordinário crescimento da ordem de 442% e 245% respectivamente.

A tabela 16 mostra a distribuição das indústrias moveleiras registradas: Porto Velho (87), Ji-Paraná (72), Ariquemes (53), Vilhena (41), Rolim de Moura (40), Jarú (34), Cacoal (34), Ouro Preto do Oeste (29), Pimenta Bueno (24), demais municípios (72), totalizando 486 empresas formalmente constituídas.

Municípios	Nº de Empresas
Porto Velho	87
Ji-Paraná	72
Ariquemes	53
Vilhena	41
Rolim de Moura	40
Jarú	34
Cacoal	34
Ouro Preto do Oeste	29
Pimenta Bueno	24
Demais Municípios	72
Total	486

Tabela 16: Indústria Moveleira em Rondônia.

Fonte: FIERO, 1999.

Quanto à distribuição espacial o setor está disseminado em todo o Estado sob a forma de pequenas marcenarias, carpintarias e estabelecimentos industriais, estes com melhor estrutura em instalações e equipamentos. No entanto, sua maior concentração ocorre nos principais municípios como: Porto Velho, Ji-Paraná, Ariquemes, Ouro Preto do Oeste, Cacoal, Rolim de Moura e Vilhena em ordem decrescente de importância.

A maior parte dos móveis produzidos pela indústria moveleira de Rondônia é destinada ao atendimento da demanda interna, e mesmo assim, responde tão-somente por 30% do consumo de móveis do Estado. As principais madeiras serradas utilizadas como matéria-prima do segmento moveleiro são: cedro, cerejeira, maracatiara, angelim, além de compensados e lâminas de diversas madeiras.

Estudos realizados pela FIERO em 1999 apontam a baixa competitividade do móvel rondoniense. Consoante as informações obtidas, a utilização de madeiras maciças e compensados no processo produtivo local encarece os custos unitários. Ademais, o fator “produção artesanal” contribui nesse particular. Assim, embora as matérias-primas utilizadas localmente

(madeiras maciças e compensados) sejam de melhor qualidade que as do Sul e Sudeste (aglomerados) esse diferencial não é percebido pelo consumidor final.

Neste ínterim o móvel de Rondônia mostra-se muito distante das tendências prevaletentes no mundo em que a indústria mobiliária tem assumido um caráter padronizado com maior emprego de materiais de baixo custo, especialmente, oriundos de Reflorestamento, aliados ao emprego de chapas densificadas com destaque para o uso de MDF.

3.6.1 – Participação do Setor nas Exportações

A tabela 17 apresenta um estudo por quinquênios a partir de 1980, cujos valores são expressos em US\$ 1.000 – FOB.

Ano	Básicos	Industrializados (A+B)	Semimanufaturados (A)	Manufaturados (B)	Total	Varição
1980	1.907	7.008	3.254	3.754	8.915	-
1985	7.553	24.443	8.694	15.749	31.996	8,04
1990	1.582	7.872	6.231	1.641	9.454	-33,16
1995	10.841	26.920	12.582	14.338	37.761	3,38
1997	7.147	30.218	21.882	8.336	37.365	34,62
1998	7.184	30.445	27.229	3.216	37.629	0,72

Tabela 17 – Exportações do segmento madeiro/moveleiro de Rondônia de 1980/1997.
Fonte: FIERO, 1999.

Analisando os dados da tabela acima, conclui-se que houve significativo incremento no 1º quinquênio, não se confirmando o mesmo ritmo de desenvolvimento a partir de 1985. Considerando o exercício de 1998, os produtos manufaturados apresentaram queda sensível e preocupante de 159,2% em relação a 1997 e 389,71% relativamente a 1985. Em compensação, verificou-se um importante aumento nas exportações do item produtos semimanufaturados que cresceu 24,43% no total das exportações de 1998 em relação a 1997.

Fazendo uma comparação da variação entre 1997/8, nota-se que, houve somente um pequeno acréscimo de 0,72% vem confirmar o nível de dificuldade vivenciado pelo setor. Dentre os principais entraves, o segmento reclama de pouco conhecimento quanto a Legislação Aduaneira e os regimes especiais e exportação. Ademais, apresenta queixas quanto aos custos elevados do frete rodoviário, indústria – porto, reduzindo a competitividade dos produtos e estreitando a margem de lucros, bem como a falta de capital de giro das empresas para fazer frente aos longos prazos requeridos entre a entrega do produto e o correspondente pagamento.

3.7 – Análise da Situação Competitiva da Cadeia de Móveis de Rondônia

Como já foi caracterizada no Capítulo 2, cadeia produtiva é um conjunto de operações técnicas, econômicas, comerciais e logísticas, bem como uma sucessão de relações entre o fornecedor e o cliente das quais resulta um produto ou serviço final.

Tendo em vista a visão sistêmica, o estudo da cadeia produtiva tem ganhado importância na compreensão das estruturas complexas de geração de produtos e serviços, na análise das relações de interdependência das empresas envolvidas. Tem permitido também avaliar o equilíbrio ou desequilíbrio de um negócio pela identificação dos elos fortes e fracos de sua cadeia e conseqüentemente das oportunidades de fortalecimento dos elos ou ao contrário, das deficiências a corrigir. É, portanto, uma análise que dá suporte a um planejamento estratégico global de toda a cadeia para a superação de suas dificuldades.

Neste nível, estuda-se a relação das qualificações das empresas dentro da cadeia produtiva e desta com o aparato de apoio competitivo, bem como as relações entre as empresas e entre estas e as instituições e de como este conjunto de transações gera o nível competitivo global da cadeia.

3.7.1 – Análise no Nível Mesocompetitivo

3.7.1.1 – Critério de Análise mesocompetitivo

Critérios	Descrição
Relacionamento entre empresas	O nível de integração horizontal e vertical das empresas de uma mesma cadeia
Relacionamento com fornecedores	O grau de efetividade das principais funções (compras, vendas e produção) que a cadeia executa. Analisa as condições em que são realizadas essas funções em

	todos os elos, apontando se a cadeia executa bem ou mal essas funções.
Relacionamento com mercados	Avalia a efetividade da função comercial da cadeia. Estuda o relacionamento com os canais e escala de vendas, logística, marketing, exportação e se consegue ser competitivo com mercados de mais valor agregado.
Relacionamento entre empresas e estruturas de apoio	O nível de interação entre as empresas do diversos elos das cadeias produtivas e as estruturas de apoio. Serve para facilitar o fluxo de informações como tecnologia, capacitação de mão-de-obra, processos de produção e recursos financeiros, que ajudarão toda a cadeia ser competitiva.
Competitividade entre empresas.	Mede basicamente a efetividade da função produção e utilização de matéria-prima da cadeia. Existe escala suficiente, vantagens em preços e qualidade em relação aos concorrentes. Há variedades adequada para o mercado. Eventualmente pode medir outras funções ligadas à produção como inovação (novos produtos) e marketing.

Quadro 8: Critério de Análise mesocompetitivo.

3.7.1.2 - Amostragem

Na pesquisa efetuada neste trabalho, das 98 empresas moveleiras constantes na Tabela 16 existentes nas cidades de Cacoal, Rolim de Moura e Pimenta Bueno foram levantados dados de 18 empresas formais entrevistadas “in-loco” (18,37% da amostra) previamente selecionadas, bem como associação de suporte e outros atores interessados. O quadro 9 detalha melhor o porte e o elo pertencente da cadeia moveleira.

Nº	Porte	Elo da Cadeia
01	Média	Serraria
02	Pequena	Marcenaria
03	Pequena	Marcenaria
04	Pequena	Marcenaria
05	Pequena	Marcenaria
06	Média	Fábrica de Móveis
07	Pequena	Serraria
08	Média	Fábrica de Móveis
09	Pequena	Serraria
10	Pequena	Marcenaria
11	Pequena	Fábrica de Móveis
12	Pequena	Laminadora
13	Pequena	Marcenaria
14	Pequena	Marcenaria
15	Pequena	Marcenaria
16		Representação
17		Fiscalização
18		Representação

Quadro 9: Entidades participantes das entrevistas.

A entrevista foi baseada em um questionário aberto (em anexo) que estimulou os entrevistados a apresentar a estrutura, atividades e desempenho de sua organização, incluindo o relacionamento com outras organizações e a dar o seu ponto de vista sobre a situação de toda cadeia produtiva local, envolvendo também técnicas para pontuação de dados qualitativos e quantitativos. Das empresas visitadas, todas fazem móveis de madeira maciça, 12 utilizam também aglomerados para complementar sua produção de móveis,

e somente 2 fazem outros produtos como esquadrias, molduras e pequenas peças com aproveitamento de resíduos de madeiras. A média de funcionários desta amostra é de 8 por empresa, totalizando 144 que diretamente dependem dessas empresas com faturamento mensal estimado em torno de R\$ 630.000,00. Dessa amostra, 80% ainda fazem móveis com produção semi-artesanal e os 20% restantes fazem produção em série.

Para melhor percepção, clareza e entendimento do estudo dos elos da cadeia moveleira, apresenta-se a seguir a figura 18 como um modelo representativo com cadeia principal e estrutura de apoio (cadeia auxiliar).

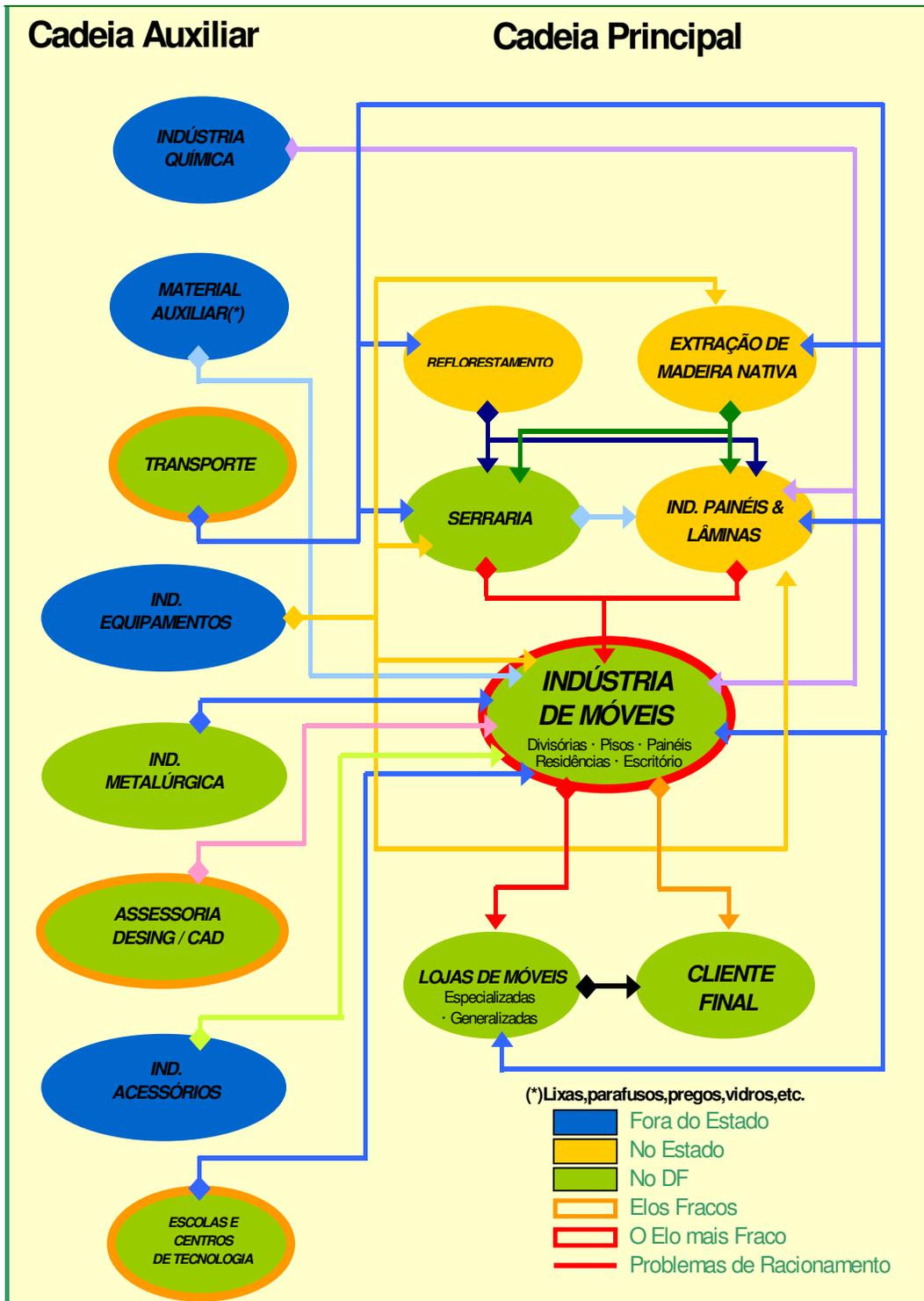


Figura 16 – Desenho da Cadeia Produtiva de Móveis.
Fonte: Revista Alavancagem do Mercoeste, 2001.

3.7.1.3 – Características da Amostra

Pela figura 19, nota-se que, as empresas pesquisadas apresenta uma cadeia eminentemente jovem, pois 72,22% existem entre 5 a 15 anos, onde 5,56% tem menos de 5 anos. Isto se explica pelo fechamento de muitas empresas do setor que simplesmente desapareceram, muitas atingidas pela instabilidade política e econômica do Brasil, principalmente em época inflacionário como a do governo Sarney. Destas somente 22,22% conseguiram superá-las.

Quanto ao porte das empresas, o setor caracteriza-se pela predominância de micro empresas (88,89%) confirmadas pelo número de funcionários (menos de 10) com taxa de 83,33%.

