

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

IDAULO JOSÉ CUNHA

**ANÁLISE DAS FORMAS E DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA E
DOS TIPOS DE CONFIANÇA EM AGLOMERADOS PRODUTIVOS DE
MÓVEIS NO SUL DO BRASIL E EM PORTUGAL E NA ESPANHA
(GALÍCIA) E A ASSOCIAÇÃO COM A INSERÇÃO INTERNACIONAL
E COM A COMPETITIVIDADE**

TESE DE DOUTORADO

Orientador: Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho

Florianópolis, março de 2006.

Idaulo José Cunha

**ANÁLISE DAS FORMAS E DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA E
DOS TIPOS DE CONFIANÇA EM AGLOMERADOS PRODUTIVOS DE
MÓVEIS NO SUL DO BRASIL E EM PORTUGAL E NA ESPANHA
(GALÍCIA) E A ASSOCIAÇÃO COM A INSERÇÃO INTERNACIONAL
E COM A COMPETITIVIDADE**

**Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Santa Catarina, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de Doutor em
Engenharia de Produção.**

Orientador:

Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho

**ANÁLISE DAS FORMAS E DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA E DOS TIPOS
DE CONFIANÇA EM AGLOMERADOS PRODUTIVOS DE MÓVEIS NO SUL DO
BRASIL E EM PORTUGAL E NA ESPANHA (GALÍCIA) E A ASSOCIAÇÃO COM
A INSERÇÃO INTERNACIONAL E COM A COMPETITIVIDADE**

Idaulo José Cunha

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Florianópolis, 6 de março de 2006

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Banca Examinadora:

Prof. Renato Ramos Campos, Dr.
Moderador

Prof. Jorge Nogueira de Paiva Britto, Dr.
Examinador Externo

Jovane Medina Azevedo, Dr.
Examinador Externo

Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira, Dr.
Examinador Externo

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.
Membro

Ficha Catalográfica

Cunha, Idaulo José

Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade – Florianópolis: EPS/UFSC, 2006. 426p.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui bibliografia.

1. Governança. 2. Confiança. 3. Aglomerados. 4. Cadeias globais. 5. Modos de governança.

ISBN

e-mail do autor: idaulo@terra.com.br

Agradecimentos

Ao Professor Dr. Nelson Casarotto Filho registro minha profunda gratidão por ter sido meu orientador e pelas constantes provas de apoio, de realce e por ter acompanhado e orientado a excelente visita de estudos em Portugal e na Espanha e a efetiva contribuição que proporcionou para alargar os meus horizontes de saber.

Aos Professores Drs. Jorge Nogueira de Paiva Britto, Jovane Medina Azevedo, Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Renato Ramos Campos e Sandro Wojcikiewicz da Silveira, agradeço imensamente por concordarem em fazer parte da Banca de Examinadores e pelas ricas contribuições que fizeram para valorizar o texto da tese.

Ao Professor Genésio Suene que compartilhou do projeto comum de reconversão de conhecimentos, registro meus agradecimentos.

A Júlio de Queiróz, Escritor, Humanista, Membro da Academia Catarinense de Letras, que há muito é merecedor da minha gratidão e eu devedor pelos conhecimentos recebidos que ajudam a aperfeiçoar os trabalhos que venho realizando.

A Geógrafa Nadir Debatin registro efetivos agradecimentos e o reconhecimento da competência e desprendimento, atributos que contribuíram para a realização desta obra.

Registro, também, o reconhecimento do importante papel desempenhado pela Administradora Maria do Carmo Pereira, técnica do BRDE-SC, pelo competente e entusiasmado apoio e divisão de trabalho durante as pesquisas de campo e ao longo da análise dos seus resultados.

Ao Superintendente do BRDE- SC Economista Dário Buzzi, pelo apoio logístico e institucional prestado para a realização da pesquisa de campo no Brasil.

Enalteço o apoio recebido da Economista Michelle Mattos, pela competente atuação no desenho do modelo de tabulação de dados e na crítica e tabulação dos dados da pesquisa de campo e na revisão final da tese.

Agradeço ainda: a Graduanda Camila Santa Silva pelo resgate de informações e bibliografias; a Sra. Tiekko Saito Pereira pela excelente cobertura proporcionada nas pesquisas de campo em Arapongas; a Mestranda Josiane Minuzzi pela colaboração prestada na transposição para texto dos CD do SEBRAE-NA e ao Mestre em Engenharia de Sistemas Cláudio César Reiter. Assinalo o apoio obtido do Prof. Walter Zimm, Diretor do Mestrado em Engenharia de Logística de Negócios da Universidade Estadual de Ohio e do Prof. Arlindo Villaschi Filho – Diretor do BID pelo Brasil, pela abertura de frentes de contatos nos EUA.

Manifesto gratidão as seguintes instituições e pessoas:

FINEP-SC: Rodrigo Bellengrodt M. Coelho – Representante em SC.
 SEBRAE-SC: Luiz Carlos da Silva – Agente Articulador. São Bento do Sul;
 SEBRAE-SC: Arildo Meizter Jacobus – Agente de Articulação. Chapecó;
 SEBRAE-PR: Osmar Dalquano Junior – Consultor – Apucarana;
 SEBRAE-RS: Thaísa Lunelli Rodrigues – Coordenadora do Programa APL de Bento Gonçalves;
 SENAI- SC: José Luiz de Oliveira Diretor do CTM – São Bento do Sul;
 SENAI- PR: Devair Carlos Ferreira – Administrador do CETMAN;
 SENAI-RS: Renato Bernardi – Chefe do Núcleo de Tecnologia – Bento Gonçalves ;
 AMOESC – Sr. Nivaldo Luiz Lazon – Presidente e Vice-Prefeito de São Lourenço do Oeste;
 SINDUSMOBIL – São Bento do Sul;
 Sindicato da Indústria de Móveis de arapongas (SIMA) – Arapongas;
 MOVEGRS. Luiz Attilio Troes – Presidente e Maristela Cusin Longhi – Vice-Presidente;
 Luiz Pontes – Secretário de Indústria e Comércio de Arapongas e Coordenador do APL de Arapongas;
 Universidade de Caxias do Sul – Campus de Bento Gonçalves;
 UDESC – Campus de São Bento do Sul;

Em Portugal friso as contribuições e as gentis acolhidas proporcionadas pelas pessoas a seguir assinaladas:

Prof^a. Maria Madalena Teixeira de Araújo e um seletto grupo de professores pertencentes a Universidade do Minho – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas;

Prof. Daniel Lessa Presidente da Direção da Escola de Gestão do Porto – Universidade do Porto, pelas excelentes contribuições e diferenciado tratamento;

Dr. José Fernando Figueiredo – Diretor da Sociedade Portuguesa de Garantia e Presidente da NORGARANTE;

Dr. Ernesto Romano –Diretor e a Engenheira Raquel Paiva – consultora, que organizaram as visitas as empresas e promoveram proveitosas reuniões com a Associação de Indústrias de Madeira e Móveis de Portugal (AIMMP), as quais, dentre os múltiplos benefícios, permitiram uma excelente visão da indústria portuguesa da madeira e de móveis e do Programa do *cluster* da madeira de Portugal.

Na Espanha registro a cooperação e a gentil recepção recebidas de D. Miguel R. de La Calle Amaro, Diretor Geral da ‘Asociacion de Exposicions e Feiras’, e também de Gonzalo Figueiras Rey- Presidente da Asociación Comarcal de Empresários e Senhor Juan José Maria Lago, Diretor do Escritório do Governo da Galícia no Brasil.

Dedicatória

Aos meus queridos Pais
Paulo e Thereza, meu eterno reconhecimento.
("in memoriam")

A Lenita minha esposa e aliada na trajetória de vida e
que neste projeto cooperou com desprendimento e doação pessoal favorecendo o seu bom
encaminhamento.

A Paulo Gilberto e Eduardo registro o orgulho de tê-los como
filhos e amigos.

A Tiago, Guilherme e Mateus meus queridos netos, que me animam a perseverar na busca
reconversão do conhecimento, neste mundo em acelerada transformação e na geração de
idéias para a conquista de estágios de desenvolvimento mais elevados e justos.

RESUMO

Este trabalho analisa as formas e os mecanismos de governança e os tipos de confiança existentes em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha e estabelece associação entre os modos de governança e a inserção internacional e a competitividade.

A acepção governança aqui retratada é contemporânea da ‘economia do conhecimento’ e focaliza a articulação de comportamentos cooperativos interfirmas, denominados relacionais e em parcerias. A pesquisa de campo abrangeu os aglomerados de Araçatuba, Bento Gonçalves, oeste de Santa Catarina e São Bento do Sul, selecionados pela representatividade na região e no País. Para se dispor de marcos de referência de casos de outros países, a pesquisa foi estendida aos aglomerados de móveis no Vale do Souza, em Portugal e de A Estrada, na Galícia espanhola. Ambos incluídos em programas nacionais de fomento a *clusters* de madeira e de móveis. Os resultados revelam diferenças acentuadas nos graus de divisão do trabalho; na inserção internacional; na presença e na influência de instituições de suporte e patronais e em projetos de ação conjunta. Os pontos em comum referem-se a predominância dos modos de governança via mercado (sobretudo nas interações técnico-produtivas) e uma indefinida relação entre o grau de avanço dos modos de governança utilizados e a competitividade da rede, muito embora a inserção no comércio internacional exija a oferta de qualificados serviços de suporte e a passagem por estágios de graduação. Prevalece o individualismo nas relações técnico-produtivas. Há diferenças marcantes quanto aos mercados de destino, aos tamanhos e os históricos dos aglomerados. Percebeu-se a existência de um paradoxo provocado pela inserção internacional.

Governança; confiança; aglomerados; cadeias globais; modos de governança.

ABSTRACT

This work delves into types and functioning ways of governance and the kind of mutual trust existing among productive clusters of wooden furniture in southern Brazil as well as in Portugal and Spain. It also establishes association between governance types and commercial competitiveness so that the cluster achieve growing insertion in international markets.

Governance, as here outlined, is contemporaneous to “economy of knowledge” and focuses the intertwining of cooperative behavior among concerns. Such intertwining being called either relational or partnership. The field research covered clusters of concerns in Arapongas, Bento Gonçalves, the western part of Santa Catarina and São Bento do Sul, which have been selected due to their outstanding presence in the southern Brazilian region as well as in Brazil herself. In order to have referential data, the research work has also covered the wood and furniture cluster in Vale do Souza (Souza valley) in Portugal as well as the furniture cluster A Estrada in Spanish Galicia. The latter two are included in national furtherance programs for wood and furniture clusters. The results show striking differences in the levels of work division, international insertion, the presence and influence of institutions both for production development and for employers. Points in common refer to the predominance of governance ways via markets (above all in technical-productive interrelationships) as well as a non-defined relationship between levels of advance of the employed governance types and the competitiveness of the net, notwithstanding the fact that insertion in international markets demand an offer of supporting services and going through upstaging levels of ability. In the technical-productive relationships individualism prevails. There are striking differences concerning final destination markets, sizes and past history of each cluster of wood and furniture.

An existing paradox created by international markets has been perceived.

Key words: governance, trust, clusters, global chains, governance models

SUMÁRIO

RESUMO	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
Glossário em Inglês	xv
Lista de Abreviaturas e Siglas	xvii
Lista de Anexos	xviii
Lista de Figuras	xix
Lista de Instituições	xxi
Lista de Quadros	xxiii
Lista de Tabelas	xxv
CAPÍTULO PRIMEIRO	
INTRODUÇÃO	1
1.1 Considerações gerais	1
1.2 Problema da pesquisa	2
1.3 Área, linha de pesquisa, projeto e tema específico	3
1.4 Justificativa	4
1.5 Originalidade	9
1.6 Objetivos	11
1.6.1 Objetivo geral	11
1.6.2 Objetivos específicos	11
1.7 Formulação de hipóteses	11
1.8 Estrutura da pesquisa	15
1.9 Referenciais metodológicos	17
1.9.1 Natureza da pesquisa	17
1.9.2 Método de abordagem	18
1.9.3 Método quanto aos objetivos	18
1.9.4 Forma da pesquisa	18
1.9.5 Métodos de procedimentos	19
1.9.6 Métodos do ponto de vista dos procedimentos técnicos	19

CAPÍTULO SEGUNDO

REVISÃO DA LITERATURA SOBRE CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E PROPRIEDADES DE AGLOMERADOS PRODUTIVOS, REDES DE EMPRESAS, APRENDIZADO E INOVAÇÃO E GOVERNANÇA E CONFIANÇA	22
2.1 Introdução	22
2.2 Revisão conceitual sobre aglomerados produtivos e redes de empresas.	25
2.2.1 Considerações iniciais	25
2.2.2 Principais conceitos	27
2.2.2.1 Aglomerados produtivos (<i>clusters</i>)	27
2.2.2.2 Sistemas produtivos e de inovação locais	31
2.2.2.3 Redes de empresas	32
2.2.2.4 Distritos industriais	35
2.2.2.5 Arranjos produtivos locais (APL) e sistemas produtivos e inovativos (SPI)	38
2.2.2.6 Cadeias de suprimento e gerenciamento de cadeias de suprimentos	39
2.2.2.7 Outros conceitos	47
2.2.2.7.1 Cadeia produtiva	47
2.2.2.7.2 Cadeia de valor	48
2.2.2.7.3 Meio (<i>Milieux</i>) inovativo	50
2.2.2.7.4 Parques tecnológicos	50
2.2.2.7.5 Reaglomerações <i>just in time</i>	51
2.2.2.7.6 Agrupamentos	51
2.2.2.7.7 Alianças estratégicas	51
2.2.2.7.8 Cadeia global de valor	51
2.2.2.7.9 Cadeia virtual	53
2.3 Pontos em comum e peculiaridades dos principais conceitos de agrupamentos de empresas	55
2.4 Elementos constitutivos e operacionalidade (<i>modus operandi</i>) de redes de empresas	61
2.5 Ciclo da vida dos aglomerados industriais	64
2.6 Correntes de pensamento econômico e suas associações com análises dos aglomerados produtivos	70
2.7 Ganhos de competitividade dos aglomerados industriais: economias de aglomeração e de ação conjunta	74

2.8 Modelos de competitividade aplicáveis a regiões econômicas e a aglomerados industriais	83
2.8.1 Considerações gerais	83
2.8.2 Modelo de competitividade de Porter	83
2.8.3 Modelo de competitividade sistêmica de Meyer-Stamer	85
2.9 Governança e Confiança	89
2.9.1 Introdução	89
2.9.2 Modos de coordenação das relações interorganizacionais	95
2.9.2.1 Considerações gerais	95
2.9.2.2 Modos de coordenação pelo mercado e hierarquia	96
2.9.2.3 Modos intermediários de governança	99
2.9.2.4 Governanças endógena e exógena	106
2.10 Formas de relação interfirmas e mecanismos de coordenação	110
2.11 Conteúdos da coordenação, procedimentos e funções	112
2.12 Dispositivos de subcontratação	116
2.12.1 Considerações gerais	116
2.12.2 Coordenação técnica	116
2.12.3 Sistema de rotinas	117
2.12.4 Dispositivos de incitação	117
2.13 Desverticalização: terceirização, <i>outsourcing</i> e instrumentos contratuais	118
2.13.1 Desverticalização: terceirização e <i>outsourcing</i>	118
2.13.2 Instrumentos contratuais: contratos e autoridade	122
2.14 Teoria da agência e comportamentos ineficientes	124
2.15 Teoria dos custos de transações	127
2.16 Conceituação e modalidades da confiança	130
2.16.1 Considerações gerais	130
2.16.2 Tipos de confiança	132
2.17 Aprendizado	137
2.18 Inovação	138
2.19 Considerações finais sobre este capítulo	140

CAPÍTULO TERCEIRO

METODOLOGIA DE ANÁLISE	142
3.1 Introdução	142
3.2 Desenho da pesquisa	143
3.3 Metodologia para delinear a pesquisa de campo	145
3.4 Diretrizes para a pesquisa de campo e resultados alcançados	151
3.5 Instrumentos de pesquisa: indicadores referentes às estruturas e a operacionalidade (<i>modus operandi</i>) dos aglomerados produtivos	152

CAPÍTULO QUARTO

ANÁLISE DA GOVERNANÇA E DA CONFIANÇA NOS AGLOMERADOS DO SUL DO BRASIL E DA PENÍNSULA IBÉRICA: ESTUDOS DE CASOS	155
4.1 Introdução	155
4.2 Oferta e comércio mundial de móveis e perfil de exportação	156
4.2.1 Considerações iniciais	156
4.2.2 Mercado mundial	157
4.2.3 Características da estrutura produtiva nos principais países produtores de móveis	161
4.3 A indústria e o mercado brasileiro de móveis	164
4.3.1 A economia da Região Sul do Brasil	169
4.4 A indústria de móveis na região Sul	171
4.4.1 Considerações gerais	171
4.4.2 Destaques da indústria de móveis na Região Sul	172
4.4.3 Indústria catarinense de móveis	175
4.5 Justificativas para a seleção de redes (aglomerados produtivos) de móveis e, dentre eles, os quatro casos pesquisados no Brasil e dois na Europa	177
4.6 Tomada de decisão e seleção de quatro aglomerados produtivos da Região Sul para compor os casos da pesquisa de campo	180
4.7 Resultados da pesquisas bibliográfica e de campo	183
4.7.1 Aglomerados produtivos do sul do Brasil	183
4.7.1.1 Aglomerado produtivo de Arapongas	183
4.7.1.2 Aglomerado produtivo de Bento Gonçalves	205
4.7.1.3 Aglomerado produtivo do Oeste Catarinense	232
4.7.1.4 Aglomerado produtivo de São Bento do Sul	257

4.7.2	Aglomerados produtivos Europeus	292
4.7.2.1	A Indústria de móveis Portuguesa	292
4.7.2.2	Aglomerado da madeira-móvel de Portugal – Vale do Souza: Paços de Ferreira e Paredes	298
4.7.2.3	Aglomerado produtivo da madeira-móvel da Galícia – A Estrada	313
4.7.3	Comparações entre os aglomerados produtivos	318
4.7.3.1	Comparações entre os aglomerados produtivos da Região Sul do Brasil	318
4.7.3.2	Comparação entre os aglomerados produtivos da Região Sul do Brasil e os do Vale de Souza de Portugal e Galícia: A Estrada – Espanha	324
4.8	Hierarquização dos aglomerados produtivos do sul do Brasil e da Península Ibérica	330
4.9	Conclusões	336
CAPÍTULO QUINTO		
CONCLUSÕES GERAIS		338
5.1	Síntese das conclusões da pesquisa de campo	338
5.2	Principais constatações e conclusões gerais	340
5.3	Conclusões sobre a associação das formas de governança com a inserção internacional e com a competitividade dos aglomerados produtivos pesquisados	343
5.4	Considerações finais e sugestões	349
5.4.1	Considerações finais	349
5.4.2	Sugestões	351
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		353
ANEXOS		365

GLOSSÁRIO EM INGLÊS

Arm's lenght	Braço estendido ou extensão de braço
Bonding trust	Confiança por ligação
Core competences	Competências centrais
Clusters	Aglomerado, aglomeração
Deutero-learning	Aprender a aprender
Downstream	Sentido a jusante
Driven	Direcionador, condutor
Facing	Confrontar, cobertura
First best solution	Primeira melhor solução
First Tier Supplier	Fornecedor de primeira camada
Hub	Centro, líder
Learning	Aprendizado
Learning-by-doing	Aprender fazendo
Learning-by-searching	Aprender pesquisando
Learnig-by-using	Aprender usando
Market share	Fatia de mercado
Maximizing	Maximização
Mind-set	Idiosincrasia
Moral hazard	Risco moral
Networks	Redes de empresas
Outsourcing	Terceirização ou desverticalização com motivação de natureza estratégica
Putting out	Estender, expulsar
Racks	Cabides de diversos formatos
Second tier Supplier	Fornecedor de segunda camada
Small numbers	Pequenos números
Spin-offs	Espraiamento
Spoke	Raio
Tacit	Tácito, individual, idiosincrático
Tiers	Camadas
To make or to buy	Fazer ou comprar

Top-down	Modelo de rede comandada
Uppgradring	Avanços conquistados gradualmente
Upstream	Sentido a montante

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP/APL	Aglomerado produtivo ou Aglomerado produtivo local
CEP	Controle estatístico da produção
CNC	Centros de usinagem controlados por computador
CS	Cadeia de Suprimento
DI	Distrito Industrial
DII	Distrito Industrial Italiano
ERP	Enterprise Resources Planning
EXPOARA	Exposições de Arapongas
FIQ	Feira Internacional de Qualidade em Máquinas, Matérias-Primas, e Acessórios para a Indústria Moveleira – Bento Gonçalves
GCS	Gerenciamento ou Gestão de Cadeia de Suprimento
GREMI	<i>Groupement de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs</i>
JIT	<i>Just in time</i>
MDF	medium-density <i>fiberboard</i>
MPMEs	Micros, pequenas e médias empresas
ONGs	Organizações Não-Governamentais
ONUDI	Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
OCDE	A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PPGEP	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
PPP	Parcerias pública- privado
RAIS	Registro Anual de Informações Sociais
SC	Cadeia de Suprimento (<i>Supply Chain</i>)
SCM	Gerenciamento de Cadeias de Suprimento (<i>Supply Chain Management</i>)
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

LISTA DE ANEXOS

1	Questionário de pesquisa de campo para empresas fabricantes de móveis	366
2	Relação de empresas, órgãos patronais, órgãos de suporte pesquisados e visitados	386

LISTA DE FIGURAS

1	Representação de uma cadeia de suprimento ou <i>supply chain</i>	40
2	Atividades necessárias para entregar pacote de valor usuário final pagante	43
3	Tipologia de redes segundo bibliografia de cadeias de suprimentos	45
4	Cadeias (<i>chains</i>) e redes (<i>networks</i>) de suprimento: modelos simplificados	46
5	Estrutura em rede e hierarquia em empresa virtual	54
6	Elementos morfológicos das redes de empresas	62
7	Dimensões relevantes de operação e propriedades das estruturas em rede das redes de empresas	62
8	O ciclo da vida e a tipologia dos aglomerados	69
9	Economias de aglomeração e da ação conjunta e eficiência coletiva ativa e passiva	80
10	Três tipos de estruturas de produção da fábrica fordista ao distrito	82
11	Determinantes da vantagem competitiva nacional	84
12	Visões mais abrangentes: competitividade sistêmica	87
13	Representação das alternativas organizacionais sobre um caminho mercado-hierarquia	98
14	Tipos de governança nas cadeias de valores	101
15	Tipos de relacionamentos em parceria	103
16	O processo de parceria	104
17	Hexágono da governança I	109
18	Fundamentos analíticos da governança em arranjos produtivos locais	110
19	Opções de relacionamentos em gestão de cadeias de suprimento e o movimento no sentido da colaboração	115
20	Arcos de integração nas <i>supply chain</i>	120
21	Graus de confiança	132
22	Elementos das relações de parcerias	135
23	Fluxograma da metodologia da pesquisa	145
24	MERCADO MUNDIAL: Evolução das exportações de móveis dos principais países ofertantes –1988 e 2001 (Em %)	159
25	REGIÃO SUL: Participação dos Estados nas exportações de móveis do Brasil – 1990 e 2004 (Em %)	166

26	Mapa do Estado do Paraná – Aglomerado Produtivo de Arapongas	184
27	Mapa do Estado do Rio Grande do Sul – Aglomerado Produtivo de Bento Gonçalves	207
28	Mapa do Estado de Santa Catarina – Aglomerado Produtivo do Oeste Catarinense	237
29	Mapa do Estado do Estado de Santa Catarina – Aglomerado Produtivo de São Bento do Sul	261
30	Localização do aglomerado produtivo do Vale do Souza – Paços de Ferreira e Paredes em Portugal	293
31	O Caminho para a mudança em Portugal	295
32	Objetivos do programa do CMA	314
33	Aglomerado produtivo de A Estrada – Galícia espanhola: modernas instalações de uma das empresas pesquisadas	316
34	Cluster da Madeira da Galícia: síntese do documento final	317
35	Mapa da Região de A Estrada – Galícia	318
36	Aglomerados produtivos da região sul do Brasil e de Portugal e da Espanha: modos de governança endógena predominantes	344
37	Paradoxo da inserção internacional do aglomerados de móveis dos países em desenvolvimento	347

LISTA DE INSTITUIÇÕES

ABIMOVEL	Associação Brasileira da Indústria de Móveis
ACI-SBS	Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul
AEP	Associação Empresarial de Portugal
AIP	Associação Industrial Portuguesa
AMPE	Associação das Micros e Pequenas Empresas de São Bento do Sul
AIMMP	Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal
AMOESC	Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina
ARPEN	Associação Regional das Pequenas Empresas de Móveis
BADEP	Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CCI	Câmara de Comércio e Indústria – Portugal
CEAG/SC	Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina (segunda denominação do atual SEBRAE/SC)
CDM	Centro de Desenvolvimento do Mobiliário de São Bento do Sul – Atual CTM-SENAI – Santa Catarina
CECOMAR	Central de Compras de Matérias-primas de Araçongas
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
CETEMO	Centro Tecnológico do Mobiliário – SENAI – Bento Gonçalves – Rio Grande do Sul
CETMAM	Centro Tecnológico da Madeira e Mobiliário – SENAI – Araçongas – Paraná
CONEX	Consórcio de exportação – Araçongas – Paraná
CPD	Centro Português de Design
CPFIMM	Centro de Formação Profissional das Indústrias da Madeira e do Mobiliário
CTM	Centro Tecnológico do Mobiliário – SENAI – São Bento do Sul – Santa Catarina
DEINFRA	Departamento Estadual de Infra-estrutura
DTCEX/FIESC	Departamento de Tecnologia e Comercio Exterior – FIESC
EURADA	European Regional Development Agency
FATMA	Fundação de Tecnologia e Meio Ambiente

FETEP	Fundação de Tecnologia Ensino e Pesquisa de São Bento do Sul
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FIESC	Federação das Indústrias de Santa Catarina
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDS	Institute of Development Studies – Success University – Brighton, England
IE/UFRJ	Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro
IEL-SC	Instituto Euvaldo Lodi – Santa Catarina
IPQ	Instituto Português de Qualidade
JETRO	Japan External Trade Organization
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOVEPAR	Feira de Móveis do Paraná
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
NEITEC	Núcleo de Economia Industrial e Tecnologia da Universidade Federal de Santa Catarina
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PINTEC	Pesquisa Industrial – Inovação Tecnológica
PROMOS	Câmara de Comércio de Milão
SDE	Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX/DTCI/	Serviço de Comércio Exterior/Departamento de Comércio
MICT	Internacional/Ministério da Indústria, Comércio e Turismo
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SIMA	Sindicato da Indústria de Móveis de Arapongas
SINDMÓVEIS	Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves
SINDUSMOBIL	Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Bento do Sul
SPG/DEGE	Secretaria de Estado do Planejamento/Diretoria de Estatística e Cartografia
UDESC	Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

LISTA DE QUADROS

1	Mudanças de ópticas desde a economia industrial (fordista) para a era do conhecimento	23
2	Evolução da cadeia de suprimento	42
3	Processos e objetivos em cadeias de suprimentos	47
4	Consolidação dos conceitos de cadeias de valor, suprimentos e produtiva	49
5	Características principais das redes globais direcionadas pelo fornecedor e pelo comprador	52
6	Redes de empresas, aglomerações de produtores e SCM: especificidades dos conceitos mais utilizados	56
7	Aspectos comuns das abordagens de aglomerações territoriais	60
8	Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerações territoriais	61
9	Elementos estruturais de redes de empresas	63
10	Características das abordagens econômicas tradicionais, de custos de transação e evolucionária	72
11	Tipologia de redes de firmas, modelos estilizados	76
12	Mecanismos organizacionais dos aglomerados	78
13	Elementos da competitividade – níveis de análise e níveis de agregação sob a perspectiva do conceito sistêmico de competitividade	85
14	Categorias de governanças	90
15	Características das transações discretas e internas	97
16	Três formas de relação interfirmas	100
17	Comparação de formas alternativas de “governança”	102
18	Níveis de relacionamentos de empresas em <i>supply chain</i>	105
19	Dimensões da coordenação segundo modalidades e ao tipo e com análises de referência	113
20	Caracterização das transações, segundo a frequência e o grau de especificidade	119
21	Cinco alternativas de integração e de abrangência de arcos, ao longo de uma cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>)	121
22	Tipologia do contexto de relacionamento entre as partes envolvidas em situações de dependência bilateral	126
23	Características dos principais aglomerados produtivos de móveis do Brasil	168

24	Participação percentual da região Sul no total do Brasil em indicadores selecionados	170
25	Marcos históricos da formação da indústria de móveis da região sul do Brasil	174
26	Estrutura institucional dos órgãos patronais e de suporte do aglomerado produtivo moveleiro da Região Oeste Catarinense – 2003	234
27	Classificação do aglomerado industrial catarinense de móveis, na tipologia adotada, com e sem ponderação de critérios, realçando as graduações referentes ao nível de avanço dos conjuntos indicadores	263
28	PORTUGAL – Órgãos de suporte para a indústria da madeira e de móveis	297
29	Associação entre modos de governança e a inserção internacional e a competitividade dos aglomerados produtivos pesquisados	345

LISTA DE TABELAS

1	MERCADO MUNDIAL: principais países exportadores de móveis – 1985/1987/1988/1989/1991/1993/1995/2001	158
2	MERCADO MUNDIAL: principais países produtores e consumidores de móveis – 1996	163
3	BRASIL: Exportações de móveis da região sul do Brasil e por Estados componentes – 1990-2005	167
4	BRASIL: desempenho da indústria de móveis – 2000-2005	169
5	REGIÃO SUL: indicadores demográficos e econômicos	171
6	REGIÃO SUL: evolução da indústria de móveis – 1959/1970/1980/2003	172
7	BRASIL: principais estados exportadores, segundo grupos de produtos – 2003	173
8	SANTA CATARINA: participação na indústria de móveis do Brasil, segundo o número de pessoas ocupadas	176
9	BRASIL: dados gerais sobre aglomerados produtivos locais do Brasil, segundo Estados e Regiões	178
10	Aglomerado produtivo de Arapongas: evolução do número de estabelecimentos e do pessoal ocupado/empregado	186
11	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho	188
12	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: grau de escolaridade dos recursos humanos das empresas	188
13	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: situação da empresas quanto à manutenção da marca própria	189
14	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: canais de comercialização empregados pelas empresas para efetuar as transações com o exterior	189
15	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: número de fornecedores e subcontratados	189
16	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: vínculos dos fornecedores de componentes com seus compradores	190
17	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: poder de barganha das empresas em relações selecionadas	190

18	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: objetivos visados na adoção da parceria	190
19	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: principais vantagens auferidas pelas empresas por estarem situadas na área do aglomerado e grau de importância a elas atribuídas	191
20	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: relacionamentos mantidos com empresas concorrentes no interior do aglomerado	192
21	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: experiência das empresas em relação à modalidades selecionadas de cooperação	192
22	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: posição das empresas quanto à ‘gestão da qualidade’ e a ‘certificação de qualidade’	193
23	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: identificação dos agentes que exercem a coordenação de atividades selecionadas pertinentes ao produto e ao processo produtivo	194
24	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar às relações de negócios com seus principais fornecedores e clientes	194
25	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: modalidades de elaboração dos contratos com seus parceiros	195
26	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: subsistemas de gestão das relações entre empresas já estabelecidas no aglomerado produtivo	195
27	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes	196
28	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais	196
29	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: efeitos da implementação de programas de desenvolvimento do aglomerado em relação ao aumento da confiança e a abertura para ações conjuntas	197
30	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: modalidades de descumprimento de condições pactuadas ocorridas nas empresas do aglomerado	197

31	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: fatores significativos para o desenvolvimento do aglomerado e grau de relevância a eles atribuídos	198
32	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: reflexos das pressões competitivas, provocadas pela globalização e flexibilização da produção nos níveis de cooperação ao longo na cadeia produtiva do aglomerado	198
33	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: alternativas usadas pelas empresas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos	199
34	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: efeitos causados pelos diferentes processos de aprendizagem formais e informais realizados pelas empresas do aglomerado	200
35	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: periodicidade do uso pelas empresa do aglomerado de atividades voltadas à inovação tecnológica em 2004	201
36	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: comportamento das empresas fornecedoras de peças e componentes para atender as demandas de fabricantes de móveis do aglomerado	202
37	Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: grau de dificuldade para substituir o comprador e o fornecedor	202
38	Aglomerado de Bento Gonçalves, território e população – jul/2005	207
39	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho	210
40	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: posição da empresa no aglomerado	210
41	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: grau de escolaridade das empresas dos recursos humanos	211
42	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: desempenho econômico da empresas pesquisadas, em relação aos lucros	211
43	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: situação da empresas quanto à manutenção da marca própria	211
44	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: canais de comercialização empregados pela empresa para efetuar as transações com o exterior	212
45	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: número de fornecedores e subcontratados	212

46	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: poder de barganha da sua empresa nas seguintes relações	213
47	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: modalidades de parcerias adotadas no aglomerado e periodicidade	214
48	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: objetivos visados na adoção da parceria	215
49	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: principais vantagens auferidas pela empresa por estar situada na área do aglomerado produtivo e grau de importância a elas atribuídas	215
50	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: experiência das empresas pesquisadas em relação às modalidades de cooperação	217
51	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: posicionamento das empresas do aglomerado quanto a segmentação de parceiros de negócios, em função da importância que eles apresentam para o sucesso dos negócios	218
52	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: indicação dos tipos de relacionamentos mais usuais com fornecedores	218
53	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: periodicidade com que a empresas adotam práticas de ação conjunta não relacionadas ao processo produtivo ou a manufatura	219
54	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: avaliação do relacionamento mantido com instituições selecionadas	219
55	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: critérios para fazer a programação da produção	220
56	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: problemas enfrentados pelas empresas quanto ao suprimento	220
57	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: viabilidade de formação de grupo para compra conjunta de matérias-primas	220
58	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: conhecimento do sistema CAD	221
59	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: posição das empresas do aglomerado quanto à gestão da qualidade e a sua certificação	221

- 60 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: identificação dos agentes que exercem a coordenação de atividades selecionadas pertinentes ao produto e ao processo produtivo 222
- 61 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar às relações de negócios com seus principais fornecedores, subcontratados e clientes 223
- 62 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: modalidades de elaboração dos contratos com seus parceiros 223
- 63 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: subsistemas de gestão das relações entre empresas já estabelecidas no aglomerado produtivo 224
- 64 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes 224
- 65 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais 225
- 66 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: efeitos da execução de programas de desenvolvimento no grau de confiança entre as empresas e na abertura para a adoção de ações conjuntas no aglomerado 225
- 67 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: modalidades de descumprimento de condições pactuadas nas relações entre as empresas do aglomerado 226
- 68 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: fatores significativos para o desenvolvimento do aglomerado e grau de relevância a eles atribuídos 226
- 69 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: tipos de efeitos decorrentes da proximidade geográfica dos membros do aglomerado no grau de confiança entre os empresários e na propensão a adoção de comportamentos cooperativos 227
- 70 Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: impacto das pressões competitivas decorrentes da globalização e da flexibilização da produção nos níveis de cooperação da cadeia produtiva do aglomerado produtivo 227

71	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: importância atribuída pelas empresas às alternativas utilizadas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos	228
72	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: efeitos dos processos de aprendizados formais e informais realizados pelas empresas	229
73	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: periodicidade e grau de importância das atividades voltadas para a inovação tecnológica realizadas pelas empresas do aglomerado produtivo em 2004	229
74	Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: dependência das empresas fornecedoras de partes e serviços em relação a montadoras de móveis do aglomerado	230
75	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: evolução da indústria de móveis do aglomerado	233
76	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: dados atuais sobre o número de estabelecimentos, emprego e saídas líquidas – 2003	235
77	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: área territorial, população e densidade demográfica – 2005	236
78	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho	237
79	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: posição da empresa no aglomerado	238
80	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: grau de escolaridade dos recursos humanos da empresa	238
81	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: características da produção	238
82	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: desempenho econômico-financeiro: em relação aos lucros	239
83	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: situação das empresas quanto à manutenção da marca própria	239
84	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: canais de comercialização empregados pelas empresas para efetuar as transações com o exterior	240

85	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: número de fornecedores e subcontratados	240
86	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: vínculos dos fornecedores de componentes com seus subcontratantes	240
87	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: poder de barganha das empresas nas seguintes relações	241
88	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: modalidades de parcerias adotadas e a periodicidade	241
89	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: objetivos visados na adoção da parceria	242
90	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: principais vantagens auferidas pelas empresas por estarem situadas na área do aglomerado e grau de importância a elas atribuídas	243
91	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: relacionamentos mantidos com empresas concorrentes no aglomerado produtivo	243
92	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: periodicidade com que são realizados eventos e reuniões e os objetivos e teores dos encontros	244
93	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: experiência das empresas pesquisadas em relação a modalidades de cooperação selecionadas	245
94	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: avaliação do relacionamento mantido com instituições selecionadas	246
95	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: modalidade utilizada para fazer a programação da produção	247
96	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: problemas com suprimentos enfrentados pelas empresas	247
97	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: viabilidade de formação de grupo para aquisição conjunta de matérias-primas	248
98	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: conhecimento do sistema CAD	248
99	Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: posição das empresas quanto à gestão de qualidade e a sua certificação	248

- 100 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: identificação dos agentes que exercem a coordenação de atividades selecionadas pertinentes ao produto e o processo produtivo 249
- 101 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar às relações de negócios com seus principais fornecedores e clientes 250
- 102 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: canais de comercialização empregados para a elaboração dos contratos com parceiros 250
- 103 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior mercado do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes 251
- 104 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais 251
- 105 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: efeitos da implementação de programas de desenvolvimento do aglomerado produtivo em relação ao aumento da confiança entre as empresas 252
- 106 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: modalidades de descumprimento de condições pactuadas ocorridas nas relações das empresas do aglomerado 252
- 107 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: fatores significativos para o desenvolvimento do aglomerado e grau de relevância a eles atribuídos 253
- 108 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: tipos de efeitos decorrentes da proximidade geográfica no grau de confiança entre os empresários e na propensão a adoção de comportamentos cooperativos 253
- 109 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: impactos das pressões competitivas decorrentes da globalização e da flexibilização da produção nos níveis de cooperação ao longo da cadeia produtiva do aglomerado (do tipo: maior troca de informações entre fornecedores e montadoras) 254
- 110 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: alternativas usadas pelas empresas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos 254
- 111 Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: efeitos resultantes dos processos de aprendizados formais e informais realizados pelas empresas 255