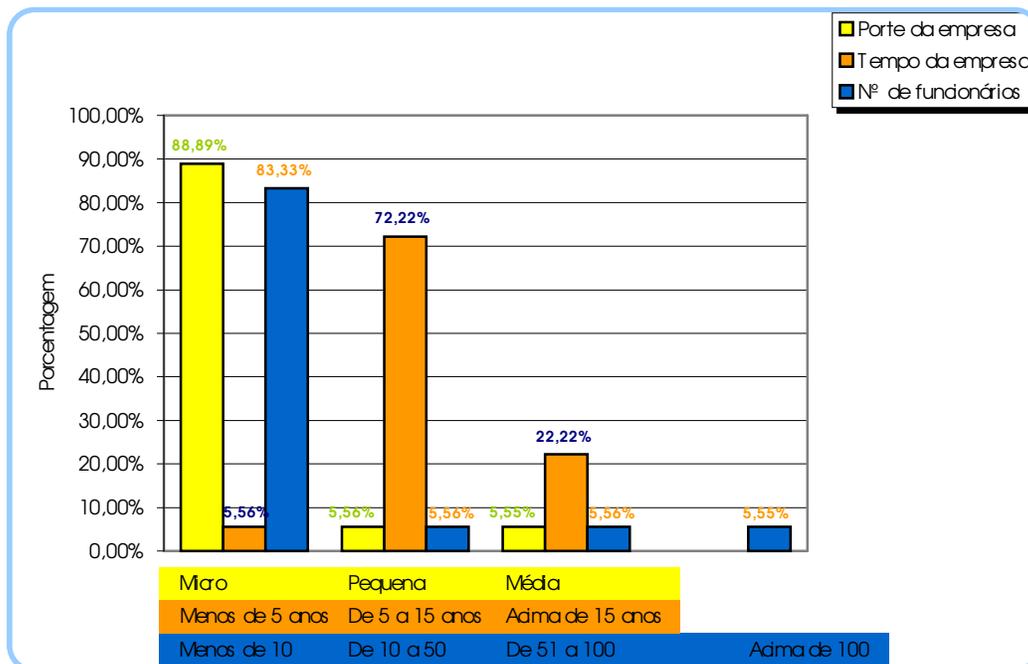


Figura 17: Perfil das empresas.

Da mesma forma, a figura 20 mostra, as empresas são administradas por controladores locais (100%) com gestão familiar (94,44%) e mista (5,56%), caracterizando uma cadeia produtiva ainda em estágio preliminar de desenvolvimento.

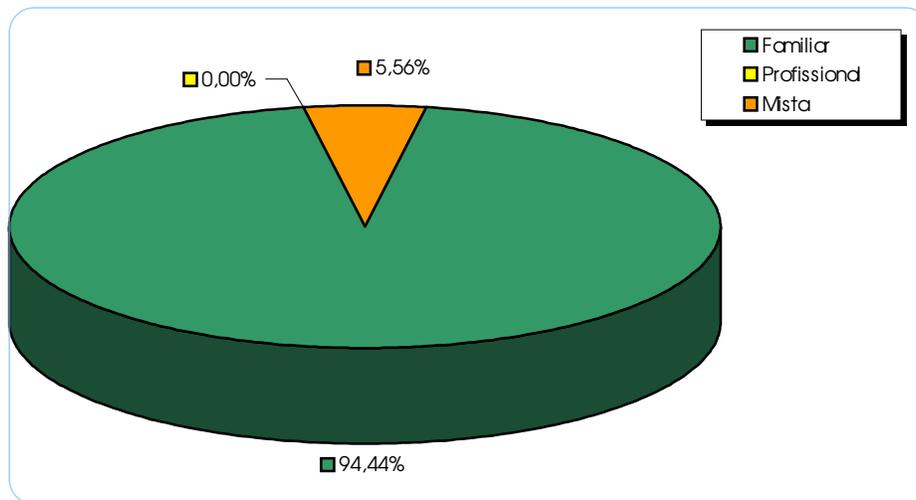


Figura 18: Perfil do Administrador.

3.7.1.4 - Relacionamento entre empresas

As parcerias entre empresas para superação das dificuldades comuns não são muito disseminadas na cadeia pesquisada. É lamentável que 77,78% não possua nenhum tipo de parceria. Apenas 5,55% faz pesquisa & desenvolvimento e 16,67% utiliza o CETEMO para melhoria do seu processo produtivo para aumentar sua capacidade competitiva em qualidade e variedade de produtos.

As parcerias em marketing e a produção integrada não são utilizadas, complexas para serem desempenhadas por micro e pequenas empresas, poderiam ajudar as empresas a se diferenciarem no mercado, garantindo competitividade sustentável para a cadeia. Com isso as empresas não possuem marcas fortes e desenvolvidas. Poucas possuem capacidade de investimento em marketing. Há necessidade de parcerias para incrementar essa carência.

A falta de parceria para produção integrada agrava ainda mais o quadro atual. Essa integração produtiva tornaria a cadeia muito mais efetiva, pois poderia utilizar-se das ociosidades da força do trabalho, dos equipamentos e

espaço físico que todos os elos apresentam. Pela figura 21 ficam claro essas afirmações.

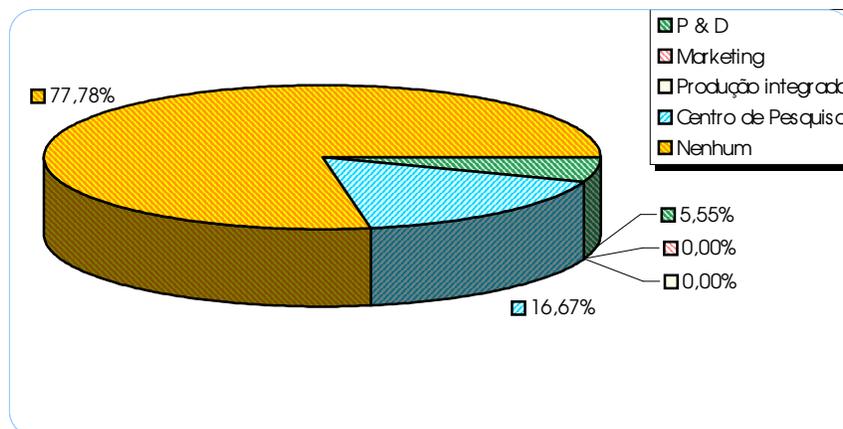


Figura 19: Tipos de Parceria.

3.7.1.5 – Relacionamento com fornecedores

Como o Estado de Rondônia ainda é muito carente em indústrias de insumos básicos, grande parte das empresas compram de distribuidores locais (44,44%) e nacionais (38,89%) para suprirem suas necessidades de materiais de consumo. Apenas 11,11% compram de produtores locais o que seria ideal para toda cadeia. Assim teriam redução de custos em estocagem destes materiais de consumo (lixas, vidros, dobradiças etc.) com média de 45 dias, maior elasticidade no fluxo de caixa e poderiam comprar em melhores condições de aquisições, pois não teriam que arcar com elevados gastos de frete, nem com as margens de lucros dos intermediários.

As compras fora do Estado ocorrem principalmente pelo fator qualidade do produto (44,44%) o que demonstra uma pequena mudança no comportamento do empresariado na questão da preocupação em apresentar um produto de melhor qualidade final. Por outro lado, demonstra que os poucos fornecedores locais existentes não produzem insumos com a qualidade requerida.

Por estes motivos, mais da metade das empresas pesquisadas acreditam que existam problemas de fornecimento, pelas proporções apresentadas nos itens disponibilidade do produto (22,22%) e preço (33,34%) deslumbradas na figura 22. Além disso, não existem parcerias para compras integradas o que possibilitaria maior poder de barganha com os fornecedores.

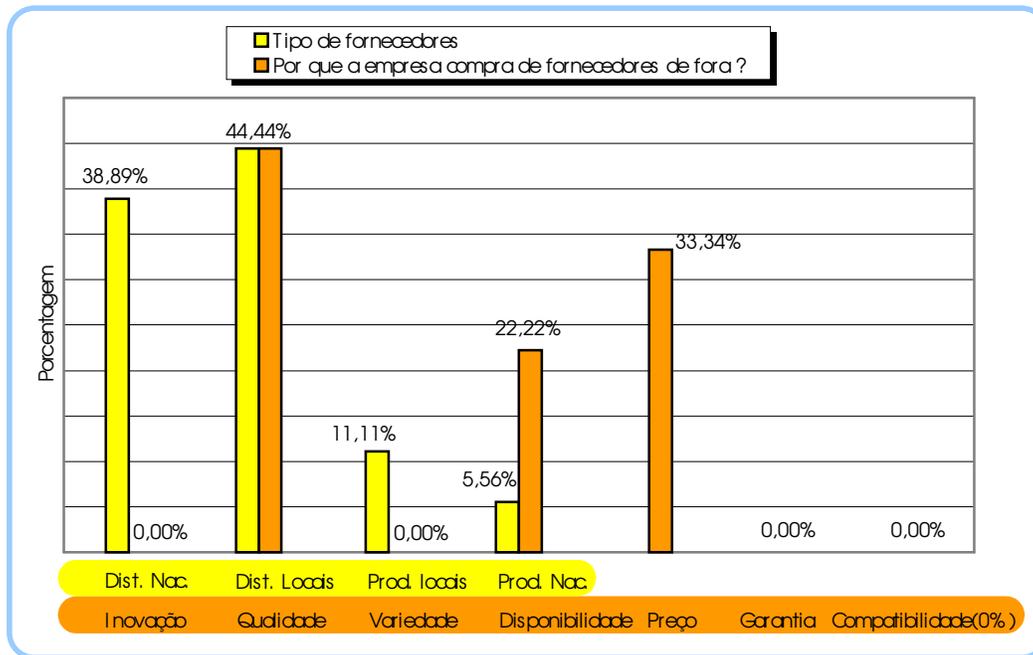


Figura 20: Relacionamento com Fornecedores.

3.7.1.5.1 – Utilização de Matérias Primas

Em termos de matérias-primas, 62,50% da cadeia produtiva ainda utiliza a madeira nativa e 37,50% utiliza o reflorestamento do sistema *manejo*, isto é, um sistema de controle das árvores nativas existentes, autorizadas pelo IBAMA por meio de projeto de reflorestamento das espécies mais comuns que são angelim, cambará, garapeira, caxeta, camarú, jatobá entre outros, já que as madeiras nobres como mogno estão estritamente proibidas de serem extraídas. Conforme informações do elo *serraria*, onde os fabricantes de móveis e marceneiros buscam toda a matéria prima necessária, indicam que a madeira nativa em Rondônia deverá existir ainda por aproximadamente 20

anos ou mais, isto porque no sistema *manejo* há rotatividade de abate de madeiras e somente são extraídas as que estão prontas para o corte. Do total extraído de madeira nativa/manejo, em torno de 60% são consumidas pelo setor moveleiro, 30% para construção civil e 10% para outras finalidades. Desse total 70% são remetidas para a região Sul e Sudeste, ou seja, a cadeia de móveis ainda consome pouca madeira de Rondônia. A figura 23 demonstra claramente essa afirmativa.

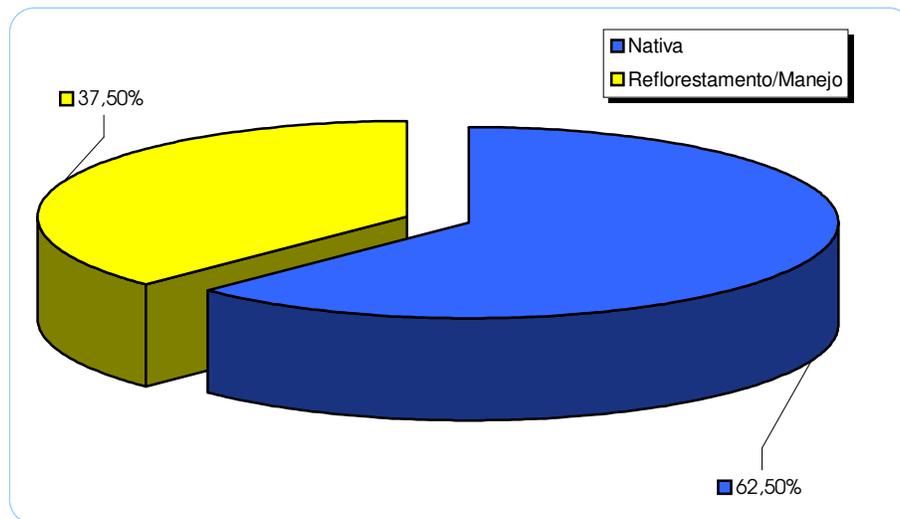


Figura 21: Utilização de Matérias primas.

3.7.1.6 – Relacionamento com mercados

A figura 24 que mostra graficamente o relacionamento entre mercados a cadeia produtiva pesquisada acredita que atende plenamente o mercado regional (100% da cadeia) mesmo porque o mercado regional não absorve toda a produção da cadeia moveleira. Isso tem forçado que 50% dos produtos fabricados sejam escoados para novos mercados como o Sudoeste, Centro-Oeste e demais Estados da Região Norte.

Na competição por este mercado, as empresas procuram se diferenciar principalmente pela qualidade (56,25%) do produto, seguido do atendimento, prazo de entrega e confiabilidade (12,50% cada) e preço (6,25%). O fato de

mais da metade da cadeia pesquisada se preocupar com a qualidade, demonstra um avanço tecnológico e de gestão, despertado pela concorrência dos fabricantes do Sul e Sudeste que ultimamente estão ganhando cada vez mais consumidores em Rondônia.

Quando 50% dos entrevistados disseram que tecnologia (máquinas e equipamentos obsoletos) é o principal problema de competitividade em relação aos seus concorrentes fora do Estado, e que a grande maioria estão já buscando soluções por meio de pesquisas de novas tecnologias para aumentar a qualidade e produtividade confirmam a validade da afirmação acima.

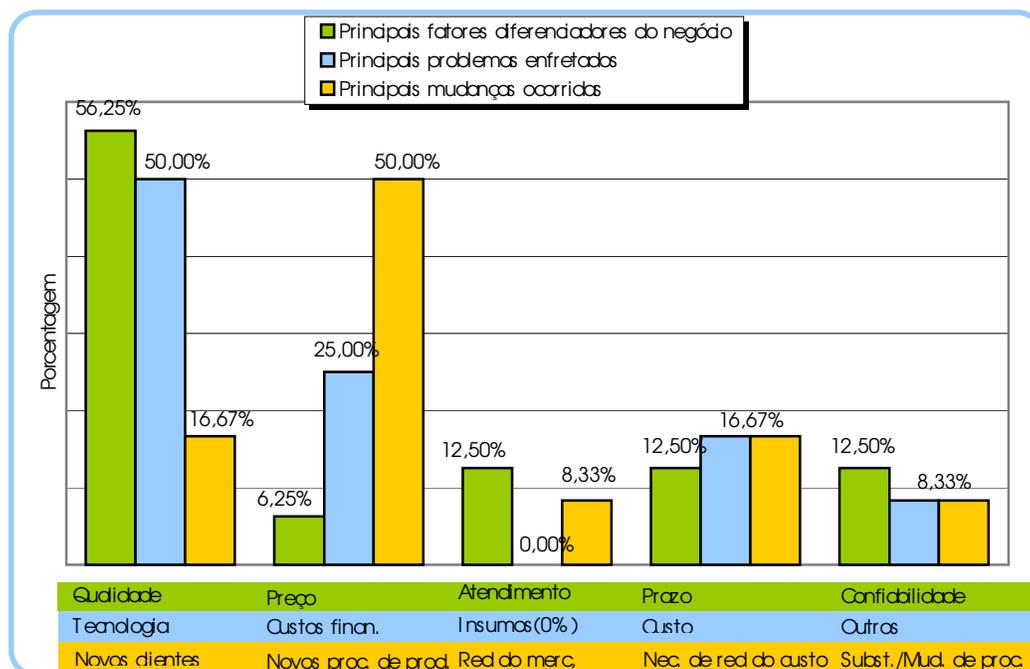


Figura 22: Relacionamento com os mercados.

Quando perguntados quais as mudanças ocorridas em suas empresas 50% também responderam que buscam novos processos de produção; 16,67% estão substituindo ou mudando lay-outs de suas fábricas ou buscando novos clientes e somente 8,33% alegaram que o mercado se reduziu.

Quando ao destino dos produtos fabricados 50% são negociados no mercado local 25% para a região Sudeste e os restantes 25% para outros Estados como Amazonas, Acre e Mato Grosso, resumido na figura 25.

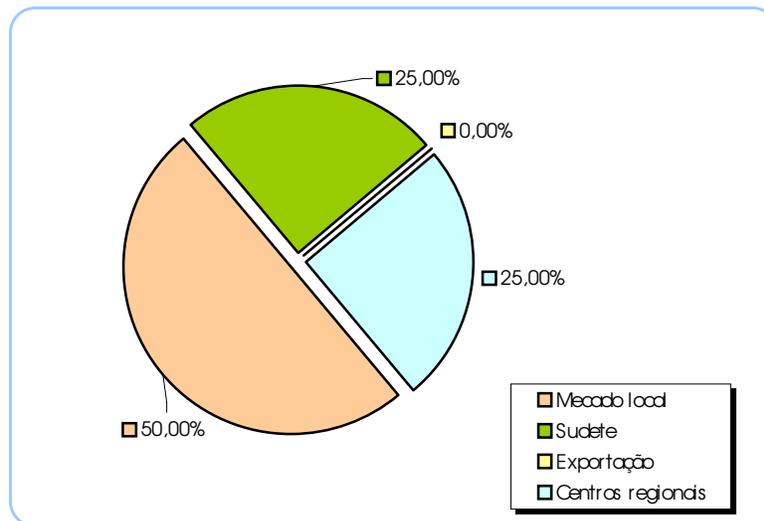


Figura 23: Destino principal dos produtos.

Um dos agravantes do relacionamento entre mercados é o fato da cadeia não existir parcerias entre as empresas no sentido de tornar a função comercial mais efetiva. Não há integração em promoção, marketing, transporte de maneira conjugada para diminuir custos e tornar o produto final em nível satisfatório.

Como o mercado local não absorve toda a produção da cadeia, além de enfrentar acirrada concorrência com os fabricantes das regiões Sul e Sudeste em termos de qualidade, a solução seria, a médio e longo prazo, aproveitando as vantagens competitivas de matéria-prima e mão-de-obra abundante em subcontratação da fabricação em parcerias com empresas exportadoras. Com isso ganharia em escala e teria parte das vendas garantidas.

3.7.1.7 – Relacionamento entre empresas e estrutura de apoio

Neste nível mede-se a interação entre as empresas dos diversos elos da cadeia produtiva e as estruturas de apoio competitivo e tecnológico locais ou regionais (elos auxiliares), bem como a adequação dos produtos ofertados ou serviços prestados por essas estruturas ao perfil de cada uma das cadeias produtivas. Mede-se portanto, a integração do tecido institucional local. Lamentavelmente, a figura 26 revela que 87,50% das empresas pesquisadas mostram um baixo nível de integração. Uma das explicações para este fato poderia ser a elevada distância entre a cadeia principal e sua estrutura de apoio com a cadeia local pesquisada. Idênticas percentagens (87,50%) recebem no item de Pesquisa e Inovação Tecnológica.

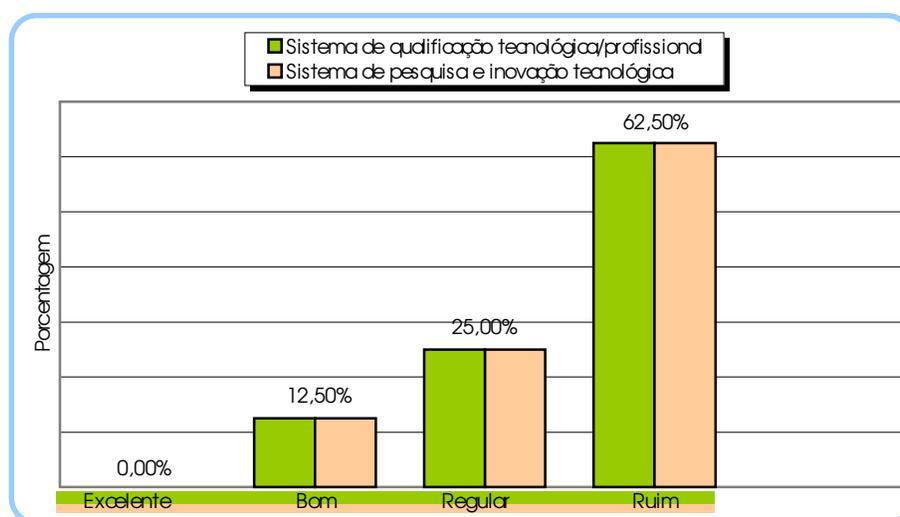


Figura 24: Relacionamento entre estrutura de apoio I.

Outro item de suma importância para a competitividade do setor é o baixo relacionamento com as principais instituições de apoio. Poucos têm acessos aos centros tecnológicos (7,14%) e apoio governamental (7,14%). Os cursos ministrados pelo SENAI (21,43%) e SEBRAE (28,56%) são mais dirigidos na área de gestão empresarial (figura 27).

Um fato que merece destaque é a formação da Associação dos Moveleiros Rolimourense com sede em Rolim de Moura (Ro) que conta com a participação de empresários mais interessados do setor em resolver os problemas comuns entre eles. Essa associação, em parceria com o SEBRAE (Ro), dentro do Projeto Setorial Integrado (PSI), firmou convênio com o CETEMO com o objetivo de desenvolvimento conjunto, envolvendo cursos de gestão, lay-outs, controles operacionais, marketing, etc.). Cabe ressaltar que, lamentavelmente, das 98 empresas oficialmente registradas na região pesquisada, somente 12 participam deste convênio o que atesta a baixa capacidade de integração da cadeia.

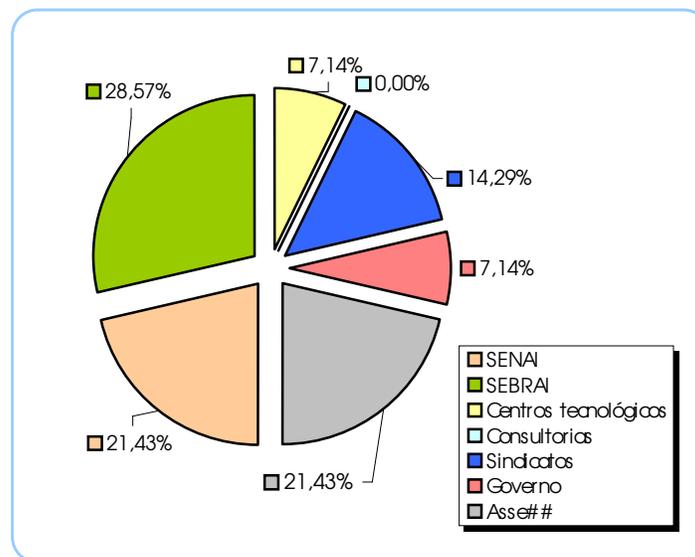


Figura 25: Relacionamento com estrutura de apoio II.

Outro fato que se destaca são os baixos índices de cooperação entre empresas. Não existe cooperação mútua entre elas, não criam design próprio, realizam poucas reuniões para discutir problemas comuns e poucos utilizam os benefícios da informática.

3.7.1.8 – Competitividade da cadeia

Os estudos apurados nesta pesquisa indicam que o principal fator tecnológico da cadeia seja recursos humanos (70%) seguido das máquinas

(30%). No elo dos marceneiros e fabricantes de móveis, a mão-de-obra especializada é um fator preponderante para a busca da qualidade, já que tecnologicamente estão defasados em mais de 10 anos (75% da cadeia) em comparação com os fabricantes do Sul e do Sudoeste, com máquinas e equipamentos antigos e obsoletos. Compensam essa defasagem tecnológica com pessoas especializadas e preparadas com mais de 4 anos de ofício. Mesmo assim, pretendem reverter esta situação nos próximos anos, pois 87,50% das empresas acreditam que os investimentos em novas tecnologias devem ser priorizados.

Desta forma, com todas essas dificuldades de qualificação de seus processos produtivos e do seu negócio como um todo, as empresas (75%) acabam sendo bastante intensivas em matéria-prima, cujos custos se fixam entre 25 a 50% do faturamento das empresas pesquisadas como se nota pela figura 28.

Este cenário de simplicidade e familiaridade de seus negócios com oferta de produtos diferenciados (sob encomenda) em demasia, não conseguem economia de escala, acabam influenciando em custos elevados e fazendo com que 25% das empresas pesquisadas declararem que diminuiriam seu Patrimônio Líquido. Outros 25% disseram que permaneceram igual e somente a metade conseguiram aumentar relativamente seu Patrimônio Líquido.

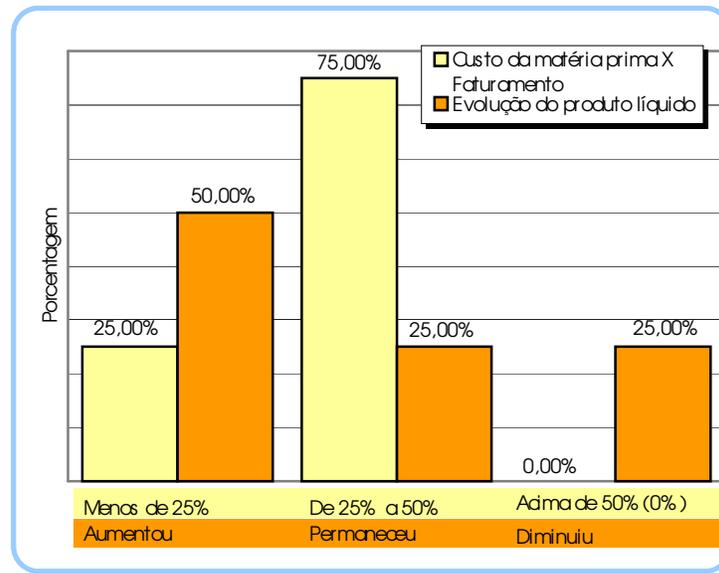


Figura 26: Competitividade entre empresas da cadeia.

3.7.2- Análise no Nível Microcompetitivo

Neste nível estuda-se a competitividade das empresas em relação à sua eficiência quantitativa de gestão, recursos humanos, operacionais, capital e tecnologia de processo empregada para obtenção de seu objetivo final na valorização da sua empresa.

3.7.2.1 – Critérios de Análise Microcompetitivo

Ordem	Critério	Descrição
01	Gestão	Ferramentas utilizada pela cadeia em termos de sistemas de custos, fluxo de caixa, controle de estoque, parceria com concorrentes.
02	Recursos Humanos	Formação de mão-de-obra, rotatividade de funcionários, treinamento, nível de escolaridade.
03	Operacionais	Secagem, produtividade, desperdício e utilização de capacidade instalada.
04	Capital	Capital de Giro Próprio, lucratividade, patrimônio líquido.
05	Tecnologia	Avalia o principal fator tecnologia para as empresas, idade média dos equipamentos e tendências de investimentos em tecnologia.

Quadro 10: Critério de Análise Microcompetitivo.

3.7.2.2 – Gestão

As carências em recursos humanos, em conjunto com as apresentadas em termos de maior gestão de negócios (gestão familiar) por parte de muitos empresários do setor, indicam que a cadeia local possui deficiências gerenciais. De fato, a figura 29 identifica que as ferramentas são pouco utilizadas, mesmo as básicas como sistema de custos (25% utilizam) fluxo de caixa (37,50%) e controle de estoque (12,50%). Os próprios entrevistados classificam que o atual estágio de gestão da cadeia é deficiente.

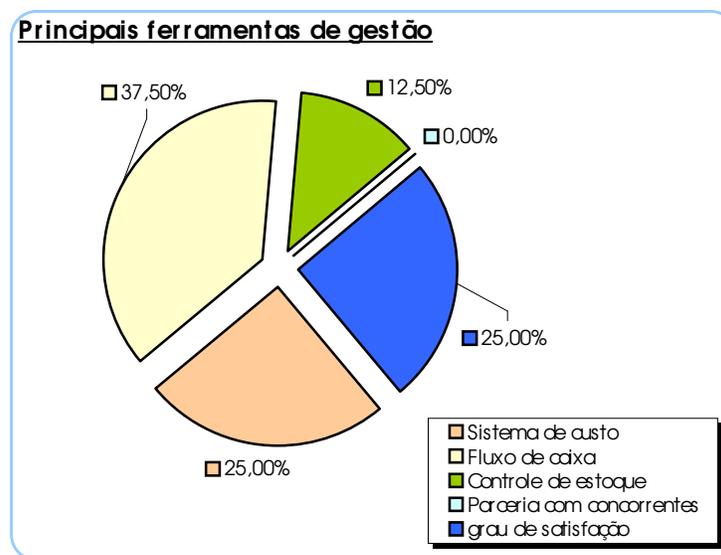


Figura 27: Principais Ferramentas de Gestão.