112	Aglomerado produtivo de móveis de Oeste catarinense: periodicidade e grau de importância das atividades voltadas para a inovação tecnológica realizadas pelas empresas do aglomerado em 2004	256
113	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: área territorial, população e densidade demográfica – 2005	260
114	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: dados sobre número de estabelecimentos, pessoal empregado e saídas líquidas – 2003	262
115	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho	263
116	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: posição das empresas no aglomerado produtivo	264
117	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: grau de escolaridade dos recursos humanos das empresas pesquisadas	264
118	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: indicações das características que melhor se enquadram na atual situação de oferta de recursos humanos no aglomerado	265
119	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: principais destino dos produtos	265
120	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: características da produção	266
121	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: destino da produção	266
122	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: desempenho econômico-financeiro: em relação aos lucros	267
123	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: canais de comercialização	267
124	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: situação das empresas quanto à manutenção da marca própria	268
125	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: funções exercidas pelos escritórios (agentes) de exportação	268
126	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: vínculos dos fornecedores de componentes e seus compradores	269
127	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: poder de barganha das empresas do aglomerado nas seguintes relações	269

128	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidades de parcerias adotadas no aglomerado e sua periodicidade	270
129	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: objetivos visados na adoção da parceria	271
130	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: principais vantagens auferidas pelas empresas por estarem situadas na área do aglomerado e o grau de importância a elas atribuídas	271
131	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: relacionamentos mantidos com empresas concorrentes do aglomerado	272
132	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: periodicidade com que são realizados encontros e reuniões e quais são os objetivos e teores	272
133	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: experiência das empresas pesquisadas em relação a modalidades de cooperação selecionadas	273
134	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: principais entraves a um maior nível de cooperação entre as empresas do aglomerado	274
135	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: posicionamento das empresas do aglomerado quanto a segmentação de parceiros de negócios	274
136	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: periodicidade com que as empresas adotam práticas de ações conjuntas não relacionadas ao processo produtivo ou a manufatura	275
137	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: avaliação do relacionamento mantido com instituições selecionadas	275
138	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: programas e ferramentas utilizados nas empresas pesquisadas	276
139	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidade utilizada para fazer a programação da produção	276
140	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: problemas enfrentados pelas empresas com suprimentos	277
141	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: viabilidade de formação de um grupo para compra conjunta de matérias-primas	277
142	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidade utilizada para estabelecer/criar o <i>design</i> de produtos pelas empresas do aglomerado	277

- 143 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: conhecimento do sistema CAD 278
- 144 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: situação das empresas do aglomerado produtivo em relação ao programa de gestão de qualidade e a certificação 278
- 145 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: identificação dos agentes que exercem a coordenação de atividades selecionadas pertinentes ao produto e o processo produtivo 279
- 146 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: identificação dos agentes que exercem a coordenação das atividades selecionadas, pertinentes ao desenvolvimento de fatores e a outras ações coletivas não ligadas ao processo produtivo 279
- 147 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar as relações de negócios com seus principais fornecedores e clientes 280
- 148 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidades de elaboração dos contratos com parceiros 280
- 149 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: subsistemas de gestão das relações entre empresas já estabelecidos no aglomerado 281
- 150 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modos de governança predominantes nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes 281
- 151 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais 282
- 152 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: efeitos da implantação de programas de desenvolvimento em relação ao aumento da confiança entre as empresas e a abertura para futuras ações conjuntas 282
- 153 Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidades de descumprimento de condições pactuadas ocorridas nas relações da empresa com terceiros 283

154	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: prioridades conferidas a fatores visando o fomento do avanço competitivo do aglomerado e relevância a eles atribuídos	283
155	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: impactos das pressões competitivas decorrentes da globalização e da flexibilização da produção nos níveis de cooperação do aglomerado	284
156	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: alternativas usadas pelas empresas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos	285
157	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: efeitos dos processos de aprendizado formal e informal realizados pelas empresas do aglomerado	286
158	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: periodicidade e grau de importância das atividades voltadas para a inovação tecnológica realizadas pelas empresas do aglomerado em 2004	287
159	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: tipos de efeitos decorrentes da proximidade geográfica dos membros do aglomerado no grau de confiança entre os empresários e na propensão a adoção de comportamentos cooperativos	288
160	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: dependência das empresas fornecedoras de partes e serviços em relação a montadoras de móveis do aglomerado	288
161	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: nível de prioridade conferida pelas empresas fornecedoras as relações com o comprador	288
162	Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: grau de dificuldade para substituir o comprador e o fornecedor	289
163	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: classificação das empresas pesquisadas por estratos de tamanho	298
164	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: posição das empresas no aglomerado	298
165	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: grau de escolaridade dos recursos humanos das empresas pesquisadas	299
166	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: principais produtos e respectivos destinos	299
167	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: características da produção	300

168	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: canais de comercialização utilizados	300
169	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: manutenção ou não da marca das empresas, segundo o destino das vendas	301
170	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: poder de barganha das empresas do aglomerado em relações selecionadas	301
171	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: origens dos insumos	302
172	Aglomerado produtivo de móveis de Portugal: modalidades de parcerias adotadas no aglomerado e periodicidade com que ocorrem	303
173	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: objetivos visados na adoção da parceria	304
174	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: principais vantagens auferidas pelas empresas estarem situadas na área do aglomerado e grau de importância a elas atribuídas	305
175	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: principais entraves a um maior nível de cooperação entre as empresas do aglomerado	306
176	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: avaliação da integração entre as instituições de suporte presentes no aglomerado em programas e projetos regionais	306
177	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: programas/ferramentas empregados pelas empresas do aglomerado	307
178	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: modalidade utilizada para estabelecer/criar o <i>design</i> de produtos pela empresas do aglomerado	307
179	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: situação das empresas em relação a gestão da qualidade e a certificação	308
180	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: identificação dos agentes que exercem a coordenação das atividades no aglomerado pertinente ao desenvolvimento de fatores e a outras ações coletivas não ligadas ao processo produtivo	308
181	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar às relações de negócios das empresas pesquisadas com principais fornecedores e clientes	309

182	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes	309
183	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: efeitos sobre o nível de confiança e sobre a abertura para ações conjuntas entre empresas que participaram de programas de fomento do aglomerado	310
184	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: tipos de confiança mais influentes na sustentação de parcerias e de ações conjuntas no aglomerado	310
185	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: influência de órgãos selecionados no funcionamento do aglomerado	311
186	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: fatores significativos para o desenvolvimento do aglomerado e relevância a elas atribuídos	311
187	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: tipos de efeitos no grau de confiança entre as empresas decorrentes da proximidade geográfica e na propensão a adoção de comportamentos cooperativos	312
188	Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: alternativas usadas pelas empresas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos	313
189	Aglomerado produtivo da região sul do Brasil: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho	319
190	Aglomerados produtivos da região sul do Brasil e do Vale do Souza e da Espanha: modos de governança endógena predominantes	325

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Desde meados dos anos sessenta do século passado, quando surgiram os primeiros sinais de ruptura do modelo fordista de acumulação e de regulação do capitalismo, passou-se a indagar nas esferas acadêmicas sobre o modelo que o substituiria, ou seja qual seria o modo pós-fordista de organização e funcionamento da economia.

O forte processo de globalização e de mudança do paradigma tecnológico, que se acelerou a partir dos anos setenta teve efeitos importantes na modelagem de novos padrões de competição.

Dentre as aberturas surgidas realçam-se as da valorização da especialização flexível, criadora de oportunidades para a inserção competitiva de pequenas e médias empresas no processo de competição, sobretudo, quando inseridas em agrupamentos de empresas em espaços geográficos delimitados e acrescidas da especialização produtiva. As justificativas para estas mudanças decorriam da possibilidade de ganhos de escala em nível de redes de empresas e de ganhos resultantes da especialização no interior de cadeias produtivas locais.

O novo recorte de competição constituiu-se numa verdadeira inovação organizacional e introduziu modalidades inusitadas de ganhos que transcendiam aqueles gerados na própria empresa: os resultantes da eficiência coletiva deliberada, que se fundamentam em fatores de competitividade dinâmicos e que passam a ter nos distritos industriais do norte da Itália os paradigmas desta forma diferente de competição. As matrizes deste modelo estão sustentadas: na cooperação; na divisão do trabalho interfirmas; na inovação; na valorização da cultura; no emprego do capital social; na solidariedade e no pendor para o associativismo.

Em países cujas economias ainda estão trilhando o caminho para o desenvolvimento, como é o caso do Brasil e da sua porção territorial que compreende a macrorregião Sul, nas duas últimas décadas do século vinte teve início um forte processo de concentração geográfica de empresas, formando subsistemas locais com crescente especialização produtiva. Contudo, o reconhecimento destes casos como uma forma diferenciada de estruturação produtiva e de uma nova modalidade de competição é recente.

Frisa-se que o sul do Brasil por sua diferenciada matriz étnico-cultural e pelo processo de ocupação dos seus espaços é detentor do mais rico elenco de aglomerações produtivas, tanto abrangendo ramos de atividades dinâmicas, como as descritas como tradicionais, que normalmente perdem expressão relativa na medida em que as economias avançam no processo de desenvolvimento.

Outrossim, o conhecimento sobre a organização e o funcionamento destas novas configurações de competição ainda é precário e insuficiente para gerar um estoque de informações e para orientar ações voltadas ao aumento das competências individuais e coletivas presentes nestas aglomerações produtivas, cujo desenvolvimento tem sido caracterizado pela espontaneidade.

A escolha do subsetor de móveis como caso de pesquisa foi sustentada em critérios objetivos e defensáveis, quer pela importância econômico-social que eles exercem nas economias regionais e locais em que estão inseridos, quer pela forte especialização produtiva em nível nacional e mais pela não-desprezível inserção no dinâmico mercado mundial de móveis.

A eleição dos temas governança e confiança e a associação com a competitividade e a inserção em cadeias no mercado global de móveis teve como fundamentos a carência de estudos empíricos e a conveniência de se averiguar quais as diferenças existentes nos aglomerados sul brasileiros pesquisados. Ademais, a pesquisa foi estendida a dois pólos produtores da Europa, um deles o do Vale do Souza, situado nas proximidades da Cidade do Porto, no norte de Portugal e outro na Galícia espanhola, em A Estrada. O propósito da ampliação do âmbito territorial da pesquisa foi a busca de elementos de comparação entre as ocorrências de aglomerações móveis do sul do Brasil, com as de localidades da Península Ibérica.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

O núcleo do problema é o de:

“se é possível captar com o emprego de um conjunto de instrumentos de pesquisa, as evidências de relações de cooperação existentes em aglomerados produtivos de móveis, identificar os modos e mecanismos de governança das relações interfirmas e os tipos de

confiança predominantes e conseguir associar com os efeitos exercidos pela inserção internacional?.”

Frisa-se que o problema da pesquisa tem origem no insuficiente domínio de conhecimentos teórico-empírico no Brasil, na inexistência de sistemas de informações dedicados aos casos estudados e no pequeno e médio porte das empresas componentes dos aglomerados de móveis.

A determinação dos diferentes tipos de ganhos derivados do desenvolvimento das relações estabelecidas entre empresas que compõem o aglomerado, denominados de eficiência coletiva, também se constituem em problema não desprezível para pesquisas em aglomerados.

Um outro entrava é o de como identificar mecanismos e meios que promovam comportamentos eficientes em parcerias, partindo-se, de um lado, do estágio de desenvolvimento da confiança e, de outro, do repertório de tipos de confiança existente em aglomerados mais avançados, tais como os distritos industriais do sul da Itália.

As respostas ao problema central da pesquisa são essenciais para balizar a elaboração de metodologias visando a aplicação em estudos sobre governança e confiança, neste recorte de competição, que associa a concorrência com a cooperação. A partir da resolução, mesmo que parcial, do problema da pesquisa, poder-se-á cooperar na orientação de intervenções deliberadas, com maior nível de conhecimento dos casos de aglomerações objeto de ações de fomento, visando à conquista de vantagens competitivas dinâmicas que, efetivamente, podem ser mobilizados.

1.3 ÁREA, LINHA DE PESQUISA, PROJETO E TEMA ESPECÍFICO

A área de pesquisa eleita é a da Inteligência Organizacional, tendo como linha de pesquisa a Avaliação de Desempenho e Projeto: Sistema de Apoio à Decisão (SAD) – Engenharia Econômica e Planejamento Industrial.

O tema está enquadrado no campo de “redes de empresas e desenvolvimento local” e o projeto central da pesquisa é o estudo de dimensões pouco conhecidas como:

- governança das estruturas das relações interorganizacionais, no interior de redes de empresas e aglomerados industriais com a predominância de pequenas e médias empresas.
- o potencial de confiança e de cooperação interfirmas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A seleção do novo recorte de organização da produção, o de redes de empresas e de aglomerados produtivos, foi lastreada nas radicais mudanças nos padrões de competição ao longo do século XX, quando a economia mundial exibiu profundas transformações, dentre as quais salientam-se¹:

- i) a emergência de um novo sistema econômico: o socialismo a partir de 1918, na Rússia, que perdurou até 1984;
- ii) a vigência de um novo sistema de produção, denominado paradigma industrial fordista, que revelou crise de regulação em 1929, decorrente de desequilíbrio entre oferta e demanda;
- iii) Depressão Mundial, que perdurou de 1930 até os anos da 2ª Grande Guerra Mundial;
- iv) o espraiamento do modelo fordista para a Europa e o Japão, inserido no programa de reconstrução dos países beligerantes, vindo a constituir-se em regime de acumulação e regulação fordista, cuja trajetória foi interrompida pelas duas crises do petróleo (e também influenciado pela crise social eclodida na França em 1968), que tornaram mais visível e grave as crises internas deste modelo;
- v) o sistema fordista caracterizou-se segundo Arienti (1997, p. 22) como: “o conjunto de estruturas que sustentaram o regime de acumulação intensivo de produção em massa e de integração da classe trabalhadora ao consumo de massa”. Dentre as características do fordismo salientam-se: mudanças na relação capital-trabalho; forte ampliação da organização sindical; aumentos reais dos salários; pleno emprego; predominância das economias de escalas; adoção de políticas de bem-estar social e a internacionalização do processo fordista;
- vi) a crise deste modelo teve como causas os seguintes fatores:
 - poder excessivo dos sindicatos;
 - excesso de benefícios proporcionados pelo ‘estado do bem-estar social’ – *welfare state*;

¹Estas considerações foram em parte feitas com o apoio de notas de aulas da disciplina “O Estado e a Economia”, parte do Curso de Mestrado em Economia do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, em 2000, sob o encargo dos professores Wagner Arienti, João Sanson e com base em subsídios de obras de Luciano Coutinho (1993) e Yoishiaki Nakano (1994).

- aumentos salariais superiores a variação da produtividade do trabalho;
 - redução dos lucros.
- vii) a resultante foi a ocorrência de um fenômeno inusitado que recebeu a denominação de estagflação-associação entre inflação e estagnação econômica; e da organização da indústria, com a fragmentação do processo produtivo, a terceirização, nesta destacando-se o “toyotismo” e a flexibilização do trabalho;
- viii) as mudanças têm paralelo com as alterações de paradigmas tecnológicos e organizacionais, que implicaram em profundas transformações nos modos de competição;
- ix) a crise do modelo fordista e o advento da economia flexível determinaram o fim do modelo econômico socialista, que se mostrou inapto para operar em uma organização econômica mundial liderada pelo conhecimento e por avanços tecnológicos num crescente processo de globalização econômica e financeira, com impar aumento do comércio mundial e espraiamento dos investimentos desde os países centrais para os periféricos, o que resultou num novo panorama produtivo.

Coutinho (1993, p. 69) refere-se aos anos 1983-90, como de crescimento ‘virtuoso’ e acentua “Com efeito, oito anos consecutivos de expansão sustentada, com estabilidade de preços marcou o evoluir da economia mundial capitalista entre 1983 e 1990.”

Atualmente, com a reestruturação produtiva, que valoriza a produção flexível e que tem como vetor tecnologias inovadoras, como a da microeletrônica que viabiliza a tecnologia de informação e de comunicação, abre-se novos horizontes para que as empresas de menor porte neutralizem o avanço do grande capital. Tal fenômeno decorre do potencial de ganhos de escala em rede e da especialização no interior de cadeias produtivas espacialmente delimitadas. A eficiência coletiva resultante dos ganhos advindos da ação conjunta pode gerar processos virtuosos de inovação e de aprendizado coletivo.

Lemos (2000, p. 97) registra que: “O que pode ser considerado como um ‘renascimento’ da relevância das empresas de pequeno porte tem origem a partir da década de 1970, com a crise do modelo fordista de produção.”

Naisbitt (Paradoxo Global, 1994, p. 4) sublinha que, “com a globalização, abrem-se oportunidades para o desenvolvimento de vantagens comparativas dos pequenos espaços e firmas”.

Nakano (1994, p. 48) frisa que “o mercado mundial não está apenas mais internacionalizado, com a expansão geográfica da atividade econômica cruzando às fronteiras nacionais, está cada vez mais globalizado, com crescente harmonização econômica e institucional.

A indústria, a produção, a empresa e a fábrica estão deixando de ser fenômeno seccionais e passam a ser fortemente integrados e coordenado globalmente.”

Nakano, (1994) anteviu duas tendências da globalização e do novo modelo tecnológico e organizacional:

- da “dupla retícula” – local/nacional, ou endógena, e global ou exógena;
- a forte governança exercida por cadeias globais de distribuição na orientação de redes de empresas e de aglomerações produtivos.

Gereffi (1999) e Kaplinsky (1998, apud Rabelotti, 2003, p. 237) registram outros efeitos da globalização, tais como: “a realocação do parque industrial; a tendência de concentração na etapa da distribuição e a difusão de fusões em geral”.

Assinalam-se outras razões que dão sustentação e justificam a elaboração de uma tese de doutorado no tema selecionado, em face da emergência desta nova modalidade de concorrência baseada na eficiência coletiva das pequenas e médias empresas concentradas em determinados espaços geográficos ou territórios:

- a teorização sobre aglomerados e suas diferentes manifestações provém dos países do Primeiro Mundo, sobretudo os da Europa, nos quais a ênfase é dada aos Distritos Industriais da Itália, e os EUA, quando a visada prioriza as cadeias ou redes de suprimento – *supply chain*;
- nota-se o frágil entrelaçamento entre as visadas de redes de micro e pequenas empresas (mais) horizontais e de cadeias de suprimento (redes verticais), o que tem implicado em que as abordagens tenham sido desenvolvidas em separado, sobretudo quando se leva em conta: a revisão e o desenvolvimento de fundamentos teóricos, de pesquisas empíricas e nelas de estudos de casos;
- o ferramental analítico destinado a cadeias de suprimento (SC) e de sua versão mais avançada – gestão de cadeias de suprimentos (SCM) é útil para aprofundar a pesquisa em áreas como a da desverticalização e de subcontratação;
- Albagli (2002) registra a importância do deslocamento da fábrica como *locus* de produção e a emergência do território produtivo com fortes inter-relações econômicas, políticas e sociais, estabelecendo-se um repentino vazio teórico e a

necessidade urgente de ajustamento e de criação de ferramentas capazes de atender aos requisitos de coleções de empresas;

- recorda-se que o resultado da aplicação do modelo de classificação de aglomerados industriais, elaborado pelo Autor, e que foi o objetivo central da dissertação de mestrado defendida em 2002, revelou que nenhum dos seis aglomerados avaliados naquela pesquisa se situou no estágio mais avançado do ciclo de vida ou da evolução – denominado de inovativo, cujas ocorrências são freqüentes em distritos industriais do Norte italiano, os quais são considerados como paradigmáticos para os demais países do mundo;
- todos os aglomerados avaliados receberam avaliações baixas nos conjuntos de indicadores que medem o potencial de confiança, o efetivo entrelaçamento interfirmas e a capacidade de internalização das vantagens de aglomeração dinâmicas”; e que, portanto, os futuros ganhos de competitividade deverão ser conquistados por meio da eficiência coletiva, o que exigirá o aumento da confiança e a adoção de mecanismos de coordenação das relações interfirmas eficazes e capazes de gerar sinergias e fundamentos competitivos de natureza dinâmica ou sustentáveis.

Messner e Meyer-Stamer (2000) “realçam a necessidade do desenvolvimento da confiança, no âmbito das redes de empresas, como condição essencial para o bom funcionamento de redes e para diminuir as tensões entre o comportamento conflituoso e o cooperativo”.

Não se trata de avanços e de desafios triviais, pois há uma grande variedade de formas de coordenação de atividades interfirmas e de tipos de confiança que necessita ser adequadamente utilizada visando à superação de dificuldades para reverter o quadro de fraca eficiência coletiva, em ocorrências de aglomeração de empresas.

Em suma, o problema fundamental é o de que a transição do modelo ‘fordista’, para o da ‘economia flexível’ ou da ‘nova economia’ impõe o rápido domínio de conhecimentos – teóricos e empíricos sobre aglomerados industriais e outras modalidades de redes de empresas para evitar um longo e nocivo processo de aprendizado, a partir do método de provas e erros. A defasagem mais saliente ocorre nos campos interligados de governança (coordenação interfirmas) e da confiança, que representam as maiores falhas existentes no mundo real nos países em desenvolvimento e nos aglomerados catarinenses (CUNHA, 2003).

Sublinha-se que o grau de domínio teórico e o avanço dos estudos empíricos e do emprego de ferramentas para a operação, em casos reais de aglomeração de empresas em países como o Brasil, é insuficiente e incompleto e está compartimentado em núcleos de excelência de universidades públicas do País.

As defasagens mais agudas ocorreram em campos como os da estrutura e no funcionamento das aglomerações, que exigem um alto grau de conhecimentos multidisciplinares e de âmbitos acadêmicos e técnico-operacionais para a implementação de diagnósticos e avaliações. Outro aspecto fundamental é o da efetiva abertura e colaboração das empresas, em nível diretivo e gerencial, para que dados internos das empresas, informações sobre inter-relações com parceiros e com órgãos de suporte possam ser obtidas.

Considera-se que a implementação das políticas de fomento que vierem a ser lastreadas em incipiente saber teórico-prático perderão em eficácia e aumentarão os riscos de insucesso de programas de estímulo ao desenvolvimento de aglomerados produtivos.

Espera-se que a pesquisa apresente uma gama de resultados positivos – mesmo que meramente incrementais – entre os quais o de criar condições para o aprimoramento da intervenção deliberada na construção da confiança entre atores e o emprego de mecanismos mais eficazes de governança.

Este trabalho é, de certa forma, uma continuidade da pesquisa que gerou a dissertação de Mestrado, agraciada com o Prêmio Catarinense de Economia – 2002, concedida pelo Conselho Regional de Economia com o apoio do BADESC e que foi publicada em 2003 pelo BRDE-FORUMCAT, sob a forma de livro. A obra recebeu o título de: ‘Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização’. E contém um modelo prescritivo que foi testado com sucesso em seis ocorrências de aglomerações produtivas de diversas atividades industriais espalhadas no território catarinense.

A tese está inserida na linha de pesquisa de redes de empresas do Professor Nelson Casarotto Filho, pertencente ao Departamento de Engenharia de Produção e de Sistemas do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, que tem gerado artigos técnicos, teses e dissertações de mestrado de nomeada significação.

Recorda-se que na era da economia industrial, cujos estertores datam do início dos anos setenta do século XX, prevaleciam duas dimensões de governança: a “hierárquica”, em nível de empresas e a do “mercado”, tangida pela rivalidade e pela absoluta independência dos atores econômicos.

O modo de governança que se enfatiza neste projeto é, pois, contemporâneo do ‘pós-fordismo’ ou da ‘era do conhecimento’. Este novo recorte de organização, sob o signo da cooperação, não elimina a concorrência.

Baseia-se em comportamentos cooperativos entre as firmas como imposição das mudanças ambientais provocadas pela globalização dos mercados, pelas novas tecnologias, que induziram a emergência de formatos e modos de gestão inovadores e que deslocam as fronteiras das empresas, reunindo-as em coleções de firmas.

Sublinha-se que, cada vez mais, a competição será travada entre espaços territoriais produtivos regionais e locais, tendo como paradigmas os distritos industriais italianos e as cadeias de suprimentos, ao contrário do que ocorria na fase do fordismo, época em que as estratégias competitivas focavam as empresas individuais e tinham como fronteiras os limites dessas empresas. De outro lado, em casos de redes verticais, organizadas sob a inspiração de redes e cadeias de fornecedores ou de suprimentos, prevalecia o modelo denominado de *arm's length*, do mercado que, em suma, se constituía numa extensão da hierarquia interna da empresa líder para toda a cadeia ou rede, prevalecendo o jogo de ganha-perde.

A seleção da indústria de móveis fundamentou-se nos seguintes aspectos: a forte presença deste subsetor na economia regional; a ampla possibilidade de divisão de trabalho no âmbito da cadeia produtiva; a presença significativa de pequenas e médias empresas; a tendência de clusterização ou seja de concentração de empresas moveleiras em determinados territórios, com atração de ofertantes de insumos, componentes, máquinas e equipamentos, serviços especializados e organizações de suporte.

1.5 ORIGINALIDADE

Tem-se observado a crescente separação entre o desenvolvimento teórico e a capacidade de construção de metodologias de avaliação e de análise de casos ou ocorrências de aglomerados produtivos localizados em regiões e países em desenvolvimento, capazes de melhor orientar os esforços aplicados em intervenção nas redes de empresas, visando ao florescimento da ação conjunta, focando a busca da eficiência coletiva, a conquista de poder de mercado e a valorização de competências conjuntas.

A pesquisa ora apresentada pretende indicar modos de romper a trajetória destes procedimentos e práticas.

O atributo substantivo da pesquisa é o da ampla abrangência dos casos pesquisados, envolvendo seis aglomerados de produtores de móveis, sendo quatro localizados no sul do Brasil, e mais dois na Península Ibérica: um no norte de Portugal e outro na Galícia espanhola.

Outra singularidade é a de abordar o tema governança associado à confiança, que em verdade é a amálgama de processos colaborativos e é considerada como essencial para o estabelecimento de qualquer contrato.

Ademais, a abordagem do tema governança tem sido genérica, pouco detalhada, particularmente nos países em desenvolvimento, como o Brasil. Nesta pesquisa se aprofunda o exame do tema governança em coleções de empresas. Citam-se duas teses de doutorado que se constituem exceções: BRITTO (1999) e VARGAS (2002), as quais oferecem ricos subsídios sobre o tema objeto de análise.

Pires (2004) realça que a governança: “é também um dos temas mais controvertidos e menos consensuais na gestão de cadeias de suprimentos porque trata de questões complexas e de difícil concepção de um modelo geral de referência”. Em razão destas justificativas, Pires (2004) tratou este tema no âmbito apenas introdutório, em sua obra sobre gestão da cadeia de suprimento: conceitos, estratégias, práticas e casos.

A influência e o grau de importância de trabalhos teóricos empíricos voltados para redes mais horizontais, tais como as que são montadas em regiões povoadas por empresas que exploram atividades ditas tradicionais, decorre da grande dependência das iniciativas e ações dos governos, de órgãos patronais e de suporte.

Em razão da pequena dimensão dos atores, a menor concentração de poder, envolve modalidades especiais de relacionamentos, diferentes daquelas estabelecidas nas cadeias de suprimento, nas quais há a concentração de poder nas mãos de empresas líderes que podem negociar e orientar programas de gestão compartilhados.

Outra diferença marcante é a da abordagem do tema confiança, associada com a valorização da confiança como amálgama do processo de colaboração entre as firmas, que é considerada essencial para viabilizar ações conjuntas, seja na esfera técnico-produtiva, seja na informacional e na de cooperação tecnológica, seja em outras modalidades de desenvolvimento de fatores.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo Geral

O trabalho tem por objetivo analisar as formas e os mecanismos de governança e dos tipos de confiança vigentes em aglomerados produtivos de móveis do sul do Brasil, de Portugal e da Espanha (Galícia) e associar com a influência na inserção internacional e na competitividade dos mesmos.

1.6.2 Objetivos Específicos:

- desenvolver metodologia de análise e aplicá-la em quatro redes de empresas de móveis da região sul do País, e compará-las com o estado de arte dos aglomerados de Portugal (Vale do Souza) e da Espanha (Galícia – A Estrada);
- colher e apontar sugestões relacionadas com a construção de confiança entre os atores dos aglomerados;
- identificar semelhanças e discrepâncias entre aglomerados do sul do Brasil, e compará-los com seus congêneres europeus;
- sopesar os impactos do avanço das cadeias globais de distribuição sobre a estruturação, governança e capacitação no *design* e no desenvolvimento da marca.

1.7 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Uma das suposições da pesquisa é a de que diante das características estruturais do sub setor de móveis, e em geral de aglomerados que operem em setores tradicionais, haverá limitações para captar informações capazes de oferecer respostas plausíveis a todas as questões necessárias a atender ao problema e aos objetivos da pesquisa..

Outro ponto a ser destacado nas hipóteses de pesquisa é o referente ao grau de sustentação conferido aos aglomerados que conquistaram ingressar no comércio global de móveis, o qual sob a óptica teórica deveria conferir maior eficiência e competitividade aos aglomerados que mais avançaram neste campo, como o de São Bento do Sul e o de Bento Gonçalves. Nestes também se espera que exista maior grau de cooperação interfirmas, redutor

do individualismo e promotor de formas de governança mais próximas das reinantes nos Distritos Industriais Italianos.

Realço que a primeira conclusão da minha dissertação de Mestrado é de haver um amplo espaço para a viabilização de pequenas e médias empresas de regiões e de países em desenvolvimento no novo modelo econômico mundial, desde que sejam estruturadas no recorte mesoeconômico da organização industrial, sob as diversas formas de aglomerados industriais. Contudo, o aproveitamento de oportunidades dependerá de amplo aumento dos níveis de confiança e da adoção de comportamentos cooperativos, tanto nas esferas técnico-produtiva, na de cooperação tecnológica e visando o desenvolvimento de fatores em geral.

Os países retardatários no processo de industrialização são obrigados a adotar modelos importados, que estão em descompasso com suas realidades, posto que retratam experiências ocorridas em contextos históricos e ambientais peculiares e que só em parte se reproduzem em outros territórios. Frisa-se, ainda, que muitas das pesquisas empíricas estão temporalmente defasadas e não retratam os ajustamentos e transformações ocorridas diante do avanço da globalização dos mercados e das mudanças no ambiente competitivo naqueles casos que serviram de paradigma mundial.

Há a convicção de que a tese contribuirá para o saber teórico e empírico, notadamente aquele sobre a governança das relações de cooperação interfirmas e sobre a confiança em diferentes dimensões, e ajudará na gestão de processos presididos pela cooperação, tendo como foco as regiões em desenvolvimento.

Outrossim, a inclusão de aglomerados europeus, não italianos, poderá servir de marcos de referências para fazer comparações com os aglomerados sulinos, que são os mais evoluídos do Brasil, em particular em campos como o da divisão do trabalho, a conquista de eficiência coletiva, os modos de governança e os tipos de confiança reinantes nesses países.

A expectativa primeira é de que eles adotem relacionamentos interfirmas mais avançados, com lastros em comportamentos cooperativos, por estarem inseridos em sociedades mais maduras e que podem manter relacionamentos e ter maior acesso às regiões que abrigam o modelo italiano de distritos industriais.

Muito embora a pesquisa tenha sido enriquecida com a ampliação do âmbito territorial dos casos estudados, que abrangeu seis aglomerados de móveis, sendo quatro do Brasil e dois europeus, haverá efeitos colaterais tendentes a dificultar o aprofundamento da análise das relações de cooperação no interior de cada um dos aglomerados.

Outra restrição será a de associar estágios de divisão de trabalho, ou os níveis de

desverticalização da produção no interior do aglomerado, com os modos de governança e os tipos de confiança vigentes e os impactos que acarretam na competitividade e na inserção internacional dos mesmos.

Frisa-se que, de um lado, as trajetórias dos aglomerados de regiões em desenvolvimento foram marcadas por ambientes e motivações diferentes das experiências de países desenvolvidos e são sustentadas, sobretudo, em fatores de competitividade estáticos, entre os quais a abundância de recursos naturais e os baixos custos da mão-de-obra, constatando-se baixo uso do potencial para a cooperação, o que se reflete no baixo aproveitamento das vantagens dinâmicas de aglomeração. De outro lado, o pequeno porte médio das empresas tenderá a dificultar a captação de informações sobre temas relacionados a governança e tipos de confiança.

Os estudos e pesquisas sobre os fenômenos de aglomerações produtivas em países como o Brasil têm sido raros, e comumente pouco profundos, e não revelam adequadamente as estruturas e os '*modus operandi*' desses fenômenos. Ainda mais, são episódicos. Todavia, após 2001 houve um verdadeiro despertar simultâneo na esfera nacional que resultou na valorização dos territórios produtivos como mecanismos capazes de reativar a economia e conferir maior poder competitivo aos espaços locais e regionais.

Cita-se, como exemplo do interesse pelo saber sobre aglomerações produtivas o fato de que recentemente foram concluídas diversas pesquisas acadêmicas orientadas por metodologia comum, computando cerca de vinte dissertações de mestrado em economia, mediante convênio estabelecido entre o SEBRAE e universidades federais, sob a coordenação da UFSC-FEPESE-NEITEC, que oferecem rico manancial de informações e análises de variada gama de aglomerados².

Há, pois crescente mobilização pela busca e o fomento da eficiência coletiva ativa, resultante da cooperação técnico-produtiva, interorganizacional e tecnológica. Contudo, como foi sublinhado a ação conjunta só pode emergir em ambientes em que haja confiança nas relações interfirmas, posto ser ela a condição básica para o estabelecimento de relações cooperativas. Outra exigência, no aludido modelo de produção flexível, é a da proximidade.

A literatura que trata da avaliação de políticas de fomento realça os graves entraves causados por problemas surgidos pela falta de confiança e pela inabilidade em gestão de

² Sob o manto do Programa de Financiamento de Bolsas de Mestrado vinculadas a pesquisa de micros e pequenas empresas em arranjos produtivos locais no Brasil. Convênio SEBRAE-NA-FEPESE/UFSC, sob a coordenação do NEITEC-Departamento de Economia.

conflitos e de intentos na busca de coesão no interior de aglomerados e de redes de empresas, incluindo nestas, as constituídas sob o formato de cadeias de suprimentos ou de fornecedores.

Justifica-se, pois, a ênfase que se imprime neste projeto ao aprofundamento do saber nos processos de desenvolvimento da confiança e no estudo da governança em nível interorganizacional.

Outrossim, a confiança, que em síntese corresponde a uma reação diante do risco, pode revelar variadas matizes, desde a baseada na boa vontade, mais próxima da modalidade de confiança relacional, até a lastreada em mecanismos contratuais.

Salienta-se que, no País, não há registros de pesquisas acadêmicas que tenham se concentrado no tema desta tese, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), cujo foco é o da governança de relações interorganizacionais e a identificação dos tipos de confiança reinantes e a associação com o envolvimento em cadeias globais de comercialização de móveis e com os efeitos sobre a competitividade dos aglomerados. A expectativa primeira é de que a inserção competitiva no mercado global corresponde a uma vantagem saliente para os aglomerados e empresas que conquistaram competência para atuar nestes mercados.

Por último, considera-se que sem o desenvolvimento e o ajustamento da base teórica e dos meios técnicos, em campos como o ora proposto neste projeto de tese, levando-se em conta nossas realidades sócio-econômicas e institucionais, ocorrerão desperdícios de recursos destinados ao fomento das aglomerações produtivas.

Há dois motivos adicionais a serem levados em consideração:

- um, baseia-se no risco de frustrar-se o potencial de desenvolvimento das empresas de menor porte e de valorização das competências locais e de outros atores geradores de apoio e de diferencial competitivo por insuficiência de conhecimentos teóricos e de metodologias adequadas, inclusive mediante a ampliação dos horizontes do mercado, com a inserção gradual em redes e cadeias mundiais de distribuição, explorando vias de mercado mais elevadas do que as que se alicerçam em fatores estáticos e
- outro, o de não perder a oportunidade histórica e única de aproveitamento da marcante influência da proximidade interfirmas, decorrente da concentração geográfica dos atores, como vantagem competitiva fundamental para o desenvolvimento da confiança, da criação de capital relacional e da cooperação.

Assinala-se haver nítido avanço das redes virtuais, o que põe em questionamento o futuro das relações diretas entre os atores, como geradoras de vantagens competitivas dinâmicas e duradouras, posto que os relacionamentos por via eletrônica tenderiam a criar vínculos independentes da proximidade geográfica, que mudariam o baricentro das relações dos distritos industriais marcados pela concentração geográfica de empresas (JETRO, 2003, p. 314-315).

Ou seja, o insuficiente conhecimento teórico e empírico sobre aglomerados produtivos, redes de empresas e sobre o potencial de ganhos derivados da ação conjunta poderá comprometer a competitividade futura de pólos industriais regionais, dentre eles os catarinenses, implicando na perda das oportunidades criadas pelo novo modelo econômico, tecnológico e organizacional que valoriza as competências locais.

Outrossim, há expectativa de que a inserção competitiva no mercado global corresponde a uma vantagem saliente para os aglomerados e empresas que conquistaram competência para atuar nestes mercados.

1.8 ESTRUTURA DA PESQUISA

O relatório de pesquisa para atender aos requisitos para a Tese de Doutorado é composto por cinco capítulos, o primeiro dos quais é o da Introdução, que discorre sobre:

- área, linha de pesquisa, projeto e tema específico e a estrutura da pesquisa;
- justificativas da pesquisa e da prioridade conferida a temática: governança e o papel da confiança e os referenciais metodológicos aplicados na pesquisa.
- problema da pesquisa;
- objetivos gerais e específicos;
- originalidade;
- formulação das hipóteses;

O segundo capítulo é dedicado à revisão teórica abrangendo dois âmbitos: um que trata dos conceitos gerais e outras considerações teóricas sobre aglomerados industriais constituídos por pequenas e médias empresas e redes sob o formato de cadeias de suprimento, lideradas por grandes empresas, e a avaliação dos efeitos da nova economia ou da sociedade do conhecimento sobre as competições nos níveis de empresas, territórios produtivos e aglomerações produtivas. Outro, o mais importante para a tese, que abordará o tema central da

pesquisa: o dos modos e mecanismos de governança, dos tipos de confiança predominantes em aglomerados produtivos e a associação com a internacionalização e a competitividade:

- os conceitos, as modalidades e os mecanismos tradicionais de governança;
- a governança endógena e exógena;
- a confiança e seus atributos; os conceitos, as características e formas de confiança;
- a interação entre governança e confiança (confiabilidade) e
- conceitos pertinentes a aprendizado e a inovação em aglomerados produtivos.

Neste capítulo está inserida abordagem sobre o impacto da governança exógena exercida por cadeias de comercialização/distribuição e por detentores de marcas globais nas redes ou aglomerados produtivos locais, usualmente dependentes de fatores endógenos.

O terceiro capítulo foi dedicado à exposição da metodologia para avaliação das formas de governança e do nível de confiança, dos tipos de cooperação de naturezas técnico-produtiva, tecnológica e de desenvolvimento de fatores em geral, subsidiando-se em fundamentos teóricos e em estudos e pesquisas empíricas realizadas em países desenvolvidos, com ajustamentos ao quadro sócio-econômico e institucional do Brasil e de sua região Sul, ainda em estágio intermediário de desenvolvimento. Conforme foi frisado, a visada abrange aglomerados ou redes de fabricantes de móveis compostos primordialmente por pequenas e médias empresas locais, pertencentes a ramo de indústrias tradicionais, tendo como parâmetros dois casos de *clusters* de madeira-móveis – um, do norte de Portugal e outro, na Galícia espanhola.

Incorporaram-se, ainda, justificativas para fortalecer a escolha de casos de aglomerados produtivos da Região Sul e, nesta, as atividades de industrialização de móveis, bem como os motivos que levaram à seleção dos aglomerados produtivos de Arapongas, Bento Gonçalves, Oeste catarinense e São Bento do Sul.

O quarto capítulo apresenta uma visão panorâmica da indústria e das transações mundiais de móveis, realçando os principais países-atores, seguindo-se análises do subsetor moveleiro no País, na Região Sul e nos três Estados que a compõe – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O cerne deste capítulo é a análise dos resultados da pesquisa de campo, em cada um dos aglomerados que foram objeto da pesquisa, com a seguinte estrutura: histórico, trajetória, características gerais; resultado das pesquisas propriamente dita – características das empresas pesquisadas e papel exercido no aglomerado produtivo;

Após a análise individual dos aglomerados produtivos é apresentado o resultado da comparação entre os quatro aglomerados produtivos sulinos, salientando-se seus pontos em comum as suas diferenças e peculiaridades. No final do capítulo são feitas analogias com os “*clusters*” de madeira e móveis de Portugal e da Espanha, elegendo-se para tanto um menor número de variáveis e insere-se uma hierarquização dos aglomerados produtivos do sul do Brasil e os da Península Ibérica

O quinto e último capítulo é uma síntese dos resultados da pesquisa de ordem teórica e da pesquisa de campo, sublinhando: as contribuições da tese, suas limitações, os pontos em comum dos aglomerados pesquisados, as peculiaridades e diferenças existentes e um elenco de sugestões.

Como de praxe, incorpora-se uma bibliografia, anexos, entre estes os questionários utilizados, além dos componentes ditos pré-textuais, resumo; *abstract*; sumário, listas de tabelas, quadros e figuras.

O relatório conta, ainda, com lista de siglas, de conceitos básicos e notas e referências essenciais à compreensão do texto.

1.9 REFERENCIAIS METODOLÓGICOS

1.9.1 Natureza da pesquisa

Classifica-se como pesquisa aplicada, pois se pretende gerar conhecimento visando ao uso ou emprego prático, orientado para a solução de problemas específicos.

Visa-se, com a implementação desta tese, contribuir para a solução de problemas locais ou particulares envolvendo o aprimoramento de processos de governança e do aumento de confiança interatores, em diferentes tipos de aglomerados produtivos, destacando-se as formadas por pequenas e médias empresas.

Pretende-se adotar procedimentos ditos quantitativos em situações específicas, como a de caracterização dos aglomerados produtivos que serão objeto de amostragem.

1.9.2 Método de abordagem

Inicialmente a pesquisa em tela foi classificada como hipotético-dedutiva em razão da convicção de haver nível de conhecimento insuficiente para a explicação do fenômeno gestão (governança) de aglomerados produtivos e do conceito e de tipos de confiança que sustentam as relações de cooperação e das transações interfirmas em geral.

Caso a opção tivesse sido pelo emprego do método indutivo haveria a definição de argumento explicando a causa real do fenômeno, fundamentando-se em princípios de semelhança ou de igualdade. A indução pode ser desagregada em indução por analogia e se houver o emprego de amostragem, denomina-se indução estatística.

Nota-se que se pretende comparar os modos de governança, os tipos de confiança e a associação com a competitividade e a inserção internacional dos aglomerados pesquisados.

1.9.3 Método quanto aos objetivos

Trata-se de pesquisa exploratória pois se pretende ampliar-se o nível de conhecimento do problema e dar-se ênfase à implementação de pesquisas de campo envolvendo empresas produtoras de móveis e de equipamentos e insumos, órgãos de suporte e patronais e com lideranças empresariais dos seis aglomerados pesquisados.

Nos estudos de casos de ocorrências de aglomerados produtivos serão examinadas as características comuns, as semelhanças, as diferenças marcantes e as peculiaridades, estabelecendo-se comparações entre variáveis representativas.

Complementarmente, empregar-se-á o método descritivo, o que implicará em abordagem híbrida, mas com a predominância do método exploratório.

1.9.4 Forma da pesquisa

A ênfase quanto à forma da pesquisa é a de aplicação do método qualitativo, posto que se concorda com Silva e Menezes (2001, p. 20) que realçam: “A interpenetração dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa”. Contudo serão utilizados, complementarmente, recursos da forma quantitativa.

1.9.5 Métodos de procedimentos

Quanto aos fins a pesquisa enquadra-se no método comparativo, em razão de ter sido conferida prioridade à investigação de ocorrências/fatos em diferentes de aglomerados e de ser intentada a identificação de similaridades e discrepâncias entre fatos, tais quais as formas de governança aplicadas, os tipos de conceito de confiança vigentes e seus impactos na competitividade e na inserção internacional dos mesmos.

1.9.6 Métodos do ponto de vista dos procedimentos técnicos

- Pesquisa bibliográfica

Em relação à revisão teórica, realça-se o emprego maciço de fontes secundárias, tanto as com conteúdos teóricos, como as com enfoque empírico, tais como: pesquisas, livros, artigos técnicos, teses e dissertações sobre os aglomerados industriais e redes de empresas.

Reitero haver quatro teses do PPGEF-UFSC com vínculos ao tema objeto desta proposta de pesquisa: Rosangela Casarotto; João Zaleski Filho; Sandro W. Silveira e Gesinaldo Cândido. Porém nenhuma delas versa sobre governança e confiança como temas centrais. Recentemente, foi defendida tese sobre governança em gestão de agências regionais de desenvolvimento por Adriano Goelder. Também essa não aborda o mesmo foco deste trabalho para sustentar a pesquisa de campo da tese, posto que a governança de que trata é aquela aplicada a territórios ou regiões fomentadas.

- Estudos de casos e levantamentos

As razões que motivaram ser o subsetor de móveis a atividade industrial selecionada para servir de base para a Pesquisa de campo foram: a forte presença deste subsetor na economia regional; a ampla possibilidade de divisão de trabalho no âmbito da cadeia produtiva; a presença significativa de pequenas e médias empresas; a tendência de clusterização, ou seja, de concentração de empresas produtoras de móveis em determinados territórios, com atração aos ofertantes de insumos, componentes, máquinas e equipamentos, serviços especializados e organizações de suporte. Acrescente-se a estimulação de Arranjo Produtivo de móveis por entidades de suporte, em consonância com entidades patronais, mediante a elaboração e implementação de programas de fomento, tanto na região Sul, quanto em outras áreas do País.

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

- i) pesquisa de campo em quatro casos de aglomerações de empresas de móveis da região Sul, portanto pertencentes ao ramo da indústria tradicional;
- ii) para efeito de melhor avaliação dos arranjos produtivos – *cluster* brasileiros – optou-se por compará-los com “*cluster*” de madeira e de móveis de Portugal e da Espanha, levando-se em conta variáveis como: estádios de evolução; modos de governança prevaletentes e tipos reinantes de confiança e seus reflexos na inserção internacional e na competitividade;
- iii) as aglomerações/redes de empresas foram definidas tendo-se por base sua importância regional e nacional; já na seleção das empresas e instituições pesquisadas, foi aplicado o critério de amostragem intencional, baseado no julgamento do autor e abrange redes de produtos tradicionais e de montagem representativas do tecido industrial da região Sul. Ademais, frise-se que assumiu elevado peso a acessibilidade às empresas, sobretudo tendo-se em conta que a Pesquisa de campo foi realizada ao longo de um inusitado e grave período de crise, motivada pelo efeito colateral das políticas monetárias destinadas a honrar preferencialmente os serviços da dívida externa e do controle da inflação e do achatamento do gasto público, que induziram à valorização do Real. Os efeitos sobre subsetores como o de móveis são danosos, sobretudo caso se prolongue a política destrutiva do parque produtivo industrial, em especial o lastreado em pequenas e médias empresas intensivas em mão-de-obra;
- iv) frisa-se que não se trata de problemas da competitividade empresarial e nem de movimentos cíclicos da demanda nas esferas nacional e mundial, mas sim da política macroeconômica, sobre as quais as empresas, os aglomerados e as regiões nas quais estão inseridos não têm poder de decisão e de interferência direta;
- v) salienta-se, ainda, que as aglomerações foram previamente mapeadas e sobre elas já se dispunha de informações gerais;
- vi) os instrumentos de coleta foram compostos por:
 - a) questionário com perguntas abertas e de múltipla escolha para empresas produtoras de móveis, o mais amplo;
 - b) questionários próprios para órgãos patronais e de suporte;
 - c) questionário para agentes de exportação e
 - d) questionário para produtores de máquinas e insumos especiais.

vii) o questionário direcionado às empresas foi decomposto em blocos temáticos.

O autor realizou visitas, e entrevistas, diretas ou não, a professores de vários departamentos e linhas de pesquisas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e de outras Universidades brasileiras e do exterior. Realçam-se as visitas à Universidade do Minho – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – Prof^ª. Maria Madalena Teixeira de Araujo e um grupo de seus professores e a Universidade do Porto – Escola de Gestão do Porto – Prof. Daniel Lessa – Diretor Geral, que se dedicam ao estudo de diversas manifestações de aglomerados, ou de áreas afins, como as de desenvolvimento local, sistemas de inovações, entre outras. Cito, ainda, contatos mantidos com o Prof. Walter Zimm, Diretor do Mestrado em Engenharia de Logística de Negócios da Universidade Estadual de Ohio, que fez uma listagem de iniciativas de universidades americanas dedicadas à pesquisa de gestão de cadeias de suprimento (SCM), sob a égide da parceria (*partnership*), o que permitiu bons resultados em acessos feitos as páginas dos seus sítios – *sites*.

Citam-se ainda as proveitosas reuniões com a Associação de Indústrias de Madeira e Móveis de Portugal (AIMMP) que proporcionou uma excelente visão da indústria portuguesa da madeira e de móveis e do Programa do *cluster* da madeira português.

Na Espanha frisam-se os encontros com D. Miguel R. de La Calle Amaro, diretor geral da ‘Asociacion de Exposicions e Feiras’, além de reuniões com lideranças empresariais, as do município e do sistema financeiro. Ademais, foram visitadas duas empresas representativas do parque moveleiro de A Estrada e feita entrevista com dirigente de uma rede de comercialização de móveis.

As pesquisas de campo para aplicação dos questionários e entrevistas abrangeram empresas, organismos representativos dos empresários e agentes dedicados ao atendimento dos aglomerados industriais, entre os quais instituições especializadas em suporte técnico e tecnológico, educacional e financeiro, cujas ações são significativas para o desempenho pelos aglomerados produtivos selecionados. Foram também entrevistados agentes de exportação, figurantes que tem exercido crescente influência no cenário dos arranjos produtivos que se integraram a redes globais de negócios.

CAPITULO II

REVISÃO DA LITERATURA SOBRE CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E PROPRIEDADES DE AGLOMERADOS PRODUTIVOS E REDES DE EMPRESAS, APRENDIZADO E INOVAÇÃO, GOVERNANÇA E CONFIANÇA

2.1 INTRODUÇÃO

Os distritos industriais foram, primeiramente, estudados, com extraordinária competência por Marshall, no final do século XIX, num quadro tecnológico-organizacional anterior ao alvorecer do fordismo. De outro lado, no Brasil, nas décadas de sessenta e setenta do último século, houve a entronização da prática de políticas regionais, dos conceitos de polarização e de distritos industriais, cuja concepção era lastreada na atração de empresas industriais para que formassem blocos de investimentos em áreas pré-dotadas de infraestrutura utilizando-se de incentivos fiscais de diferentes esferas governamentais.

Nos anos de crise do modelo brasileiro de desenvolvimento, nas décadas de oitenta e metade da de noventa do século XX, ressurgiu, sobretudo no limiar do século XXI, com toda força-quase como uma inovação – o interesse pelos aglomerados industriais, sob diferentes formatos e conceitos, como *locus* privilegiado para estimular o desenvolvimento de regiões e áreas específicas, visando à conquista de vantagens competitivas dinâmicas e sustentáveis.

Atualmente, com as reestruturações produtivas, que valorizam a produção flexível, ou seja, a manufatura de produtos variados e a desintegração do processo produtivo e tem como vetor tecnologias inovadoras, como a microeletrônica, que viabiliza a tecnologia de informação e de comunicação, abrem-se novos horizontes para que as empresas de menor porte neutralizem o avanço do grande capital, pois há a possibilidade de ganhos de escala em rede e de especialização no âmbito da cadeia produtiva. A eficiência coletiva e os ganhos advindos da ação conjunta assumem dimensões mais complexas, podendo gerar processos virtuosos de inovação e de aprendizado coletivo em estágios mais avançados no ciclo de vida de redes de empresas, dependendo de condições apropriadas para seu desenvolvimento.

“A co-ordenação ou cooperação é uma amalgama complexa de princípios tanto competitivos como co-operativos” (SENGENBERGER e PIKE, 2000, p. 123).

Justifica-se destarte a priorização conferida pelo SEBRAE aos ditos arranjos produtivos locais como enfoque principal de suas políticas de fomento a micros e pequenas empresas.

Quadro I: Mudanças de ópticas desde a economia industrial (fordista) para a era do conhecimento.

MUDANÇA DE ÓPTICAS: DA ECONOMIA INDUSTRIAL (FORDISTA) PARA A ERA DO CONHECIMENTO	
ECONOMIA INDUSTRIAL	ERA DO CONHECIMENTO
▪ Empresa individual	▪ Agrupamento de firmas
▪ Competição	▪ Cooperação + competição
▪ Empresa verticalizada	▪ Fragmentação da produção (terceirização)
▪ Produção padronizada (física)	▪ Produção customizada (conhecimento)
▪ Ênfase na fábrica	▪ Ênfase no território (local)
▪ Hierarquia e mercado	▪ Governança interfirmas
▪ Eficiência da firma	▪ Eficiência coletiva
▪ Adaptação	▪ Inovação
▪ Tarefas fragmentadas	▪ Tarefas integradas e coordenadas
▪ Decisões concentradas (hierarquia)	▪ Decisões conjuntas (redes)

Fonte: Adaptado de PEREZ (2001).

Chama-se a atenção para as profundas transformações ocorridas nas estruturas organizacionais, determinadoras da fluidez das fronteiras das organizações, causando a obsolescência de empresas isoladas, ou seja, estabelecendo conceitos e padrões de concorrência, com a emergência do conceito de redes que produz um novo referencial analítico. Mudam os conceitos de administração e as redes de empresas assumem influência marcante no processo de acumulação, com o aumento das interdependências entre atividades (SOUZA, et al. 1997, p. 205).

A competição global tem implicado em perda de previsibilidade tanto sobre o comportamento da demanda, quanto em razão da denominada hiper-competitividade em decorrência da decrescente duração dos ciclos de vida dos produtos, mercê da aceleração das mutações tecnológicas.

Nakano (1994, p. 11) ao se referir ao núcleo das inovações engendradas pelo novo modelo salienta que “está a combinação da revolução microeletrônica, originada nos Estados Unidos da América com o modelo de organização e de produção enxuta e flexível, desenvolvida inicialmente no Japão”.

Portanto, o avanço para o patamar de relações colaborativas tem raízes profundas em mudanças tecnológicas e na ordem organizacional, como estratégia para reconquistar e conferir sustentação à competitividade.

Recorda-se que as pequenas empresas, em razão das atividades que exploram e do ambiente em que estão inseridas, são heterogêneas e, portanto, não devem ser submetidas a uma política industrial e tecnológica única. Este é um aspecto essencial para se avaliar o potencial de desenvolvimento dos aglomerados produtivos, independentemente dos conceitos aplicados.

Os esforços de Hubert Schmitz e de seus colaboradores do *Institute of Development Studies* (IDS) direcionam-se para a análise de casos de países em desenvolvimento³, e demonstram que:

- as aglomerações industriais constituem-se em um fenômeno relativamente comum a vários setores, regiões e países e apresentam particular importância para os países em desenvolvimento;
- a participação em aglomerações deste tipo é particularmente importante para empresas de pequeno porte, à medida que contribui para que as mesmas ultrapassem problemas com que se deparam individualmente e viabilizarem sua participação em mercados não- locais; estes se capacitem para de modo melhor enfrentar os desafios referentes à competição global e
- a noção de eficiência coletiva é instrumento importante para compreender diferenças entre os desempenhos de variados tipos de empresas e aglomerações, seu grau de confiança e de colaboração.

³ Hubert Schmitz elaborou vários estudos em aglomerações brasileiras, particularmente a coureiro-calçadista do Vale dos Sinos/RS. Foi editor, juntamente com Khalid Nadvi, de edição especial da *World Development* sobre *clusters* industriais em países em desenvolvimento (Nadvi & Schmitz, 1999).

2.2 REVISÃO CONCEITUAL SOBRE AGLOMERADOS PRODUTIVOS E REDES DE EMPRESAS

2.2.1 Conceitos iniciais

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

A palavra rede é antiga e origina-se do latim *retis (rete)* cujo significado é o de entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido (STROBEL, 2004, p. 106). Desde o entrelaçamento, malha e estrutura reticulada, a palavra foi adquirindo novos significados (STROBEL, 2002, p. 107), até ter também a acepção de sistema organizacional capaz de reunir indivíduos.

No plano técnico-operacional rede denota a idéia de fluxo, e no organizacional, adquire o significado de forma organizacional intermediária entre a empresa individual e o mercado (CÂNDIDO, 2002, p. 24, apud CORDEIRO, 2005).

Chama-se a atenção para a necessidade de as abordagens de redes de empresas e de aglomerados levarem em conta a teoria substantiva, o conceito teórico definidor de uma realidade e a metodologia da análise científica como instrumentos para a organização de dados a serem analisados e a noção de rede técnica como conceito operacional-instrumental para o planejamento (SCHERER-WARREN, 1999, p. 22-23).

Para evitar dubiedades e imprecisões quanto aos conceitos que serão empregados ao longo da pesquisa, deixo claro que neste estudo haverá priorização das formas organizacionais constituídas por arranjos cooperativos entre firmas concentradas espacialmente, especializadas em atividades econômicas, abrangendo os fornecedores de insumos além de máquinas e equipamentos e serviços, com duas configurações: uma, a de redes de pequenas e médias empresas locais e outra, a estruturada sob o formato de cadeias de suprimento, articulada por grandes empresas.

As diferentes abordagens dedicadas a coleções de empresas questionam as razões para a ocorrência da cooperação ou para práticas cooperativas entre firmas, e buscam avaliar os resultados decorrentes da aglutinação territorial/setorial de empresas, em termos de ganhos de eficiência e de competitividade.

Salienta-se que podem ocorrer diversas combinações de complementaridade entre as competências produtivas, tecnológicas e organizacionais dos atores que operem no interior de aglomerados, tanto industriais quanto os de serviços. Essas combinações motivam a conformação de diferentes casos de aglomerados.

Outrossim, é importante diferenciar os aglomerados, redes ou “*clusters*” de empresas industriais localizados em países desenvolvidos, em estágio intermediário de desenvolvimento e em estágios incipientes de desenvolvimento.

Portanto, a caracterização e a classificação das ocorrências de aglomerações de empresas e de outros atores é que darão as informações para um adequado enquadramento no rol de conceitos e de permitir um melhor aproveitamento de suas potencialidades mediante a aplicação de políticas de incentivos ao desenvolvimento ao afirmar que: “para desenvolver uma definição mais útil – objetiva são necessários especificações tais como:

- do número de participantes (nós);
- dos graus de simetria e o de padronização;
- da periodicidade e a dimensão do intercâmbio e da interdependência das relações”.

Sabatini (1998) analisando o variado elenco de conceitos difundidos na literatura especializada, que trata dos aglomerados industriais, concluiu que:

- há alto grau de heterogeneidade conceitual,
- inexistente homogeneidade nas características existentes nos escritos da literatura compulsada,
- há dificuldade de empregar conceituação única ou padronizada e existem diferenças entre os distritos industriais e os pólos urbanos industrializados.

Outrossim, a dimensão local pode ser considerada como o ponto focal das relações das empresas com o espaço, sendo que a organização local se torna o componente estrutural de um processo de natureza global (DINIZ, 2000).

Markusen (1995, p. 12), é partidária desta mesma interpretação, pois alega que: “Nenhum autor estabeleceu as características dos novos distritos industriais de maneira rigorosa o suficiente para permitir a fácil avaliação da sua incidência e do seu crescimento no tempo e no espaço geográfico”. Esta Autora oferece uma interpretação elástica dos distritos industriais e inclui outras vertentes, além da consagrada experiência italiana.

Outros pesquisadores, que se sobressaem no estudo e teorização sobre aglomerados industriais, como Rabellotti (1995) e Schmitz (1998), com base em estudos de aglomerados e distritos industriais, também concordam haver discrepância entre os modelos idealizados,

sobretudo entre a bem-sucedida experiência italiana e em outros lugares (BOTELHO e SOUZA, 2000, p. 5).

Preliminarmente serão apresentados diversos conceitos sobre os espaços que abrigam essas redes e que servem de meio para o surgimento e o desenvolvimento de atividades econômicas, sobretudo neste momento histórico em que a globalização está alterando os modos de produção, as estruturas produtivas e os padrões de localização, além de estabelecer um novo recorte de competitividade em nível mesoeconômico – o de aglomerados e de redes de empresas, fortalecendo os tecidos locais.

Frisa-se que a segmentação das abordagens, como se cada fenômeno ou ocorrência de aglomeração fosse uma categoria distinta de organização da produção, impede ou, no mínimo, impõe barreiras ao compartilhamento do conhecimento teórico-empírico.

2.2.2 Principais conceitos

2.2.2.1 Aglomerados produtivos (*clusters*)

Frisa-se que o termo “*cluster*” é utilizado em diferentes campos das ciências exatas com o sentido de agrupamento, em estudos de estruturas morfológicas de sistemas complexos (BRITTO, 1999, p. X), da área de geografia, da astronomia, da sociologia e da administração e, mesmo, para designar artefatos bélicos “*cluster of shells*”, etc⁴.

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

Este autor (1999, p. 240) registra que: “A teoria dos aglomerados atua como uma ponte entre a teoria das redes e a competição. O aglomerado é uma forma que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade física de empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e os impactos das interações”.

⁴ O Longman dictionary of contemporary english (1985) sublinha que o “of” é sempre imprescindível em todos os casos de referência a *clusters*, tais como: *clusters of trees; clusters of industrial units*. Aliás, em português aglomerado, também necessita de qualificação ‘aglomerados de árvores’ ‘de pessoas’ ‘de casas’, e, de nenhum modo, por si, o termo se restringe a empresas num mesmo âmbito geográfico.

As definições sobre aglomerados, colhidas no relatório da EURADA são elucidativas: “aglomerados são concentrações geográfica de firmas e instituições interconectadas em um campo ou setor particular. Os aglomerados englobam um conjunto de indústrias e outras entidades vitais para a competição”. Ele inclui, por exemplo, fornecedores de insumos especializados tais como componentes, maquinaria e serviços, além de provedores de infraestrutura especializada.

São da mesma lavra anterior as observações que conferem maiores detalhes sobre os aglomerados industriais: “Aglomerados são massas críticas de informações, qualificações e de relacionamentos e de infra-estrutura num dado setor”. Considera, ainda, que cada país e região desfrutam de condições locais que são propícias para a competitividade de suas empresas. “O aglomerado – *cluster* – também é considerado como uma aglomeração básica de pequenas e médias empresas, concentradas em áreas geográficas sobre um determinado setor de atividade, podendo ser composto por fornecedores de insumos ou provedores de infra-estrutura especializada e vincular-se a políticas regionais de desenvolvimento”.

A EURADA (1999) frisa, ainda, que, “em muitos países, pequenas e médias empresas estão se aglomerando em locais e regiões e passando a desenvolver uma diversidade de relações sociais baseadas na complementaridade, interdependência e na cooperação”.

Neste particular, ele se aproxima das posições de Britto (1999), que assevera que as redes de empresas (comumente presentes nos aglomerados e muitas vezes correspondendo a um mesmo fenômeno) são um recorte mesoeconômico da dinâmica industrial.

A teoria dos aglomerados também proporciona um meio de relacionar, de modo mais estreito, a teoria das redes, do capital social e dos envolvimento cívicos com a competição entre as empresas e a prosperidade econômica, ampliando o escopo das aglomerações industriais.

Porter (1999, p. 283) referindo-se à experiência da promoção de aglomerados na Catalunha, Espanha, utiliza-se do conceito de microaglomerados para enquadrar aglomerados específicos e de definição restrita. Porém, em seguida, frisa que os aglomerados foram estudados levando-se em conta empresas, fornecedores, universidades e uma ampla gama de outras partes interessadas, ampliando o conceito restrito.

Rabellotti (1998, apud Cordeiro, 2005, p. 35) descreve os *clusters* como sendo:

- “uma concentração geográfica de empresas;
- vinculações sócio-culturais entre agentes econômicos locais, os quais geram código de comportamento comum;

- associações verticais e horizontais intensas, baseadas em trocas de produtos, serviços, informações e pessoas dentro e fora do mercado; e
- uma rede de instituições locais públicas e privada que dão suporte às empresas do distrito”.

Em verdade, esta enumeração de características é fundamentada numa interpretação da realidade presente nos distritos industriais italianos, segundo será observado adiante.

Um dos autores que mais se preocuparam com o problema da imprecisão conceitual foi Enright (1996, apud IDS, 2002) que considerou essencial o emprego de termos relativamente amplos, tal qual o de aglomerados (*clusters*) regionais e enfatiza que todos os termos {quase todos} aludem à concentração geográfica de firmas e à especialização produtiva ou à dedicação a determinadas indústrias.

No quadro síntese poder-se-á confirmar esta alusão de Enright (1996) e ampliá-la, porém ela é oportuna e demonstra o rigor científico desse especialista.

Seus conceitos são a seguir expressos:

- *Clusters* ou aglomerados industriais: conjunto de indústrias interligadas por meio de relações ‘comprador e fornecedor’ e ‘fornecedor e comprador’, ou por tecnologia de propriedade comum, compradores comum ou o mesmo canal de distribuição ou concentração de trabalhadores;
- “*Clusters*” ou aglomerados regionais são, dentre todas denominações estudadas, os que apresentam a maior amplitude para descrever a aglomeração geográfica de firmas e têm como pressupostos uma mesma localização geográfica na qual as empresas situarem-se próximas umas das outras,
- Distritos industriais correspondem à concentração geográfica de firmas envolvidas em processos interdependentes de produção, freqüentemente pertencentes à mesma indústria ou ao mesmo segmento industrial, as quais estão envolvidas com a comunidade local e delimitadas pela distância da viagem diária dos seus trabalhadores e
- Redes de negócios são constituídas por várias firmas que mantêm comunicação e interação, podem ter certo nível de interdependência, porém não necessitam operar numa mesma indústria ou estar geograficamente concentradas num mesmo espaço”.

Para este Autor a definição de aglomerado regional abriga desde os distritos industriais de pequenas e médias empresas, até os sistemas de produção dotados de alta tecnologia, baseados em grandes empresas que exercem o papel central nos eixos (*hub*) e seus

fornecedores locais (*spoke*) – constituindo redes verticais e com espraiamento (*spin-offs*) de tecnologias.

Acrescenta, também, outras manifestações enquadráveis em seu amplo conceito de aglomerados industriais: “canais de produção (Doringer and Terkla, 1995), produção flexível complexa de (Scott and Storper, 1989); innovative milieu (Maillat, 1991)”.

Há ainda um novo conceito o de ‘aglomerados de negócios’: Estes que correspondem às redes caracterizadas pela existência de: empresas de diferentes portes, nelas salientando-se empresas de maior porte, que têm as funções de liderança; empresas variadas de suporte, que exercem funções de fornecedoras, incluindo as de serviços profissionais; e instituições prestadoras de serviços e de infra-estrutura ROY (2001, apud R. Casarotto, 2002, p. 35-36). Grosso modo, ele fundamenta-se na experiência de distritos industriais italianos e difere da acepção rede de negócios, pois essa não exige a proximidade espacial dos atores, como fundamental.

Na acepção de cadeias de suprimentos esta dimensão perde importância, contudo os marcos na dimensão da competitividade meta como a da idiosincrasia e a tendência para práticas cooperativas são essenciais para o fortalecimento da confiança e a adoção de comportamentos cooperativos em cadeias de suprimentos (MEYER-STAMER, 2001, p. 19).

Enright (1996), como já foi sublinhado, enfatiza a necessidade de se diagnosticar e discernir os principais conceitos usados na literatura especializada e observa que as diferenças entre os aglomerados regionais e os distritos industriais (que são uma das vertentes dos aglomerados regionais) merecem ser realçadas. Destaca que os distritos industriais exploram um único segmento da indústria enquanto os aglomerados regionais abrangem uma maior amplitude de indústrias inter-relacionadas. Em termos gerais, esta posição indica que se deve identificar as diferenças entre os múltiplos casos de aglomerações, bem como conhecer em detalhe suas similaridades e trajetórias de desenvolvimento.

A Organização das Nações Unida para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI) (2001, p. 9) incorpora ao conceito convencional de clusters o enfrentamento de desafios e de oportunidades comuns: “os aglomerados são concentrações regionais e setoriais de empresas que produzem e vendem uma gama de produtos relacionados ou complementares e, assim, confrontam-se com desafios e oportunidades comuns”.

Schmitz e Nadvi (1999, p. 1503) enaltecem os estudos sobre os aglomerados realizados por profissionais da elite de pensadores mundiais, dentre eles Porter (1992), Krueger (1991), e Scott (1996) e revelam que eles compartilham a visão de que empresas

inter-relacionadas entre si e com entidades de suporte adquirem vantagens que as habilitam para competir no mercado global. Ademais, conferem grande importância aos fatores locais no desenvolvimento de aglomerados produtivos.

Haddad (2001, p. 50) oferece duas importantes contribuições: a primeira, de que: “o sucesso de um cluster depende de uma boa gestão das externalidades e das economias de aglomeração” e a segunda, a de que: “a sustentabilidade de um cluster produtivo tem muito mais a ver com a qualidade do capital humano e intelectual”.

Porter (1999, p. 282) apresenta uma propriedade singular dos aglomerados ao mencionar que “os aglomerados são sistemas de empresas e de instituições cujo todo é maior do que as partes que o compõem”.

Daí a importância de se tratar com maior profundidade os ganhos resultantes da atuação em grupos de empresas e de levar-se em conta que um mesmo caso de aglomeração produtiva pode apresentar diferenças marcantes ao longo do seu ciclo da vida.

2.2.2.2 Sistemas produtivos e de inovação locais

Outra linhagem de conceitos é a que trata dos sistemas produtivos, tal como a dos Sistemas Produtivos Locais, definidos pela EURADA (1999) como: “redes cooperativas de negócios, caracterizadas pela concentração territorial, pela especialização em torno de um produto ou ofício e pela solidariedade entre vários atores, não obstante continuar a competição”.

A EURADA, no mesmo documento, acrescenta detalhes à sua primeira definição ao afirmar que: “Sistemas produtivos locais podem ser definidos como uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em determinada área, em torno de uma atividade ou negócio”.

Outro conceito que expressa fenômenos de aglomeração em estágios avançados é o de sistemas locais e regionais de inovação, que correspondem a uma ampliação do modelo anterior, no qual se atribui à inovação o papel de motor do desenvolvimento, no contexto dos economistas neo-shumperianos, aplicando-se, portanto, a concepção de inovação tecnológica na esfera regional.

Quando há a evolução dos aglomerados para níveis superiores de relacionamento, as empresas que deles fazem parte, mantêm estreita relação com o ambiente que as cerca e com a cultura localmente predominante, incluindo os laços e as relações familiares e as de amizade,

superando assim, as meras intenções comerciais.

Nelson (1982) citado por Mytelka et al. (2000) afirma que a empresa foi reconceituada como uma “organização que aprende” e que ela está inserida num amplo contexto institucional. Esta é, sem dúvida, uma visão evolucionista das firmas.

Corò (2002, p. 159-160) refere-se aos distritos industriais italianos a partir de três diferentes perspectivas teóricas, a saber: “sistema evolutivo; cognitivo e autônomo”.

Os sistemas produtivos locais têm forte interconexão com o desenvolvimento endógeno, fundamentando-se em fatores, agentes e competências locais. É mais harmonioso e sustentável, sob os enfoques econômico-social e ambiental.

Castro (2000) observa que a diferença entre os sistemas produtivos locais e os aglomerados (*clusters*) “está na palavra solidariedade” e “nos ambientes sociais e culturais”.

Cassiolato e Szapiro (2002, p. 12) ressaltam que além dos vínculos consistentes de articulação, os sistemas produtivos locais apresentam: “interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos”. Por envolver os agentes econômicos e sociais fortalece a importância da sinergia e por enfatizar a aprendizagem e os avanços tecnológicos, é um conceito atrelado aos dos sistemas locais de inovação.

2.2.2.3 Redes de empresas

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

Em geral, pode-se afirmar que as redes de empresas são componentes de aglomerações produtivas e outras modalidades de agrupamentos de empresas. Contudo, frisa-se que possuem variada gama de formatações.

Britto (2002, p. 349-350) apresenta uma importante contribuição conceitual, a de que: “a rede de empresas pode ser referenciada a um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, que podem ser atribuídos tanto a externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como as economias de escala com a função de custos “subaditivos” que refletem a presença de efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda”.

As redes aqui tratadas correspondem à modalidade de redes interorganizacionais, com envolvimento econômico e social e com ampla abrangência quanto aos nós, posições, ligações e fluxos interfirmas.

Salienta-se que as posições exercidas pelas empresas no interior das redes ou dos aglomerados industriais e as ligações estabelecidas determinam as peculiaridades e as dimensões da divisão do trabalho.

Para que fique caracterizada a existência de uma rede é imprescindível haver a conscientização da interdependência interfirmas e a de interpenetração nas fronteiras das empresas envolvidas. As redes de firmas equiparam-se a aglomerados interorganizacionais baseados em vínculos cooperativos sistemáticos entre firmas formalmente independentes, visando à complementação de competências, sejam, estas produtivas, tecnológicas ou organizacionais (BRITTO, 1999, I-III).

As redes flexíveis, uma das vertentes de redes de firmas, são apresentadas com detalhe em Casarotto et al. (2001, p. 35-37) e por Zaleski (2000, p. 41) e são também denominadas de “redes produtoras”, em contraste com as redes criadoras de fatores e que serão descritas adiante.

Para a presente etapa deste trabalho, salientar-se-ão algumas modalidades que serão mais úteis aos propósitos do estudo: as redes horizontais formadas por pequenas e médias empresas, e as verticais, e, nelas, as cadeias de suprimentos, que podem assumir diversas conformações e revelar diferenças acentuadas na qualidade dos relacionamentos. No leque de alternativas inserem-se desde as menos evoluídas ou precárias, como as que são empregadas nas relações entre grandes empresas têxteis e suas faccionistas, até as mais avançadas, das quais são exemplos o novo modelo de cooperação entre montadoras de automóveis e seus sistemistas, constituindo-se em quase montadoras. Trata-se da natureza dos vínculos e da distribuição dos ganhos entre as pequenas e as grandes firmas ou dos atores participantes dos aglomerados.

Um dos modelos mais em evidência atualmente é o dos aglomerados sob forma de cadeias flexíveis de empresas de um mesmo ramo, que, em virtude do pequeno porte, se unem, por exemplo, para vender para o exterior. Esta modalidade é denominada de ‘república’ em face da participação igualitária. Pode-se afirmar que há uma ampla gama de finalidades que justifiquem a montagem de redes flexíveis, tais como: divisão do trabalho para aproveitar as competências técnico-produtivas das firmas envolvidas, a prospecção de

novos mercados, mediante a organização em consórcios de produção (formalizados por contratos) e diversas alternativas para voltadas á criação de fatores.

Quando uma empresa administra e determina as condições de relacionamento no interior de uma cadeia, este arranjo é chamado de norteador ou (*hub*) eixo e (*spoke*) raio, também denominado de redes verticais dominadas.

Nesta situação, prevalece o controle de uma ou mais empresas de grande porte, que domina o círculo de provedores, o qual se torna dependente, gerando múltiplas implicações. Entre estas últimas, a de determinar um sistema assimétrico de informação, pois as relações externas são realizadas somente pelas empresas líderes de rede. Este é o caso das cadeias de suprimento, sobretudo quando operam nos moldes de gestão tradicional.

As redes flexíveis “surgem de um Campo de Potencial e são altamente fluídas. As constelações de firmas que trabalham juntas no desenvolvimento e execução de um projeto mudam constantemente. Cada firma pode participar em mais de uma rede e diferentes oportunidades no mercado serão aproveitadas pela formação de redes diferentes. Nas redes mais evoluídas, a firma líder também muda quando se explora uma nova oportunidade de negócio. “Essa fluidez de agrupamento e lideranças é que distingue as rede das *‘joint ventures’* e parcerias estratégicas (HILL, 1992, p. 5, apud ZALESKI, 2000)”.

Zaleski (2000, p. 59) acrescenta que as: “Redes flexíveis são processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo”. Percebe-se que esta modalidade de redes de empresas introduz uma novidade, qual seja a presença formalizada, ou não, de uma estrutura de governança, equiparando-se ao conceito de consórcio de empresas, quando houver vinculação formalizada.

As micro e as macrorredes situam-se no intervalo entre as aglomerações competitivas, equivalente a um “*cluster*” organizado ou até inovativo. Estes dois últimos conceitos serão detalhados na seção 2.5, deste capítulo, que aborda o ciclo de vida dos aglomerados, ou de outras ocorrências de aglomerações de empresas.

Casarotto et al. (2002) introduz quatro novos conceitos: o de consórcios, o de micro e macrorredes e os aglomerados competitivos, os quais correspondem a agrupamentos contendo redes de empresas. Estes divergem pela dimensão, pelo tamanho das empresas, e pela densidade e pelo grau de complexidade. O conceito de consórcio é uma espécie de sinônimo de rede de empresas, porém concebida deliberadamente, com enfoque bem determinado.

Os consórcios de empresas podem ser subdivididos em três modalidades: consórcio setorial; consórcio territorial ou regional e consórcio com fins específicos e pontuais

(CASAROTTO et al., 2001, p. 54).

Alstynne (1997, p. 4) apresenta uma definição comportamental sobre redes de firmas, na qual uma “rede é um padrão de relações sociais de um conjunto de pessoas, posições, grupos ou organizações”. Também cita uma definição do ponto de vista estratégico, na qual redes são arranjos.