3.7.2.3 – Recursos Humanos

No quadro de formação do pessoal é muito preocupante o resultado. 100% da cadeia pesquisada somente têm ou ainda falta completar o 1º grau, dificultando ainda mais sua qualificação no curto espaço de tempo, demonstrado pela figura 30.

Esse fato, aliada a rotatividade de funcionários (27,27%), explica o motivo das empresas, apesar da situação bastante deficiente, investirem muito pouco em treinamento o que tende a agravar ainda mais este quadro.

No quadro de treinamento, somente 33,33% fizeram na área de gestão. Esse quadro baixa para 5,5% quanto se trata de treinamento no nível técnico.

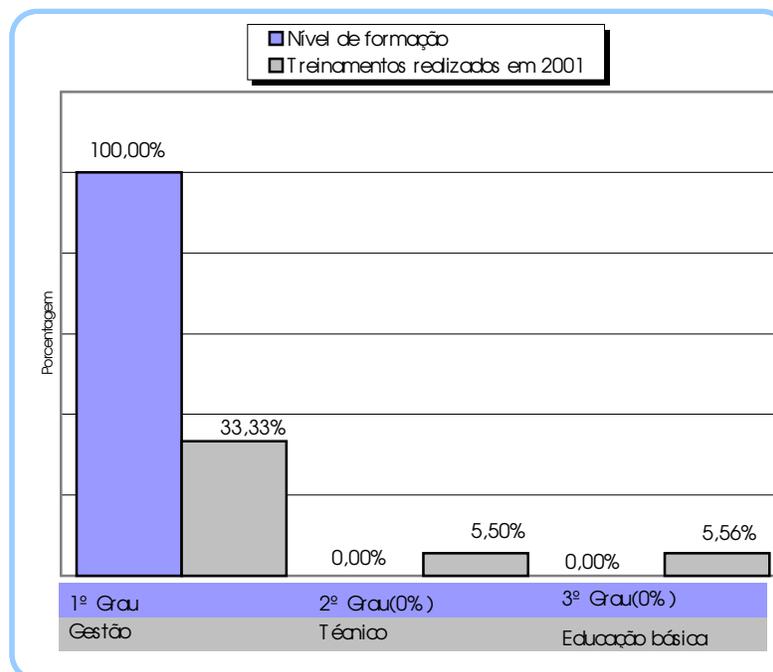


Figura 28: Qualificação de Mão-de-Obra.

3.7.2.4 – Operacionais

3.7.2.4.1 – Utilização de Secagem

Um dos fatores da baixa competitividade do setor moveleiro é a falta de qualidade de seus produtos, demonstrado e comentado no nível mesocompetitivo. Para reforçar essa afirmação, a pesquisa mostrou e a figura 31 confirma que 75% das empresas entrevistadas não possuem equipamentos de secagem, fato que obrigam esses fabricantes a utilizarem matéria prima de

baixa qualidade com incidência maior de desperdício e gerando insatisfação dos clientes.

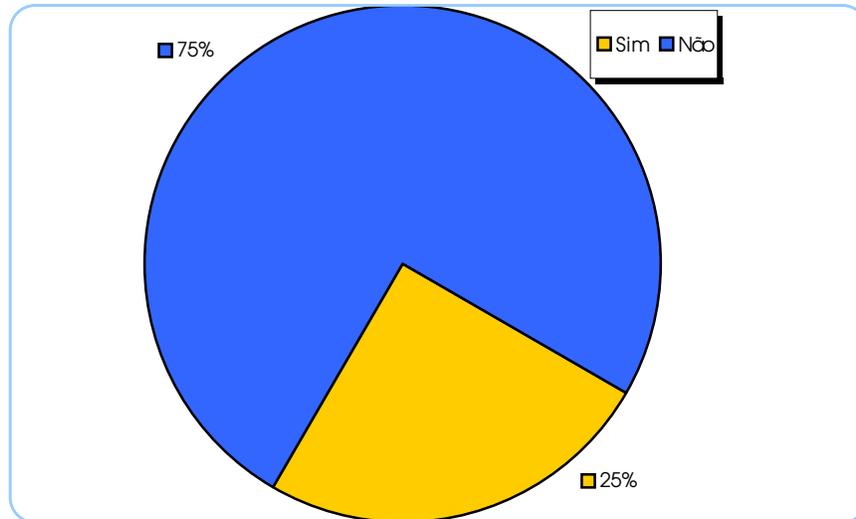


Figura 29: Utilização de Secagem.

3.7.2.4.2 – Desperdício de Matérias Primas

Um outro fator preponderante da falta de competitividade é a grande proporção de desperdício da matéria prima, evidenciada na figura 32. Algo em torno de 62,50% das marcenarias perdem de 10 a 20% em resíduos que não são aproveitadas e vão aumentar a baixa lucratividade do setor moveleiro (menos de 15%). Poderiam ser estudadas formas de aproveitamento destes resíduos na confecção de outros produtos como cadeiras, molduras, fábricas de brinquedos, etc.,.

A pesquisa mostrou também a grande concentração de micro empresas no setor, pois 50% das empresas pesquisadas consomem até 10m³ de madeira serrada, 25% consomem de 10 a 50 m³ e os restantes 25% acima de 50m³ por mês.

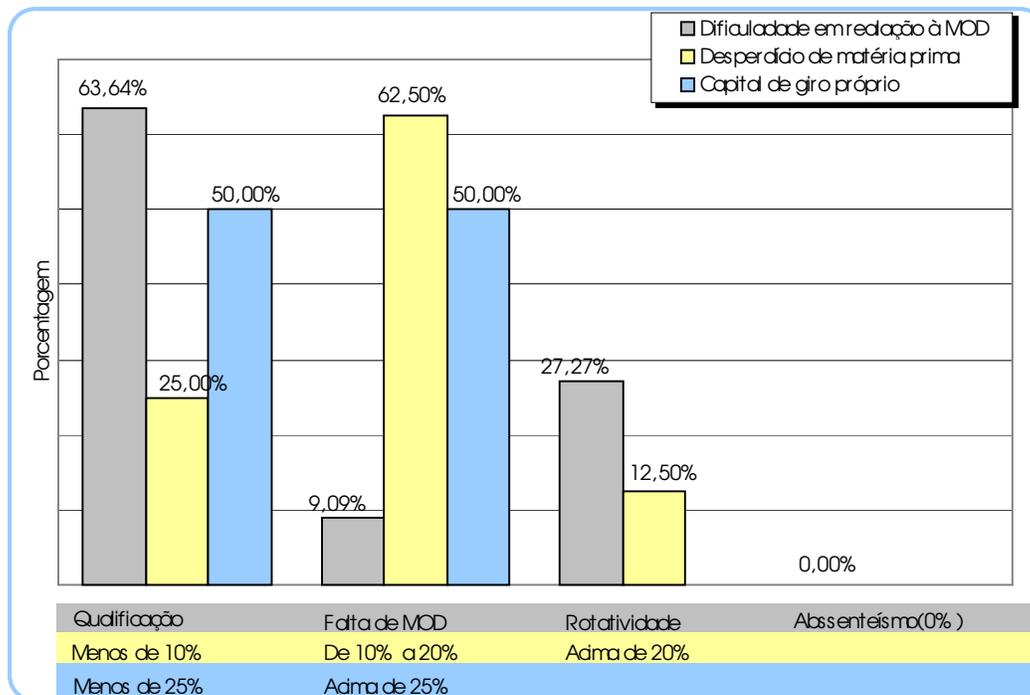


Figura 30: Dificuldade de MOD; Desperdício de matéria prima e capital de giro próprio.

3.7.2.4.3 – Capital

Quanto a utilização da capacidade física instalada, 75% das empresas absorvem de 50 a 80%. Isso demonstra a ociosidade na quantidade de produção, subentendendo-se que o mercado não absorve o que se pode produzir. No item utilização de funcionários contratados, 100% das empresas utilizam acima de 80% da capacidade de mão-de-obra.

A figura 33 é clara em evidenciar a ociosidade em toda a cadeia. Isso poderia denotar uma oportunidade de produção integrada, pois investimentos foram efetuados em duplicidade em máquinas e equipamentos para um mesmo componente em várias empresas. Poderia haver uma racional e otimização global do uso destes processos, onde a cadeia poderia aumentar suas vendas, pois seus custos seriam menores e seus preços mais competitivos.

Quanto ao capital de giro próprio 50% das empresas pesquisadas utilizam recursos financeiros próprios. Os demais 50% têm problemas de caixa e buscam seu giro com terceiros ou instituições bancárias locais.

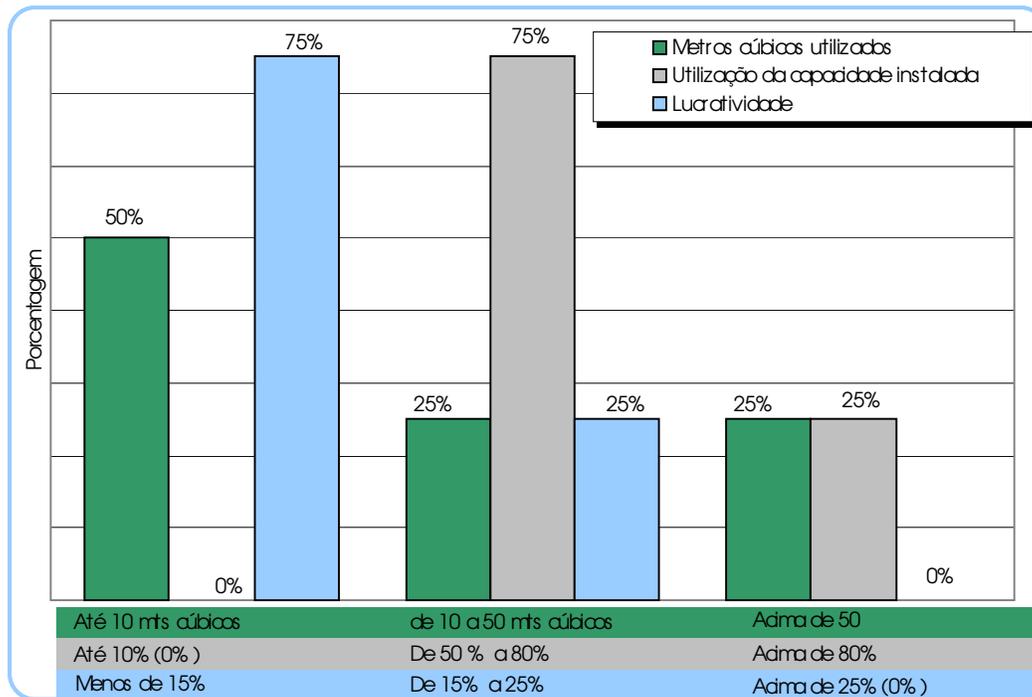


Figura 31: Matéria Prima; Capacidade instalada e Lucratividade.

3.7.2.4.4 – Tecnologia

As empresas pesquisadas consideram que o seu principal fator tecnológico seja recursos humanos, seguidos de máquinas. Neste sentido, a maioria das empresas da cadeia não se consideram atualizadas tecnologicamente, pois contam com deficiências em ambos os fatores.

A figura 34 identifica que a média da idade dos equipamentos é muito elevada, passando dos 10 anos o que num segmento de rápida inovação tecnológica é preocupante. Algumas empresas acreditam que os investimentos em tecnologia tendem a aumentar, à medida que novos *design* surgirem no mercado.

CAPÍTULO 4 – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA CADEIA MOVELEIRA

Neste capítulo faz-se uma avaliação dos resultados obtidos da amostra da cadeia moveleira pesquisada nos níveis meso e microcompetitivos propostos, bem como o posicionamento estratégico competitivo atual e proposta de mudança em seu mix estratégico para agregar maior valor a seus produtos. Identifica-se os pontos fortes e fracos da cadeia como um todo.

4.1 – Síntese do Trabalho

Além da pesquisa bibliográfica que fundamentou o conceitual teórico e deu sustentação e validade científica deste trabalho surge a ferramenta da análise de cadeia produtiva que utiliza a noção de sucessão de etapas produtivas desde a extração da matéria prima até o produto acabado como forma de orientar a construção de suas análises, destacando-se o aspecto dinâmico do sistema sob a forma de um caráter meso e microanalítico e sistêmico.

A meso e microanálise encontrou nos economistas industriais franceses seus principais defensores e utilizadores. Ela foi proposta para preencher a lacuna existente entre os dois grandes braços da teoria econômica: a macroeconomia que parte do todo para explicar o funcionamento das partes e a microeconomia que estuda as unidades de base da economia utilizando as partes para explicar o todo.

Do ponto de vista do pensamento sistêmico, sistema pode ser definido como uma entidade que mantém sua existência por meio da interação mútua entre suas partes. Assim um sistema não pode ser caracterizado apenas pelas partes que o compõem, mas principalmente pelas interações entre elas que seriam responsáveis pelas características do todo.

Não se pode esquecer também a leitura técnica e econômica. A leitura técnica permitiu identificar os elementos técnicos que constituem a estrutura tecnológica básica de produção do sistema industrial em questão. Esse encadeamento técnico das operações de transformação dentro da cadeia produtiva combina-se em uma rede de interdependência técnica de produção, algo como uma ordem de fabricação dentro de uma fábrica. Subentende-se como um fluxo de matéria-prima que vai agregando valor por meio das diferentes operações técnicas de transformação do estágio inicial ao estágio final da cadeia produtiva.

A leitura técnica permite questionamento e uma análise estrutural do sistema produtivo do tipo: o sistema é mais eficaz levando-se em conta as tecnologias disponíveis? Existe uma interação entre os diferentes estágios técnicos da cadeia produtiva?

A leitura econômica conforme Kopittke e Casarotto (1996) verifica as possibilidades de inserção de transações nos diversos estágios da cadeia produtiva, pois é em torno delas, expressas sob forma de mercados que se articulam os agentes econômicos. Salienta também que devem ser examinadas as possibilidades de terceirização e comercialização de co-produtos, sub-produtos e de produtos ainda não acabados.