Schmitz (1997, p. 176) expoente em economia industrial, não obstante, analisa a nova modalidade de organização da produção no interior de aglomerações e observa existirem problemas com a definição de especialização flexível e “no pacote em que está embrulhada”, para o consumo dos ávidos interessados em conhecer as experiências bem sucedidas.

E acrescenta: “a competitividade requer medidas que significam rupturas, bem mais viáveis se as estruturas produtivas estiverem organizadas sob a forma de pequenas e médias empresas”.

Schmitz (1997, p. 176) alerta, ainda, “que para muitos produtos, os padrões internacionais operam em nível referencial secundário”. E por último, assinala que para vitalizar estas novas formas organizacionais é essencial a intervenção dos governos, tanto o central como os locais.

Outro aspecto que deve ser considerado é o da caracterização dos tipos de redes de firmas: se competitivas, cooperativas (mantêm metas particulares), contingentes (com tendência centrífuga) ou por mandado (sob influência de agência de controle).

2.2.2.4 Distritos industriais

Os distritos industriais podem ser subdivididos em duas categorias: os marshallianos e os italianos. Os distritos marshallianos originaram-se na fase pré-fordista e comumente eram liderados por grandes empresas, não obstante existirem pequenas e médias empresas neles inseridas. Possuíam redes horizontais e verticais e seus ganhos eram centrados em vantagens estáticas ou em externalidades.

A interpretação de Lemos (2003, p. 34) avança mais e a ponto de considerar as pequenas empresas como sendo o cerne destes antigos e pioneiros distritos:

“As características básicas dos distritos industriais analisados por Marshall no Século XIX indicavam a constituição deste tipo de aglomerações por empresas de pequeno porte, concentradas em uma mesma localidade, caracterizando-se por possuírem, em vários casos: alto grau de especialização e forte divisão de trabalho, fácil acesso à mão-de-obra qualificada,

existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários, venda de seus produtos no mercado internacional e um sistema de troca de informações técnicas e comerciais entre os agentes. Na óptica marshalliana, os distritos industriais funcionam segundo uma lógica territorial na qual o princípio de hierarquia é substituído por aquele da reciprocidade entre os agentes que possuem relações que vão além das transações exclusivamente comerciais”.

Em verdade, Marshall (1985) conseguiu visualizar e teorizar sobre um processo de transformação da economia inglesa em direção ao agrupamento de empresas e de profissionais em localidades, que ele denominou de “indústria localizada”. Ele percebeu que estas áreas fruíam de vantagens proporcionadas pela concentração espacial de indústrias. Entre elas salientou:

- a disponibilidade de vantagens decorrentes da concentração de mão-de-obra especializada;
- a criação de clima favorável para o que hoje se denomina de troca de conhecimentos tácitos;
- o desenvolvimento de ambiente propício para a disponibilidade de matérias-primas e de atividades subsidiárias de suporte à indústria principal.

De forma geral, Brusco (1992, apud Lemos, 2003, p. 35-36): “considerou que um distrito industrial pode ser entendido como um conjunto de empresas localizadas em uma área geográfica relativamente pequena; trabalhando direta ou indiretamente para o mesmo mercado final; dividindo uma gama de valores e um corpo de conhecimentos definido como ambiente cultural e ligado uns aos outros por relações muito específicas em uma confluência complexa de competição e cooperação”. Salienta, ainda, que “um distrito industrial compreende um balanço de micro (sic), pequenas, médias e até mesmo grandes empresas, sendo bastante variável a proporção relativa entre as mesmas para cada uma delas, assim como o número de trabalhadores envolvidos”. Além disto, um distrito industrial compreende não só os produtores do bem final, mas, também, aqueles que realizam etapas específicas da produção do bem final; além de fornecedores de insumos e equipamentos, e outras empresas que operam no entorno do setor.

Os distritos industriais italianos são contemporâneos da fase final do fordismo e, sobretudo, tiveram sua fase de ouro no pós-fordismo. Uma de suas características é a sustentação em micros, pequenas e médias empresas, muito embora nelas existam grandes firmas. Figuram como o paradigma de todas as modernas redes de empresas e aglomerações produtivas, e correspondem à categoria de *clusters*, com DNA exclusivo, mas que se alteram

com as mudanças ambientais, em razão de peculiaridades culturais, os enlaces sociais e o estilo das comunidades de pequenos e médios produtores que os compõem.

Sengerberger e Pike (2002, p. 102) sublinham que a característica crucial de um distrito industrial é a sua organização. E, “O que os distritos industriais têm de específico é a maneira como as empresas são reunidas e organizadas”.

Visando enriquecer o conceito de distritos industriais acrescenta-se uma série de outras definições, dentre as quais a de Melo e Casarotto (2000), que se apoiaram no saber de Rabellotti e Schmitz (1997) e qualificaram tais fenômenos como sendo: “Aglomerações de empresas, principalmente, de pequeno e médio tamanhos, geograficamente concentradas e setorialmente especializadas, também conhecidas como concentração geográfica, um conjunto de relacionamentos horizontais, verticais e diagonais baseados em intercâmbio de mercado de bens, informações e pessoas e realçam a influência do entorno sócio-cultural comum, no qual os agentes sentem o que os unem e criam um código de comportamento, às vezes explícito, mas geralmente implícito”.

Markusen (1996, p. 11-12), embora utilize o conceito de distrito industrial como uma espécie de guarda-chuva para acobertar diferentes manifestações de aglomeração de empresas, destaca os distritos industriais italianos, nos quais realça: “o elevado nível de intercâmbio de pessoal entre os atores envolvidos, a cooperação entre os competidores visando à estabilização dos mercados e a definição de estratégias coletivas”. Os demais modelos são: “eixo e raio” (liderado por uma ou mais grandes empresas); “o satélite” liberado por uma grande empresa, normalmente, filial de uma multinacional, e os “induzidos”, ou estimulados pela ação governamental.

Há convergências, como no caso da conceituação dos distritos industriais, que realçam a ‘imersão social’ e o grande envolvimento de toda a comunidade como características essenciais.

Schmitz (1995), considera que o conceito de distrito industrial provocou uma grande variedade de abordagens e terminologias, cujos principais atributos são:

- “proximidade geográfica;
- especialização setorial;
- predominância de pequenas e médias empresas;
- estreita colaboração entre firmas;
- competição entre firmas baseada na inovação;
- identidade sócio-cultural com confiança;

- ativas organizações de apoio, para prestação de serviços comuns, atividades financeiras, etc., e
- promoção de governos regionais e municipais”.

2.2.2.5 Arranjos produtivos locais (APL) e sistemas produtivos e inovativos (SPI)

Os arranjos produtivos, cujo significado semântico do segundo termo é ordem, acordo e governo doméstico, têm sido empregado como sinônimo de *clusters* ou aglomerado. Contudo, para ser fiel a seu significado, a acepção arranjo deveria destinar-se ao enquadramento de aglomerados industriais mais avançados, nos quais há a percepção clara dos atores que assumem a governança e boa definição das responsabilidades no interior da aglomeração.

Contudo este não é o entendimento abalizado de Cassiolato e Szapiro (2002, p. 12), para os quais “arranjos produtivos locais referenciam aquelas aglomerações produtivas, cujas interações entre os agentes não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-los como sistemas”.

Lemos (2003, p. 81) desenvolveu um conceito mais amplo e objetivo de arranjos locais: “Arranjos seriam, portanto, qualquer forma de aglomeração produtiva territorial, cuja dinâmica e desempenho não apresentassem elementos suficientes de interação e que, por meio de articulação de seus atores e da aplicação de instrumentos adequados, possam construir e reforçar processos de aprendizado, cooperação e inovação visando se tornar sistemas produtivos e inovativos locais”. Este conceito inspira-se ou pode ser considerado como uma vertente brasileira do termo sistemas produtivos locais.

Os arranjos produtivos locais foram considerados como uma forma particular de clusterização (LEMOS, 2003).

Cassiolato, 1998; Lastres et alii, 1999; Cassiolato, 2000; Albagli e Brito, (2002, apud Lemos, 2003, p. 81) apresentam os conceitos de arranjos produtivos e de sistemas de inovação como sendo: “O termo arranjo produtivo local pode ser definido como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência”.

Já os sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e

gerando maior competitividade empresarial e capacitação social”.

O que se depreende destes dois conceitos é que eles correspondem a diferentes fases do ciclo de vida das aglomerações produtivas. As aglomerações, quando em fase de desenvolvimento, denominam-se de ‘arranjos produtivos’ e quando atingem elevados níveis de desenvolvimento, nos quais a inovação assume a função motora da conquista e sustentação da competitividade da aglomeração, ela passa a ser considerada como um ‘sistema inovativo’.

A PROMOS / SEBRAE (2004, p. 275) indica algumas das vantagens auferidas pelos arranjos produtivos locais, quais sejam: ganhos de escalas conjuntas; economias externas e a socialização do conhecimento.

2.2.2.6 Cadeias de suprimento e gerenciamento de cadeias de suprimentos

As cadeias de suprimento ou de fornecedores (*supply chain*) são um conceito amplo pelo fato de implicar na integração de pessoas de diferentes organizações pertencentes à cadeia de suprimento, podendo incluir as ligadas ao desenvolvimento de produtos. Este esforço conjunto visa à agregação de valor ao consumidor final sob o formato de produtos, serviços e informações aos clientes.

A cadeia de suprimento pode também ser considerada como um movimento de produtos por meio de múltiplos parceiros de negócios dentro e fora das empresas- membros objetivando a eficiência coletiva.

A cadeia de suprimento difere do conceito de gestão ou gerenciamento de cadeias de suprimentos (GCS) pela não-explicitação do termo gestão ou governança dos atores nelas envolvidos.

Os agrupamentos de cadeias de suprimento agregam e realçam o destinatário da produção da rede, qual seja o cliente.

Lambert (2001) traça um paralelo entre cadeias de suprimento e gestão de cadeias de suprimento: “as empresas nas cadeias de suprimento geralmente são consideradas como entidades desconectadas as quais recebem fluxos esporádicos de informações. No entanto a GCS requer um fluxo contínuo de informações nos dois sentidos, um controle de incertezas referente à demanda do cliente e em processos de fabricação, e uma sistemática de avaliação de desempenho dos fornecedores críticos, isto tudo para ter o gerenciamento da cadeia produtiva como um todo” (CORDEIRO, 2005). O conceito de Lambert (2001) implica numa governança do tipo relacional.

Ela se diferencia de outros conceitos por envolver desde os fornecedores iniciais até o comprador final.

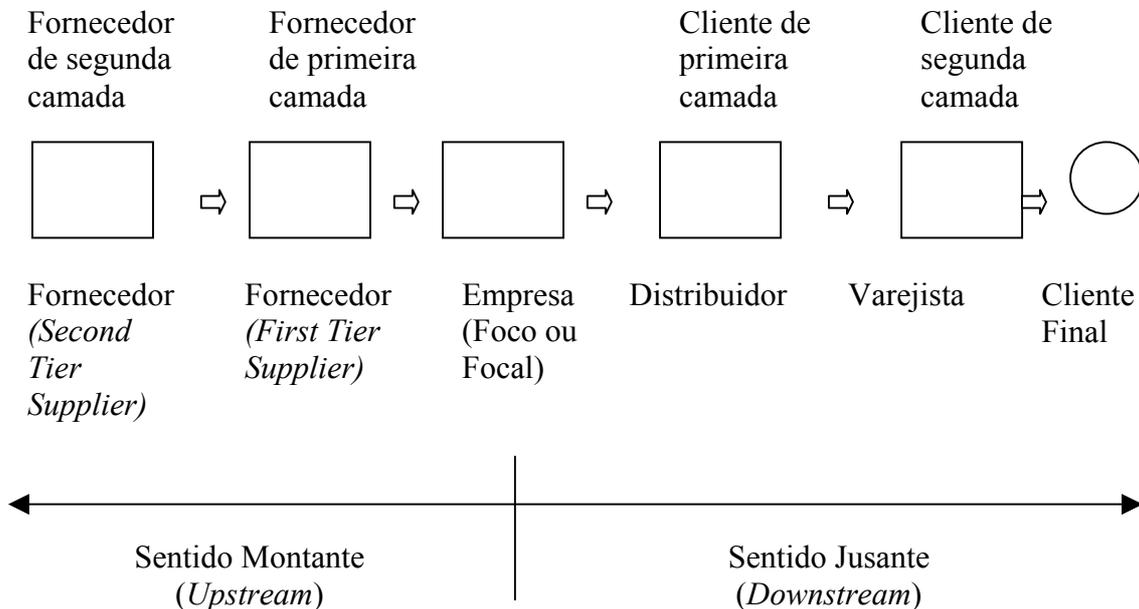


Figura 1: Representação de uma cadeia de suprimento ou *supply chain*

Fonte: Pires, 2004, p. 49.

Brand (2004, apud Cândido, 2004, p. 96) considera o gerenciamento de cadeias de suprimentos como sendo “uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, enfocando a redução de custos, a minimização de ciclos e a maximização do valor percebido pelo cliente final”.

Esta Figura retrata bem uma cadeia de suprimento simplificada com seus fluxos a montante e a jusante, tendo ao centro a empresa focal. Há divisão dos fornecedores e dos clientes em camadas ou pela proximidade com a empresa focal, em primeira e demais níveis ou camadas.

A partir de 1980 ocorreu uma verdadeira revolução conceitual sobre gerenciamento de cadeias de suprimento, com a introdução do conceito de gestão integrada, surgindo novas técnicas como os de *Just in time* – JIT, CEP, QFD, Kanban e Engenharia Simultânea. (2001, p. 1). Nesses mesmos anos foi adotada com sucesso a técnica de logística integrada, cujo conceito é bem mais restrito do que o de cadeias de suprimento, posto que enfatiza a redução dos volumes de estoques e de custos.

Segundo Cooper, Lambert e Pach (1998): “Perto de 1990, os acadêmicos descreveram

pela primeira vez o gerenciamento de cadeias de suprimentos do ponto de vista teórico, a fim de estabelecer a diferença entre as abordagens tradicionais à administração dos fluxos de materiais e o fluxo de informações a ela relativa”.

Estes Autores destacam as vantagens do gerenciamento de cadeias de suprimentos, pois ultrapassam as ligadas diretamente à logística, como a diminuição generalizada dos estoques, tais como a do desenvolvimento de novos produtos e realçam a importância estratégica da administração dos relacionamentos internos e externos. Ter sido primeiramente proposto como ferramenta de gestão. O atual conceito somente surgiu no início da década de noventa, contudo, segundo Wood e Zuffo (1998, apud Flávio Rodrigues, 2001), Cândido (2005) este conceito cuja ênfase estava no cliente e buscava o posicionamento estratégico com fornecedores e distribuidores já evoluiu para uma fase mais avançada. Atualmente, a perspectiva é a de gerenciamento da cadeia de suprimento acoplada à segmentação estratégica dos parceiros. A nova ênfase implica na adoção de modelos de contratos e de modos de governança do tipo relacional, salientando-se à inovação institucional e as novas formas ou arquiteturas de governança.

O Quadro 2 amplia as considerações relativas às mudanças que estão ocorrendo nos objetivos e focos das cadeias de suprimento, culminando com a situação atual em que a ênfase organizacional é o da empresa estendida, o modo de governança é o relacional ou colaborativo e o foco temporal corresponde ao tempo real.

Em suma, o conceito de gerenciamento de cadeias de suprimentos é o da integração de diversos processos de negócios de empresas, abrangendo desde os usuários finais até os fornecedores originais de insumos e de serviços, que permitem oferecer vantagens aos consumidores, ao leque disponível de produtos, preços, serviços e de informações.

Dar-se-á maior atenção à família de redes interorganizações, que envolve várias empresas fornecedoras, logísticas a montante, manufatura; seleção e gestão de parceiros e logística a jusante.

Quadro 2: Evolução da cadeia de suprimento

DIMENSÃO	ANOS 80: EXCELÊNCIA FUNCIONAL	ANOS 90: CADEIA DE SUPRIMENTO INTEGRADA	ATUALMENTE: CADEIA DE VALOR EM REDE
Foco de integração	Sobre o muro (over the wall)	Transacional	Decisão
Foco organizacional	Departamental	Intra-empresa	Empresa estendida
Abordagem gerencial	Hierárquica	Comando e controle	Colaborativa
Foco tecnológico	Solução Pontual	ERP	Conexão Web
Foco do desempenho	Custo	Custo e serviços	Renda e lucro
Foco temporal	Meses a Dias	Semanas a dias	Tempo real

Fonte: Piper, Ting; Lips, Leo; Zaparinov, Nelly. IDC Boletim.

A literatura indica a existência de dois canais nas redes de suprimentos, um dedicado ao fluxo de transações de materiais e outro de informações. Há citação também de um terceiro canal, de fluxos financeiros.

O sistema de gerenciamento de cadeias de suprimentos é peculiar, pois seu sucesso transcende a vontade e a competência individual das firmas envolvidas. Ou seja, exige ação coletiva, cooperação interfirmas e, portanto, depende da confiança estabelecida entre diversos atores, em busca de resultados comuns.

O gerenciamento de cadeias de suprimentos constitui-se numa ferramenta utilizada para aumentar a satisfação do cliente, aumentando assim a competência e a rentabilidade do conjunto de empresas.

A conceituação de gerenciamento de cadeias de suprimentos ultrapassa a de logística integrada, cuja acepção é limitada à integração interna da logística de uma empresa. Mesmo se o conceito for ampliado para incorporar a logística integrada de um conjunto de empresas, organizadas sob o formato de cadeia de suprimento, ele continuará com focalização parcial e limitada.

Cooper, Lambert e Pagh (1998, p. 7) questionam, no campo das metáforas, se: “uma *supply chain* ou cadeia de suprimento não seria um sistema de empresas que se juntam para melhor trazer valor ao cliente? Esta indagação realça a importância que se está conferindo ao cliente-consumidor como figura central na fixação de estratégias de cadeias de suprimento”.

Uma rede de suprimentos vertical usualmente é estabelecida pelas relações entre comprador e fornecedor, podendo desdobrar-se em vários níveis de fornecedores, dependendo da complexidade do setor e do grau de especialização das empresas motrizes. A grande

peculiaridade deste modelo é que ele exige mutualidade de informações e alinhamento dos processos produtivos.

O foco da competição, antes centrado na concorrência entre empresas individuais muda-se para um novo padrão: o de concorrência entre cadeias produtivas.

Uma rede ou um canal de suprimentos é, pois, uma vertente de redes verticais salvo nos casos de redes estendidas, as quais segundo a EURADA (1999) podem ser identificadas pela existência de cooperação entre empresas que mantêm relações hierárquicas entre compradores e fornecedores. Normalmente o produtor final exerce o domínio do processo de cooperação.

Para Fleury (2000, p. 2) “... o gerenciamento de cadeias de suprimentos representa o esforço de integração de diversos participantes do canal de distribuição através da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas”.

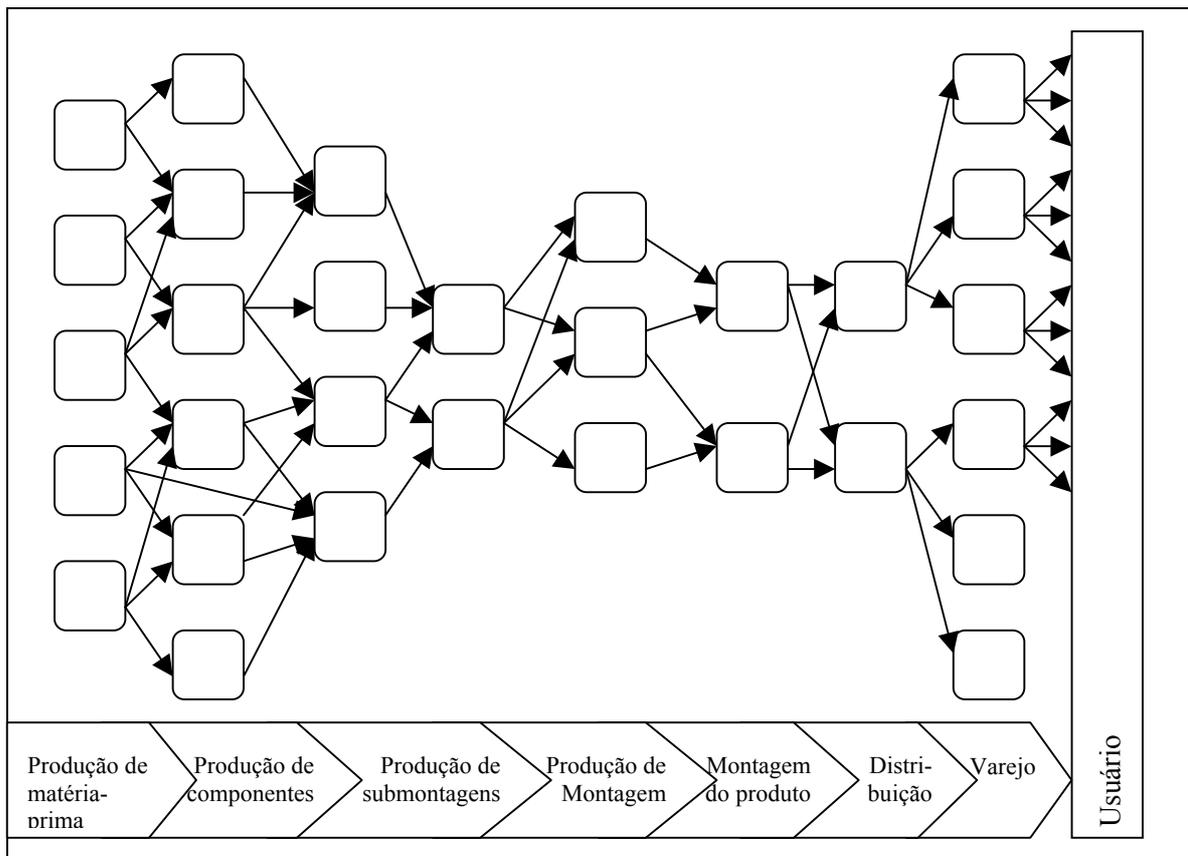


Figura 2: Atividades necessárias para entregar pacote de valor ao usuário final pagante.

Fonte: Corrêa e Caon, 2002, p. 357.

Mason e Town (1999, p. 13) confirmam a assertiva de Fleury, posto que sublinham

que: “uma efetiva gestão de cadeias de suprimento requer o desenvolvimento de estratégias inovativas, capazes de integrar as capacidades de logísticas e as atividades de manufaturas”.

A Figura 2 é incluída com o intuito de apresentar mais um modelo estilizado de cadeia de suprimento, que realça as atividades necessárias para entregar pacote de valor para usuários finais.

A literatura sobre o gerenciamento de cadeias de suprimentos refere-se à existência de vários tipos de organizações que englobam produtores independentes em redes.

As mais usuais ou conhecidas são:

- o modelo clássico, organizado em torno de uma empresa líder, bem no estilo de rede norteada por uma firma dominante. Esta não somente define o processo de cooperação como também determina as regras para o compartilhamento dos resultados da quase-renda gerada pela ação conjunta. Na literatura da economia industrial este tipo de rede é denominado de norteado (*top-down*) por uma empresa líder e
- outro modelo é aquela sob formato de estrela, com uma organização em posição central, articulada por diversos provedores ou fornecedores. É um modelo radial e que também implica em domínio total ou parcial da empresa que opera como central.

Uma modalidade mais democrática, do ponto de vista da simetria de poder é “par a par”, também conhecida como rede horizontal ou república. Nela se leva em conta a diluição do poder de mando no interior da rede.

Percebe-se que a nomenclatura é diferente da usualmente adotada na literatura de redes de empresas e clusters.

Muito embora a maioria dos sistemas de gerenciamento de cadeias de suprimentos conhecidas destine-se à gestão de redes dos tipos de organizações com acentuada concentração de poder, há um grande potencial para o desenvolvimento de soluções de arquiteturas voltadas ao atendimento de redes do tipo “par a par” e de casos em que há a presença crescente de pequenas empresas.

Realça-se que os sistemas de gestão das cadeias de suprimento diferem substancialmente de acordo com os variados desenhos de redes. Outrossim, quando existir grande discrepância quanto aos tamanhos dos atores envolvidos pode-se inferir que haverá necessidade de levar em conta diferentes capacidades técnico-organizacionais e de dotação de pessoal.



Figura 3: Tipologia de redes segundo bibliografia de cadeias de suprimentos

Fonte: Ollus M., et al., 2003.

Em número decrescente, há autores que ainda consideram o gerenciamento de cadeias de suprimentos como sendo uma mera extensão da logística integrada para fora das fronteiras (como) das empresas, envolvendo fornecedores e tendo como alvo os clientes. Contudo amplia-se a oferta de estudos, pesquisas e artigos que conferem ao gerenciamento de cadeias de suprimento ou *Supply Chain Management* (SCM) um papel essencial na nova organização da produção e no novo quadro concorrencial.

Para corroborar esta assertiva menciona-se que o Conselho de Profissionais de Gestão de Logística dos EUA mudou em 2004 sua denominação para Conselho de Profissionais de Gestão de Cadeias de Suprimentos por reconhecer o grande avanço teórico-empírico referente a esse tipo de cadeia de suprimento e com o propósito de estimular os associados a operarem com uma visão mais ampla e que, destarte, estarão ampliando seus horizontes de trabalho (CSCMP, 2005).

No Brasil houve retardamento no emprego desta ferramenta, até por que a indústria nacional somente sofreu o impacto direto da nova economia com a abertura do mercado, ocorrida no primeiro quinquênio da década de noventa. Até então prevaleciam os padrões de competição da economia industrial – fordista.

Cabe uma breve analogia entre cadeias e redes de suprimento, mas que terá ampla repercussão neste trabalho, utilizando-se figura elaborada por Pires (2004, p. 52), tomando como base HARLAND (1996).

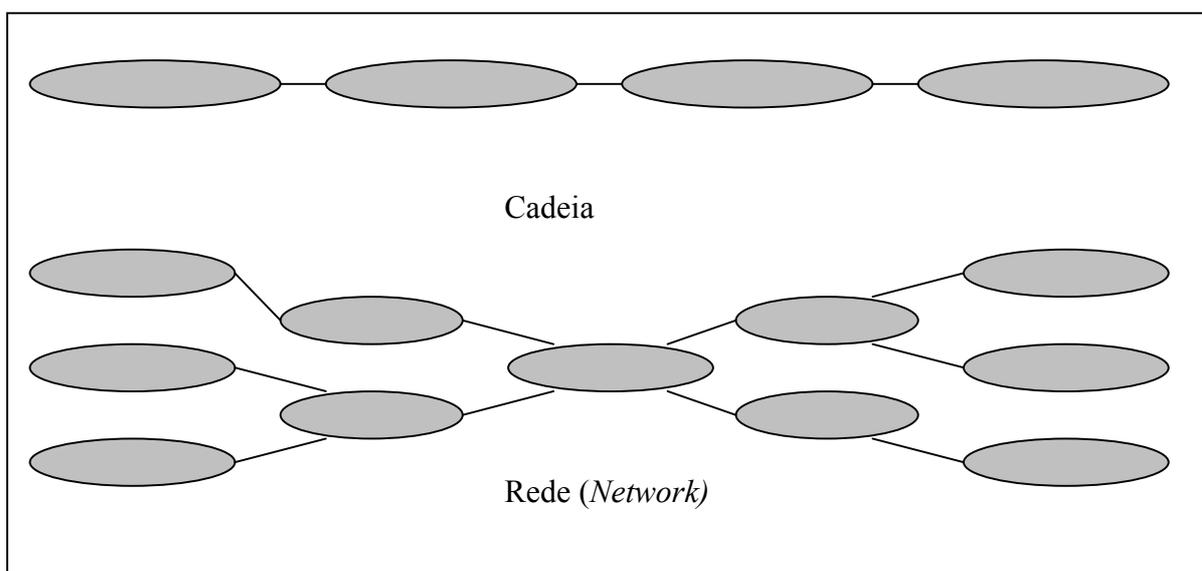


Figura 4: Cadeias (*chains*) e redes (*networks*) de suprimento: modelos simplificados.

Fonte: PIRES (2004, p. 52), adaptado de Harlan (1996).

Embora se tratem de modelos muito simplificados, uma simples visualização indica a maior conveniência da abordagem ser direcionada sob a óptica de redes de suprimento. Já que o conceito de cadeia dá indicações de linearidade e de seqüência na execução de processos ou atividades, enquanto o de redes é mais complexo, permitindo o enquadramento de diversos entrelaçamentos.

A tendência deverá ser de uma melhor compreensão do conceito de cadeia funcional, das ligações interfirmas e da necessidade de trânsito de informações e de conhecimentos, bem como o desenvolvimento de padrões de operação mais avançados, tais como o de redes virtuais.

Supõe-se que venha a haver aumento significativo dos níveis dos serviços prestados aos clientes.

O novo desafio será o de desenvolvimento de meios de medição, de compartilhamento de informações e da alocação dos benefícios, a par da necessidade de adotar-se conduta colaborativa com o cliente para ajudá-lo a articular suas necessidades. (GILMORE e PAINE II, 1997).

Um dos pontos críticos do gerenciamento de cadeias de suprimento a exigir melhor solução é a questão dos fluxos de informações, posto que transita por múltiplas funções e áreas, tanto em nível das empresas individuais, quanto na esfera de conjuntos de empresas componentes de cadeias ou de redes.

A ferramenta para o gerenciamento de cadeias de suprimentos ainda se encontra em

construção no âmbito da academia. Contudo, está disponível uma alentada base bibliográfica, sobretudo sob a forma de artigos técnicos (FLEURY, 2000).

O novo modelo tecnológico-organizacional privilegia a cooperação, as parcerias, as alianças estratégicas, portanto a tendência é de expansão do conceito e do aumento de prática de ação coletiva, via modelos modernos de gerenciamento de cadeias de suprimentos.

Quadro 3: Processos e objetivos em cadeias de suprimentos

PROCESSOS	OBJETIVOS
▪ Relacionamento com os clientes	▪ Desenvolver equipes focadas nos clientes estratégicos
▪ Serviços aos clientes	▪ Estabelecer um contato único para todos os clientes
▪ Administração da demanda	▪ Analisar a demanda e equilibrar o mercado
▪ Atendimento dos pedidos	▪ Assegurar a qualidade e prazos de entrega
▪ Administração dos fluxos de produção	▪ Desenvolver sistemas flexíveis de produção
▪ Compras e suprimentos	▪ Gerenciar parcerias com fornecedores, pronta resposta (<i>quick-response</i>) e melhoria contínua
▪ Desenvolvimento de novos produtos	▪ Envolver os fornecedores em criação de novos produtos

Fonte: Adaptado de Fleury (2000, p. 5).

2.2.2.7 Outros conceitos

A taxonomia dos agrupamentos de indústrias não se esgota no rol dos conceitos até aqui apresentados, havendo outros comumente utilizados.

2.2.2.7.1 Cadeia produtiva

O Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo desenvolveu um programa nacional de competitividade tendo com referência o conceito de cadeia produtiva, o qual, embora não seja uma visão nova, apresenta maior amplitude do que as configurações de empresas localizadas em espaços regionais definidos.

Uma cadeia produtiva pode gerar diversos aglomerados, situados em diferentes espaços territoriais, por estar mais próxima do conceito de insumo – produto. Somente quando bem especificada é que adquire maior aplicabilidade.

Em síntese, uma cadeia produtiva corresponde a um conjunto de etapas seqüenciais pelas quais passam e são processados e transformados diversos insumos (DANTAS et al., 2002, p. 36-37).

As cadeias produtivas podem ser divididas em:

- Empresarial, do tipo cadeia de suprimento ou de fornecedores, no qual cada etapa representa uma empresa ou um conjunto de poucas empresas (que participam de um acordo de produção) ou de um sistema vertical, estritamente coordenado e
- Setorial, com dados mais agregados, nas quais as etapas são setores econômicos e os intervalos são mercados em setores consecutivos (DANTAS et al., 2002, p. 37).

Há também coexistência de cooperação e de competição, porém o componente geográfico não é um dos condicionamentos, embora também resulte da divisão do trabalho e da maior interdependência entre os agentes (DANTAS et al., 2002, p. 36).

Notou-se que os autores sempre privilegiam alguns aspectos dentre os muitos que caracterizam os arranjos ou agrupamentos industriais e suas relações com os *loci* em que estão inseridos.

2.2.2.7.2 Cadeia de valor

Um conceito que tem uma maior amplitude é o da cadeia de valor, que corresponde à seqüência das ligações interfirmas ou empresas que se desenvolvem desde o planejamento até o consumo. O que a caracteriza a cadeia de valor é a ampla liberdade de localização espacial dos atores que delas participam, podendo constituir cadeias globais, dominadas ou não por grandes compradores ou fornecedores (SCHMITZ, 1997).

O Quadro 4 permite uma melhor percepção das características e peculiaridades de três conceitos: cadeia de suprimento, de valor e produtiva levando em conta o escopo, o foco de análise, a complexidade, as formas de análise e a competitividade.

Quanto ao escopo, o conceito de cadeia de valor empregado pelo autor restringiu-se a uma única empresa, já as cadeias de suprimento incluem empresas-foco, seus fornecedores e clientes, enquanto a cadeia produtiva abre espaço para definições sobre o corte geográfico a ser considerado pelo pesquisador. O grau de complexidade evolui desde do nível baixo,

passando para médio e culminando com o elevado.

Quadro 4: Consolidação dos conceitos de cadeias de valor, suprimentos e produtiva

ESPECIFICAÇÃO	CADEIA DE VALOR	CADEIA DE SUPRIMENTOS	CADEIA PRODUTIVA
Escopo	Unidade organizacional	Empresa-foco, fornecedores e clientes	De acordo com o recorte geográfico considerado
Análise	Atividades internas à empresa	Processos entre empresas	Elos fortes e Elos fracos
Complexidade	Baixa	Média	Alta
Formas de análise	Análise das atividades primárias e de apoio	Enfatiza os fornecedores e clientes de uma empresa foco	Parte do produto final até os insumos (escola francesa)
Competitividade	Execução de atividades que fornecem vantagens competitivas à empresa	Integração e melhoria dos relacionamentos entre os participantes	Desenvolvimento harmônico de todos os elos

Fonte: Fabiane Brand (2004, p. 110).

As formas de análises em nível de empresa levam em conta as atividades primárias e de apoio, enquanto que em cadeias de suprimento enfatizam-se os fornecedores e os clientes de uma empresa tida como foco, e no caso das cadeias produtivas, a análise segue os ditames da escola francesa, das fileiras (*filières*) que parte dos produtos finais até chegar aos insumos.

Segundo Carvalho Júnior (1995, p. 109) “A existência da noção de *filière* parte do reconhecimento que no decorrer da produção de um dado produto, ocorrem relações entre agentes econômicos que se situam em diferentes estágios da cadeia de produção.” Para este Autor a noção de *filière* tem entre outros objetivos o de uma “modalidade de decomposição do sistema produção, sendo o mesmo composto por um conjunto de *filières*...”

Já a abordagem da competitividade em nível empresarial prioriza as atividades que promovem vantagens competitivas no âmbito das fronteiras das empresas. As cadeias de suprimento, no entanto, realçam a integração e o aperfeiçoamento das relações entre os atores que participam da rede e, no caso da cadeia produtiva, procura-se a harmonia entre todos os

elos componentes da cadeia.

2.2.2.7.3 Meio inovativo (*Milieux*)

Este conceito, segundo Lemos (2003, p. 44), “foi criado por iniciativa francesa, do *Groupement de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (GREMI) e pode ser visto como complementar à visão dos distritos italianos. A proposta do grupo foi o desenvolvimento de uma metodologia comum e uma abordagem teórica que permitissem uma análise territorializada da inovação, enfocando o papel do ambiente e, mais especificamente, do *milieu* (ambiente) no processo de desenvolvimento tecnológico”.

Para esta Autora (2003, p. 45) esta modalidade de aglomerado “focaliza as relações criadas entre os diferentes agentes de uma aglomeração local que propiciam a formação de um ambiente inovador, consideradas não apenas as relações econômicas, mas também sociais, culturais e psicológicas inerentes a uma aglomeração específica”.

Vargas (2002, p. 57) compara os *milieux* aos sistemas locais de inovação e frisa que: “a abordagem sobre *milieux* inovativos apresenta nível menor de preocupação com a natureza dos fluxos produtivos que emergem das relações interfirmas, bem como as economias de escala associadas à existência de aglomerações produtivas.” Para ele o foco das contribuições “recai na natureza dos processos de aprendizado interativo que dão origem às inovações no âmbito das aglomerações produtivas.”

2.2.2.7.4 Parques tecnológicos

A acepção aqui utilizada é a referente a parques tecnológicos, porém pode-se enquadrar as cidades tecnológicas como as francesas, baseadas em complexos programas de fomento governamental. Há a concentração de empresas de alta tecnologia em ambiente dotado de centros de pesquisa e desenvolvimento, laboratórios, instituições de ensino e outros fornecedores de apoio de elevada qualificação (BRITTO, 2002, p. 376-377). Nos parques tecnológicos é comum a dotação de sistemas sócio-cognitivos avançados, bem superiores aos que se referem à complexidade dos sistemas técnico-produtivos e eles proporcionam grande potencial de aprendizado no interior do aglomerado, embora em determinadas experiências como a de incubadoras tecnológicas brasileiras, indiquem uma aversão a processos formais de intercâmbio de informação interfirmas.

2.2.2.7.5 Reaglomerações *just in time*.

Nestas modalidades de organização verifica-se uma densa relação interfirmas visando ao ajustamento às mudanças de mercado ao aplicarem o princípio de produção flexível. Também é denominada de “toyotismo”.

2.2.2.7.6 Agrupamentos

Corresponde a uma das denominações resultantes da tradução do vocábulo *cluster* e, portanto, é um sinônimo de aglomerados (BARBOZA, 1998).

2.2.2.7.7 Alianças estratégicas

Há autores que distinguem entre redes de empresas e alianças e inserem nesse primeiro conceito as redes flexíveis de pequenas e médias empresas, e nelas realçam a subcontratação, enquanto que no rol das alianças são incluídas as de natureza vertical, horizontal e de fornecimento.

2.2.2.7.8 Cadeia global de valor

Segundo Vargas (2002, p. 54) “A análise sobre cadeias globais de produção (Gereffi, 1994; Gereffi, 1999) procura discutir as implicações que emergem da interação entre forças locais e globais no processo de capacitação produtiva das aglomerações locais”.

As pesquisas sobre as cadeias de valor global têm se orientado para a busca do entendimento da natureza das relações entre firmas e suas implicações para o desenvolvimento de cadeias globais. (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000, p. 1)

Para Gereffi (1999b) as duas modalidades de redes globais podem ser caracterizadas pelos componentes do Quadro 5, que realça as diferenças e as competências centrais exploradas: pesquisa e desenvolvimento e produção em cadeias dirigidas pelo produtor e design e marketing pelo comprador; economias de escala para o primeiro caso e de escopo, para o segundo, como barreiras à entrada no mercado e estruturas verticais nas redes dominadas pelo produtor e redes horizontais, quando o domínio é do comprador.