4.2 – Quanto à Ferramenta Utilizada

A análise de cadeia produtiva mostrou-se bastante eficaz para estudos de comportamento do setor. Sua aplicação permite que tomadores de decisão possam contar com o maior número de informações possíveis quanto deparados à uma situação onde se necessita uma análise sistêmica objetivando compreender a relação entre a atividade produtiva e a baixa competitividade.

A avaliação do sistema produtivo como um todo permite a identificação dos pontos de estrangulamentos deste sistema, ou seja, dos seus pontos fracos que prejudicam todos os elos da cadeia, influenciando no seu produto final. Se as efetividades da cadeia são deficitárias, a cadeia não consegue competitividade nas principais funções organizacionais de compras, vendas e produção.

Investigar a situação atual da cadeia produtiva no contexto qualitativo e quantitativo pode delimitar ações futuras, tais como investimentos em novas tecnologias, expansão da capacidade produtiva, novas áreas de mercado com ênfase à fabricação de produtos de qualidade para formalizar etapas de exportação.

O conhecimento das cadeias produtivas auxiliares e das atividades terciárias que estão em função da cadeia produtiva principal, permitiu vislumbrar os fatores intervenientes que certamente poderão ser de muita utilidade nas estratégias das empresas quanto ao uso de tecnologias e perspectivas técnicas e econômicas para o futuro.

4.3 – Os Elos Produtivos da Cadeia Moveleira

Pode-se dividir as atividades industriais dentro da cadeia produtiva estudada em quatro principais grupos.

- Extração da matéria prima (madeiras) que engloba os profissionais autônomos. São os chamados “toreiros”, “cortadores” e “explanadores”. Os primeiros exploram as madeiras nas florestas por conta própria agindo como intermediários adquirem-na diretamente dos produtores rurais, vendendo-a no pátio das indústrias após efetuarem a extração e o transporte. Quase sempre os “toreiros” terceirizam as atividades de corte e explanação.

- Serrarias que engloba as indústrias ligadas a valorização da madeira. Corte, secagem e distribuição às indústrias moveleiras e construção civil.
- Indústrias moveleiras que agregam valor a matéria prima semibruta, na confecção principalmente de móveis residenciais.
- Rede de distribuição que engloba as atividades ligadas a distribuição dos móveis: redes de lojas especializadas e de eletroeletrônicos.

4.4 – Avaliação dos Resultados Obtidos

4.4.1 – Avaliação no Nível Mesocompetitivo

– Relacionamento entre Empresas

As ações integradas entre empresas são raras. Os problemas comuns que poderiam ser resolvidos entre todos não são efetivados. Há falta de cultura entre os gestores da cadeia na formação de idéias de associativismo para formação de centrais de compras, produção, pesquisa e desenvolvimento, troca de informações tecnológicas e mercadológicas para aumentar o poder de barganha. A característica de especialização de determinado produto é bastante pequena. Não existe cooperação mútua da cadeia. Eles trabalham de forma isolada. Portanto, a avaliação neste nível pode ser considerada baixa.

– Relacionamento com Fornecedores

Há poucos fornecedores locais de insumos e serviços especializados, portanto, a cadeia fica à mercê de distribuidores nacionais com extensas distâncias geográficas que prejudica o relacionamento. Dificilmente se conhecem os proprietários ou dirigentes destes fornecedores para troca de informações. Os poucos fornecedores locais não atendem

plenamente a cadeia em virtude de oferecer produtos de baixa qualidade e confiabilidade, além da falta de variedade de escolha. Apesar disso, as empresas locais não formam parcerias para comprar em melhores condições destes distribuidores nacionais, nem para utilizar o seu poder de compra para o desenvolvimento de fornecedores locais. Considera-se baixa a avaliação neste nível.

→ **Relacionamento com o Mercado**

A cadeia moveleira atua com média escala no mercado nacional, mas ainda não conseguiu nenhum item na pauta de exportação pela falta de tecnologia adequada e gestão familiar. Porém, timidamente, essa cultura está mudando. Uma das empresas pesquisadas com sede em Pimenta Bueno (Ro) com mais de 35 funcionários já tem parceria na produção de uma marca de móveis residenciais famosa no Brasil que absorve 30% da sua produção. Como esse cliente exige qualidade, pontualidade e preço competitivo, essa empresa, por força dessa parceria, foi obrigada a adaptar a essas regras, superando esse ciclo de atraso tecnológico do parque moveleiro.

Uma outra empresa na mesma cidade, já utiliza o sistema japonês “keiretsu” de terceirização de produção e parte de seus produtos são enviados para montagem na cidade de São Bento do Sul (Sc) onde são montados com outros componentes e exportados para outros países.

Apesar da mudança incipiente de cultura para formação associativa de objetivos, ainda não existem parcerias para marketing e distribuição dos produtos. Neste nível de relacionamento, a avaliação pode ser considerada como média.

→ **Relacionamento entre Empresas e Estruturas de Apoio**

As empresas pesquisadas fazem uso da estrutura de apoio existentes na região e também do Sul e Sudeste do Brasil. Em tecnologia só se pode contar com fornecedores de fora. Em insumos básicos, os distribuidores locais têm atendido com regular eficiência. As deficiências existentes são mais na parte de qualificação profissional da mão-de-obra, bem como no sistema de informações competitivas de gestão, pesquisa e inovação tecnológica. O SEBRAE (Ro) é o que mais tem apoiado por meio de cursos na aplicação de metodologias de controle de estoque, fluxo de caixa e cálculo de custos de produção. Somente 12 empresas da amostra pesquisada fazem parte da Associação dos Moveleiros Rolimourense com sede em Rolim de Moura (Ro), onde trocam informações de interesse comum. Essa falta de interação da cadeia principal com a cadeia auxiliar faz o nível de relacionamento ser considerada baixa.

→ **Competitividade das Empresas**

Quase todas as variáveis de competitividade da cadeia produtiva moveleira, tais como processo produtivo, “*lay-out*”, tecnologia, gestão, informações gerenciais e recursos humanos apresentaram sérias deficiências em todo o segmento da cadeia. Esta não consegue se livrar do ciclo de atraso tecnológico em função de um processo de descapitalização que vem ocorrendo em muitas empresas, fato que impede a compra de novas máquinas para renovação de sua fábrica. Não se pode pensar em financiamento bancária, já que os custos financeiros alto (acima de 15% ao ano) inviabiliza seu lucro, cuja lucratividade não ultrapassa em média, 25% para toda a cadeia. Assim depara num círculo vicioso negativo. Precisa adquirir tecnologias atuais para ser competitivo, mas não dispõem de capital próprio. E por serem

sozinhas e pequenas, não conseguem competir nos grandes mercados nem em preço, nem em qualidade ou diferenciação de produtos, restando ociosidade produtiva e baixa rentabilidade e com isso não conseguem recursos para investimentos.

Equipamentos muito antigos convivem com outros bastante novos como linha de montagem das empresas líderes do mercado. Em relação à gestão, as empresas trabalham com estoques, tanto de matéria prima (para atender em época de chuvas) como de insumos (peças de reposição e consumo) onerando seus custos produtivos. Assim sendo, considera-se baixa a avaliação neste nível.

4.4.2 – Avaliação no Nível Microcompetitivo

→ Gestão

O resultado do intenso fluxo migratório da década de 1970 de outras regiões do país, na expectativa de desfrutar de melhores oportunidades, facilitadas por um ambiente de menor concorrência, quer pela abundância da oferta de recursos naturais da região ou mesmo pelo brando e pouco efetivo poder coercitivo regulador exercida pelo Estado.

As abruptas transformações no nível de vida experimentadas por esses migrantes, aliados a reduzida capacidade financeira contribuíram para a formatação de pequenas empresas com um modelo de gestão industrial, caracterizado, predominantemente, pela estrutura familiar, ainda bastante comum nas indústrias moveleiras do Estado.

Aliada ao baixo nível de escolaridade, em que 100% dos gestores da cadeia completaram o 1º grau, somente 25% utilizam o sistema de custos,

37,5% fazem fluxo de caixa e 12,5% fazem efetivos controles de estoques, conforme figuras 29 e 30 do capítulo 3.

Em função desta baixa escolaridade dos gestores, não se nota ainda cultura do empresariado quanto a expansão do seu mercado, principalmente no que tange a exportação. Primeiro, porque os próprios empresários, em função da gestão familiar, não estão preparados para tal desafio. Segundo, porque se encontram em estágio atrasado de tecnologia, mão-de-obra e design que não conseguiriam competitividade para inserção de produtos exportáveis. Assim, neste nível de avaliação, pode-se considerar avaliação baixa.

→ **Recursos Humanos**

Se os gestores da cadeia moveleira tem nível de escolaridade baixa, pouco se poderia esperar quanto à qualificação da mão-de-obra utilizada. Assim, nota-se baixo investimento em formação de recursos humanos, principalmente no que se refere à mão-de-obra especializada. Somente 33,3% fazem cursos técnicos oferecidos pelo SENAI e CETEMO diagnosticados na figura 30 do capítulo 3.

Em função da abundância de mão-de-obra não especializada regional, nota-se uma alta taxa de rotatividade (27,3%) o que explica a falta de investimento em qualificação e treinamento, agravando ainda mais a avaliação deste nível, considerada baixa.

→ **Operacionais**

Um outro fator de falta de competitividade da cadeia é a alta taxa de desperdício de matéria-prima. Pelas pesquisas efetuadas e demonstradas na figura 32 do capítulo 3, a perda gira em torno de 20% que não são aproveitados (resíduos). Esse fato explica-se pelo grau de diversidade de

móveis produzidos (sob encomenda) que impede a padronização das compras de matérias-primas (madeiras serradas).

A secagem tem sido outro item da baixa competitividade. Rondônia é uma região tropical e por isso enfrenta problema de épocas típicas de chuvas constantes. Nesses períodos, a matéria-prima adquirida encontra-se com elevado grau de umidade o que exige um processo de secagem mecânica. Como esse processo exige alto investimento, os fabricantes tendem a expor a matéria-prima à secagem natural, o que prejudica na qualidade final, além de dificultar na utilização das máquinas disponíveis.

→ **Capital**

A ociosidade da capacidade instalada tem sido um fator preponderante para a baixa avaliação operacional. Essa ociosidade gira em torno de 30 a 40% da utilização das instalações físicas, demonstrando perda parcial de capital empregado que poderia ser utilizada em outros segmentos da fábrica.

Apesar da lucratividade ser considerada média para os padrões atuais (15%) as empresas pesquisadas vivem descapitalizadas com fluxo de caixa baixo, em função da falta de vendas, portanto, deficitárias, o que obrigam a constantes injeções de recursos advindos de empréstimos ou descontos de títulos, pagando juros não computados nos custos operacionais.

Assim, a cadeia vive num círculo vicioso perpétuo. Não pode aumentar suas vendas porque não tem qualidade. Para ter qualidade precisa de tecnologia e mão-de-obra especializada. Para ter tecnologia e mão-de-obra especializada precisa de investimento e treinamento. Para investir e qualificar mão-de-obra precisa de capital. Não tem capital porque não consegue vender mais. E, assim, por diante.

→ Tecnológico

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.

Algumas empresas pesquisadas convivem com diferentes grau de atualização tecnológica em que equipamentos mais antigos se misturam ao lado de outros mais modernos e sofisticados. Como se trata de manufatura em que o produto final é a reunião puramente mecânica das partes, a modernização das plantas pode ser feita em determinada etapa do processo produtivo. Esta é uma característica mais acentuada nos segmentos de móveis torneados e para escritório, enquanto no segmento de móveis retilíneos a produção aproxima-se mais de um processo contínuo o que exige a modernização conjunto de todas as etapas.

Estes dois itens, tecnologia e *design* têm sido os principais problemas de competitividade enfrentados pela cadeia. Se considerarmos a média de idade das máquinas utilizadas pela cadeia, existe uma defasagem tecnológica de aproximadamente 15 anos em relação aos concorrentes das regiões Sul e Sudeste. Assim, não conseguem fabricar com maior escala e perdem em qualidade. Neste contexto, pode-se avaliar neste nível, como sendo baixa.

Avaliação no Nível Mesocompetitivo	
Integração	Avaliação
Relacionamento entre empresas	Baixa
Relacionamento com Fornecedores	Baixa
Relacionamento com Mercado	Média
Relacionamento com Estrutura de Apoio	Baixa
Competitividade da Cadeia	Baixa
Avaliação no Nível Microcompetitivo	
Gestão	Baixa
Recursos Humanos	Baixa
Operacionais	Baixa
Capital	Baixa
Tecnologia	Baixa

Quadro 11: Resumo de Avaliação.

Estes motivos apresentados justificam a avaliação dos níveis meso e microcompetitivo para a cadeia produtiva de móveis de Rondônia como sendo baixa, como podemos constatar pelo diagrama da figura 34.