Quadro 5: Características principais das redes globais direcionadas pelo produtor e pelo comprador

ESPECIFICAÇÕES	CADEIAS DE COMMODITY CONDUZIDAS PELO PRODUTOR	CADEIAS DE COMMODITY CONDUZIDAS PELO COMPRADOR
Condutores (<i>Drivers</i>) da cadeia global	Capital industrial	Capital comercial
Competências centrais (<i>Core competences</i>)	Pesquisa e desenvolvimento, produção	<i>Design</i> , marketing
Barreiras de entrada	Economias de escala	Economias de escopo
Setores econômicos	Bens duráveis, bens intermediários, bens de capital	Bens não-duráveis
Indústrias típicas	Automóveis, computadores e aviões	Vestuário, calçados, brinquedos
Propriedade das empresas produtoras	Empresas transnacionais	Empresas locais, predominantemente em países em desenvolvimento
Principais relações na rede	Baseadas em investimentos em parques industriais	Baseadas em comércio
Estrutura predominante da rede	Vertical	Horizontal

Fonte: Gereffi, 1999b.

As cadeias globais podem ser subdivididas segundo sua direção em cadeias norteadas pelo produtor e cadeias direcionadas pelo distribuidor ou detentor de marca e canal de distribuição. Com o avanço da sociedade de conhecimento e de informação, ganha espaço um novo conceito o de direcionamento pelos detentores de informações.

A crescente influência das cadeias globais decorre do processo de globalização que ampliou a escala dos negócios e aumentou o poder de empresas transnacionais que concentram seu foco estratégico em *design* e em canais de distribuição, deixando as tarefas de manufatura para terceiros, priorizando a busca de menores custos, as exigências ambientais e trabalhistas e a concentração em suas competências centrais (*core competence*).

A influência das cadeias globais é crescente na estruturação e na governança dos aglomerados-redes locais, inclusive nos distritos industriais italianos, os quais estão perdendo os atributos consagrados pela experiência histórica, como o dos fortes elos locais e de

cooperação interfirmas, que estão se enfraquecendo, segundo a percepção de um terço dos respondentes de pesquisa de campo realizada no distrito calçadista de Brenta (RABELLOTTI, 2003, p. 278).

Há, portanto, uma adaptação na dinâmica das aglomerações, diante do conflito entre as forças endógenas e as exógenas na orientação estratégica dos aglomerados e redes locais.

A emergência dos conflitos entre os dois vínculos foi percebida por Rabelotti (2003, p. 281) tanto no próprio distrito (de Brenta) quanto fora dele.

Corò (2003, p. 170) enfatiza que: “a geografia econômica pós-fordista tende, portanto, a assumir uma configuração de ‘reticula dupla’, isto é, na qual as empresas se reúnem pelo menos em um nível duplo de relações”:

- dos laços locais que dão vida a sistemas produtivos especializados, com elevada densidade de trocas de informações e de atividades criadoras de fatores externos específicos e
- aquele das redes globais, nas quais se pode participar, em formas codificadas e reversíveis, de projeto de *business* continuamente renovados.

As cadeias globais de valor serão tratadas com maior profundidade no subcapítulo referente à governança.

2.2.2.7.9 Cadeia virtual

Uma empresa virtual corresponde a uma aliança temporária de empresas que se unem com o propósito de compartilhar habilidades e recursos para aproveitar as oportunidades de negócios, utilizando hardwares e softwares como suporte (CAMARINHA-MATTOS; AFSARMANESH, 1999).

Para Lalonde (2000) “Na nova economia a transação cede espaço para a força da organização virtual, cujo eixo é a relação contratual entre as partes e não a operação específica. A nova organização virtual entrega valor ao cliente, compartilham ativos, compartilha informações e minimiza as necessidades de investimentos”.

A estrutura virtual, ou organização virtual tornou-se mais comum com o advento do comércio-eletrônico e do uso intensivo da tecnologia de informação, procurando gerar estruturas altamente flexíveis e responsivas ao mercado (WANG, 2000, p. 451).

Outra particularidade das organizações virtuais é a ausência de um controle central na tomada de decisões, bem como serem as ações orientadas para o curto prazo, dada a volatilidade da própria estrutura. Este vetor apresenta os seguintes estágios: especialização da unidade de trabalho, ativo corporativo e especialização da comunidade profissional. O primeiro estágio trata do crescente uso de times ou equipes (mistas) que não estão situados nos mesmos locais para realizar projetos compartilhados. Estes processos são efetivos graças à existência de tecnologias como: tecnologias de grupo (*Lotus Notes*, por exemplo), videoconferências e *intranets*, somadas a sistemas especialistas e ferramentas, que possibilitam a coordenação, troca e maximização dos conhecimentos. No segundo estágio o conhecimento passa a ser compreendido como ativo das empresas e são criados procedimentos e ferramentas para converter o conhecimento tácito em explícito, criando uma base estrutural de conhecimento da empresa.

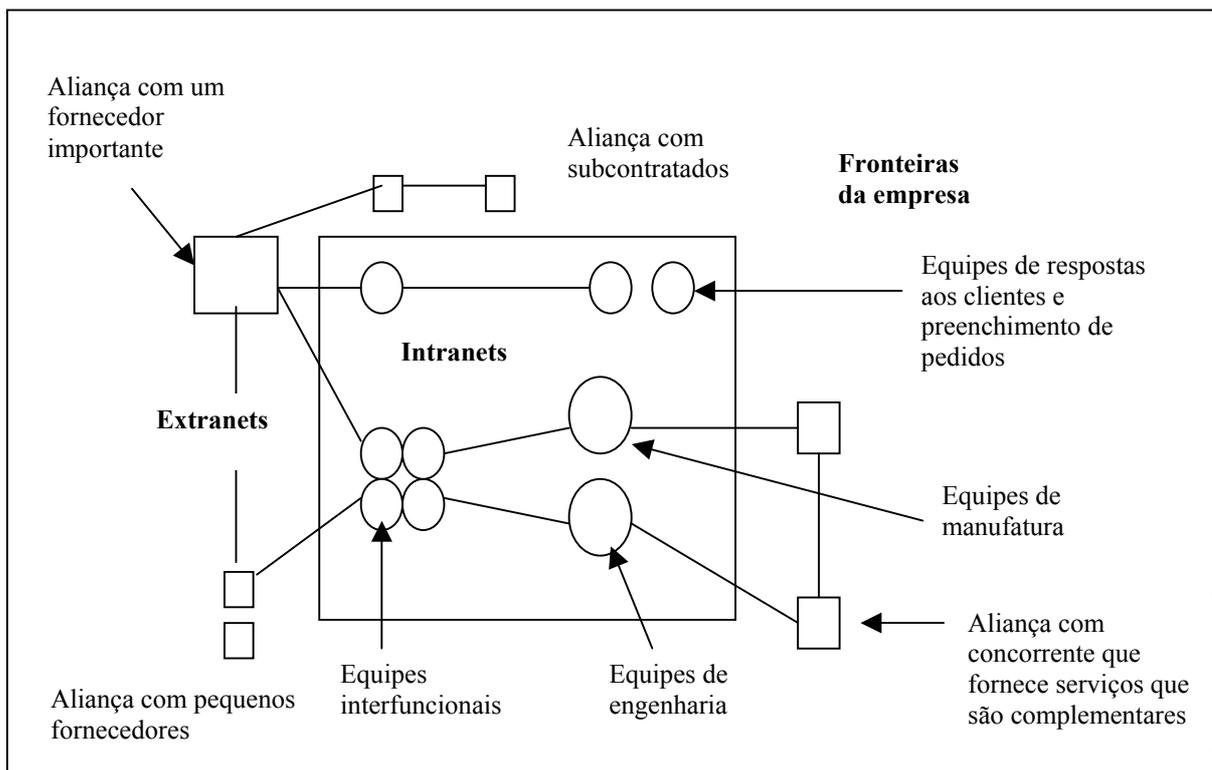


Figura 5: Estrutura em rede e hiperarquia de empresa virtual.

Fonte: O'BRIEN, James, A. *Sistemas de informações e as decisões empresariais na era da internet*. São Paulo: Saraiva, 2003.

A Figura 5 sintetiza uma forma de organização em rede e hiperarquia que corresponde à estrutura em *hiperlinks* da rede mundial de computadores que opera segundo o conceito de rede virtual, utilizando-se da internet em nível interno para articular o gerenciamento de

equipes, de processos e de informações. A rede exibe também alianças com empresas, com diferentes configurações e propósitos e estabelece ligações via intranet ou intra-rede, formando um sistema interorganizacional de informações, interligando fornecedores, subcontratantes, concorrentes e clientes.

A Figura em tela mostra a estrutura de uma empresa central, organizada em equipes de processos e funcionais, delimitadas pela fronteira da empresa.

Casarotto et al., (2001, p. 36) apresentam uma figura de rede virtual fundamentada em consórcio, no contexto de uma rede flexível de empresas.

2.3 PONTOS EM COMUM E PECULIARIDADES DOS PRINCIPAIS CONCEITOS DE AGRUPAMENTOS DE EMPRESAS

Diante da plethora de denominações de ocorrências de aglomerações produtivas, que causa dificuldade de compreensão dos significados e, sobretudo, de identificação das semelhanças e das efetivas diferenças existentes entre eles, adiciona-se ao texto uma breve abordagem que visa mitigar estas restrições.

No Quadro 6 é apresentada uma síntese dos conceitos empregados no Brasil e no exterior para identificar e qualificar modalidades de organizações baseadas em agrupamentos de empresas e outros atores. Percebe-se desde logo a multiplicidade de conceitos causadora das dificuldades para compreensão dos fenômenos de aglomeração de empresas, podendo provocar problemas quando o propósito é o de fixação de políticas ativas de fomento e mesmo para entender o fenômeno de aglomeração no mundo real.

A plethora de denominações não decorre só da imprecisão conceitual, mas, também, da insuficiente base de conhecimentos empíricos sobre aglomerações industriais no Brasil e na limitada profundidade das abordagens em experiências bem sucedidas.

O conceito de gerenciamento de cadeias de suprimentos é o da integração de diversos processos de negócios e empresas, abrangendo desde os fornecedores originais de insumos e de serviços, até os usuários finais até visando conferir vantagens aos consumidores, mediante a oferta de produtos, serviços e de informações.

Quadro 6: Redes de empresas, aglomerações de produtores e SCM: especificidades dos conceitos mais utilizados.

ESPECIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS
Aglomerados Industriais	Proximidade geográfica, especialização produtiva e aproveitamento de vantagens competitivas estáticas e dinâmicas.
Distritos Industriais Italianos	Acrescentam-se as relações locais e fortes sinergias entre todos os atores, incluindo os de natureza governamental; pequenas e médias empresas e divisão do trabalho.
Sistemas de Produção Local	A ênfase transcende os objetivos econômicos, pois ela é direcionada ao desenvolvimento sustentável no espaço local-regional, ou seja, há maior solidariedade.
Sistemas de Inovação	O enfoque é o do dinamismo, a troca de conhecimentos para gerar inovações no interior do aglomerado, enfatiza o aprendizado por interação e o entrelaçamento das empresas com centros de pesquisas e universidades.
Redes de empresas em geral	Sobressaem-se os mecanismos de articulação entre as empresas envolvidas e os ganhos decorrentes do processo de integração e há forte influência dos tipos de relacionamentos e dos fluxos estabelecidos e há consciência da interdependência entre os atores.
Redes flexíveis	As relações são estáveis e cooperativas; objetivam a execução de projeto comum; e há redução das incertezas quanto ao comportamento dos mercados. Há a necessidade de organização formal de governança. Existem dois tipos de redes quanto a finalidade: redes produtoras e criadoras ou voltadas ao desenvolvimento de fatores.
Sistema de produção	A temporalidade e os objetivos das relações são nitidamente estabelecidos, ocorrem por deliberação sob as formas de fomento de atividades com elevada tecnologia e exigentes em requisitos sócio-cognitivos, a presença do Estado é determinante e sempre decorre de ação deliberada, não-espontânea, como na maioria das ocorrências na aglomeração industrial.
Gerenciamento da cadeia de suprimento (GCS/SCM)	O conceito de gerenciamento de cadeias de suprimentos é o da integração de diversos processos de negócios e empresas, abrangendo desde os fornecedores originais de insumos e de serviços até os usuários finais, o que permite oferecer vantagens aos consumidores em relação a oferta de produtos, serviços e de informações.

Fonte: Elaborado por CUNHA (2003).

Em parte, pode-se explicar esta profusão de conceitos pelas seguintes causas:

- diferentes formações acadêmico-profissionais dos pesquisadores e a rígida vinculação a arcabouços teóricos ou a escolas de pensamento e a difícil articulação entre as tendências;
- as fortes transformações ora em curso, decorrentes da globalização dos mercados e do avanço de novas tecnologias e formas organizacionais que alteram as estruturas e o funcionamento dos aglomerados;
- as limitações impostas pelo estágio, ainda em evolução, dos conhecimentos científicos e de pesquisas empíricas sobre os diferentes formatos das redes e aglomerações de empresas, sobretudo nos países em desenvolvimento;
- falta de aprofundamento e de continuidade das pesquisas sobre as ocorrências de aglomerados e
- a grande liberalidade na tradução do termo inglês “*cluster*”, que, embora signifique “agrupamento” nessa língua exige um adjetivo para qualificá-lo.

Contudo, é inequívoco haver pontos em comum no elenco dos conceitos que exprimem as ocorrências de aglomeração, dentre os quais enumeram-se:

- a proximidade geográfica das firmas;
- a especialização em um produto, ou em setor e
- o aproveitamento de economias externas passivas ou de economias de aglomeração.

Nos fatores e motivos provocadores de diferenças entre as ocorrências de aglomerados frisam-se:

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

Frisa-se que muitas vezes são empregados conceitos diferentes para identificar uma mesma modalidade de aglomeração de produtores em razão da insuficiência de conhecimento teórico e da não percepção de que no mundo real os fenômenos de aglomeração também são suscetíveis a ciclos de vida.

No Brasil há maior dificuldade de comunicação diante da criação de novos termos como o de Arranjos Produtivos Locais para designar *clusters* produtivos, aglomerações de

empresas e redes de empresas e da adoção da terminologia em outra língua.

De outro lado, normalmente não são consideradas as características técnico-produtiva e sócio-cognitiva, o que pode prejudicar o diagnóstico e as percepções das potencialidades e do desenvolvimento das ocorrências de aglomeração de empresas e da adoção terminologia em outra língua, seja por comodismo intelectual, seja por um discutível eruditismo.

Há componentes que realmente podem matizar diferencialmente as aglomerações produtivas, tais como o envolvimento social ou o aproveitamento do capital social, a propriedade do capital das empresas e a existência e a articulação com organizações de suporte.

Dentre os pontos, as características e os objetivos comuns às redes de empresas e ao gerenciamento de cadeias de suprimentos sublinham-se:

- o capital social corresponde a atributo mais presente em redes constituídas por pequenas e médias empresas;
- as redes de gerenciamento de cadeias de suprimentos e as redes em geral (quando enfatizam a eficiência coletiva) são contemporâneas da Nova Economia ou Era do Conhecimento e contrastam com o formato predominante na denominada Era Industrial, qual seja o da concorrência e de extremada rivalidade entre empresas;
- há efetiva possibilidade de geração de eficiência coletiva deliberada;
- a existência de mecanismos de governança definidos.

Em verdade, as redes verticais (*top-down*) equiparam-se às redes de suprimentos, desde que nelas sejam incluídas as relações com o mercado consumidor.

Tanto redes organizadas sob o formato de gerenciamento de cadeias de suprimentos como as redes de empresas em geral constituem-se em alternativas de organização da produção viabilizadas pelo novo paradigma tecnológico e organizacional, este fundamentado na produção flexível, cabendo as seguintes ressalvas:

- as ocorrências de gerenciamento de cadeias de suprimentos têm como propósito à busca de agregação privada de valor e focam estruturas organizacionais de grande porte, enquanto as redes de empresas em geral incluem outros ganhos coletivos, além do econômico, uma variada constelação de estruturas e dependem de ação de fomento governamental para desenvolvê-las;
- as teorias, os conhecimentos empíricos, as ferramentas e as práticas para intervir em GCS estão em estágio mais avançado que suas equivalentes no campo de redes de empresas em geral e, em especial, nas alicerçadas em micros, pequenas e médias

empresas (MPMEs);

- observa-se que a segmentação dos estudos e abordagens de gerenciamento de cadeias de suprimentos e de redes de empresas em geral prejudica o avanço na aplicação de tecnologias de informação e comunicação (TIC) visando à articulação das atividades interempresariais, principalmente em redes nas quais as pequenas e médias empresas são majoritárias.

É importante avaliar as potencialidades das redes virtuais tanto no gerenciamento de cadeias de suprimentos quanto nas redes de empresas em geral, independente da tipologia e da óptica acadêmica e da corrente de pensamento.

A confiança é a amálgama vital para a geração de comportamentos cooperativos e de adoção de ação conjunta, que produz a eficiência coletiva deliberada em qualquer modalidade de organização, seja em redes de pequenos e médios produtores seja em redes sob o formato de cadeias de suprimento.

A diferença básica entre cadeias de suprimento e gestão de cadeias de suprimento é a palavra ‘gestão’ ou ‘gerenciamento’, que significa se tratar ou de uma rede gerenciada ou com governança definida.

Uma rede de gerenciamento de cadeias de suprimentos é formada pela integração de diversos processos de negócios e empresas, abrangendo desde os fornecedores originais de insumos e de serviços até os usuários finais, o que permite oferecer vantagens aos consumidores em relação à disponibilidade de produtos, de serviços e de informações.

Em seguida, faz-se uma série de comparações em caráter exploratório envolvendo a semelhança entre os diferentes tipos de redes:

- as cadeias de suprimento correspondem a redes verticais de empresas dominadas por um ou mais agentes e têm como prioridade a maximização de resultados.
- os arranjos produtivos locais são semelhantes a Aglomerados Industriais (*Clusters*) do tipo intermediário e organizado, ou seja em etapas de formação e desenvolvimento.
- Uma cadeia produtiva poder gerar diversas aglomerações situadas em diferentes espaços territoriais. Seu conceito está associado ao do modelo de insumo – produto, ou seja, uma mesma cadeia produtiva pode ter elos em diversas regiões e países. Um bom entendimento de cadeia produtiva é o que corresponde a um conjunto de etapas seqüenciais pelas quais passam e são processados e transformados diversos insumos (DANTAS et al., 2002, p. 36-37).

Quadro 7: Aspectos comuns das abordagens de aglomerações territoriais⁵

ASPECTOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Localização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximidade ou concentração geográfica dos atores.
Atores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos de pequenas empresas; ▪ Pequenas empresas nucleadas por grande empresa; ▪ Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e P&D, fomento, financiamento, etc.
Características	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensa divisão de trabalho entre as firmas; ▪ Flexibilidade de produção e de organização; ▪ Especialização produtiva; ▪ Mão-de-obra qualificada; ▪ Competição entre firmas baseada em inovação; ▪ Colaboração entre as firmas e os demais agentes; ▪ Fluxo intenso de informações; ▪ Identidade cultural entre os agentes e ▪ Complementaridade e sinergias.

Fonte: LEMOS, C. (1997).

Os quadros elaborados por Lemos (1997) são aqui inseridos para enriquecer e complementar o conhecimento sobre diferentes conceitos e percepções de redes de empresas, realçar os aspectos comuns e expor as ênfases das abordagens usuais de aglomerações territoriais, incluindo o papel exercido pelo governo.

Em relação à tentativa de distinguir os conceitos de distritos industriais italianos e a especialização flexível, deve ter sido realizada mais do ponto de vista metodológico, com vistas a realçar os atributos da especialização flexível, posto que ela é um dos fundamentos dos distritos industriais italianos.

⁵ Nota-se que Lemos (2003) empregou uma nova terminologia do tipo guarda-chuva para abrigar os diferentes conceitos de redes de empresas, porém tendo em comum a localização num espaço geográfico definido.

Quadro 8: Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerações territoriais

ABORDAGENS	ÊNFASE
Distritos industriais marshallianos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto grau de economias externas; ▪ Redução de custos em transações.
Distritos industriais italianos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações nas esferas econômicas, política, social e cultural; ▪ Interação entre comunidade local e empresa; ▪ Sistema de valores e corpo de instituições; ▪ Sentido de pertencimento; ▪ Fortes elementos de competição e cooperação.
<i>Clusters</i> industriais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiência coletiva baseada em economias externas e em ação conjunta.
Especialização flexível	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradições artesanais e especialização; ▪ Economias externas de escala e escopo; ▪ Redução de custos de transação; ▪ Redução de incertezas; ▪ Confiança e solidariedade.
<i>Milieux</i> inovativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade inovativa local; ▪ Aprendizado coletivo e sinergia; ▪ Identidade social, cultural e psicológica; ▪ Redução de incertezas.

Fonte: LEMOS, C. (1997).

No Quadro 8 Lemos oferece uma útil contribuição a fim de realçar as especificidades de algumas abordagens de redes.

2.4 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS E OPERACIONALIDADE (*MODUS OPERANDI*) DE REDES DE EMPRESAS

Para que se possa avançar além dos princípios conceituais é imprescindível conhecer as estruturas e a operacionalidade (*modus operandi*) das redes de empresas.

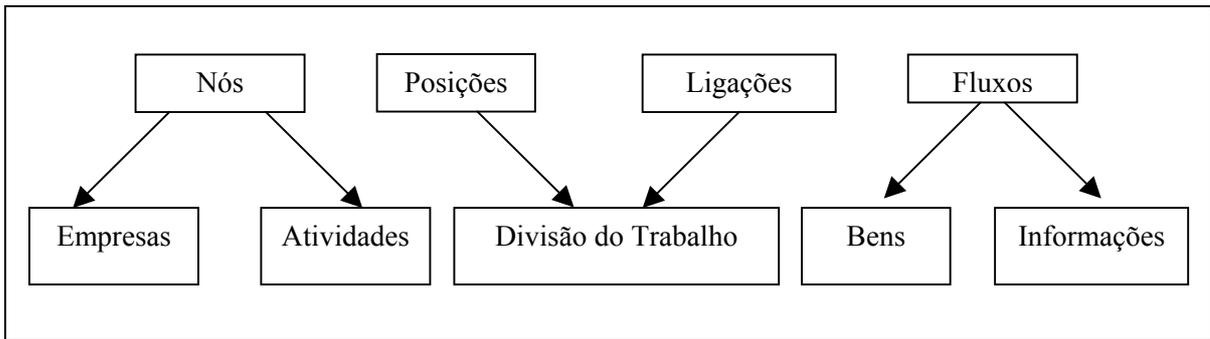


Figura 6: Elementos morfológicos das redes de empresas

Fonte: BRITTO (2002:359).

As redes aqui tratadas correspondem à modalidade de redes interorganizacionais com envolvimento econômico e social e com ampla abrangência quanto aos nós, posições, ligações e fluxos intrafirmas, segundo se depreende da apreciação da Figura 6.

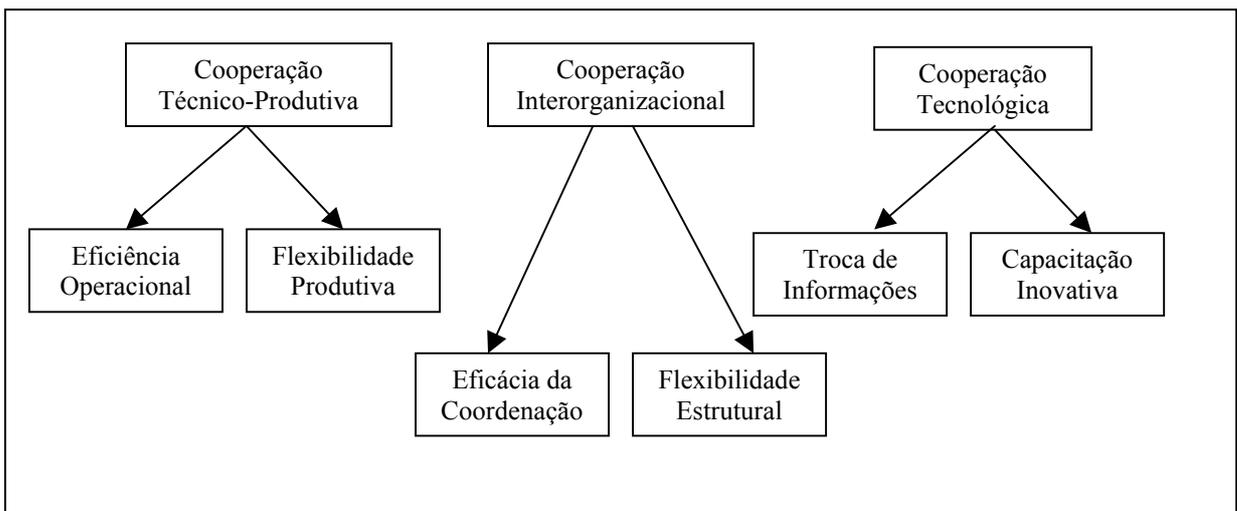


Figura 7: Dimensões relevantes de operação e propriedades das estruturas (em rede) das redes de empresas.

Fonte: BRITTO (2002, p. 359).

Salienta-se que as posições exercidas pelas empresas no interior das redes ou dos aglomerados industriais e as ligações estabelecidas determinam as peculiaridades e as dimensões da divisão do trabalho.

A cooperação entre empresas pode ser subdividida em três dimensões relevantes: a técnico-produtiva (divisão do trabalho), a interorganizacional e a tecnológica, cada uma com características e impactos diferenciados, segundo se percebe na Figura 7, da lavra de Britto (2002).

Uma outra visada pode ser feita com base em (Britto, 2002, p. 352), no qual fica saliente que os ‘nós’ podem ser representados por empresas individuais ou por atividades, sendo estas últimas desejáveis quando o foco de análise é do tipo insumo-produto.

As posições são referenciais tanto sobre a divisão do trabalho no interior de redes de empresas quanto em relação ao poder exercido pela empresa.

As ligações (*links*) revelam as relações estabelecidas entre os nós e, embora tenham conotações qualitativas, são vitais para a avaliação da estrutura da rede. Necessitam de análise para o conhecimento da frequência, da intensidade, da direção e do envolvimento.

As ligações quanto ao número são classificadas como díades, quando se estabelecem em pares de nós, e como tríades, quando isto se passa com três ‘nós’ (BRITTO, 1999, p. XXXIII).

Outro aspecto relevante é o da simetria ou centralidade.

Quadro 9: Elementos estruturais de redes de empresas

ELEMENTOS MORFOLÓGICOS GERAIS DE REDES	ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS REDES DE EMPRESAS
Nós	Constituídos por empresas ou atividades.
Posições	Indicam a estrutura da divisão do trabalho.
Ligações	Correspondem aos relacionamentos entre as empresas, sob a ótica qualitativa.
Fluxos	De bens (tangíveis) e de informações (intangíveis)

Fonte: Britto (2002, p. 352), com complementações.

Os fluxos correspondem aos movimentos de materiais e de informações. Estas últimas são essenciais na nova conformação de redes de empresas e de cadeias de suprimentos, tanto para o planejamento de atividades conjuntas, quanto para viabilizar o aprendizado coletivo e o desenvolvimento de tecnologias. Os fluxos quanto à frequência podem ser classificados em sistemáticos ou ocasionais.

Inclui-se, para fins de conhecimento e para reflexões, excertos extraídos de Gurisatti (2002) referentes ao nascimento de um novo modelo organizacional:

- Embora os sistemas em rede operem em diversos países, deles não há um modelo geral codificável, capaz de ser difundido em “larga escala” por se tratar de:
 - um modelo complexo;

- dotado de profundas raízes em regiões que se apossam de um DNA específico;
- O DNA é mutante em razão dos cromossomos não poderem ser identificados (Crichton, 1976) e porque o desenvolvimento da pequena empresa não pode ser transferido (GURISATTI, 2002, p. 81);
- O mercado (motor do DII) é fruto de processos históricos e sociais complexos e típicos de alguns países desenvolvidos;
- Os DII podem ser considerados como organização não hierárquica e amoldadas ao planejamento de paisagem “*landscape design*”.

Uma nova forma específica de planejamento organizativo ou de governance, não enquadrada como a organização empresarial clássica da grande empresa.

Tais considerações fortalecem a tese da não replicabilidade do modelo de distritos industriais italianos, embora não invalidem o emprego dos princípios em que se sustenta o modelo italiano.

2.5 CICLO DA VIDA DOS AGLOMERADOS INDUSTRIAIS

Dois aspectos adicionais merecem realce na abordagem de aglomerados ou redes: um deles é o do grau de desenvolvimento alcançado e o outro, é o do tempo para seu amadurecimento, desde os estágios em que predomina a informalidade, até o nível máximo de eficiência em que imperam o aprendizado coletivo e a inovação como fatores de competitividade sustentada.

Citam-se também os estágios de evolução, que estão intimamente relacionados às especializações produtivas e à capacidade de abrir espaços para formas inovativas.

Porter (1999, p. 255) relata sua experiência no desenvolvimento de aglomerados, e indica que estes podem levar dez ou mais anos para adquirir sua plenitude competitiva. Portanto, uma das prováveis causas dos resultados negativos dos programas de fomento a aglomerados patrocinados por governos decorre dos horizontes temporais mais curtos de suas incursões em políticas industriais.

Sobre este tema, Melo (2000) apresentou os resultados de estudos sobre os distritos industriais italianos, ressaltando a diminuição do tempo necessário para a maturação destes aglomerados e haver a ocultação das experiências malsucedidas nos relatórios e nos estudos realizados sobre a rica experiência italiana.

A análise das fases evolutivas da experiência italiana em aglomerados industriais indica que, ao longo do tempo, os distritos industriais passam por mudanças, ou por serem alimentados por um sem número de pequenos fornecedores, ou por não seguirem a trajetória considerada normal, que passa pela formação de um complexo de pequenas e médias empresas entrelaçadas com instituições de diversas categorias e com forte envolvimento local. Constata-se, também, a expansão geográfica em direção a outras localidades, fora do território original e a reverticalização, em nível de firmas (MELO, 2000). Tais constatações indicam a mutação das estruturas e dos modos de operação das experiências vitoriosas de concentração produtiva e territorial de empresas, diante de alterações tecnológicas e dos mercados, ou seja, do ambiente externo.

Nesse mesmo diapasão, Schmitz (1997, p. 176) observa que: “... os casos europeus (de distritos industriais e outras modalidades de aglomeração de empresas) sofreram mudanças desde que atingiram a notoriedade. Parece que, na década de noventa (do século XX), eles não estão tendo um desempenho tão bom quanto nas décadas de 70 e 80”. Diz, ainda: “no passado havia mais competição e cooperação entre iguais; agora há mais hierarquia”.

Raud (1999, p. 63) vai mais fundo na identificação das dificuldades encontradas por numerosos distritos industriais italianos na manutenção de sua competitividade, diante das mudanças no mercado internacional, dentre as quais ressalta as que estão ocorrendo nos distritos especializados em têxteis: “O problema vem dos produtos baratos, para os quais a concorrência asiática é muito forte. A vantagem de Hong Kong reside em dois fatores: a existência de numerosas empresas empregando mais de dois milhões de trabalhadores na vizinha província chinesa de Guangdong e a existência em Kowloon de centenas de pequenas empresas capazes de responder rapidamente a pequenas encomendas”. Sua interpretação é a de que “Os asiáticos tentam, assim, vencer os italianos no próprio terreno deles, com a vantagem de uma mão-de-obra barata”.

Em outros setores, como no de calçados, está ocorrendo algo semelhante, porém com a presença ativa de produtores latino-americanos, com destaque para o Brasil, que conquistaram importante espaço no suprimento mundial de calçados.

Em relação ao atual nível de desenvolvimento dos aglomerados latino-americanos Altenburg e Meyer-Stamer (1999, p. 1693-1696) frisam: “Os clusters na América Latina são heterogêneos e diferentes do modelo estilizado da Academia e das ocorrências nos Estados Unidos e da Europa”. Isto quer dizer que, na América Latina, eles estão em estágios do ciclo da vida menos avançados e apresentam peculiaridades em razão das diferenças existentes nas

economias que os abrigam.

Os *clusters* podem ser considerados como sistemas dinâmicos e, no caso da América Latina, foram tipificados como de sobrevivência, formados por micros e pequenas empresas de produção em massa e os formados no entorno de empresas transnacionais (ALTENBURG e MEYER-STAMER, 1999, p. 1693-1696).

A propósito, Britto (1999, v. 2, p. IV) ao tratar dos mecanismos de operação e das características estruturais de redes de firmas e que também podem se estender aos aglomerados e aos distritos industriais, salienta que eles “devem ser concebidos como arranjos institucionais que se adaptam às características dos ambientes industriais no interior das quais as mesmas se inserem” e mais: “que os padrões de cooperação entre firmas são decididamente afetados por especificidades das tecnologias empregadas e pela “complexidade das atividades produtivas que as utilizam e da base de conhecimento subjacente”.

Sua contribuição destaca-se pela proposta de referencial analítico voltado para a discussão da cooperação interindustrial no interior de redes de firmas, pela formulação de critérios para identificar a diversidade institucional das redes de firmas e os mecanismos de operações de modelos estilizados de redes de firmas.

Ao se perquirir sobre a dinâmica e o futuro dos distritos industriais e dos aglomerados e redes de empresas em geral, deve-se levar em conta a existência de um ciclo vital dominado pela renovação das condições internas e externas do seu sucesso (BECATTINI, 2002, p. 56).

Para melhor se visualizar o desenvolvimento e o ciclo da vida dos aglomerados foram incluídos a classificação de aglomerados de Cunha (2003) e uma figura da lavra da EURADA (1999).

Cunha (2003, p. 57-58) propôs a classificação de aglomerados industriais em quatro tipos cujas características e atributos são a seguir sintetizados:

▪ **Aglomerados informais:**

Apresentam notas e graus de evolução baixos em todos os indicadores e conjuntos, situados no intervalo entre zero e 2,5.

As empresas têm em comum pequeno porte, baixa qualificação dos atores, que adotam tecnologias rudimentares e usualmente estão ligadas a setores de indústrias tradicionais e com fracas influências na produção e exportação estaduais.

Há casos reais em que aglomerados incipientes salientam-se pela geração de empregos, gerando o que se denomina de competitividade espúria.

O desempenho é sofrível e inconstante, pois as empresas desses aglomerados competem marginalmente, têm dificuldades de captura de poder de mercado e, em decorrência, de geração de resultados.

A propensão à cooperação, o entrelaçamento interfirmas e as práticas cooperativas também são baixos, o que limita a apropriação de ganhos resultantes da aglomeração espacial de empresas e da especialização produtiva.

O fato de, normalmente, as barreiras à entrada de novos competidores serem fracas, pode gerar a falsa impressão de dinamismo, quando se leva em conta, como indicador mensurado o número de novas empresas.

▪ **Aglomerados em estágio intermediário:**

Nestes tipos os aglomerados revelam uma maior variedade de matizes, muito embora a média aritmética das notas dos conjuntos de indicadores situe-se na faixa de 2,6 a cinco. Podem possuir atributos dos estágios superiores de evolução, porém revelam características do modelo anterior, ou seja, são duais.

Observam-se, em aglomerados nestes estágios, situações em que há atributos (indicadores) com elevada pontuação, segundo foi constatado em estudos de casos da dissertação de mestrado do Autor (2003).

As empresas enquadram-se nos estratos de pequeno e médio portes, podendo existir grandes firmas. Os padrões gerenciais e as tecnologias adotadas são relativamente atualizados levando-se em conta os parâmetros do Brasil, porém revelam acentuadas assimetrias.

Há posições variáveis quanto ao desempenho, contudo sem a ocorrência simultânea de graus e notas elevadas para os três indicadores adotados pelo modelo de CUNHA (2003).

A propensão à cooperação é baixa, assim como o entrelaçamento e a efetiva cooperação interfirmas, o que implica em fraca pontuação quanto à internalização de economias externas e, sobretudo, às resultantes da ação conjunta.

▪ **Aglomerados organizados:**

Pode abarcar uma grande diversidade de estruturas e características empresariais, porém os atores críticos adotam práticas de gestão modernas, com tecnologias atualizadas e, embora haja prevalência de pequenas e médias empresas, é freqüente a presença de grandes empresas. Agrupamentos de empresas enquadrados neste estrato podem adotar base técnico-produtiva próxima do padrão global. Salvo casos especiais, sobressai-se pelos montantes das

exportações em termos percentuais e pelo dinamismo.

Salienta-se este estrato pela significativa influência na região em que se situam e, com frequência, no âmbito estadual, como geradoras de emprego e na formação da renda.

Os níveis do potencial de cooperação são médios com algumas variações, o mesmo ocorrendo quanto ao entrelaçamento e à cooperação efetiva.

No interior dos aglomerados há iniciativas em desverticalização, porém são ainda insuficientes para gerar maiores ganhos em flexibilidade produtiva e eficiência operacional.

As vantagens da aglomeração de natureza estática são fortemente apropriadas pelas empresas, gerando a redução dos custos dos fatores, caracterizando o que se denomina externalidades. Quanto à eficiência coletiva construída os resultados são de fracos a médios.

▪ **Aglomerados inovativos:**

No estágio máximo da tipologia de aglomerados adotada o grande obstáculo reside nos impedimentos à cooperação pela acentuada falta de confiança e a baixa propensão à cooperação.

Os requisitos para enquadramento neste estágio da evolução são muito rigorosos, pois pressupõem:

- a desverticalização da produção no interior do aglomerado;
- a abertura de canais de informação;
- o espraiamento (“*spill-over*”) de conhecimentos e de inovações;
- a interação e um elevado grau de sinergia entre os diferentes atores do aglomerado.

Portanto são balizas para orientar planos de desenvolvimento de aglomerados, pois não há casos concretos de ocorrência deste tipo em economias em desenvolvimento”.

A Figura 9 realça os nós e as ligações que vão se construindo ao longo do processo de avanço e mostra imagens de quatro momentos: o do pré-aglomerado, caracterizado por um pequeno número de firmas sem vínculos recíprocos; o do aglomerado emergente ou do nascimento de um aglomerado, em que ocorrem as primeiras ligações entre empresas e há um certo adensamento de firmas; o do aglomerado que expande seus vínculos e o que atinge forte inter-relacionamento, com a criação de uma massa crítica, que foi denominado de “*cluster organizado*” por CASAROTTO et.al. (2002, p. 69-70).

Toda e qualquer avaliação de aglomerados industriais necessita levar em conta a fase da vida das ocorrências reais das aglomerações das empresas, inclusive para permitir a avaliação da trajetória dos fenômenos de aglomeração produtiva.

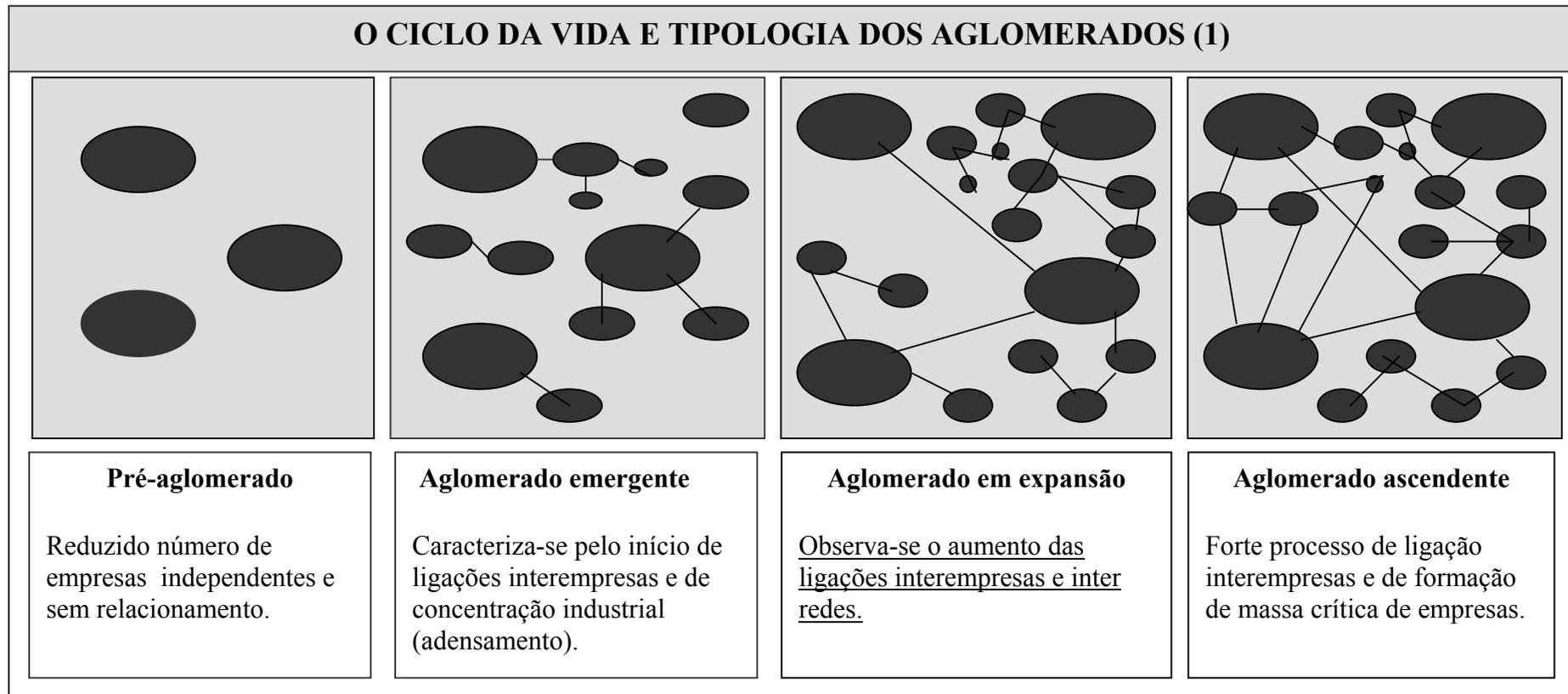


Figura 8: O ciclo da vida e tipologia dos aglomerados.

Fonte: EURADA, 1999, apud SRI International e CASAROTTO et al., 2001.

(1) As denominações do modelo de Cunha (2003) diferem das utilizadas nesta Figura, contudo a representação gráfica é válida para as fases apresentadas, pré-aglomerados (incipiente), emergente (intermediária), em expansão (organizada) e ascendente (inovativa).

Casarotto (2001) inclui nesta figura no modo de aglomerados ascendentes tanto agentes quanto entidades que compõem o entorno, constituídos por órgãos de suporte, patronais e de outras naturezas que matizam os Distritos Industriais Italianos e lhes conferem singularidade.

2.6 CORRENTES DE PENSAMENTO ECONÔMICO E SUAS ASSOCIAÇÕES COM ANÁLISES DOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS

Para enriquecer a revisão teórica visando uma melhor avaliação das vantagens auferidas pelas aglomerações territoriais de produtores especializados, entre as quais as decorrentes de externalidades, incorpora-se a abordagem de três correntes de pensamento.

Salienta-se que com as mudanças dos paradigmas tecnológicos, dos padrões de competição e de organização de atividades econômicas, foram elaborados novos modelos, que buscam explicar o processo de reprodução do capital ou da dinâmica da economia capitalista e a captura de poder de mercado, não mais enaltecendo a empresa como centro da análise econômica, mas introduzindo novos conceitos de empresa, mercado e da indústria, em fim da competição.

Este novo referencial teórico está aparelhado para explicar a obtenção de economias externas e ganhos resultantes da aglomeração de empresas em espaços territoriais delimitados, estabelecendo interpretações sobre o desenvolvimento de conjuntos de empresas que adotam processos de cooperação interindustrial.

O surgimento de vertentes inovadoras na teoria econômica e, sobretudo, a vertente referente à organização industrial originou-se na busca de respostas às transformações aludidas anteriormente, e que passaram a enaltecer a influência exercida por instituições particulares, entre as quais as redes de empresas, na organização das atividades econômicas (BRITTO, 1999, p. 449).

As redes de firmas, segundo Britto (1999, p. 50) “operam, também, como instituições que cumprem importante papel na solução de problemas decorrentes da “racionalidade limitada” de que dispõem os agentes para enfrentar um ambiente complexo e incerto..”.

Diniz (2000) assinala a existência de três escolas ou correntes de pensamento que explicam o desempenho e o sucesso das aglomerações industriais, e de outro lado, salienta as vantagens auferidas pela ação coletiva, a saber:

- a que enfatiza a especialização flexível do distrito industrial e que proporciona o ressurgimento de pequenas e médias empresas em ambiente de cooperação, o que torna vital a proximidade geográfica. Os Distritos Industriais da Terceira Itália são os modelos deste saída;
- a segunda variante é a da escola da organização industrial e dos custos de

transação. Ela realça a importância da proximidade e da confiança como relevantes na redução dos custos e dos riscos e na geração de economias externas e de dinamismo regional e

- a terceira é a que emprega a aceção de sistemas locais de inovação, com influência do Estado, e que é baseada na imersão social, nos ativos relacionais e na existência e no desenvolvimento de meios inovadores.

A estratégia baseada nos sistemas de inovação é a da valorização das inter-relações e das sinergias entre as partes que formam o todo regional e o local e oferecem uma insuspeita e atraente teoria de organizações que aprendem (*learning organization*) e da economia do aprendizado (*learning economy*), que implica em inovação competitiva, mudança organizacional e do posicionamento em rede (LUNDVAL et al., 2000, p. 23).

A análise destas escolas de pensamento revela o arco de definições dos aglomerados industriais, detectando-se, preliminarmente, o enquadramento dos diversos conceitos anteriores em uma ou outra corrente.

Pode-se perceber que os sistemas regionais e locais de inovação correspondem a uma etapa mais avançada de organização, nos quais a empresa é o agente final, porém imersa no contexto social.

O Quadro 10 de um lado agrega a abordagem sobre a teoria tradicional ou ortodoxa, e, de outro lado, amplia sinteticamente a visão das diferenças e das características destas tendências teóricas, sendo que as duas últimas são mais modernas, abrangendo desde a questão central abordada em cada escola até a lógica de operação das redes de firmas e agrega a abordagem sobre a teoria tradicional ou ortodoxa.

Listam-se outras características que diferenciam as três correntes:

- na abordagem tradicional o problema focal é o da definição de preços e quantidades, ou seja o da busca da eficiência estática;
- na teoria institucionalista, o ponto central é o da internalização ou não de atividades do processo produtivo referenciado ao dilema de fazer ou comprar (*to make or to buy*)” e a procura da eficiência operacional;
- na corrente neoschumpeteriana, a prioridade é conferida à inovação, ou a busca da eficiência dinâmica.

Em relação às instâncias de coordenação sublinha-se que são destinadas ao mercado funções diferentes.

Quadro 10: Características das abordagens econômicas tradicional, de custos de transação e evolucionária

(Continua)

ABORDAGENS/ CARACTERÍSTICAS	TRADICIONAL (MICROECONOMIA ORTODOXA)	CUSTOS DE TRANSAÇÃO (NEO-INSTITUCIONALISTA)	EVOLUCIONÁRIA (NEO-SCHUMPETERIANA)
Questão central abordada	Alocação ótima de recursos.	Discussão de eficiência de formas organizacionais e institucionais.	Processo de mudança tecnológica e dinâmica econômica.
Problema focal	Definição de preços e quantidades (eficiência estática).	Internalização de atividades via integração (dilema “ <i>to make or buy</i> ”). Eficiência organizacional.	Criação e combinação de novos recursos via inovação (eficiência dinâmica).
Dimensões críticas	Funções-objetivo dos agentes. Existência de padrões de preferência bem definidos.	Frequência/incerteza de transações. Especificidade dos ativos envolvidos.	Aprendizado tecnológico intrafirma. Processo cumulativo de mudança tecnológica.
Ambiente econômico (Instância de coordenação)	Estático. Mercado como instância única de coordenação.	Estável e parametrizável. Mercado como instância particular de coordenação.	Dinâmico e associado à geração de oportunidades. Mercado como instância de seleção.
Princípio básico orientador de ações	Eficiência estática baseada na maximização de funções objetivo (“ <i>maximizing</i> ”).	Eficiência estática baseada na realização de ajustes organizacionais (“ <i>economizing</i> ”).	Eficiência dinâmica associada à criação de recursos e à inovação.

Quadro 10: Características das abordagens econômicas tradicional, de custos de transação e evolucionária

(Conclusão)

ABORDAGENS/ CARACTERÍSTICAS	TRADICIONAL (MICROECONOMIA ORTODOXA)	CUSTOS DE TRANSAÇÃO (NEO-INSTITUCIONALISTA)	EVOLUCIONÁRIA (NEO-SCHUMPETERIANA)
Característica central das estruturas em rede	Exemplo de “ <i>market failure</i> ” ou defalha de mercado devido à presença de externalidades.	Forma “híbrida” de governança (entre mercado e hierarquias).	Inovação organizacional resultante da adequação a estímulos do ambiente econômico.
Morfologia institucional das redes de firmas	Arranjo associado à interdependência das funções-objetivo dos diferentes agentes.	“ <i>Nexus</i> ” de transações e contratos. Estruturas de <i>governance</i> com níveis diferenciados de centralização.	Instância interorganizacional facilitadora de processos de inovação e difusão. Forma particular de “mercado organizado”.
Lógica de operação das redes de firmas	Criação e reforço de “externalidades positivas”.	Instância de coordenação de transações sistemáticas através de arranjos contratuais.	“Locus” de intercâmbio de informações e de aprendizado coletivo.

Fonte: BRITTO, 1999, p.51.

Quanto à lógica da operação das redes, frisa-se que a preocupação dos defensores da ortodoxia microeconômica é a de assegurar a geração e ampliação de externalidades positivas, enquanto os neo-institucionalistas conferem à rede o papel de coordenação de transações contínuas por mecanismos contratuais. Por último, os evolucionistas consideram as redes como local de aprendizado coletivo e de inovação (BRITTO, 1999).

Para Lemos (2003, p. 58) “a abordagem neo-schumpeteriana aponta para uma estreita relação entre crescimento econômico e as mudanças que ocorrem com a introdução e disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais. Compreende-se, sob este ponto de vista, que os aprimoramentos resultantes de processos inovativos são fatores básicos na formação dos padrões de transformação da economia, bem como de seu desenvolvimento”.

2.7 GANHOS DE COMPETITIVIDADE DOS AGLOMERADOS INDUSTRIAIS: ECONOMIAS DE AGLOMERAÇÃO E DE AÇÃO CONJUNTA

Para um melhor entendimento do conceito de aglomerado e suas diferentes manifestações é essencial destacarem-se dois pontos relevantes merecedores de apreciação:

- a geração e a apropriação de economias externas, partindo-se dos dois grandes grupos: as estáticas ou passivas (decorrentes do mero efeito da aglutinação de empresas especializadas em determinado espaço geográfico, tal qual as descritas por Marshall (1920) e as planejadas ou ativas que decorrem de ação conjunta deliberada) e;
- no mesmo diapasão, inserem-se os efeitos resultantes de cooperação técnico-produtiva, interorganizacional e tecnológica em aglomerado e em rede de empresas.

Cita-se, novamente, Porter (1999) que salienta a fruição de vantagens pelas empresas que estão localizadas “em áreas onde possam receber fluxos atualizados de informações especializadas sobre tecnologia e características dos clientes, além de se inter-relacionarem com outros participantes na promoção de desenvolvimento local”. E destaca, simultaneamente, outros fatores, como a eficiência das organizações empresariais em termos de custos de implantação e de operação dos empreendimentos, o dinamismo das cadeias produtivas em que se inserem e as condições de desenvolvimento das regiões em que se localizam. Estas três dimensões (empresa, cadeia produtiva e região) configuram, segundo PORTER (1999), o conceito de *clusters* produtivos.

É lugar comum na moderna literatura sobre a teoria e as abordagens empíricas de aglomerados que a concentração geográfica e setorial de empresas gera externalidades produtivas e tecnológicas e favorece a eficiência coletiva (redução dos custos de transações, diferenciação produtiva, etc.). Nos casos em que há interações deliberadas, visando à ação conjunta entre os agentes que participam do aglomerado, pode ocorrer o aprendizado coletivo e a dinamização do processo de aprendizado.

Recorda-se que os custos de transações variam em função da incerteza, da complexidade, do potencial de oportunismo, do número e da frequência das transações. É uma nova modalidade de governança, assentada em contrato de relação e alternativa a governança do mercado (FIANI, 2002, p. 269-279).

As vantagens da aglomeração independem da existência de cooperação produtiva ou da divisão do trabalho no interior da rede ou do aglomerado, muito embora o acesso a recursos complementares capazes de aumentar a capacidade competitiva das empresas inseridas em aglomerados só ocorra quanto houver cooperação.

O conceito de economias externas é controverso e dependente da corrente de pensamento econômico a que o analista estiver vinculado, porém, em termos gerais, corresponde a vantagens auferidas por empresas favorecidas pelo menor custo dos produtos e insumos predominantes em determinadas localidades, em razão dos preços de mercado não incorporarem os custos e os benefícios aos agentes econômicos. Estas espécies de ganho de uma atividade são involuntárias, e incidentais, porém legítimas (SCHMITZ, 1996). Para os economistas ortodoxos corresponde à falhas do mercado, ou seja, a economia de mercado não assegura um estado de eficiência alocativa. Para outras correntes do pensamento econômico contemporâneo, exerce a função de motor do desenvolvimento industrial.

Portanto, os ganhos potenciais de empresas localizadas em aglomerados podem ter duas dimensões básicas:

- de externalidades ou de aglomeração e
- os resultantes de ação conjunta deliberada.

As vantagens da aglomeração são meramente estáticas ou marshallianas e decorrem da disponibilidade de serviços técnicos e de insumos para uma rede de empresas, associada à provisão de infra-estrutura e a disponibilidade de pessoal especializado. Ou seja, os custos para as empresas localizadas no interior do arranjo (ou aglomerados) são inferiores aos dos outros locais. As empresas isoladas ou situadas em outras áreas ficam inferiorizadas competitivamente e, portanto, têm desvantagens de variadas naturezas.

Marshall, há mais de um século, já havia identificado as vantagens da aglomeração, as quais já foram citadas neste texto.

Nas aglomerações de empresas que operam com tecnologias tradicionais, as principais vantagens estão ligadas à redução dos custos dos fatores disponíveis no interior da rede. No caso de aglomerações com tecnologias mais avançadas, há a possibilidade de uma maior circulação de conhecimentos e de um aprendizado coletivo, favorecendo a disseminação de inovações e de melhorias tecnológicas no âmbito de redes ou dos aglomerados industriais (CAMPOS, 2000).

Quadro 11: Tipologia de redes de firmas, modelos estilizados

		Baixa	Alta
Complexibilidade dos Sistemas Técnico-Produtivos	Alta	<p>Redes de Produtos Modulares</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção em massa de produtos de arquitetura modular • Hierarquia de componentes e subsistemas (e dos respectivos fornecedores) • Vantagens competitivas associadas à diferenciação de produtos e ganhos de modularidade (<i>mass customization</i>) 	<p>Redes de Produtos Complexos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos complexos baseados na integração de subsistemas • Produção baseada em projetos específicos adaptados às necessidades de usuários • Vantagens competitivas associadas à obtenção de soluções customizadas com elevada performance
	Baixa	<p>Redes de Produtos Tradicionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos não-complexos associados a setores tradicionais • Produção em pequena escala com especialização de fornecedores (evolução do sistema – <i>putting-out</i>) • Vantagens competitivas associadas à redução de custos (via especialização) e à flexibilidade produtiva 	<p>Redes de Desenvolvimento Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos de alta tecnologia (<i>high-tech</i>) associados a tecnologias e mercados emergentes • Integração de competências complementares visando desenvolvimento de tecnologias específicas • Vantagens competitivas associadas a “rendas de inovação” proporcionadas por novos produtos e tecnologias
		Complexidade do Sistema Sócio-Cognitivo	

Fonte: BRITTO, 1999.

Britto (1999) retrata no Quadro 11 as características de quatro tipos de redes de empresas, levando em conta as salientes diferenças existentes em relação à complexidade

técnico-produtivo (tecnologias adotadas, arquitetura de produtos, compatibilidade de componentes) e de ambientes sócio-cognitivos das redes de empresas.

O referido Quadro mostra que as redes de produtos tradicionais situam-se nos níveis mais baixo de uma escala, em relação ao sistema técnico-produtivo e ao sócio-cognitivo enquanto, as redes de produtos modulares, comuns em montadoras de veículos e outros produtos produzidos em massa, posicionam-se no nível elevado quanto à complexidade tecnológica, porém são pouco exigentes na esfera sócio-cognitiva. Este esquema é uma útil contribuição para se visualizar as diferenças substantivas existentes nos quatro modelos. Contudo, por ser genérica pode exigir ajustamentos, como no caso da ocorrência de redes de produtos tradicionais que operam com uma produção em médios e até elevados níveis de uma escala.

A eficiência técnico-produtiva é condicionada pelas características dos produtos gerados e dos processos produtivos utilizados em nível de rede (BRITTO, 2002, p. 359).

Em suma, as vantagens estáticas são as mais encontradas e, em alguns casos, são qualificadas como espúria, quando são artificialmente criadas mediante a concessão de incentivos fiscais. Ou são subordinadas a custos reduzidos de mão-de-obra, as quais, de maneira semelhante às vantagens advindas das economias de escala, são fruídas pelas grandes empresas e podem ser imitadas por outras congêneres. Estas vantagens não asseguram processos de competitividade sustentáveis ou em prazos mais longos.

As vantagens de natureza dinâmica ou construída decorrem de atos conscientes da cooperação interfirmas, ou da união de forças das associações de produtores e de outros agrupamentos (IDS, 1997, p. 1).

Fazem-se duas observações pertinentes às características de redes de produtos tradicionais: a de que nem sempre a estrutura da produção é baseada em unidades produtivas com pequena escala de produção. Ademais, a especialização de fornecedores pode avançar desde os estágios com ampla verticalização até situações de forte divisão de trabalho.

As economias de escala no interior de redes de empresas foram tratadas por Marshall (1984, p. 229, apud Sabatini 1998, p. 22), que realça que as economias externas de escala podem ser conseguidas pela concentração de muitas pequenas empresas similares em determinadas localidades.

Izard (1993, p. 25) avança ainda mais no conceito de economias de aglomeração, subdividindo-as em economias: de escala, já salientadas; de localização (resultante da proximidade com outras empresas ou fatores produtivos geradores de economias ditas

externas) e de urbanização ou de vantagens criadas pela presença de serviços genéricos.

Contudo e levando-se em conta o processo natural de desenvolvimento das redes de empresas, nem se pode esperar saltos extraordinários nem levar em conta os ciclos de vida dos aglomerados e de redes de empresas.

Porter (1999) apresenta outras úteis contribuições, inseridas no Quadro 12 no qual sintetiza os mecanismos e a descrição das vantagens competitivas de empresas que participam de aglomerados, entre os quais: a troca de informações, o acesso a insumos, as diferentes modalidades de inter-relacionamento e o estímulo ao aumento dos níveis de produtividade.

Quadro 12. Mecanismos organizacionais dos aglomerados.

MECANISMOS	DESCRIÇÃO
Acesso a insumos e 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 a custos inferiores, permitindo um aumento de produtividade.
Complementaridade	A facilidade de intercâmbio entre as empresas que fazem parte do aglomerado, não só quanto a suas atividades, mas também quanto ao projeto, à logística e aos 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.
Incentivos e mensuração	Os aglomerados melhoram os incentivos dentro das empresas para obtenção de altos níveis de produtividade.

Fonte: PORTER, 1999.

Portanto, é necessário aprofundar os estudos e avaliar os impactos resultantes das vantagens existentes no interior de um aglomerado ou de uma rede, ou seja, os ganhos de competitividade daí resultantes, em comparação com as firmas situadas em outros locais.

A análise tradicional das externalidades em rede realça que, num variado elenco de

indústrias, com alto grau de integração e interdependência entre as firmas, as externalidades operam como fator de fortalecimento das interdependências entre as unidades produtivas existentes nessas indústrias, possibilitando a caracterização dos mercados respectivos como uma rede de agentes interdependentes (BRITTO, 2002, p. 349).

Outra dimensão das economias de aglomeração e de eficiência coletiva é a da urbanização, que acarreta ganhos decorrentes da concentração de serviços especializados e que para as empresas beneficiárias, vem a se constituir em economia externa às suas unidades produtivas.

Schmitz (1997, p. 165), ao discorrer sobre a eficiência coletiva das indústrias de pequeno porte realça as vantagens competitivas derivadas de economias externas locais e da ação conjunta.

O mesmo Schmitz (1997, p. 171), volta a se socorrer dos ensinamentos de Marshall, (Princípios da Economia, 1ª edição 1890) para caracterizar os ganhos ou as vantagens da concentração de grande número de pequenas firmas em uma determinada área geográfica, fenômeno que foi denominado economias externas.

Tais economias também são denominadas de economias de localização, fenômeno que motiva a geração de ganhos coletivos.

Mishan (1971, p. 2) registra que “o aspecto essencial do conceito de um efeito externo é que o efeito produzido não é uma criação deliberada, mas um subproduto não intencional ou incidental de uma atividade, por outro lado, legítima.”

O que se percebe é que normalmente as economias externas estão associadas a ganhos e perdas não planejados ou não deliberadamente determinados.

A Figura 9 foi desenhada com o propósito de sintetizar o entrelaçamento entre as economias de aglomeração com as originárias da ação conjunta, o que resulta em eficiência coletiva. As primeiras são denominadas a passivas, e as segundas, ativas ou deliberadas.

Listam-se algumas das vantagens mais freqüentes em aglomerações industriais:

- redução de custos decorrentes de ganhos de escalas externos ou de rendimentos crescentes derivados de custos subaditivos;
- os quatro tipos de externalidade apresentados por BRITTO (2002, p. 349-350): de natureza técnica, pecuniária, tecnológica e de demanda;
- melhor enfrentamento e manejo das incertezas inerentes à concorrência e ao avanço de novas tecnologias;
- impactos dinâmicos decorrentes do fluxo de circulação de informações;

- o aprendizado obtido pela interatividade.

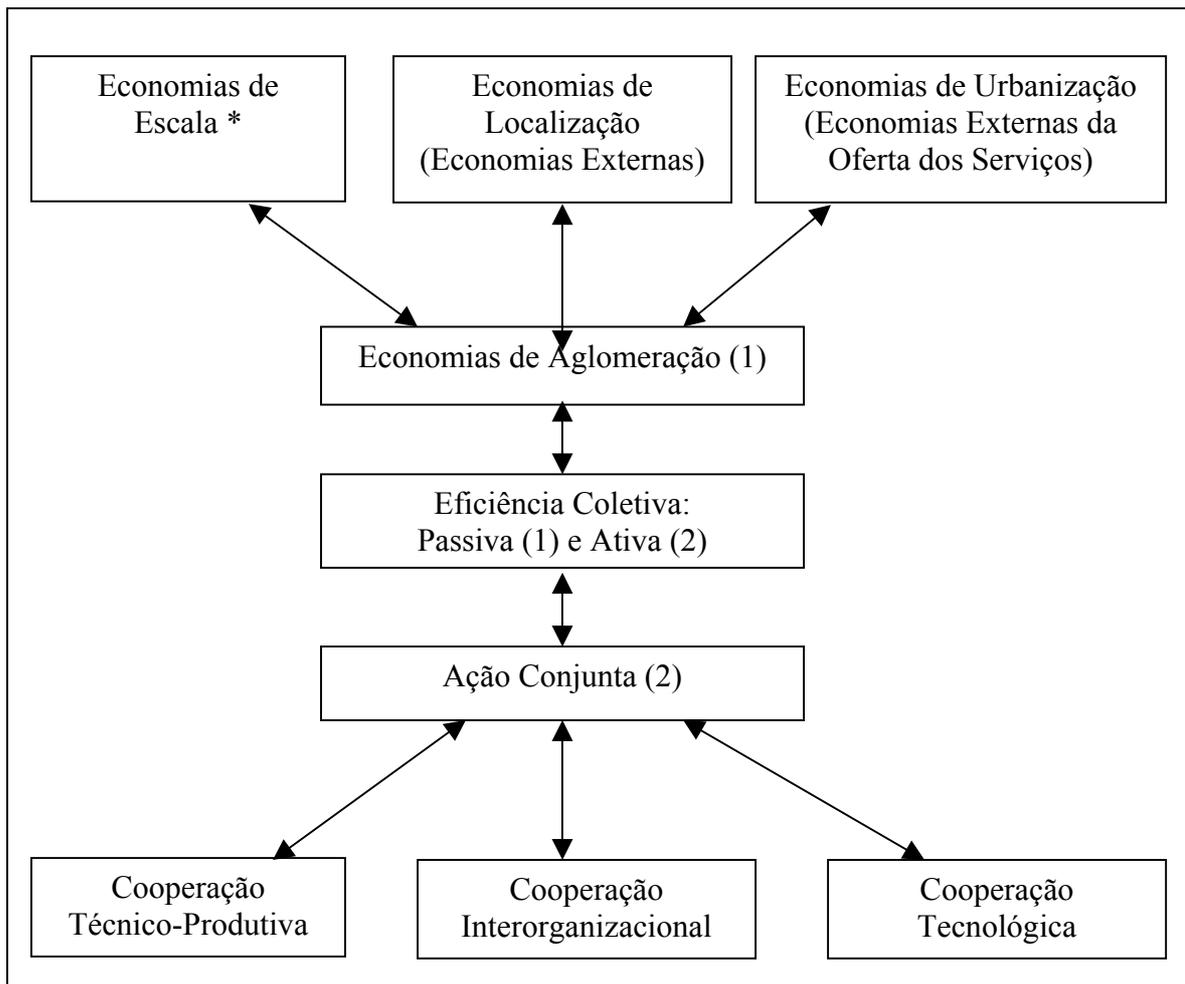


Figura 9: Economias de aglomeração e da ação conjunta e eficiência coletiva ativa e passiva.

Fonte: CUNHA, tomando por base: SABATINI (1998, p. 34), BRITTO (2002, p. 359) e SCHMITZ (1997, p. 167).

(1)Eficiência coletiva passiva.

(2)Eficiência coletiva ativa ou deliberada.

* Resultante da agregação de capacidades produtivas individuais, que induz a geração de economias externas de escala.

Os salientes casos de industrialização lastreadas em pequenas e médias empresas dos distritos industriais italianos segundo documentário realizado pelo SEBRAE nacional (2004) fundamentaram-se:

- em fortes vínculos com tradições artesanais, artísticas não replicáveis posto serem estes próprios de um país multifacetado e milenar;

- no tamanho das empresas contrastando-se com casos similares de países como o Brasil, o qual, contudo baseia sua competitividade em fatores estáticos;

na preocupação constante com os efeitos da globalização e o avanço da concorrência por outros países, que têm custos menores;

As soluções para conquista e manutenção de competitividade sustentada têm adquirido certos padrões:

- desenvolvimento de tecnologias de produtos e processos, incluindo a diferenciação via *design*;
- relações com o mercado, aumentando a interação cliente – produtor (feiras, amostras, catálogos);
- a preparação de mão-de-obra;
- a concessão de apoios diversos, incluindo o financeiro;
- a troca de conhecimentos tácitos;
- o aumento da complexidade produtiva, abrangendo a produção de componentes, máquinas e equipamentos, que muitas vezes ultrapassa ou equivale a produção dos bens do *cluster* principal;
- outrossim, a intervenção do Estado é pouco clara, pois, embora esteja sempre presente, nota-se um forte associativismo empresarial e integração escola-empresa.

Depreende-se que algumas vantagens têm origem na maior eficiência operacional, enquanto que outras, na flexibilidade produtiva e em efeitos dinâmicos, relativos a conquistas tecnológicas, outras, ainda, na redução dos custos da transação.

Uma outra vantagem pouco citada é a do nascimento e a multiplicação de um tipo especial de empresário, que adota novos métodos de gestão. Este empresário, além de pertencer à comunidade-rede, é parte de uma equipe (GURISATTI, 2002, p. 91-94).

Este Autor apresenta um exemplo hipotético de produção de calçados que permite uma melhor avaliação dos impactos de três sistemas de organização (o primeiro, em fábrica integrada; o segundo, em sistema de rede comandada e o terceiro, em rede de empresas. Tais sistemas têm em comum a mesma: tecnologia; o mesmo nível de produção; de custo por par produzido e de lucro líquido total e por fase).

O sistema de redes de empresas salienta-se dos demais pela forte divisão de trabalho (recorte, junção, produção de solas, montagem e design e distribuição), e pelo estabelecimento de uma extraordinária “sementeira” de empresários.

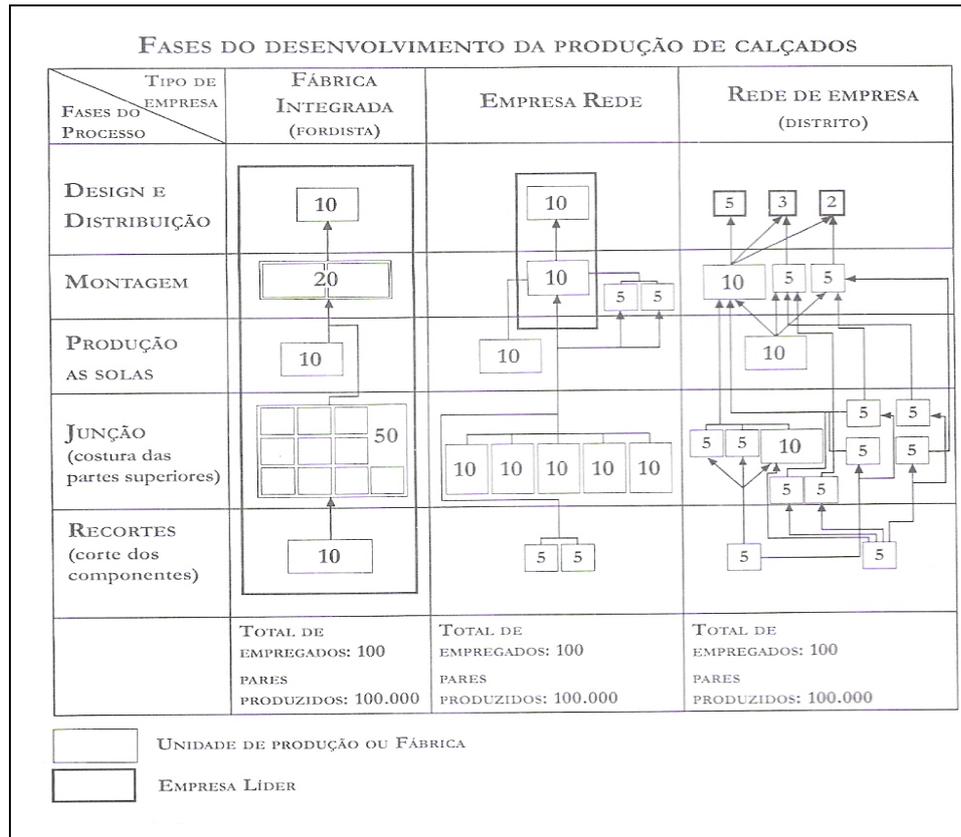


Figura 10: Três tipos de estruturas de produção da fábrica fordista ao distrito

Fonte: Gurisatti (2002, p. 85).

As redes de empresas e os diferentes formatos de agrupamentos de empresas correspondem a uma nova dimensão da organização da produção e da competição.

Desloca o foco da competitividade da firma individual, para o de agrupamentos de empresas e de atores que com estas interagem.

2.8 MODELOS DE COMPETITIVIDADE APLICÁVEIS A REGIÕES ECONÔMICAS E A AGLOMERADOS INDUSTRIAIS

2.8.1 Considerações Gerais

Recorda-se que o novo paradigma econômico-tecnológico que induz o aumento de competitividade das pequenas e médias empresas e a cooperação interfirmas acha-se em fase de evolução ascendente, porém, a captura das oportunidades desta via de crescimento não está assegurada a todos os espaços econômicos e aos aglomerados e redes de empresas existentes ou potenciais. O Institute of Development Studies (IDS) (2002) que está estudando a eficiência coletiva e a globalização e que questiona se a aglomeração de empresas é uma rota para o desenvolvimento da competitividade industrial, compartilha da mesma conclusão: “há uma crescente concordância de que a aglomeração ajuda as pequenas empresas a superar constrangimentos e a competir em mercados distantes, porém, não há o reconhecimento de que isto ocorra automaticamente”.

2.8.2 Modelo de competitividade de Porter

Porter (1999, p. 179) fixou quatro determinantes da vantagem competitiva no nível nacional e que são aplicáveis em outras dimensões espaciais: estratégias, estrutura e rivalidade das empresas, condições dos fatores, condições da demanda e setores correlatos e de apoio.

Os atributos foram determinados por Porter (1999, p. 178) em:

- “*Condições dos fatores*: a posição do país(Sic) quanto aos fatores de produção – como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura – necessários para competir num determinado setor;
- *Condições da demanda*: a natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor;
- *Setores correlatos e de apoio*: a presença ou ausência, no país(Sic) de setores fornecedores e outros correlatos, que sejam internacionalmente competitivos”e
- Estratégias, estrutura e rivalidade das empresas: que correspondem às condições predominantes no país que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.”

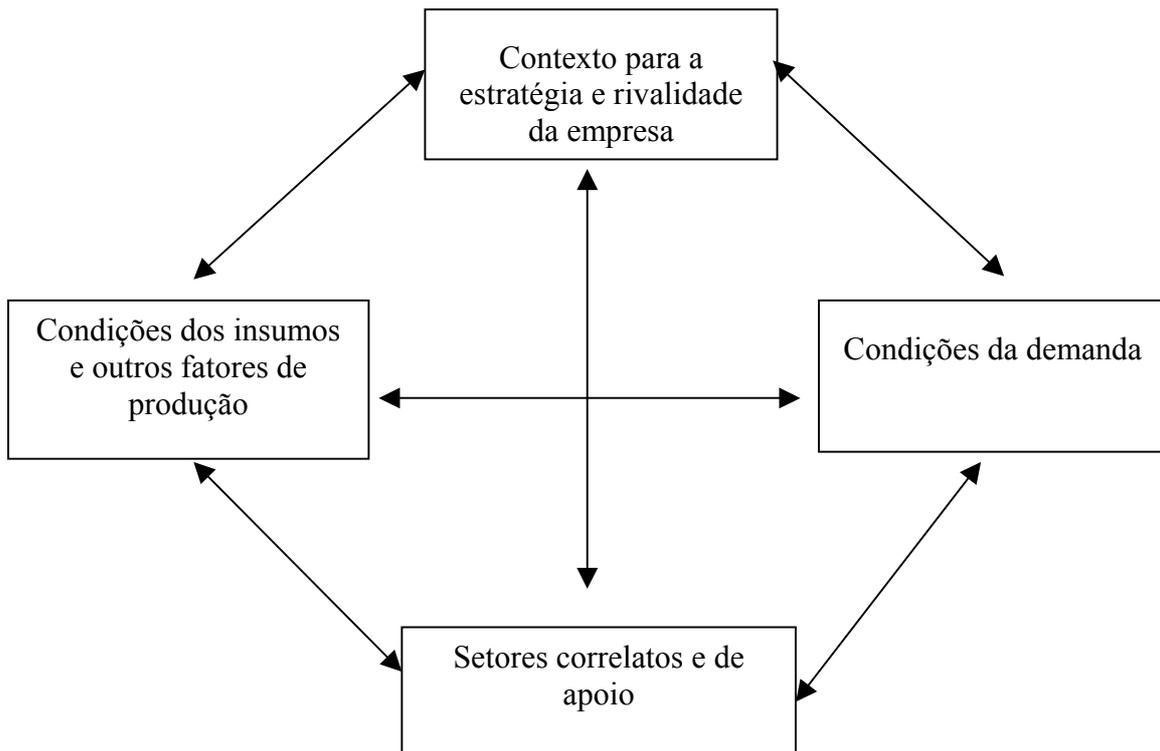


Figura 11: Determinantes da vantagem competitiva nacional.

Fonte: PORTER, 1999, p. 179.

Porter (1999, p. 209) insere outra dimensão da competitividade: a de aglomerados, e partir deles propõe novas agendas para empresas, governos e instituições.

Enfatiza a revitalização da influência da localização e, nela, a dos espaços em que ocorrem aglomerados de empresas e instituições, as quais, além de competirem, cooperam entre si. Introduce apreciações novas sobre a natureza da competição e o papel da localização na construção de vantagens competitivas.

Salienta-se que as contribuições de Porter (1999, p. 239) sobre aglomerados procuram avaliar os efeitos na competitividade provenientes da justaposição de empresas e instituições economicamente interligadas em uma determinada localização geográfica.

2.8.3 Modelo de competitividade sistêmica de Meyer-Stamer

A abordagem de Meyer-Stamer (2001) tem o predicado de detalhar o conceito de competitividade sistêmica em diferentes dimensões espaciais – supranacional, nacional, regional e local o que se ajusta aos propósitos da tese, qual seja os de entrelaçar os diferentes níveis de relações entre Atores locais e de outras esferas, incluindo redes e cadeias globais de valor.