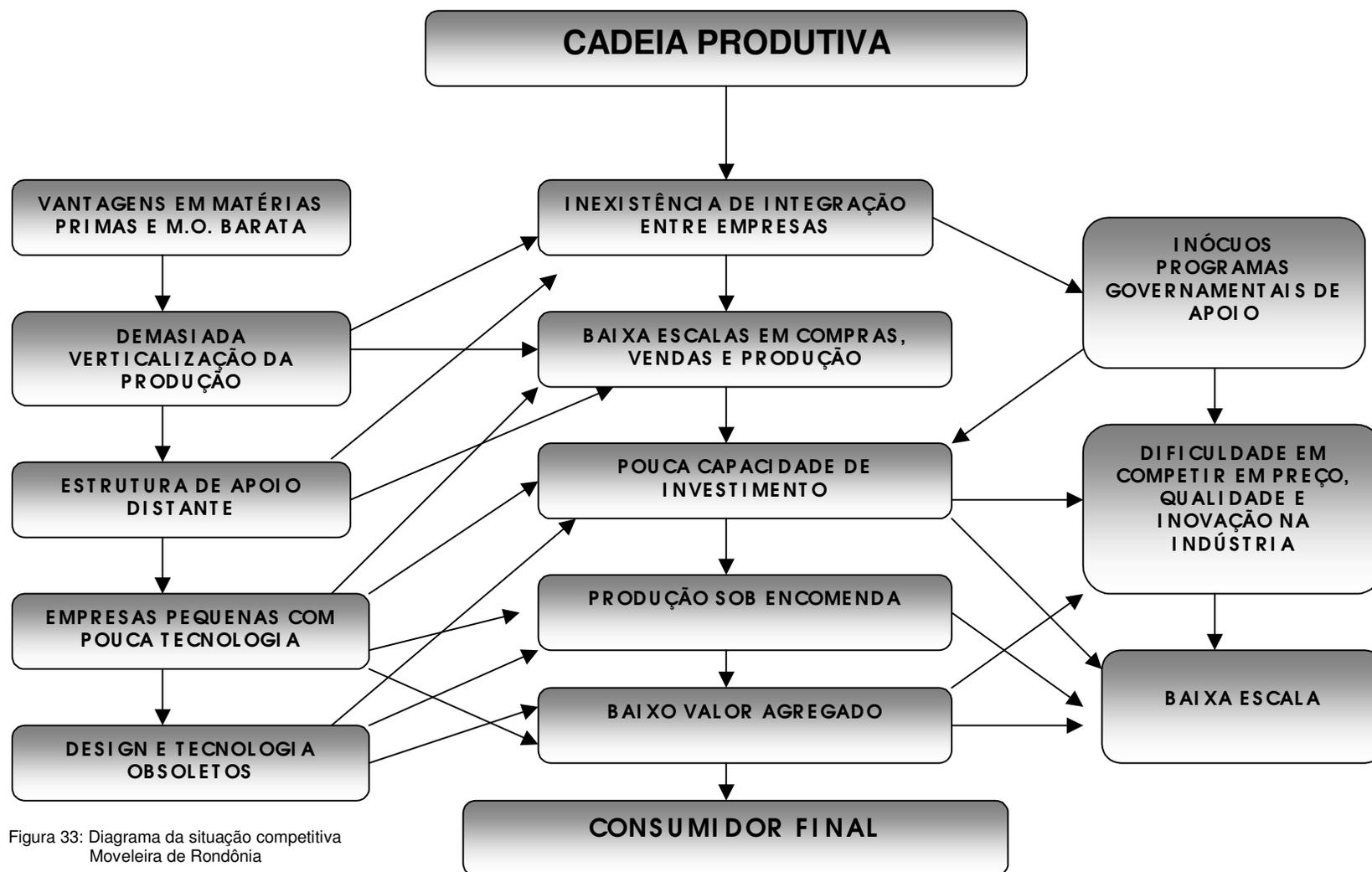


Figura 33: Diagrama da situação competitiva Moveleira de Rondônia

4.5 – A Estratégia Atual da Cadeia Moveleira de Rondônia

Impulsionadas por forças políticas e por um movimento dinâmico global, a abertura de mercado colocou as empresas brasileiras sob pressão de novos modelos competitivos, estabelecendo um ambiente em que adequações contínuas às mudanças se apresentam como condição essencial para manutenção da capacidade de sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

Especialmente no setor moveleiro, verificam-se especificidades que realçaram a questão acima. O desenvolvimento tecnológico acentuado e os próprios fatores competitivos existentes em seu meio, como aspectos culturais, sociais e ambientais, impuseram a movimentação das indústrias para uma adaptação estratégica permanente.

Com isso, as empresas passaram a utilizar diversas estratégias para não só manter, mas ampliar o número de clientes. Fundamentadas em um novo referencial de competição, estas estratégias buscaram estabelecer capacidade competitiva para atuar positivamente junto ao consumidor, superando ameaças de produtos importados.

4.5.1 Situação Estratégica Atual

A cadeia produtiva de móveis da região centro-sul de Rondônia construiu ao longo dos anos uma estratégia bastante clara: 89% da cadeia competem com preço e em customização (sob encomenda). Os demais 11% competem com preço, tecnologia e escala de produção por meio de sistema de subcontratação de empresas do Sul do Brasil que lhes conferem variedade e mercado direto ao consumidor final.

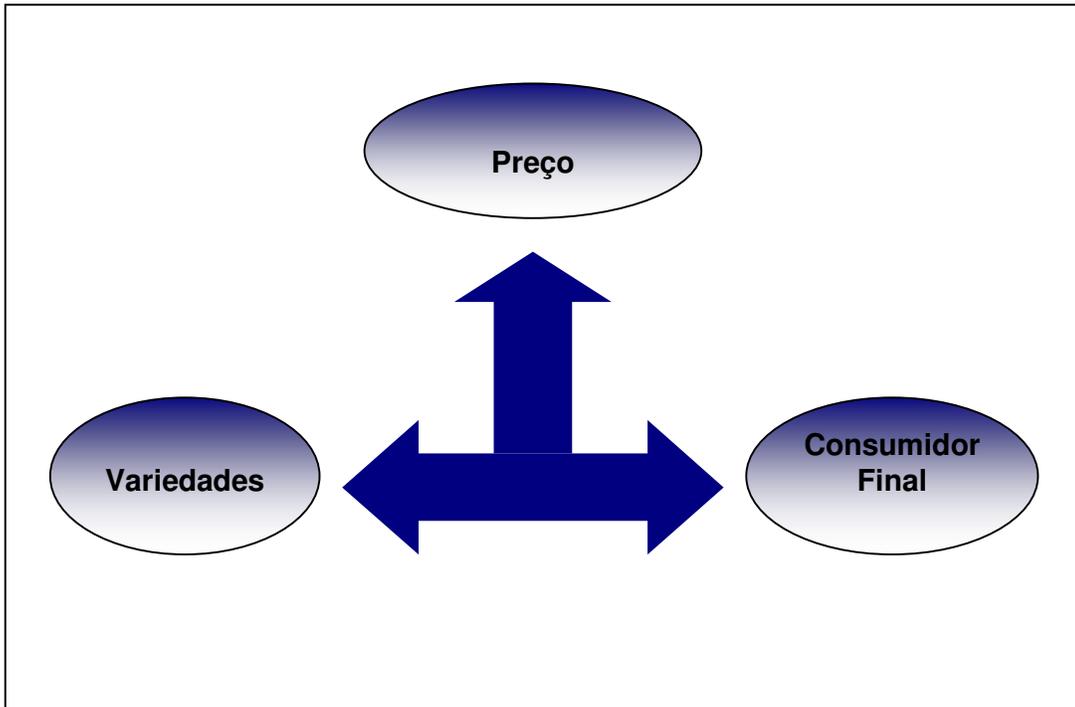


Figura 34: Posicionamento Estratégico Atual.

4.5.1.1 – Preço

Os móveis fabricados da cadeia competem em preço e variedade de produtos (customização) devido as vantagens comparativas em relação outros Estados na facilidade que têm de obtenção de matéria-prima nativa e abundância de mão-de-obra barata.

4.5.1.2 – Variedade de Produtos

Como não conseguem competir em escala de produção por falta de tecnologia e mão-de-obra especializada, a grande maioria da cadeia fazem moveis sob encomenda, a partir de uma customização do produto final. Aproveitando as vantagens comparativas, produzem uma variedade de móveis torneados, principalmente residenciais com madeira nativa de boa qualidade,

com exceção do mogno e cerejeira, estes protegidas com severas restrições ambientais existentes e rigorosos controles coercitivos dos órgãos competentes.

Algumas empresas empregam também o sistema de subcontratação com empresas do Sul do País, fabricando componentes de empresas detentoras de marcas famosas. Estas empresas, em estágio avançado das demais, competem com tecnologia e escala de operação que lhes conferem confiabilidade e disponibilidade de produtos.

4.5.1.3 – Consumidor Final

As empresas que operam com customização estão trabalhando somente sob encomenda para consumidores finais. As redes varejistas absorvem muito pouco seus produtos que são abastecidos pelos concorrentes do Sul e Sudeste do País em móveis residenciais e para escritório.

4.5.1.4 – Fatores Competitivos Qualificadores

Estas estratégias de competirem com preços baixo e variedade de produtos para consumidores finais, acabaram deixando para um segundo plano outras dimensões competitivas, onde o desempenho da cadeia regional pode ser considerado apenas razoável. Apesar que, em estratégias competitivas, não se pode ser melhor em tudo que as empresas oferecem, já que existem limitações de recursos de ordem geral para tal competência.

Qualidade Intrínseca

Os móveis fabricados pelas empresas pesquisadas tem muita qualidade intrínseca, pois são produzidos com madeira maciça que contém inúmeros atributos próprios como coloração natural densidade da madeira, nó de variados tamanhos e características que os distinguem e enaltecem de outras

matérias-primas. Algumas madeiras nativas se sobressaem pelas suas peculiaridades e se distinguem com o passar dos anos e por isso são muito requisitados pelo mercado, principalmente o europeu e asiático que têm preferências por móveis de coloração densa.

Variedades

Nota-se que, a cadeia continua se mantendo no mercado em função da variedade de produtos oferecidos. Como não pode competir em escala de operações, fabrica uma multiplicidade de móveis diferenciados e com isso ainda conseguem pedidos para honrar seus compromissos de fluxo de caixa. Mas, percebe-se claramente que a cadeia regional perde demanda para fabricantes com maior tecnologia e design, principalmente do Paraná e Santa Catarina, onde escala de produção pressiona a variável preço para baixo.

4.5.2 – Análise da Estratégia Atual

Até o presente momento, a maioria componente da cadeia regional de Rondônia compete com preços e variedade de produtos. Contudo, esta não parece ser uma situação sustentável. Outros pólos nacionais como no Sudeste, possuem maiores e melhores vantagens comparativas em relação à cadeia local, além de disponibilidade de capital para investimentos em tecnologia e em escala de operação e mercado consumidor de maior renda. Já no Sul, principalmente Paraná e Santa Catarina, possuem abundância de matérias-primas (pínus) e maior proximidade com São Paulo, grande centro consumidor.

Portanto, as atuais vantagens em termos de preço e variedades, já estão sendo equiparadas pelas cadeias concorrentes pela longa defasagem tecnológica, escala de operação, falta de investimentos em design e qualificação de mão-de-obra da cadeia regional. Além disso, a cadeia estadual enfrenta desarticulação em todos os elos, sem contar os problemas estruturais e culturais que estagnaram o seu crescimento e desenvolvimento.

4.6 - Pontos Fortes e Fracos da Cadeia

Com base nas análises e avaliações feitas neste capítulo, podemos apontar os seguintes pontos fortes e fracos da cadeia produtiva da região Centro Sul de Rondônia.

Pontos Fortes

- Abundância de recursos naturais na região.
- Existência de mão-de-obra barata.
- Mercado internacional favorável.
- Bom desenvolvimento da indústria de laminados e compensados.
- Boa taxa média de lucratividade.
- A cadeia possui um dos principais pólos madeireiros da região.

Pontos Fracos

- Produção em pequena escala e sob encomenda, quase artesanal.
- Pouco design.
- Baixa integração produtiva com empresas excessivamente verticalizadas.
- Inexistência de marcas regionais fortes.
- Deficiências nos canais de comercialização e distribuição.
- Carência de fornecedores especializados em componentes e tecnologia.
- Baixa qualificação de mão-de-obra
- Pouca pesquisa para a exploração de espécie diferenciadas de madeira.
- Tecido de micro e pequenas empresas pouco integradas.
- Dificuldades dos pequenos fornecedores locais em competirem com preço e qualidade.
- Inexistência de parcerias com fornecedores, marketing integrado.
- Elevada idade média dos equipamentos utilizados.

- Deficiências gerenciais e baixíssimo nível de formação básica.
- Razoável nível de utilização média da capacidade instalada.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Utilizando-se da metodologia de análise e avaliação de cadeia produtiva, percebe-se que, a indústria moveleira da região Centro Sul de Rondônia é pouco desenvolvida e desarticulada. As linhas de produção são de baixo padrão de qualidade e se destinam à população de baixa renda, principalmente local. Os produtos principais são móveis residenciais e de escritório. A fabricação de móveis de alto padrão de qualidade ainda é incipiente, pois não há como competir com as indústrias de móveis do Sul e Sudeste do Brasil, sobretudo, nas linhas de móveis retilíneos, que exige escala de produção, grandes investimentos em equipamentos e *design* moderno. Assim, o mercado destas pequenas e micro empresas ficam restritos ao escopo local/regional, onde a produção tem um cunho mais artesanal do que industrial.

Na competição deste mercado, as empresas procuram se diferenciar principalmente pela customização (sob encomenda), seguida pelo preço. A grande maioria das empresas pesquisadas procuram se diferenciar pelo mesmo fator: preço. Isto é preocupante, pois a diferenciação só é possível quando ela está alicerçada em fatores ou em características que as demais empresas não possuem. Quando as empresas não conseguem se diferenciar, a pressão sobre a variável preço tende a aumentar.

A prática do manejo florestal ainda não é uma realidade pela serrarias, um dos principais elos fornecedora de matéria-prima à cadeia moveleira, além de serem fortemente intensivas em mão-de-obra. Na extração e serragem da madeira nativa, muitas empresas ainda empregam tecnologia obsoletas como é o caso de serras circulares o que prejudica o acabamento final desta matéria-prima.

Apesar da vantagem competitiva ser a exploração florestal nativa e seu enorme volume e grande diversidade de espécies ser um dos pontos fortes da cadeia e que pode fundamentar uma estratégia de diferenciação do produto na qual nenhum outro país do mundo poderia competir, a exploração de madeira na Amazônia ainda é desordenada. Esforços no sentido de regulamentações

por parte dos órgãos competentes no sentido de implementar sistema de manejo ambiental sustentável como decorrência de fortes demandas internacionais que deverão recrudescer num futuro muito próximo.

Essas situações citadas acima, além das inúmeras outras analisadas nos Capítulos 3 e 4 deste trabalho são visíveis na cadeia moveleira pesquisada. As afirmações de Porter (1993) de que as empresas e não os países estão em competição internacional, torna-se flagrante a necessidade de apoio e fomento para que as empresas analisadas se desenvolvam a competição entre regiões e seus tecidos empresariais. Contudo, esse desenvolvimento deverá ocorrer de forma ordenada, buscando diversos meios de integração entre todos os elos da cadeia para conquistar maior valor agregado.

Assim, busca-se neste capítulo, resposta à pergunta crítica do capítulo 1: **como as empresas locais, por meio de uma visão sistêmica, podem ser competitivas no mercado Regional e Nacional?**

Para responder a esta pergunta, o pressuposto deste trabalho seria a aplicação imediata de ações integradas e sistêmicas para melhoria da competitividade, as quais podemos destacar.

5.1 - Posicionamento Estratégico Ideal

Parece caber a cadeia regional uma mudança em seu mix estratégico básico atual, no sentido de agregar maior valor a seus produtos, deixando de fabricar em linhas de móveis de baixo preço e atingir um mercado alvo diferente, onde os consumidores estejam dispostos a pagar um pouco mais por um produto de melhor qualidade, sintetizada pela figura 37.

Este novo mix estratégico parece estar baseado em quatro fatores de diferenciação: integração sistêmica, preço, disponibilidade e mercado varejista.

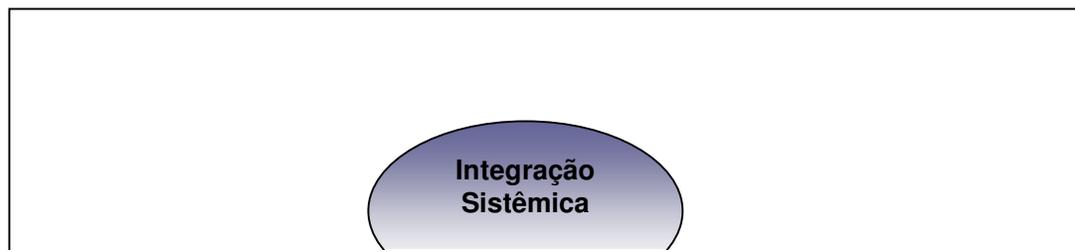


Figura 35: Posicionamento Estratégico Ideal.

5.1.1- Integração Sistêmica

A cadeia moveleira de Rondônia atua de maneira desarticulada e isolada. Não existem ações que elevem suas eficiências coletivas. A cadeia necessita de maior integração entre os elos para tornarem, por exemplo, a função compras mais eficiente, seja pela formação de centrais de compras, seja pelo desenvolvimento de fornecedores locais. É uma grande oportunidade de desenvolvimento e de melhoria competitiva que pode ser bem mais explorada pela cadeia regional. A produção poderia ser integrada, cada fabricante produzindo apenas componente de determinado mobiliário, aumentando em escala. As vendas poderiam ser efetuadas por centros de

distribuição ou através de criação de estruturas comerciais compartilhadas. Quanto a excessiva verticalização, há necessidade também de maior subcontratação e integração operacional para aumentar a eficiência da cadeia como um todo.

As parcerias entre empresas para melhoria da sua função operacional também não são muito disseminadas no contexto da cadeia regional. Somente duas empresas se utilizam da subcontratação, o que já é um bom sinal e pode ser o início da cadeia à formação em redes para produção conjunta, o que melhoraria a sua capacidade de competição em preço, qualidade e variedade de produtos.

Outras funções mais complexas, mas extremamente importante para o contexto competitivo da cadeia como pesquisa e desenvolvimento, marketing e promoção de produtos, também não são utilizadas. Estas funções, difíceis de serem desempenhadas por pequenas empresas de forma isolada, poderiam ajudar as empresas a se diferenciarem no mercado, garantindo competitividade sustentável para a cadeia.

5.1.2- Preço

A cadeia regional continuará a ser ainda mais competitiva em preço, adotando as ações da integração sistêmica, pois poderá comprar em melhores condições, vender em maiores quantidades e diminuir o peso dos custos operacionais. Com isso a pressão sobre os custos finais poderá ser menor e, naturalmente com o novo mercado-alvo que pretende alcançar, terá maiores vantagens comparativas em relação aos seus concorrentes.

5.1.3- Disponibilidade

Com a integração em produção não haveria necessidade, de imediato, de efetuar elevados investimentos em tecnologia e capacidade produtiva, garantindo, assim, a produção de grandes volumes, para atender o mercado

verejista nacional. Com o posicionamento estratégico ideal proposto, a cadeia regional poderia definir o seu mercado-alvo principal, ou seja, o grande varejo nacional existente.

5.1.4- Qualidade Percebida

Em função da qualidade percebida que os móveis da cadeia regional oferece em razão da imensa variedade de espécie de matéria-prima natural já comentada neste capítulo, bastaria conquistar um grau acima em termos de aparência, a partir do uso de materiais diferenciados e de melhores práticas de acabamento e de design, para atingir um consumidor capaz de pagar um pouco mais por este produto.

5.2 - Ações Para Melhoria da Competitividade da Cadeia

Para aumentar a competitividade da cadeia como um todo em busca de uma estratégia mais sustentável e lucrativa, uma série de ações parecem ser fundamentais no médio prazo. Essas ações não serão fáceis de serem alcançadas, pois a cadeia terá que adquirir competências em áreas pouco conhecidas, intrínseca e culturalmente preservadas.

5.2.1 Aumento de Eficiência Coletiva

Essas eficiências seriam no sentido de tornarem as compras e vendas mais eficientes, seja por meio de formação de centrais de compras e de distribuição ou mesmo de desenvolvimento de fornecedores locais e comerciais compartilhadas.

Para reverter esse quadro de excessiva verticalização da cadeia, há necessidade de elevar o grau de subcontratação e integração operacional, o

que aumentaria a eficiência operacional da cadeia, sem necessidade de aumentar os recursos em investimentos tecnológicos e de produção.

5.2.2 Aumento do Nível de Informação de Mercado da Cadeia

São ainda bastante incipiente a estrutura e a tecnologia de desenvolvimento de produtos. Da mesma forma, fornecedores com materiais e componentes diferenciados com exceção dos importados. A geração de inovação e *design* deixa muito a desejar. Assim, estes obstáculos poderiam ser superados com a formação de maiores níveis de informação de mercado e gerencial.

5.2.3 Melhoria das Competências de Acabamento de Produtos

Apesar de algumas empresas da cadeia regional contar com o apoio do CETEMO existe pouco hábito de uso dos seus serviços por parte das empresas locais, o que dificulta a qualificação de produtos e processos destas empresas, motivadas apenas pela atual estratégia de competição em preço e variedade.

5.2.4 Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos

O principal objetivo desta estrutura seria o desenvolvimento de novos mercados, a partir da coleta sistemática de informações sobre o perfil de seus consumidores como forma de subsidiar o processo de criação de novos produtos na cadeia.

5.2.5 Desenvolvimento de Fornecedores

A partir das deficiências verificadas em termos de elos de fornecimento e com os dados de mercado levantados num sistema de informações, pode-se elaborar plano de negócios para a ampliação da estrutura de fornecimento

existente na cadeia principal e auxiliar, e também para a atração de novas empresas locais para a cadeia.

Essas ações seriam sintetizadas na figura 38

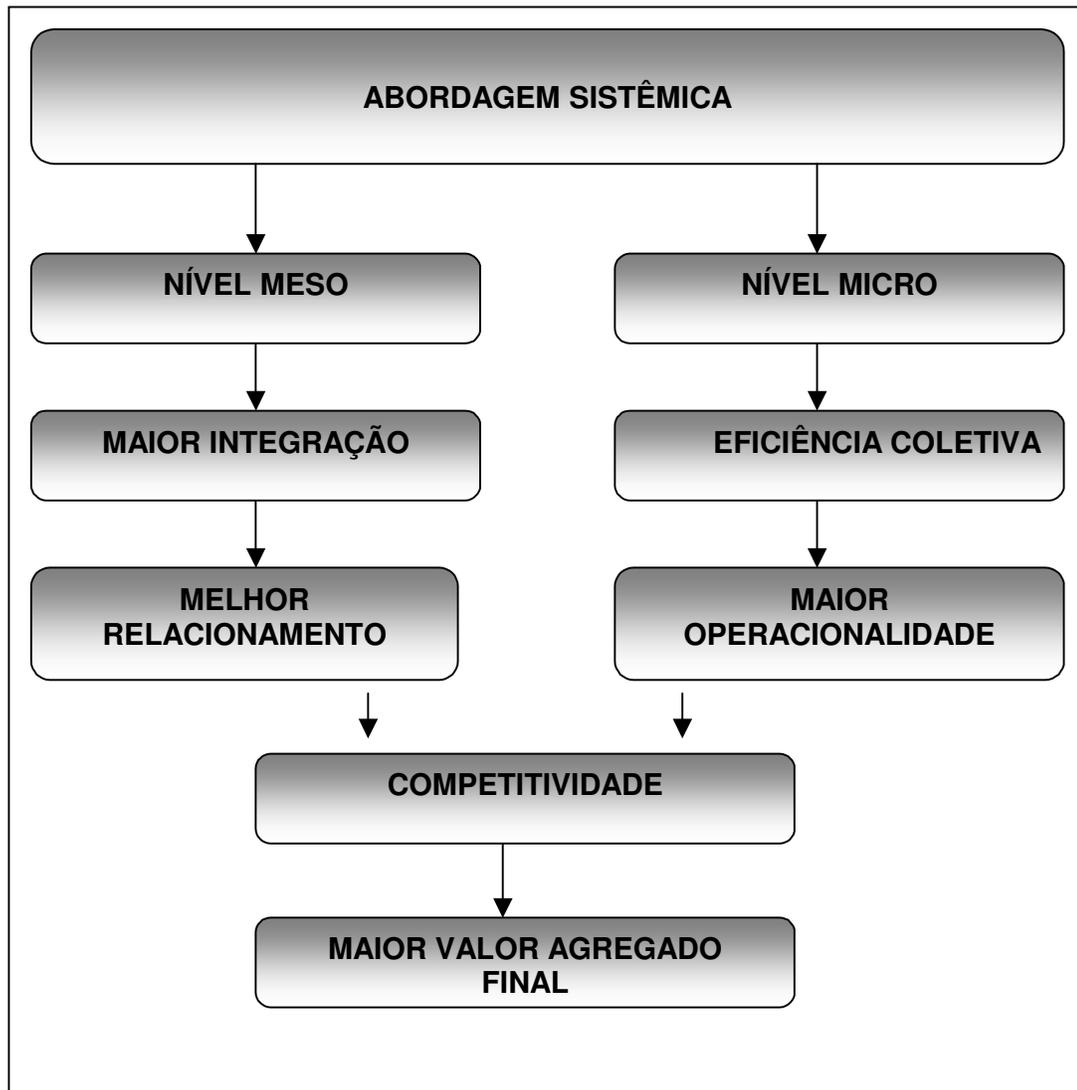


Figura 36: Fatores de Competitividade Sistêmica.

5.3 - Considerações Finais

Ressalta-se a relevância da abordagem sistêmica de análise de cadeia produtiva como ferramenta de suporte ao estudo da cadeia moveleira deste trabalho.

E o uso da abordagem sistêmica trouxe à luz que a cadeia moveleira do Centro Sul de Rondônia é constituída por um conjunto de pequenas empresas que tentam competir em mercados de elevada competitividade, sozinhas, sem parcerias para aumentar a sua efetividade de compras, produção e vendas. Uma cadeia que compra mal, produz mal e vende mal, não consegue se destacar porque não possui reais vantagens competitivas. As únicas vantagens competitivas da cadeia são as diversidades de espécies de matérias-primas nativas e mão-de-obra. Mas isso é pouco para competir com concorrentes do Sul e Sudeste.

Conclui-se que, com o uso da metodologia da visão sistêmica, consegue-se maior efetividade para toda cadeia. A visão sistêmica trouxe a compreensão da necessidade interativa qualitativa e as eficácias quantitativas dos elos produtivos envolvidos, para agregar maior valor ao produto final. A análise e avaliação do sistema produtivo como um todo permite a identificação de pontos de estrangulamento deste sistema ou sejam das suas necessidades e obstáculos.

Essa é a contribuição que o uso da abordagem sistêmica trouxe a este trabalho.

5.4 - Recomendações Para Trabalhos Futuros

Em relação a trabalhos futuros, sugere-se:

- Pesquisar outros métodos ou processos que aproximem a cadeia moveleira da cadeia ideal;

- Pesquisar e desenvolver outras estratégias e planos de ação com vistas a sustentabilidade da cadeia;
- Pesquisar por meio de outras metodologias (estudo de caso) com outras regiões brasileiras.

A realização de trabalhos com base nas sugestões propostas certamente tende a enriquecer a pouca literatura existente sobre a análise dos elos da cadeia moveleira local, bem como poderá vir a contribuir para que se formem mais convergências entre diferentes linhas metodológicas.

REFERÊNCIAS

ABIMOVEL.. **Panorama do setor moveleiro no Brasil. Panorama BNDES.** Dados atualizados em junho/2002. Disponível no site www.abimovel.org.br.

AMARAL, Filho Jair. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista.** In: Planejamento e políticas públicas. Brasília, IPEA, 1996.

ÁLVARES, José Frederico. **Nova iniciativa da APEX: consórcio de exportação.** Gazeta Mercantil, 19/05/1999. Disponível na internet <http://www.mre.gov.br>

AMATO NETO, João. **O papel da pequena empresa no processo de reestruturação industrial: A experiência internacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 20, nº 4. 1990.

_____ **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais.** São Paulo, Atlas, 2000.

APEX. Agência de Promoção à Exportação. Disponível no site www.apexbrasil.com.br. Consulta realizada em julho/2000.

ARRUDA, Guilherme. **Desafios e evolução: indústria brasileira do mobiliário.** Alternativa, 1997.

BANDEIRA, Pedro S. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional.** Brasília, IPEA, 1999.

BAUMANN, Renato (org). **O Brasil e a economia global.** Rio de Janeiro.Campus. 1996.

BENKO, Georges & LIEPITZ, Alain. **Lãs reiones que ganam.** Valencia. Generalita Valenciana, 1995.

BERTINI, Silvano. SMES, **Industrial Development and Competitiveness in Italy, Asia-Europe.** SME Conference, Italy, 1998.

BEST, Michael H. **The new competition, institutions of industrial restructuring** – Cambridge: Polity Press, 1990.

BITTENCOURT, Wilson A.; CASTILHOS, Dino S.B; BIANCHINI, Valter e SILVA, Hur-Bem C (1999). **Principais fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária no Brasil – Projeto de Cooperação Técnica INCRA/FAO – FAO,** Brasília.

BOISIER, Sérgio E. **Sociedade civil, participacion, conocimiento y gestion territorial.** Santiago de Chile: ILPES. 1997.

BRDE. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina.** Florianópolis, BRDE, 1998.