Este Autor (2001, p. 21) frisa que “são cada vez mais raros os casos de empresas de controle local (13). Algumas fazem parte de ‘cadeias globais de valor’, ou sejam, não produzem para um mercado global anônimo, mas para empresas externas específicas, na base de relações externas seguras de entrega e não por meio de transações *spot*”.

Quadro 13: Elementos de competitividade – níveis de análise e níveis de agregação sob a perspectiva do conceito sistêmico de competitividade.

NÍVEL	NACIONAL	REGIONAL	LOCAL
Meta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração nacional. ▪ Capacidade estratégica dos atores nacionais. ▪ Estrutura econômica competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidade regional. ▪ Capacidade estratégica dos atores regionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidade local. ▪ Capacidade estratégica dos atores locais. ▪ Ambiente criativo (“creative milieu”).
Macro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura macro estável e atividade empresarial favorável. ▪ Política liberal de comércio. ▪ Política de competição. ▪ Política ambiental genérica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política fiscal coerente. ▪ Capacidade de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política fiscal coerente. ▪ Capacidade de investimento. ▪ Meio ambiente atraente e boa qualidade de vida.
Meso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle de subsídios. ▪ Política de tecnologia. ▪ Política educacional. ▪ Política regional relacionada com o desempenho. ▪ Política industrial. ▪ Política específica para importações. ▪ Promoção de exportações. ▪ Política ambiental específica para o setor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção econômica regional. ▪ Centros de demonstração de tecnologias. ▪ Instituições de pesquisa e desenvolvimento. ▪ Instituições educacionais e de treinamento. ▪ Instituições financeiras. ▪ Troca inter-regional de experiências e informações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção econômica local. ▪ Instituições educacionais e de treinamento. ▪ Centro de tecnologia. ▪ Incubadoras. ▪ ACIs eficientes.
Micro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas médias e grandes. ▪ Redes dispersas. ▪ Relacionamento com fornecedores. ▪ Alianças nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agrupamentos de PMEs. ▪ Relacionamento com fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agrupamentos de PMEs. ▪ Distritos industriais.

Fonte: MEYER-STAMER, Jörg. Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil. Policy Paper, nº 23, março de 1999.

Meyer-Stamer (2001, p. 23) aborda um aspecto crítico para o exame e para a determinação de políticas de fomento a redes e a aglomerados, que é a discriminação de tarefas entre os variados tipos de atores:

- “de natureza genuinamente governamental (o plano piloto, o processo de autorização / licenciamento, etc.)
- executadas independentemente pelo setor privado (consultoria empresarial, organização de núcleos de empresários, etc)
- organizadas em parceria público-privada (PPP) (gerenciamento de terrenos, apresentação pública, etc)”.

Este autor fala sobre painel contraditório e sobre limites de margens para o estabelecimento de ganhos de competitividade local e regional: – a posição de poder de empresas locais – de um lado, micros e pequenas empresas (MPEs) com fortes raízes locais, matrizes de grandes empresas ou unidades de negócios estratégicos, e, de outro, fábricas e montadoras sem poder de decisão. ‘Tal quadro determina ou é determinado pela estrutura de poder ou pela posição das empresas na rede ou no aglomerado e a posição da empresa local (do aglomerado) no ciclo de vida.

Meyer-Stamer (2001) introduz uma abordagem mais abrangente da competitividade, de natureza sistêmica, nos planos local e regional destacando:

- no nível meta, o “status” social dos empreendedores e sua disposição para mudar e aprender; a estrutura competitiva da economia, a capacidade para formulação de visões e de estratégias; a memória coletiva e a coesão social;
- no nível macro, o ambiente econômico e legal estável; as políticas cambial, monetária, orçamentária, fiscal, de comércio exterior, de proteção ao consumidor e de *antitrust*;
- no nível meso, as políticas específicas para a criação de vantagens competitivas, tais como: promoção das exportações, política regional e de promoção econômica, política de infra-estrutura, política industrial, política ambiental, política de educação e política tecnológica e
- no nível micro, as atividades dentro das empresas para que sejam criadas vantagem competitiva e a cooperação formal e informal; as alianças e a aprendizagem conjunta.

Na proposta de Meyer-Stamer (2001, p.19-20), os aglomerados são enquadrados no nível da competitividade micro, porém com duas vertentes quanto às definições do espaço das políticas. Uma, na esfera regional (*clusters* regionais) e outra, na local (*clusters* locais).

A maioria dos autores, cujas obras foram consultadas, considera os aglomerados e suas diferentes manifestações como um recorte em nível mesoeconômico, tese a qual me filio.

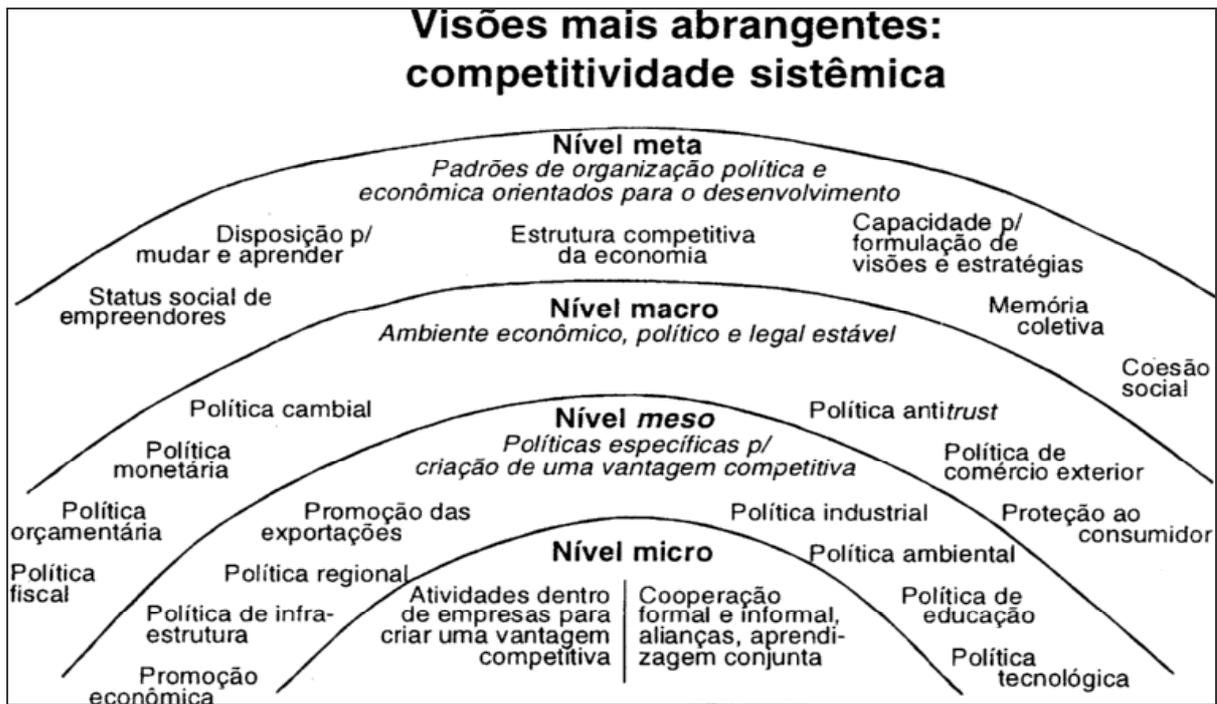


Figura 12: Visões mais abrangentes: competitividade sistêmica.

Fonte: MEYER-STAMER, Jörg, 2001, p. 19.

Meyer-Stamer (2001, p. 20-21) também descortina um interessante esquema que contém num dos vetores, os níveis de competitividade e, noutro, os espaços, desde o supranacional ao local. Em nível de competitividade micro, realça: no espaço supranacional, as cadeias de suprimento globais e as empresas transnacionais; no nacional, salientam-se as redes dispersas e as empresas de grande e médio porte; no regional, as médias e pequenas empresas e os *clusters* regionais e no local, os clusters locais (distritos industriais) os contatos locais com fornecedores.

Porter (1999, p. 225) mostra o potencial de ganhos de produtividade na dimensão dos aglomerados, tais como: “o acesso a insumos e pessoal especializado, os menores custos para o recrutamento de pessoal e a facilidade em absorver talentos e experiências adquiridas em outras empresas, o acesso a informações e a instituições, além de maior possibilidade de obtenção de incentivos e de poder mensurar melhor o desempenho individual”.

O que se depreende da análise deste item é que a conquista da competitividade por regiões e, nelas, de espaços que concentrem coleções de empresas especializadas, revela múltiplas dependências quanto aos grandes níveis de competitividade e não somente do avanço dos aglomerados e das redes de empresas.

Há dependência:

- de fatores e atributos em nível sócio-cultural;
- de políticas governamentais de natureza geral e daquelas mais diretamente direcionadas ao desenvolvimento das atividades produtivas;
- do estado de equilíbrio macroeconômico, nacional e regional, e da situação da economia mundial;
- dos setores de atividades existentes nos espaços de aglomerações produtivas, que afetam o potencial de ganhos de eficiência coletiva e de ação conjunta;
- dos estágios de desenvolvimento dos aglomerados e dos atributos dos atores privados e públicos;
- dos resultados de experiências anteriores em ação conjunta e
- da vontade de mudar tendências desfavoráveis com esforços sinérgicos de múltiplos atores.

Lins (2000, p. 250) ao se referir à capacidade de adaptação dos clusters em mudanças de contexto e para transitar em períodos adversos, captou de Cawthorne (1995, p. 54) o seguinte alerta sobre a importância de outras dimensões da competitividade, além das nos níveis micro e meso: “não é a aglomeração (*clustering*) (Sic) de per se que provoca o sucesso industrial, mas sim a aglomeração (*clustering*) (Sic), num contexto macroeconômico propício”.

As potencialidades dos aglomerados são dependentes dos fatores existentes em dimensões superiores, tais como as meta, macro e meso, nas quais é baixa a capacidade de influência direta dos agentes que participam dos aglomerados, em razão das variáveis serem classificadas como de intenção, contrariamente aquelas ditam de decisão.

2.9 GOVERNANÇA E CONFIANÇA

2.9.1 Introdução

O termo governança tem raízes na teoria das firmas e na chamada ‘governança corporativa’, ou seja, a hierarquia ou o interior das fronteiras das empresas.

A acepção governança foi primeiramente empregada para descrever os mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, estando referenciada ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. A governança é a matriz institucional na qual a transação é definida. Governança em rede, por sua vez, implica no exercício de negociação entre atores (WILLIAMSON, 1989).

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

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

A governança define como as diferentes atividades no interior das cadeias de valor são coordenadas, estas podem seguir os modelos extremos de relações de mercado do tipo *arm's-length* ou de relações de não-mercado (RABELLOTTI, 2003, p. 265).

A PROMOS/SEBRAE/BID (2004, p. 5-29) considera genericamente o conceito de governança como: “... a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas”.

O Quadro 14, elaborado por Schmitz (2002), revela a existência de conceitos mais abrangentes de governança, desdobrando-a em três categorias de governança:

- privada, subdividida em âmbitos local e global;
- pública, agências governamentais locais, regionais, nacional e globais (que definem as regras via organismos mundiais) e
- público-privado, também classificadas segundo os espaços de abrangência da tutela.

Quadro 14: Categorias de governanças

GOVERNANÇA	ÂMBITO	
	LOCAL	GLOBAL
Privada	Associações empresariais locais Clusters do tipo eixo (<i>Hub</i>) and raio (<i>Spoke</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadeias globais coordenadas pelo comprador ▪ Cadeias globais coordenadas pelo produtor
Pública	Agências governamentais locais e regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regras de organizações mundiais ▪ Regras nacionais e supranacionais
Pública-privada	Redes de produtores locais e regionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padrões internacionais. ▪ Campanhas e reivindicações internacionais de ONGs ▪ Empresas com influência global

Fonte: Schmitz (2000).

Uma das contribuições desta abordagem é a da identificação dos atores de diversas esferas influenciadores das relações interorganizacionais.

A atuação em rede não significa a abolição da concorrência entre os participantes visando à apropriação de ganhos econômicos. Frisa que uma característica básica das interpretações em nível de rede é a equilíbrio entre concorrência e cooperação.

A ação conjunta exige o estabelecimento de uma estrutura de poder apropriada e de mecanismos de resolução de conflitos e de especificação da concorrência (BRITTO, 1999, p. 159-160). A coordenação interorganizacional disso resulta o que se denomina de governança, a qual define a estrutura de poder subjacente às relações internas da rede, ou a conformação hierárquico-funcional, que é modelada em função do tamanho dos agentes, do grau de centralização das relações internas entre atores, das sistemáticas contratuais, que disciplinam as relações internas, nelas destacando-se os mecanismos de incentivos e de partilha da quase-renda gerada pela ação conjunta (BRITTO, 1999, p. 159).

Fiani (2002, p. 275-276) frisa que “A característica da relação de autoridade de um agente sobre outro é que ao primeiro é facultado definir o que o segundo deverá executar, dentre um conjunto de ações possíveis”. Tal conceito tem validade em todas as formas de governança.

A acepção de governança também está associada aos modos como as relações sociais e os mecanismos institucionais são estabelecidos para viabilizar a coordenação extra-mercado ou pelo não-mercado em clusters ou aglomerações de empresas (HUMPHREYS e SCHMITZ, 2000, p. 5).

Humphrey e Schmitz (2000, p. 5) afirmam que “Em suma, o termo governança refere-se às relações interfirmas e aos mecanismos institucionais mediante o emprego do modo de não-mercado para conseguir a coordenação de atividades de uma cadeia e a conquista de resultados eficazes.”

Na pesquisa será enfatizada a governança que se estabelece no interior do aglomerado ou da rede local e em cadeias de suprimentos norteadas por uma ou mais empresas, mas levando-se em conta espaços ou territórios delimitados. Contudo nos estudos de casos em que haja forte influência de agentes externos na gestão das relações interfirmas, esses serão examinadas. Recordar-se que as variáveis que presidem as relações interfirmas em níveis local e regional são mais sensíveis à modelagem pelo planejamento e à influência pela ação conjunta de agentes regionais, ou seja, enquadram-se como variáveis de decisão.

Há duas dimensões básicas de governança, “consagradas” na corrente principal (*mainstream*) ou ortodoxa: a ‘do mercado’, para transações não-específicas, sejam estas ocasionais ou recorrentes e as ‘da hierarquia’, ou interna das empresas, comuns quando houver maior especificidade das transações, e o poder de tomar decisões é conferido à hierarquia interna das empresas, neste caso prevalece a existência de verticalização produtiva em nível das empresas, ou seja: num pólo prevalecem as transações mercantis e, noutro, as firmas integradas.

Com o avanço da globalização e a explosão das transações internacionais tem sido aumentada a influência de empresas transnacionais, detentora de grandes marcas e de redes globais de distribuição, na governança de redes locais. Este tipo de gestão é chamado de governança exógena ou de instâncias globais de articulação (RABELLOTTI, 2003, p. 264). Depreende-se existir uma grande variedade de modos de intermediação das relações interfirmas, à medida que avançam o processo de re-localização do parque produtivo mundial, o aperfeiçoamento tecnológico e o processo de suprimento global (*global sourcing*).

Sob a óptica do espaço ela abrange:

- a que se estabelece no âmbito das empresas localizadas em território em que ocorre a aglomeração, classificada como endógena ou local-regional e
- a governança exógena, que é exercida por atores externos ou não- locais. Esta

modalidade de governança pode assumir a forma de governança global (MESSNER, 2002).

Rabellotti (2003, p. 264) ao analisar os efeitos da globalização sobre os distritos industriais italianos e as cadeias de valor assim se posiciona: “As mudanças recentes no mercado global e particularmente a crescente concentração do mercado global do comércio e de redes de distribuição mundiais nas mãos de empresas transnacionais sugerem que se conceda maior atenção aos vínculos externos”.

Nesta pesquisa dar-se-á destaque ao estudo da nova dimensão de governança no interior de aglomerações de firmas e de outros atores e como nessa nova dimensão as empresas adotam práticas cooperativas, sem abolir a concorrência com atores não ligados ao círculo das empresas pertencentes a seus aglomerados, fato também denominado de “co-opetição”.

A governança bem sucedida proporciona flexibilidade estrutural e eficácia na coordenação das relações interorganizacionais (BRITO, 2002, p. 359).

Williamson (1989) afirma que “a governança é a matriz institucional pela qual as transações são definidas e são estabelecidos objetivos, tais como:

- o de minimizar os custos de transações;
- o de obter a complementaridade de competências e
- o de definir as relações de poder”.

As modalidades usuais de governança estão associadas às hierarquias existentes no interior do aglomerado e à divisão do trabalho, ao tamanho dos agentes; às características dos processos produtivos e dos produtos fabricados pelo aglomerado, ao tipo de configuração – se horizontal ou vertical – as características das ações coletivas e das relações e à fase do ciclo da vida do aglomerado.

Quando há assimetria de poder no interior das cadeias ou redes de empresas, constata-se a existência de fluxo de autoridade-poder, concentrado em um ator. Mencionam-se os casos de redes ou grupamento de empresas constituídas sob o formato horizontal, as quais são denominadas de ‘repúblicas’, nas quais há um maior equilíbrio de poder. No mundo real, mesmo na modalidade de governança interfirmas intermediária, entre as duas dimensões extremas já sublinhadas – pelo mercado e hierarquia – há um amplo espectro de alternativas de gestão das relações interatores, citando-se dois casos:

- a relacional, decorrente de sanções sociais presentes em espaços em que há uma comunidade de empresas inserida numa comunidade de pessoas e

- as de cadeias de suprimento tradicionais nas quais as relações interfirmas e com o mercado são comandadas por uma ou mais empresas que detêm o domínio das atividades tidas como chaves e delegam, para terceiros, atividades menos estratégicas. Esta última modalidade gera a subcontratação.

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2003, apud Cordeiro, 2005) adotam uma tipificação de governança em cadeias de valores composta por cinco níveis: de mercado; modular; relacional; cativo; e hierárquica. Nela o grau de coordenação e de assimetria de poder evolui desde o nível inferior-baixo até o superior-alto, iniciando-se com a modalidade de governança pelo mercado e terminando com a modalidade hierárquica.

Salienta-se que o termo governança está muito vinculado à forma de coordenação das atividades econômicas em geral mediante procedimentos hierárquicos de cooperação e colaboração (PIRES, 2004).

Ver-se-á que embora o foco das teorizações e o estoque de instrumentos operacionais em cadeias de suprimento sejam mais específicos do que o de outras modalidades de redes de empresas há entre eles muitos pontos convergentes, o que não deve causar surpresa, em face da união em torno dos objetivos comuns, em diferentes configurações de redes, como o da busca da eficiência coletiva e da ampliação do poder de mercado, via ação conjunta lastreada na cooperação.

O termo gerenciamento de cadeias de suprimentos (GCS) ou SCM, segundo Pires (2004), sublinha os contextos de parcerias, de relacionamento e de interdependência entre empresas de uma mesma cadeia de suprimento. Frisa-se que este autor aborda uma categoria específica de rede: as cadeias de suprimento, mas suas observações têm validade ampla.

Em verdade, esta é uma vertente extremamente rica na promoção de conhecimentos e nas tentativas de intervenção em casos reais diante do processo contínuo da globalização e do aumento da concorrência entre cadeias de suprimento e territórios produtivos.

Alerta-se que o termo governança também é aplicado para dimensões regionais, como os de espaços planejados por agências de desenvolvimento. Nestes casos a governança extrapola o conceito aqui aplicado, que é o de redes de empresas, aglomerados industriais e de cadeias de suprimentos (SC). A governança para EURADA (s/d, p. 1) passa a ser considerada como: “Nossa definição de governança é simplesmente a habilidade de todos os atores regionais em concordarem com uma visão de longo prazo e sua habilidade em investir uma substancial parcela dos seus recursos financeiros e humanos no alcance de objetivos conjuntamente”.

Rabellotti (2003, p. 265-267) faz analogias entre fundamentos teóricos e empíricos de cadeias de suprimentos (*supply chain*), redes de empresas (*networks*) e aglomerados (*clusters*). A Autora alinha um breve resumo da literatura sobre distritos industriais italianos relacionando-o com temas significativos das cadeias de valor e realça que a coordenação deve ser executada adotando-se os modelos de relações via o mercado (*arm's length*).

Em relação á metodologia de pesquisa, essa autora adotou o seguinte procedimento: coleta e análises de dados das pesquisas em empresas do DI de Brenta e informações qualitativas obtidas em entrevistas com organizações ligadas a:

- exportação;
- firmas de moda;
- retalhistas;
- compradores internacionais e
- outros atores- chave.

A análise de Rabellotti (2003, p. 265-267) revela a redução dos efeitos resultantes da proximidade interna devido ao forte processo de globalização dos distritos industriais italianos e à crescente relevância da capacidade de gerar inovação para o sucesso dos DII.

É cada vez mais comum a hierarquização dos fornecedores, o que implica em selecionar os partícipes da cadeia envolvendo a adoção de diferentes estilos de relacionamentos numa mesma cadeia de suprimento ou de valor. Tais procedimentos tornam o processo de gestão das relações interempresas mais complexos, posto que teoricamente nenhum ator deverá exercer isoladamente a coordenação das atividades econômicas e tecnológicas.

Numa posição intermediária figuram os casos em que há maior equilíbrio de poder ou simetria em relação à posição interatores, quando as estruturas são constituídas no formato horizontal, conforme já foi assinalado. Estas ocorrências exigem arquiteturas de governança especiais, registrando-se a importância da: adoção de métodos de resolução de conflitos, visando à minimização de comportamentos oportunistas e à obtenção de um elevado engajamento dos atores. Nestes tipos de estrutura há um grande potencial de ganhos de quase-renda, pela complementação da capacidade produtiva e decorrente de vantagens de outras naturezas, entre as quais a informacional.

Ver-se-á adiante que mesmo havendo idêntica forma de estruturação de um aglomerado, composto por um conjunto de atores e que opera em rede ou em cadeia, podem ser adotados diferentes estilos e mecanismos de coordenação ou governança. Um exemplo

ilustrativo é o das três versões de gestão de redes de montadoras: a americana, do tipo “*arm’s-length*”, que opera sob o signo do mercado; a “intermediária” ou “mista”, na qual a segmentação dos fornecedores não é estratégica, e que corresponde à solução empregada por montadoras coreanas de automóveis e a “de parceria”, associada à presença simultânea de fornecedores independentes, usadas por montadoras japonesas, em que há a cooperação interatores nos círculos mais próximos da unidade de montagem, reduzindo, a partir disso, o grau ou o estilo de relacionamento, ou seja, prevalecendo a estratégia de segmentação de fornecedores segundo a relevância ou papel exercido na cadeia de suprimento.

Para Britto (2002, p. 277) “Uma estrutura de governança define-se como sendo o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de atores diretamente envolvidos na realização de transação e na garantia da sua realização”.

Os modos de governança e os estilos adotados sujeitam-se a uma gama de fatores e de situações, tais como:

- complexidade técnico-produtiva que depende das características dos processos produtivos e dos produtos fabricados pelo aglomerado ou pela rede de empresas;
- divisão prevista do trabalho vigente;
- tamanho dos agentes;
- tipo de configuração do aglomerado ou da rede, seja horizontal ou vertical;
- hierarquias existentes no interior do aglomerado;
- fase do ciclo da vida do aglomerado, e
- fatores sócio-culturais, os quais constituem o que se denomina ativos sociais.

2.9.2 Modos de coordenação das relações interorganizacionais

2.9.2.1 Considerações gerais

No item anterior foram feitas citações esparsas sobre modos de coordenação de relações interfirmas, porém com o intuito de complementar ou ilustrar os conceitos de governança dos autores pesquisados.

Neste espaço serão referenciados os diferentes modos de coordenação, partindo-se de dois modos considerados básicos: o pelo mercado e o pela hierarquia.

Existem várias denominações para o termo modo de governança, tais como: formas de

governança; modalidades de coordenação e estilo de governança.

Alerta-se ainda não haver unanimidade entre autores para referenciar os diferentes modos de governança.

Contatou-se existirem no intervalo entre as duas dimensões extremas de governança: uma, orientada pelo mercado e outra, pela hierarquia, um amplo espectro de alternativas de gestão das relações interatores, sobressaindo-se dois casos:

- a relacional, decorrente de sanções sociais presentes em espaços em que há uma comunidade de empresas inseridas numa comunidade de pessoas e
- as cadeias de suprimento tradicionais, nas quais as relações interfirmas e com o mercado são comandadas por uma ou mais firmas líderes ou nodais.

2.9.2.2 Modos de coordenação pelo mercado e hierarquia

Pode-se tomar, como pontos de partida, em análises referentes às duas modalidades de coordenação, o Quadro 15, que registra as características das transações discretas via mercados e das transações ditas internas ou no interior das fronteiras de uma empresa.

De um lado, na coordenação via mercado o preço exerce papel central e, no outro modo, ela ocorre via aceitação de uma estrutura de poder ou de autoridade.

Sob a óptica temporal das relações, observa-se que as transações via mercado são instantâneas enquanto que na esfera de uma empresa governada pelo modo hierárquico, os prazos das relações são indeterminados.

Outro componente, o das formas de resolução de conflitos, também é peculiar a cada um dos modos das convenções de mercado, no oposto, salienta-se a autoridade interna. Ambos empregam o sistema jurídico que prevalece como instância definitiva de resolução dos conflitos.

Em relação à natureza das transações, no modo de mercado salientam-se a impessoalidade e a transferência imediata do direito de propriedade sobre o objeto da relação, enquanto no modo de hierarquia são importantes características como a idiosincrasia e a interação durável ou longa.

São discriminadas seis características: natureza das relações; condições de troca (*l'échange*); duração; posição das partes ou dos participantes; modos de resolução de conflitos; forma contratual e estruturas de governança.

Quadro 15: Características de transações discretas e internas

CARACTERÍSTICAS	TRANSAÇÃO DISCRETA	TRANSAÇÃO INTERNA
Natureza da relação	Impessoal, transferência instantânea do direito de propriedade.	Idiossincrático, interação durável, transferência da propriedade parcial (locação de serviços), orientado para a produção de riquezas ou para o <i>racionamento</i> de recursos entre as partes.
Condições de troca	“Monetária, fixada clara e completamente em termos de quantidade, de qualidade e de preço, mediante acordo.	Aceitação de uma estrutura de autoridade e de um sistema de remuneração, de fixação de condições de ruptura das relações.
Duração	Instantânea.	Indeterminada
Posição das partes	Relação limitada, não exclusiva entre indivíduos legalmente livres e iguais.	Relação durável assimétrica, exclusiva para uma parte, estrutura funcional e hierárquica com forte dependência.
Modos de resolução de conflitos	Convenções de mercado e sistema jurídico.	Autoridade interna, “fiat”, Convenções internas e sistemas jurídicos
Forma contratual e estrutura de governança	Contrato clássico, mercado e imediato (“spot”).	Via relação de emprego.

Fonte: WEISNTEIN, 1996, p. 17, com modificações nos originais de RING & VAN DE VEN (1992).

A coordenação hierárquica pura ou coordenação por autoridade é aquela na qual a instância superior concentra funções como as de fixar as remunerações; concentrar e distribuir todas as informações e conhecimentos e arbitrar os conflitos e interesses opostos (WEINSTEIN, 1996, p. 18).

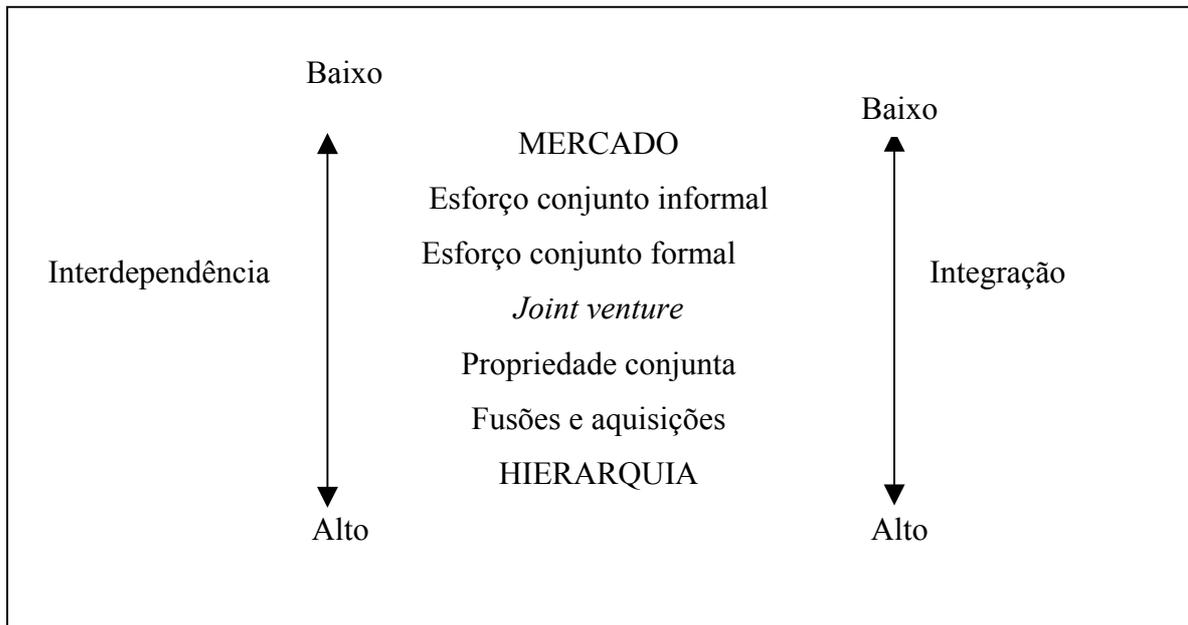


Figura 13: Representação das alternativas organizacionais sobre um caminho mercado-hierarquia

Fonte: LORANGE & ROSS (1992, apud Weinstein, 1996, p. 16).

Esta figura amplia a visada sobre as duas formas extremas de coordenação ou governança de relações interfirmas, pois incorpora os variáveis graus de independência e de integração. No modo de mercado, as duas variáveis estão enquadradas no nível mais baixo, ocorrendo o oposto no caso da hierarquia, que exhibe níveis altos.

Os autores incluíram alternativas que enquadram situações intermediárias empregando conceitos como os de fusões e aquisições (que se constituem em uma das estratégias de crescimento); “*joint venture*” e cooperação informal.

Tanto na forma de governança pelo mercado quanto pela hierarquia os custos de transação, que serão apreciados mais adiante, são baixos.

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico-OCDE (1992) apresenta um quadro com comparações estilizadas das formas de organização econômica apud Schmitz (2000) que inclui três modalidades de governança: mercado; hierarquia e rede. Considera sete parâmetros: bases normativas; meios de comunicação; métodos de resolução de conflitos; grau de flexibilidade; grau de comprometimento entre as parte; tom do clima e relações entre os agentes econômicos.

Os meios de comunicação são extremamente diferentes: no mercado, é o mecanismo de preços; na hierarquia, são as rotinas e em redes, as relações interfirmas.

Outro aspecto-chave é o das relações entre os atores, que é caracterizado pela independência, no caso do mercado; e pela hierarquização, na hierarquia e, pela interdependência, nas redes de empresas.

2.9.2.3 Modos intermediários de governança

A adoção de modos intermediários de coordenação das relações interfirmas resulta da criação de uma nova situação do quadro competitivo mundial, no qual uma das constatações mais evidentes é a da existência de mútua dependência interfirmas (WEINSTEIN, et al., 1996, p. 35). Nas relações de mercado, a base normativa é o contrato ou o direito de propriedade, enquanto que na hierarquia prevalece a relação de emprego. Os meios de comunicação já foram adrede salientados. Os métodos de resolução de conflitos são muito distintos:

- nas transações via mercado prevalece a decisão da Justiça;
- enquanto que na hierarquia há a procura da redução das diferenças ou dos conflitos pela ação administrativa (WEINSTEIN et al., 1996, p. 24);
- nas redes prevalecem as normas de reciprocidade e a reputação.

Outro ponto importante é o referente ao grau de flexibilidade, o qual é elevado na forma de solução via mercado e fraco quando se trata do modo hierárquico (WEINSTEIN, et al., 1996, p. 22).

Nakano (1994, p. 12) atribui ao conceito de *network* a figura do novo conceito de organização das transações econômicas caracterizadas pelas relações intensivas e duradouras, que perdem o anonimato do mercado e a subordinação hierárquica.

As relações entre os agentes caracterizam-se pela independência e suspeição nas transações via mercado e pela hierarquia ou subordinação, e pela formalidade quando se refere ao engajamento hierárquico (WEINSTEIN, et al, 1996, p. 22).

Já no caso de redes de empresas, os meios de comunicação são de natureza relacional, as normas para solução de conflitos pautam-se pelas normas de reciprocidade, registram elevada flexibilidade e leva em conta a reputação dos atores e se caracterizam pela interdependência entre os agentes (WEINSTEIN, et al, 1996, p. 21).

No enfoque transacional, a transação é elevada à posição de unidade central de análise nas relações interfirmas e subdivide-se em três casos:

- o que considera essencial o enfoque bilateral;
- o tratamento isolado de cada transação de tal forma que os modos de coordenação

serão definidos em função das características das transações e

- o que considera que o modo de governança será associado a regras bem definidas.

Quadro 16: Três formas de relação interfirmas

PARAMETROS	FORMAS		
	Mercado	Hierarquia	Redes
Normas básicas	Contrato, direito de propriedade.	Relações de trabalho ou de emprego.	Forças complementares.
Meios de comunicação	Preços.	Rotinas.	Relacional.
Métodos de resolução de conflitos	Recurso à justiça para forçar o cumprimento.	Emprego administrativo, supervisão.	Normas de reciprocidade. Fundamentos reputacionais
Grau de flexibilidade	Elevado	Fraco	Médio a elevado
Grau de engajamento das partes	Fraco	Médio a elevado	Médio a elevado
Natureza do clima relacional	Precisão e/ou suspeição.	Formal, burocrático.	Aberta e com benefícios mútuos
Relações entre agentes econômicos	Independência.	Hierárquico.	Interdependência

Fonte: OCED, 1992, p. 78, adaptado por Powell (1990). Apud WEISTEIN (1996, p. 21).

Na abordagem relacional, os dispositivos sociais ficam mais densos e os fenômenos coletivos não-econômicos ganham maior peso, tais como os referentes à reputação dos atores e as relações lastreadas na confiança. Em suma, as atitudes tendem a promover à cooperação”. (WEISTEIN et al., 1996, p. 28).

As justificativas para que as empresas empreguem outros mecanismos de governança são amplas e sólidas e ao adotá-los alteraram-se profundamente os procedimentos usuais aplicados nos modos básicos de coordenação das relações interfirmas.

Frisa-se haver um grande número de formas alternativas, contudo somente as que interessam diretamente aos propósitos desta pesquisa é que serão detalhadas.

Para Provan (1993, p. 45, apud Britto, 1999) existem três categorias de modos de relações alternativas ao mercado e à hierarquia, quais sejam: a do clã, a da contratação relacional e a da rede. Este Autor emprega nove indicadores para definição das características de cada um dos modelos.

O clã, também denominado por alguns autores de ‘tribo’, caracteriza-se pela forte coesão de grupo e uma densa textura de canais de comunicações, além de possuir alta flexibilidade em razão da inexistência de comportamentos oportunistas.

As diferenças entre as contratações relacionais e a via redes são pequenas e são mais acentuadas nas características pertinentes às perspectivas de troca e às normas prevalentes. O modo em rede tem relações verticais e horizontais e adota princípios de cooperação vertical e horizontal.

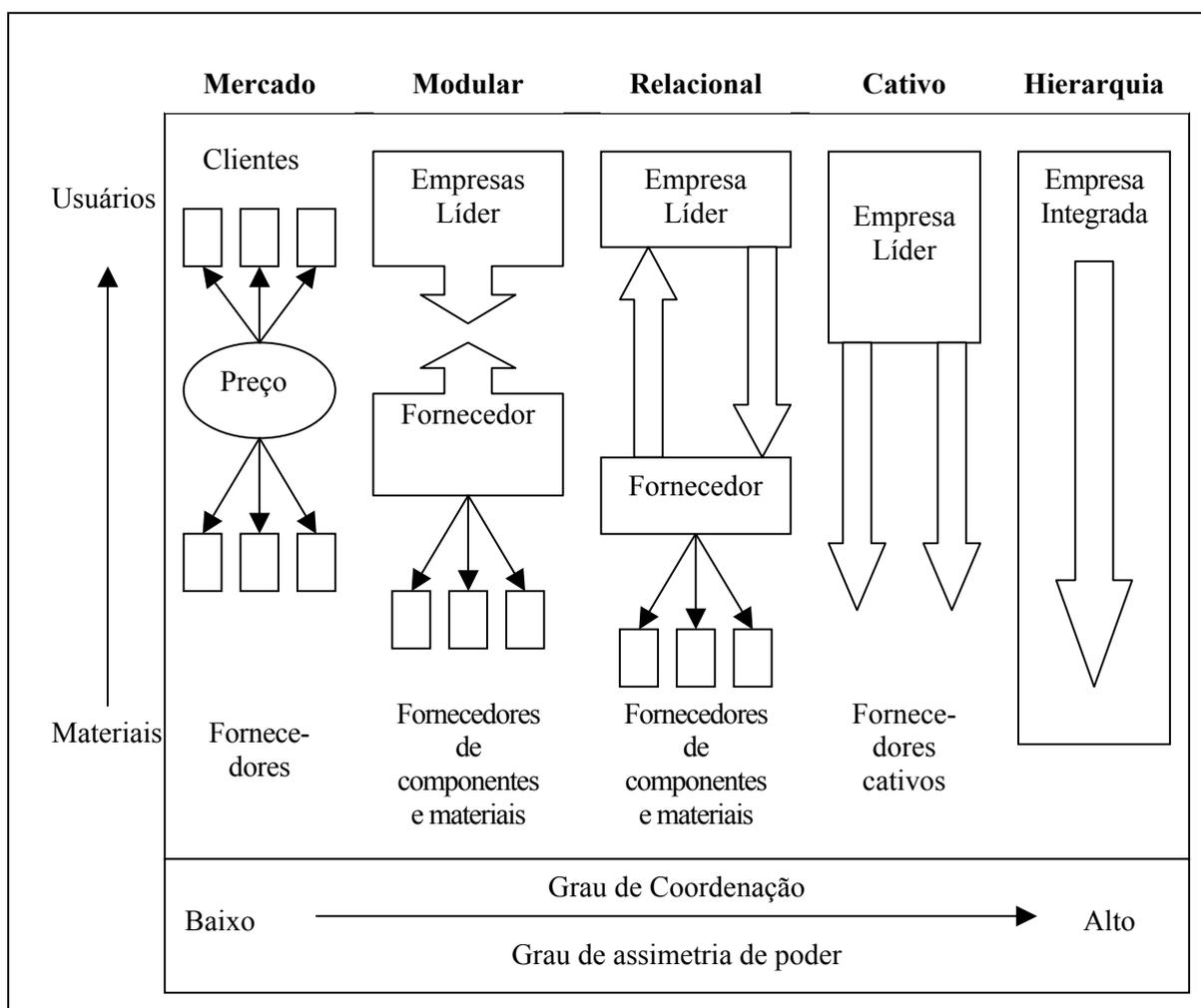


Figura 14: Tipos de governança nas cadeias de valores.