CÂNDIDO, Gesinaldo. ABREU, Aline. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório.** Anais ENAMPD2000/CD-ROM. Florianópolis, 2000.

CANUTO, Otaviano. **Comércio exterior, 2000.** Disponível na internet no endereço <http://www.mre.gov.br>

CASAROTTO Filho, Nelson. PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2001.

CASTRO, Fernando P.G. **Uma proposta de estruturação de sistema de inteligência competitiva – IC, para aglomerações econômicas em Santa Catarina.** Florianópolis, 2000. Dissertação no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2000.

CHUEQUE, Graciela Maria et e alii. **Competitividad sistematica: su liplicancia para las unidades de informacion.** Disponível na internet no endereço <http://abgra.sisbi.uba.art/t23.htm>.

COULET, Claude. **Introdução: novas dinâmicas de desenvolvimento e sistemas industriais localizados.** Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 14, nº 1. 1993.

COUTINHO, Luciano. **Indústria brasileira de móveis. Projeto “design como fator de competitividade na indústria moveleira”.** Convênio Sebrae/Finep/Abimóvel/Fecamp/Unicamp-IE. 1998.

DAEMON, Dalton. **Empresas de comércio internacional.** Blumenau. Ed. Da Furb. 1993.

DE GEUS, Arie. **The living company.** Harvard Business Reviex, Março/Abril 1997.

ESSER, Klaus et e alii. **Competitividad Sstêmica: Nuevo desafio a lãs empresas y a la política.** Revista de la CEPAL, nº 59, 1996.

_____. **Competitividad sistêmica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.** Berlim: IAD, 1994.

EURADA. Associação Européia de Agência de Desenvolvimento. Disponível no site www.eurada.org, 2000.

FIERO, Federação das Indústrias do Estado de Rondônia. **Projeção para nova dimensão econômica e integração comercial Rondônia – Bolívia – Peru.** Vol. I, II e III. Porto Velho, 1999.

_____. **Estudo para o fortalecimento do setor madeireiro.** Porto Velho. 2000.

FRAZÃO, Armando Sérgio. **O tamanho da coisa.** O Globo, 18/08/1994.

FUKUYAMA, Francis. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity.** New York, The Free Press. 1995.

GALVÃO, Cláudia A. **Sistemas industriais localizados: O Vale do Paranhana – Complexo Calçadista do Rio Grande do Sul.** Ipea. Texto para discussão nº 617. 1999.

GAZETA MERCANTIL. **Pequenas empresas ligadas na exportação.** Edição de 10.06.1998.

GIL, A.C. **Projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1993.

GODOY, A S. **Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais.** Revista de administração de empresas, v. 35. São Paulo: 1995, p 20-29.

GOMES, J.A **Estratégia de produção na indústria calçadista de couro do vale do rio dos Sinos.** Dissertação, PPGA, UFRGS, 1993.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira.** 1998. Disponível na internet no endereço www.bndes.gov.br/.

GRANDORI E SODA. **Inter-firm network: Antecedents, mechanisms and forms.** Organizations Studies. 1995.

GUIMARÃES, Roberto P. (1994). **El desarrollo sustentable: propuesta alternativa e retorica neoliberal.** In: Revista EURE. Santiago do Chile, vol. XX, nº 61, dez.

HÜBNER, M.M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado.** São Paulo: Pioneira, 1998.

ICEX. Instituto de Estudos das Operações de Comércio Exterior. Disponível no site www.icex.com.br.

INFANTE, Vidal S. **Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas empresas. Um estudo no Estado de São Paulo. São Paulo.** 1984. Tese de Doutorado. FEA/USP, 1984.

KOPITTKE, B.H.,CASAROTTO, F.N. **Análise de filière: Conceitos, métodos e aplicações.** Notas de aula, 1996.

KOTLER, Philip. **O marketing das nações. Uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais.** São Paulo: Futura. 1997.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LANZER, E. et. Alii. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina.** Florianópolis: BRDE, 1997.

LIPNACK, J., STAMPS, J., **Rede de informações.** São Paulo: Makron Books, 1994.

METROPLAN. **Plano estratégico de desenvolvimento do Paranhana/Encosto da Serra – Porto Alegre,** 1995.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: Competitividade e internacionalização.** São Paulo: Makron Books. 1997.

MÔNACO, Roberto. **Consórcios de Exportação: uma filosofia de trabalho.** Publicação do departamento de Relações Internacionais. SEBRAE/SP.1998.

MONFORTE, Guisepp. **Relatório de entrevista com consultor da Abraves por Nelson Casarotto.** Local: Sebrae Nacional. Brasília. Março de 1999.

_____. **O papel da pequena empresa no processo de reestruturação industrial. A experiência internacional.** Revista de Administração de Empresa, v. 20 n 4, fev. 1990.

PIRES, Márcio de Souza. **Elaboração e Implementação de uma Metodologia de Desenvolvimento Regional Baseada no Modelo Sistêmico e Endógeno de Competitividade.** 2001. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2001.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus. 1990.

_____. **Estratégias competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Estratégias competitivas.** Rio de Janeiro: Campus. 1999.

PUTNAM, Roberto D. **Comunidade e Democracia – A experiência da Itália Moderna.** Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 1996.

PYKE, E., SENGENBERGER, W. **Industrial districts and local economic regeneration**. Genebra; International Labour Office, 1992.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Texto para discussão 75. BNDES: Rio de Janeiro, 2000.

REVISTA EMPREENDEDOR. **Missão US\$100 bilhões**. Ano 6, nº 65, março de 2000.

ROCHA, Ângela et alii. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas. 1987.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1995.

RUPPENTHAL, J.E. **Perspectivas do setor couro do Estado do Rio Grande do Sul**. Tese Doutorado em Engenharia de Produção – PPGEP-UFSC, 2001.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Pesquisa SEBRAE, outubro, 1999.

SCHMITZ. Humberto. **Small shoemakers and Fordist giants: Tale of a supercluster**. World development, v. 23, n. 1. 1993.

_____. **Collective efficiency: growth path for small scale industry**. The Journal of Development Studies, London, v. 31, nº 4. 1995.

SENAI. R.S. **A Região do Paranhana e das Hortênsias, diagnóstico do mercado de trabalho industrial para a atuação do SENAI**. RS – Porto Alegre, 1994.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, Sandro W.. **Abordagem sistêmica para diagnóstico da vocação competitiva e desenvolvimento micro-regional – O caso de Blumenau**. Florianópolis, 1999. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. - UFSC, 1999.

STAMER, Jörg M. **Competitividad internacional: Nuevos requerimientos**. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlim, 1994.

_____. **Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil: Além da política industrial e da terceirização da culpa**. Texto elabora para o ILDES Fundação Friedrich Ebert, São Paulo. 1999.

_____. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: Cluster, política de localização e competitividade sistêmica.** Projeto marketing municipal. Fundação Empreender. 2000.

STAMER, J.M. et alii. **Estudos sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina.** Relatórios. Florianópolis: IAD-Fiesc, 1997.

TRIVIÑOS, A N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1995.

THUROW, Lester C. **O Futuro do capitalismo – Como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã.** Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TOMELIN, Letícia B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina.** Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. - UFSC. 2000.

UNIDO. United Nation Industrial Development Organization. Disponível no site www.unido.org.

VASQUEZ, Barquero A. **Desarrollo local. Una estratégia de creacion de empleo.** Madrid, Ed. Pirámide. 1988.

ZALESKI, N.J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do processo regional.** Florianópolis, 2000. Tese (qualificação de doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2000.

APÊNDICE

Anexo 1: Modelo de Questionário de Entrevistas

Questionário de Avaliação do Setor Moveleiro (Região Centro Sul de Rondônia)

Empresa: _____ Ramo: _____
 Endereço: _____ Praça: _____ Estado: _____
 Fone: _____ Responsável: _____

Amostra:

- Tempo de existência
 - a) Menos 5 anos b) De 5 a 15 anos c) Acima de 15 anos
- Número de funcionários
 - a) Menos de 10 b) De 10 a 50 c) De 50 a 100 d) Acima de 100
- Porte da empresa
 - a) Micro b) Pequena c) Média d) Grande
- Grupo controlador localizado no Estado
 - a) Origem local b) Fora do estado (Qual: _____)
- Perfil da Administração
 - a) Familiar b) Profissional c) Mista

NÍVEL MESOCOMPETITIVO

- Relacionamento entre empresas:
 - 1) Possui terceirização ?
 - 2) Parceria para:
 - a) P & D
 - b) "Marketing"
 - c) Produção interna
 - d) Centro de pesquisa ou universidade
- Relacionamento entre fornecedores
 - 1) Por que a empresa compra de fornecedores de fora ?

- a) Inovação
- b) Qualidade do produto
- c) Variedade
- d) Disponibilidade do produto
- e) Preço
- f) Garantia
- g) Confiabilidade

2) Tipos de fornecedor:

- a) Nacional
- b) Local
- c) Produto Nacional
- d) Produto Local

3) Quais problemas de fornecimento existem ?

- a) Qualidade
- b) Preço
- c) Regularidade
- d) Transporte
- e) Inovação
- f) Variedade
- g) Disponibilidade
- h) Garantia
- i) Nenhum
- j) Outros:

4) Existem parcerias entre empresas ?

- a) Centrais de compras
- b) Troca de informação tecnologia e “design”

→ Relacionamento entre mercado

7) Empresas da cadeia atendem o mercado regional ?

- a) Plenamente
- b) Em parte
- c) Parc. muito peq.
- d) Parc. Menos exig. do merc.
- e) Não sabe

2) Destino principal do produto e serviço

- a) Mercado Local
 - b) Centro-oeste
 - c) Exportação
 - d) Outras
- (Quais:_____)

4) Principais fatores diferenciais do negócio

- a) Qualidade
- b) Preço
- c) Prazo alto
- d) Atendimento
- e) Confiabilidade
- f) Prazo de entrega

- 5) Principais problemas enfrentados
 - a) Tecnologia, processo e produção
 - b) Altos custos financeiros
 - c) Altos custos dos insumos
 - d) Altos custos de produção
- 6) Principais mudanças ocorridas
 - a) Novos clientes
 - b) Novos processos de produção
 - c) Redução de mercado
 - d) Necessidade de redução de custo
 - e) Substituição/Mudança de processo

– Relacionamento entre empresas e estrutura de apoio

- 1) Existe cooperação mútua entre empresas ?
- 2) Há troca de informações tecnologia/design/comercial ?
- 3) Os problemas são comuns ao setor ?
- 4) Realizam-se reuniões para sanar estes problemas comuns ?
- 5) Cria design próprio ?
- 6) Usa informática ?
- 7) Qual a mentalidade dos empresários em relação à formação de redes de empresas, sindicatos e consórcio de exportação
- 8) Sistema de qualificação tecnologia/profissional
 - a) Excelente b) Bom c) Regular d) Ruim
- 9) Sistema de pesquisa e inovação tecnológica
 - a) Excelente b) Bom c) Regular d) Ruim
- 10) Principais instituições de apoio competitivo
 - a) SENAI
 - b) SEBRAE
 - c) Centro Tecnológico
 - d) Universidade
 - e) Consultoria
 - f) Sindicatos
 - g) Governo
 - h) Outras Instituições

→ Competitividade entre empresas

- 1) Principal fator tecnológico para a empresa
 - a) Pessoas
 - b) Máquinas
 - c) Informações
 - d) Procedimentos
- 2) Considera a empresa atualizada tecnologicamente ?
- 3) Considera a cadeia atualizada tecnologicamente ?
- 4) Idade média dos equipamentos
 - a) Menos de 5 anos
 - b) De 5 a 10 anos
 - c) Acima de 10 anos
- 5) Há tendência de investimento em tecnologia ?
- 6) Dificuldade em relação à mão-de-obra:
 - a) Qualificação
 - b) Falta de mão-de-obra
 - c) Rotatividade
 - d) Absenteísmo
- 7) Nível de escolaridade da maioria dos funcionários
 - a) Sem o 1º grau
 - b) Com o 2º grau
 - c) Com o 3º grau
- 8) Treinamento realizado em 2001
 - a) Gestão
 - b) Técnicos
 - c) Educação básica
- 9) Principais ferramentas de gestão utilizadas
 - a) Sistema de custos
 - b) Fluxo de caixa
 - c) Controle de estoque
 - d) Parceria com concorrentes
 - e) Grau de satisfação do cliente
- 10) Estágio de gestão de cadeia
 - a) Excelente nível de gestão
 - b) Razoável
 - c) Baixo
- 11) Custos com matéria prima X faturamento
 - a) Menos de 25%
 - b) De 25% a 50%
 - c) Acima de 50%
 - d) Não sabe
- 12) Evolução do patrimônio líquido
 - a) Aumentou
 - b) Permaneceu igual
 - c) Diminuiu

NÍVEL MICROCOMPETITIVO (QUANTIFICAÇÃO)

- 1) Que tipo de matéria prima utiliza ?
 - a) Nativa
 - b) Reflorestamento/Manejo
 - c) Outras(Quais:_____)
- 2) Quantos metros cúbicos utiliza para o mês ?
 - a) Até 10m³ b) De 10 a 50m³ c) Acima de 50m³
- 3) Quanta dessa matéria prima é utilizada no setor noveleiro ?
 - a) Até 10m³ b) De 10 a 50m³ c) Acima de 50m³
- 4) Qual é a forma de pagamento ?
 - a) À vista b) À prazo (Qual:_____)
 - c) Outra forma (Qual:_____)
- 5) Quanto é exportável ?
R: Mais de _____ m³
- 6) Utilização da capacidade instalada
 - a) Até 59% b) De 50 a 80% c) Acima de 80%
- 6) Utilização da mão de obra contratada
 - a) Até 50% b) De 50 a 80% c) Acima de 80%
- 7) Lucratividade
 - a) Menos de 15% b) De 15% a 25% c) Acima de 25%
- 8) Percentual de capital de giro próprio
 - a) Menos de 25% b) Acima de 25%
- 9) Percentual de desperdício de matéria prima
 - a) Menos de 10% b) De 10 a 20% c) Acima de 20%
- 10) Possui equipamentos de segurança ?
- 11) Possui equipamentos de secagem ?
 - a) Sim. Rentável ?
 - b) Não. Por quê ? _____
- 12) Estoca matéria prima no período de chuva ? Qual o custo ?