Fonte: Traduzido de Gary Gereffi, John Humphrey & Timothy Sturgeon, 2003. Apud Brand (2004, p. 62).

O Quadro 17 também exhibe cinco modos de governança, porém com tipos ou designações diferentes. Os modos cativos e modular registram semelhanças com o modo de relacionamento interfirmas do tipo extensão do mercado ou braço estendido do mercado (*arm's length*), em razão de a empresa líder dominar o processo de relações interfirmas e estabelecer características condizentes com as que prevalecem no modo de governança de mercado ou de absoluta dependência.

A vantagem oferecida pela figura em tela é a de que ela acopla o fluxo de materiais, e é direcionada desde as matérias-primas até aos usuários finais e incorpora informações sobre o grau de coordenação e de simetria do poder.

Quadro 17: Comparação de formas alternativas de “governança”

CARACTERÍSTICAS	MERCADO	HIERÁRQUIA	CLÃ	CONTRATAÇÃO RELACIONAL	REDE
Especificidade dos ativos	Baixa	Alta	Alta	Moderada a alta	Moderada a alta
Intercâmbio da Informação	Alto	Moderado	Baixo	Moderada a alta	Baixo
Interdependência de Resultados	Baixa	Alta	Alta	Moderada	Alta
Incerteza	Alta	Baixa	Baixa a moderada	Baixa a moderada	Baixa a moderada
Custos de saída	Baixos	Altos	Altos	Moderados a altos	Moderados a altos
Perspectivas de trocas	Díades verticais (interorganizacionais)	Relações intraorganizacionais	Relações interpessoais	Díades verticais (interorganizacionais)	Relações verticais e horizontais
Interação de pequenos números	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Horizonte temporal dos retornos	Curto	Longo	Longo	Longo	Longo
Normas prevalecentes	Competição	Conformidade com regras internas	Cooperação vertical e horizontal	Cooperação vertical	Cooperação vertical e horizontal

FONTE Original: PROVAN (1993, p. 845, apud BRITO, 1999).

O modo modular é o equivalente ao empregado por montadores de veículos, no qual há a segmentação dos fornecedores. Ou seja, é uma rede norteada pela empresa líder havendo

a seleção dos participantes da rede ou das cadeias. Na contratação relacional prevalecem as trocas em díades verticais. Já as redes sob os critérios dos autores tenderiam um intercâmbio de informações menor do que o modo de contratação relacional.

O modo de governança cativo difere do modular pela não-segmentação dos fornecedores e pelo fato de estes direcionarem sua produção com exclusividade para uma empresa líder. Este tipo de governança pode ser considerado uma variante menos evoluída de rede vertical ou de fornecimento.

Na alternativa relacional observam-se fluxos de comunicação entre a empresa central e os fornecedores de primeira linha, sem ficar explícita a equivalência de relações bilaterais destes com os fornecedores de componentes e de materiais.

Pires (2004, p. 106-110) subdivide os níveis de cooperação entre firmas em cadeias de suprimento de tal maneira que eles se associam a determinados modos de coordenação ou de governança.

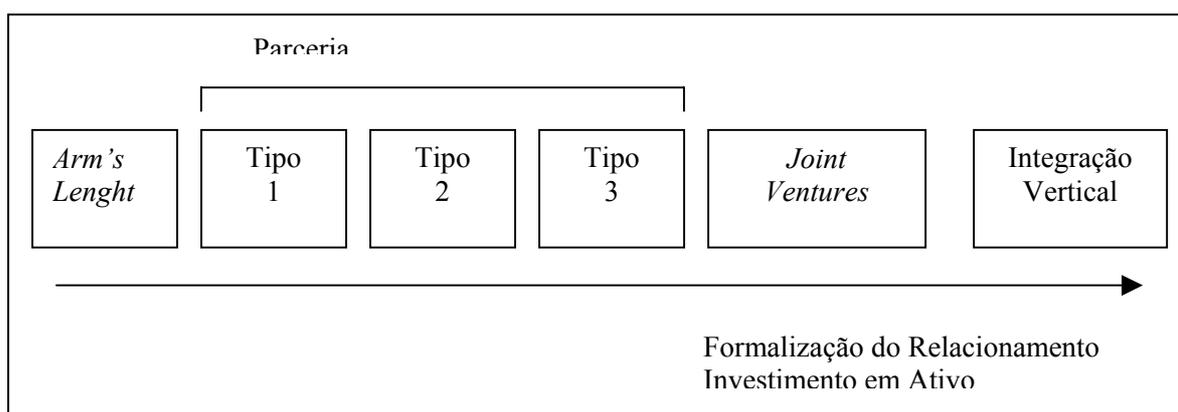


Figura 15: Tipos de relacionamento em parceria

Fonte: PIRES, Silvio R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos. 2004, p. 109.

Lambert et al. (1996, apud Pires (2004) referem-se a existência de três tipos de relacionamentos tidos como parcerias, segundo identificação semelhante a da pesquisa realizada pela *Ohio State University*, abrangendo empresas que participaram do evento patrocinado pelo *International Center for Competitive Excellence*:

- tipo 1: as empresas envolvidas reconhecem-se mutuamente como parceiras e, até certos limites, coordenam entre si as fases de planejamento e as atividades geradas em determinadas áreas das empresas. Geralmente são parcerias de curto prazo;
- tipo 2: nelas, as empresas avançam desde a etapa de coordenação das atividades para a integração das mesmas. As parcerias têm longa duração e envolvem diversas divisões;

- tipo 3: as empresas compartilham um significativo nível de integração operacional e se considera extensão uma da outra. Geralmente, o relacionamento é volitivo e tem longa duração.

Pires (2004, p. 110) apresenta outra contribuição, posto que adaptou o modelo de Lambert et. al. (1996) que trata da realização do processo de parceria, que, em síntese, é constituído por motivadores (*drivers*) da parceria ou pelas expectativas de resultados; de elementos facilitadores, o que implica em cultura apropriada, simetrias quanto ao tamanho e à informação, que induzem a decisão de fazer-se parcerias.

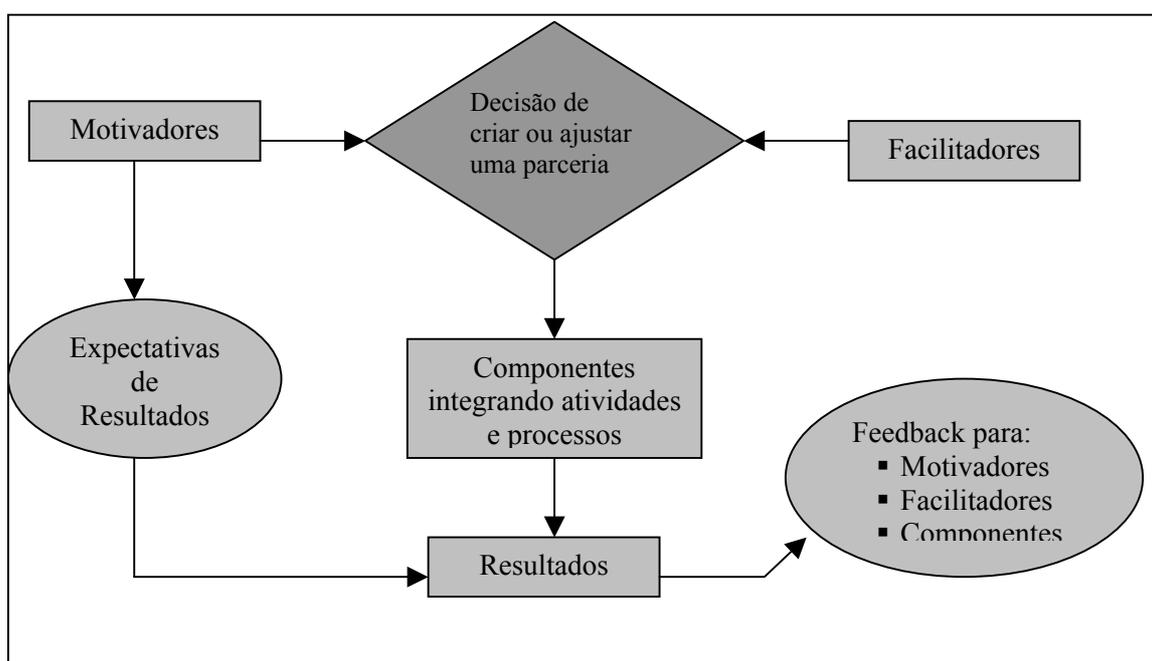


Figura 16: O processo de parceria.

Fonte: PIRES, Silvio R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos. 2004, p. 110.

Em sua fase de execução as parcerias necessitam de componentes que correspondam a processos e atividades que orientem e lhes confirmem sustentação, entre os quais se citam:

- confiança e compromisso;
- comunicação;
- divisão de ganhos e de riscos associados às parcerias;
- o planejamento e o controle conjunto;
- o estilo do contrato, que são tanto mais detalhados quanto menor for o envolvimento das partes.

O ciclo encerra-se com a produção e a avaliação dos resultados (Pires, 2004).

Cabem algumas considerações sobre estas duas formas de relação, levando-se em conta os parâmetros selecionados. Nas relações de mercado a base normativa é o contrato ou

o direito de propriedade, enquanto que na hierarquia prevalece a relação de emprego. Quanto aos meios de comunicação, salienta-se que no primeiro caso eles são determinados pelo preço, enquanto que no segundo caso, pelas rotinas. Os métodos de resolução dos conflitos são muito distintos:

- nas transações via mercado, prevalece à decisão da Justiça,
- enquanto que na hierarquia há a procura de redução das diferenças ou dos conflitos pela ação administrativa segundo as indicações do Quadro 16.

Quadro 18: Níveis de relacionamentos entre empresas em uma *supply chain*.

NÍVEL	RELACIONAMENTO	CARACTERÍSTICAS
1	Comercial (<i>arm's length</i>)	Relações meramente comerciais entre empresas independentes.
2	Acordos contratuais	Acordos informais para alguns objetivos comuns. Ex: cartel.
3	Acordos via licença	Cooperação multilateral, via contrato. Ex: franquias (<i>franchising</i>).
4	Alianças	Empresas independentes agindo com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos. Ex: aliança de companhias aéreas.
5	Parcerias	Empresas independentes agindo na cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>) como se fossem uma mesma (virtual) unidade de negócio, com grande nível de colaboração, de alinhamento de objetivos, de integração de processos e de informações. Ex: consórcios e condomínios na indústria automobilística.
6	<i>Joint ventures</i>	Participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos. Ex: MWM e Cummins formando a empresa Power Train para atender a VW em Resende.
7	Integração vertical	Envolve a incorporação dos processos da cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>) por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso temos uma empresa que é proprietária de todos os ativos e recursos da cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>).

Fonte: PIRES, Silvio R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos. 2004, p. 107.

Depreende-se da leitura de Weinstein et al. (1996, p. 24) que no mundo real as cadeias de suprimento e outras modalidades de redes estabelecem um modo dominante de coordenação combinado com uma mescla de alternativas, quais sejam: “pelo mecanismo de preço, via mercado; pela força da autoridade, por meio de sistema de comando da firma e através da cooperação”.

Nos casos de subcontratação baseada na cooperação impõe-se a montagem de estruturas de autoridade capaz de promover a coordenação das relações interfirmas. Tal estrutura deve priorizar os seguintes aspectos:

- a criação de códigos de condutas acolhidos pelos agentes envolvidos;
- a coordenação das relações de troca e de fluxos de informações entre agentes envolvidos nas relações de cooperação;
- a definição e operacionalização de uma estrutura de comando subjacente à rede, com grau de simetria de poder necessário ao bom funcionamento da rede e que tenha aceitação dos agentes envolvidos e
- a utilização de ferramentas de gestão necessárias à garantia da eficácia da rede (BRITTO, 2002, p. 370-371).

Pesquisa realizada por Wathne e Heide, membros da School of Business da Universidade de Wiscosin –, (apud Pires, 2004, p. 107) abrangendo o setor de confecções, confirma em pesquisa empírica a hipótese da dependência mútua ao realçar que “a estratégia de relações de governança numa rede de suprimento” de uma firma modal em suas relações a jusante é contingente de como as relações a montante são conduzidas, ou seja, não basta desenvolver relações estendidas e no estilo relacional com os clientes ou compradores, é necessário o desenvolvimento de relações para trás, com fornecedores”.

2.9.2.4 Governanças endógena e exógena

Na introdução foi mencionado que o processo de globalização, associado ao avanço contínuo do novo paradigma tecnológico e organizacional, está favorecendo a ampliação do papel dos detentores de marcas e de canais de comercialização bem como os dos grandes conglomerados de produtores, criando estruturas globais de negócios.

Estas novas estruturas, que têm recebido denominações como cadeias globais de valor e redes globais, desenvolvem barreiras de acesso aos mercados dos países desenvolvidos. Para consegui-lo é quase imprescindível a elas se incorporar. Em suma, as cadeias globais de valor

são organizadas por atores globais que operam em nome de grandes varejistas e de detentores de marcas e que têm conquistado uma crescente influência nas transações internacionais.

Destarte, a influência da governança externa ou exógena afeta cada vez mais as decisões e o desempenho dos aglomerados locais e das cadeias de suprimento, diminuindo o papel da governança endógena.

Portanto, na análise dos modos de governança torna-se necessária a identificação da origem dos atores que exercem o poder de condução das relações interorganizacionais.

Estudos de Rabbellotti (2003) indicam que mesmo nos distritos industriais italianos, que servem de paradigma às redes de empresas e às aglomerações produtivas, há clara percepção do avanço da influência de multinacionais, detentoras de marcas e compradoras globais, e que, por isto dominam a comercialização em nível mundial, sendo que muitas delas têm sede na Itália. Há, portanto, a erosão da competitividade e da independência dos distritos industriais.

A governança em cadeias globais de suprimento é determinada ou caracterizada pela dominância de atores globais que operam em nome de grandes varejistas e detentores de marcas globais e aos quais cabe o pleno exercício de poder em relação à gestão do acesso ao mercado; a distribuição dos ganhos em rede; a determinação do estilo de relacionamento (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

Portanto, as redes de empresas e outras manifestações de aglomerações de produtores, desde que operem no mercado global, estão sujeitas a uma governança conjugada pelas endógena e exógena. Nesta modalidade de governança com crescente oligopolização, sob o jugo de atores externos, as redes locais operam como um subsistema, o que acarreta implicações na confiança baseada nas relações construída pela proximidade, e cria um quadro com novos equilíbrios de poder, e com diferenças de interesses mais complexos (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

A adesão a estas cadeias gera benefícios e prejuízos, os quais depende muito da forma de adesão e da modalidade de governança estabelecida pela firma líder.

Do lado positivo, a adesão a cadeias globais pode diminuir a curva de aprendizado, proporcionar a capacitação na esfera produtiva, a reduzir os custos e melhorar a qualidade. Contudo, as estruturas de governança globais dificultam a aquisição de “*design*” e de capacitação em marketing, além de condicionar a distribuição de ganhos em cadeia (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000, p. 3).

Recorda-se que ao se tratar de cadeias globais de valor foi mencionada a interferência

de atores públicos e públicos-privados que estabelecem regras e padrões para acesso a mercados externos de países, regiões e de referências globais, todos influenciando a fixação de regras para a competição em nível global (MESSNER, 2002, p. 17).

Messner (2002, p. iii) salienta que: “Levando em conta as interações entre governança local e global no ‘triângulo econômico mundial’ pode-se mostrar os novos desafios, opções e limites para firmas locais e para gestores locais. Novas formas de redes transnacionais freqüentemente emergem entre aglomerados locais e cadeias globais de valor, assim como entre políticas locais de redes e o mundo dos padrões globais.”

Este Autor (2002, p. iii) frisa que para a fixação de políticas de desenvolvimento das regiões (e, nelas, as determinadas para aglomerados ou outras modalidades de redes de empresas) não é suficiente a fixação de políticas que persigam o uso das forças locais. Afirmar ser necessário aprender a lidar com os complexos campos de tensão engendrados pelas duas estruturas de governança, a local e a global, no que denominou: ‘triângulo econômico mundial’ desde que nelas seja incluída a fixação de regras nacionais e globais, estabelecidas por agentes não-governamentais.

Este conceito é a resultante do processo de interação entre redes locais (*industrial location*), cadeias globais de valor e de redes globais dedicadas a definir padrões (MESSNER, 2002, p. 5). Nele se inserem as políticas locais e globais direcionadas às redes e aos padrões globais estabelecidos.

Corò (2002, p. 122) denomina esta dupla relação como um “acoplamento estrutural”, quais sejam o encontro de duas estruturas: a anatomia do sistema local e a global, do sistema global.

É esta interação que gera um processo de desenvolvimento real.

As redes, ao adquirirem o status de transnacional, criam uma nova rede, denominada de ‘rede funcional’, na qual a proximidade e a localização em fronteiras de determinados territórios não exercem papéis críticos.

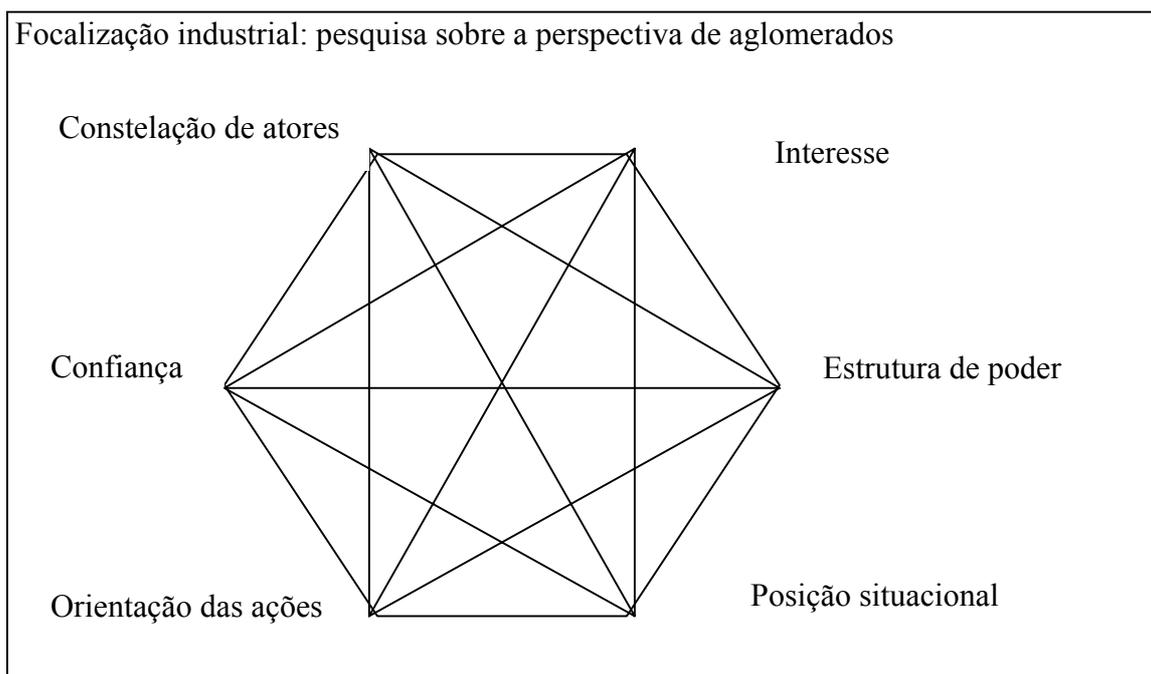


Figura 17: Hexágono de governança I.

Fonte: MESSNER, Dirk. 2002, p. 56.

No lado esquerdo deste diagrama figuram: a constelação de atores; a confiança e a orientação das ações. No lado direito situa-se o interesse; a estrutura de poder e as posições situacionais.

A confiança tem ligação direta em nível horizontal com a estrutura de poder e nela se destacam os seguintes componentes: identidade comum; modelos mentais e cognitivos compartilhados; ação coletiva local e a mútua interdependência, que são geradores de confiança em nível de redes (MESSNER, 2002, p. 59).

Nota-se que nas posições situacionais, o autor em tela realça o compartilhamento de modelos coletivos; de normas coletivas e valores “mitos coletivos” (MESSNER, 2002, p. 56).

A Figura 18 demonstra as modalidades de intermediação entre redes globais e aglomerados produtores de móveis.

Cadeias globais de produção (Gereffi Humphrey & Schmitz)

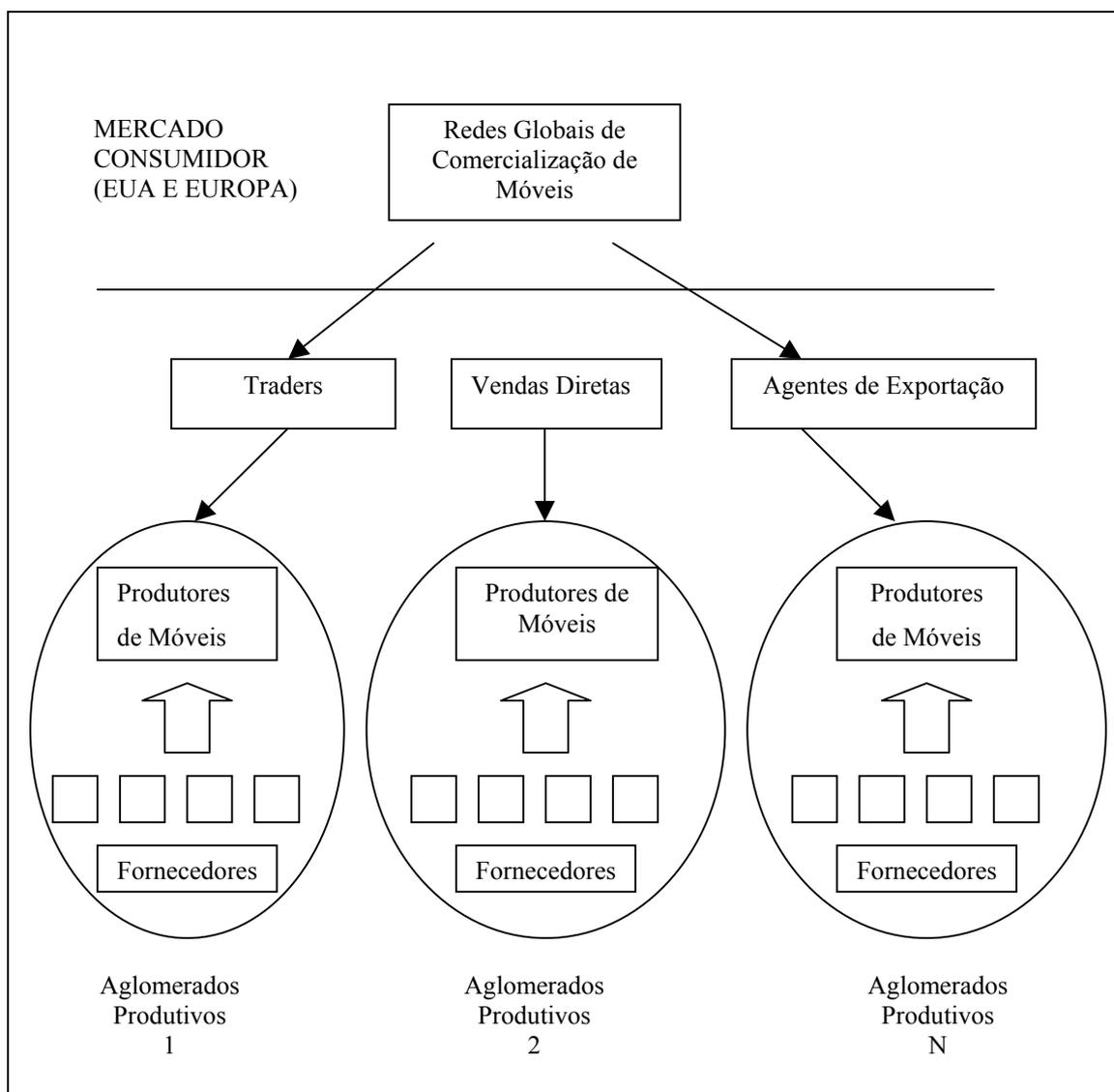


Figura 18: Fundamentos analíticos da governança em arranjos produtivos locais.

Fonte: Adaptado de SUZIGAN, Wilson.

(1) Intermediários

2.10 FORMAS DE RELAÇÃO INTERFIRMAS E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Nos itens 2.9.2. foram apresentados sucintamente os modos de coordenação das relações interfirmas via mercado e os modos decorrentes de decisões no plano hierárquico, tanto no interior da empresa como fora de suas fronteiras, além dos modos intermediários,

que têm como pano de fundo a adoção de comportamentos cooperativos, lastreados na confiança.

O item ora em apreciação é dedicado à abordagem dos principais tipos de relação econômicas em nível de empresas, e essas, segundo Weinstein et al. (1996, p. 25-26) podem ser distribuídas em três grandes tipos: “as relações de troca; as relações de co-produção e os acordos estratégicos”.

A primeira modalidade é referenciada pelas transações propriamente ditas, as quais tem como objeto a cessão de um bem ou a venda de um serviço, o que corresponde à transferência direta da propriedade.

A co-produção abre-se num amplo leque de possibilidades, mas sucintamente, tem como finalidade a reunião em comum de ativos visando à realização de objetivos determinados.

Tais relações geram problemas de coordenação técnica e informacional

Também podem assumir variadas formas, desde a de *joint venture*, a da criação de consórcios e as de diversas alternativas (WEINSTEIN et al., 1996, p. 26).

Por último, figuram os acordos estratégicos, os quais não implicam em trocas e em atividades comuns. São típicos deste tipo às parcerias formadas para divisão de mercado e a gestão de preços.

Salienta-se que nas relações de subcontratação utiliza-se de um “*mix*” de modos de governança, variando desde o modo de mercado, até o modo relacional.

Weinstein et al. (1996, p. 24) sublinham surgir problemas quando as relações são complexas, tais quais as que seguem:

- “decorrente da definição exata dos bens e serviços que devem ser produzidos, quando a relação não se caracteriza por troca pontual, mas, sim, por uma sucessão de trocas similares e quando as transações não partem de um direito de propriedade sob um ativo, mas, sim, de procedimentos específicos;
- em casos de iniciativas de cooperação de grande envergadura e que envolvam número significativo de firmas combinam-se diferentes formas de coordenação, sob o primado de uma coordenação contratual”.

Outra modalidade é a da cooperação em nível tecnológico quando ela envolve projetos em ciência e tecnologia. A subcontratação implica na gestão de conflitos e na partilha dos resultados da ação conjunta, ou da quase renda-gerada.

As relações entre os agentes dependem das posições de cada uma das partes e das propriedades da arquitetura que compõe e disciplina o sistema de relações (WEINSTEIN et. al., 1996, p. 29).

Há ênfase na importância de relações multilaterais e multiformes, o que amplia em muito a amplitude da abordagem e se aproxima mais da realidade vivida no mundo dos negócios.

2.11 CONTEÚDOS DA COORDENAÇÃO, PROCEDIMENTOS E FUNÇÕES

Weinstein et al. (1996, p. 16) estabeleceram quatro tipos de dispositivos, além de diversas formas fundamentais de coordenação, a seguir listados:

- coordenação técnica (que implica na alocação de recursos);
- partilha dos ganhos ou da renda ou da quase- renda relacional;
- coordenação cognitiva ou informacional;
- compatibilidade de interesses e de gestão de conflitos.

Esses Autores exibem dois casos de distintos enfoques segundo as linhas de pensamento ou de escolas Na economia ortodoxa e na dos contratos e neo-institucional focaliza-se os problemas resultantes da assimetria de informações e acentuam-se os dispositivos de acompanhamento e de incitação. No campo da sociologia industrial é dada maior importância às assimetrias de posições de poder e de influência na tomada das decisões.

Foi realçado que Britto (1999) dividiu a coordenação das relações interfirmas em três grandes dimensões: técnico-produtiva; interorganizacional e informacional-tecnológica.

Numa primeira avaliação, dois dos conteúdos de Weinstein et al. têm equivalentes na classificação de Britto (1999), a saber: coordenação técnica e cognitiva ou informacional. As duas outras se enquadram na dimensão da coordenação interorganizacional.

Contudo os conteúdos de Weinstein et al. conferem aos conceitos, características e especificações significativas.

Sobre este mecanismo, Britto (1999, p. 69) observa que “para mitigar problemas de risco moral (*moral hazard*) é necessária à montagem de um sistema de incentivos que seja capaz de induzir os parceiros em determinada relação a adotarem comportamento eficiente”.

O Quadro 19 registra as modalidades ou tipos de mecanismos e instrumentos para executar-se a coordenação nas diferentes dimensões, dentre as quais sublinham-se: na

coordenação técnica há o emprego do mecanismo de preços e de hierarquia, tendo como referências para análise a microeconomia padrão e as obras sobre a organização do trabalho e na partilha de lucros as modalidades empregadas são as dos mecanismos de preços e o poder de mercado, enquanto o referencial para análises abrange a teoria de mercado e da repartição, além da microeconomia padrão.

Quadro 19: Dimensões da coordenação segundo as modalidades e ao tipo e com análises de referência.

ESPECIFICAÇÃO	MODALIDADES – TIPOS	ANÁLISES DE REFERÊNCIA
Coordenação técnica Alocação de recursos	Mecanismos de preços e hierarquia.	Padrões microeconômicos. organização do trabalho e da produção.
Partilha dos ganhos	Poder de mercado, mecanismos de preços, definição dos direitos de propriedade.	Padrões microeconômicos, direito de propriedade e das teorias do mercado e repartição.
Coordenação informacional	Mercado, hierarquia e regras e rotinas.	Evolucionistas e teoria das convenções.
Gestão de interesses e Conflitos	Acompanhamento, contratos, regras, poder e incitação.	Custos de transação, teoria da agência e da regulação e sociologia econômica.

Fonte: WEINSTEIN, Olivier et al.,1996, p. 16.

Na coordenação informacional, as modalidades são as do mercado, da hierarquia e das regras e rotinas, a partir de referências contidas em Hayek, nos evolucionistas, em AOKI e na teoria das convenções. No campo dos interesses e conflitos realçam-se o acompanhamento, a incitação, os contratos e regras estabelecidas e o poder. Os fundamentos teóricos estão inseridos em obras sobre as teorias dos custos de transação, da agência e da regulação.

Messner e Meyer-Stamer (2000, p. 3) frisam que: “o conhecimento da cadeia de governança auxilia a entender a distribuição dos ganhos ao longo dela”, e mais: “as soluções para maximizar o bem-estar conjunto são sistematicamente ignoradas”.

Estes Autores recomendam para a avaliação da eficácia na coordenação a adoção do Ótimo de Pareto e o Critério de Kaldor (MESSNER e MEYER-STAMER, 2000, p. 20).

Ao tratarem da gestão de redes referem-se às ações pró-ativas na esfera da coordenação de cadeias de suprimento, tais como:

- compartilhamento de informações;
- alinhamento do canal envolvendo, entre outros, movimentos de materiais, apreçamento ou provisionamento, níveis de estoques visando ao equilíbrio no interior da rede;
- eficiência operacional, mediante a redução da complexidade.

Estas três categorias próprias da literatura de cadeias de suprimento estão inseridas na esfera da coordenação técnica e na coordenação informacional, contudo tem maior profundidade e são mais operacionais.

Este Quadro, que sintetiza as dimensões da coordenação, revela a complexidade implícita no definir, operacionalizar e acompanhar os processos de cooperação interfirmas e mostra o quanto se necessita evoluir em termos de domínio teórico-conceitual e de ferramentas para alcançar maior eficiência em nível de ação conjunta e de ganhos de eficiência coletiva.

Pires (2004, p. 124) apresenta um modelo mais simples, porém com boa contribuição para melhor se entender as opções de relacionamentos e os movimentos no sentido da cooperação, sobretudo quando o foco é direcionado para a gestão de cadeias de suprimentos, ou redes verticais norteadas por uma empresa líder.

Desde a esquerda para a direita, o vetor horizontal abrange as seguintes dimensões: 1) negociações de mercado, e mais os seguintes níveis: cooperação; coordenação e colaboração. No primeiro caso, as negociações sejam baseadas em preços e o relacionamento é entre adversários e há baixos níveis tanto em relação à importância estratégica quanto à complexidade. A cooperação é comum em casos em que haja poucos fornecedores e os contratos têm horizonte de longo prazo. A complexidade das relações é alta, porém, com baixa importância estratégica.

A coordenação envolve o emprego de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), com algum compartilhamento de informações em campos selecionados e ocorre nos casos em que a relação revela elevada importância, porém, com baixa complexidade.

A colaboração corresponde aos estágios mais avançados de inter-relação no seio das cadeias de suprimentos e pressupõe a integração da cadeia, o planejamento conjunto e o compartilhamento de tecnologia (PIRES, 2004, p. 124).

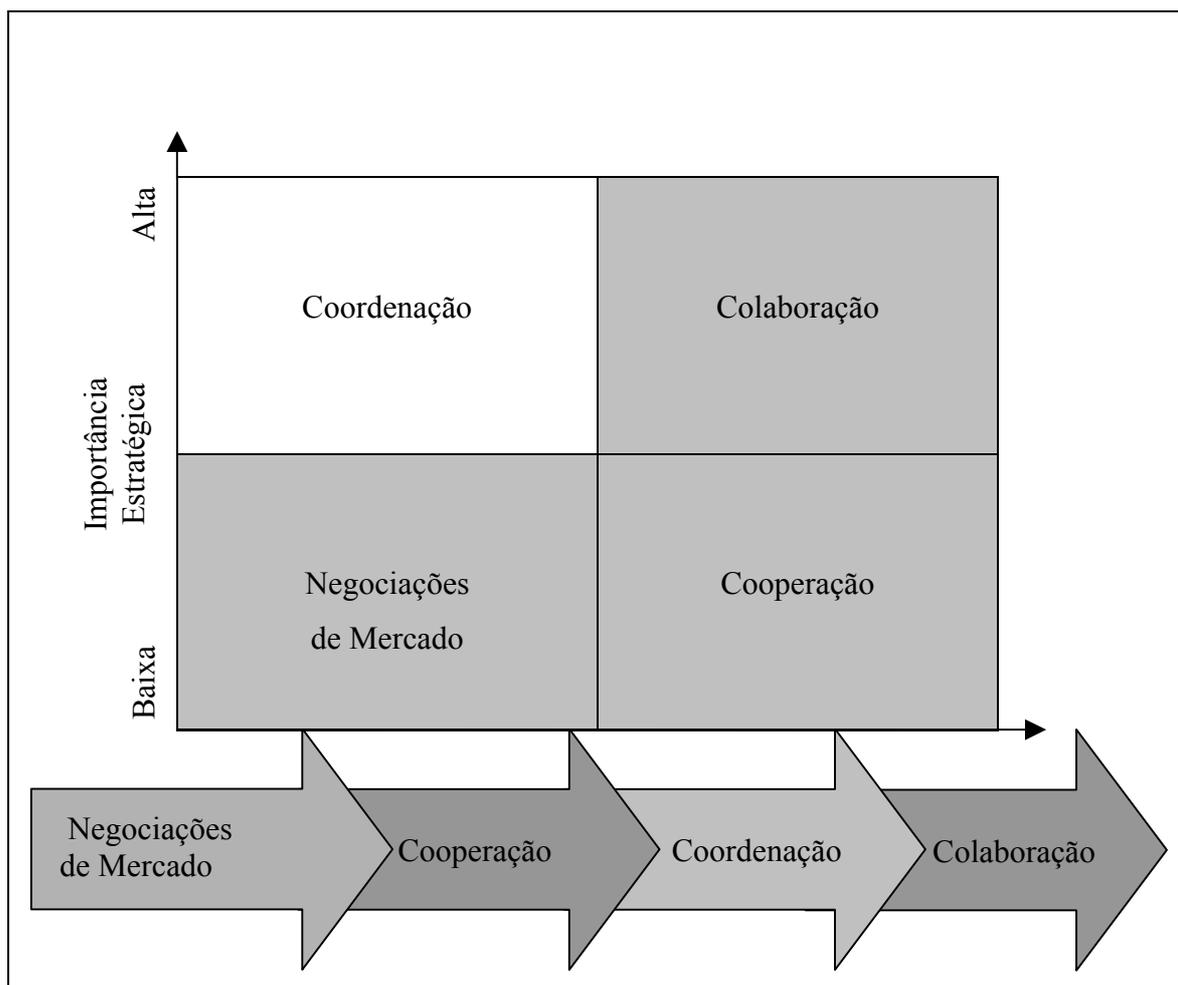


Figura 19: Opções de relacionamentos em gestão de cadeias de suprimento e o movimento no sentido da colaboração.

Fonte: Pires, 2004, p. 124.

Este estágio de desenvolvimento da gestão das cadeias de suprimentos equivale ao nível de avanço de aglomerados inovativos ou de sistema produtivo de inovação, nos quais ocorrem ganhos significativos decorrentes da ação conjunta, provocando o que se denomina eficiência coletiva deliberada.

O planejamento conjunto guarda semelhança com a coordenação interorganizacional exposta no modelo de BRITTO (2002).

Os distritos industriais italianos são o paradigma deste elevado estágio de avanço das redes de empresas locais. Há, contudo, uma diferença fundamental em relação à gestão das cadeias de suprimentos, por se enquadrarem como aglomerações de pequenos e médios produtores, com elevada divisão do trabalho, forte cooperação e envolvimento social que geram regras e padrões de conduta relacionais.

Um aspecto a ser considerado na gestão das relações interempresas é o dos níveis das

decisões. Esse nível pode ser estratégico; organizacional e operacional, sendo que os dois primeiros são definidos *ex-ante* e o último *ex-post*.

Pires (2004, p. 125) frisa que: “... a colaboração requer um alto nível de confiança, além de uma visão comum de futuro entre empresas parceiras em cadeias de suprimentos”.

2.12 DISPOSITIVOS DE SUBCONTRATAÇÃO

2.12.1 Considerações gerais

Weinstein et al. (1996, p. 36) apreciando a literatura pertinente aos mecanismos de coordenação interorganizacional ressaltam “a multifuncionalidade dos problemas de coordenação: a anti-seleção; o risco moral e as dificuldades de coordenação”.

Para tanto se baseiam em DOSI, TEECE & WINTER (1990), BROSSEAU (1993b).

Mencionam três categorias de mecanismos que compõem os dispositivos contratuais de coordenação:

- coordenação técnica;
- garantia, destinadas a conferir caráter executório as obrigações pactuadas no contrato;
- remuneração, definidores das regras para a partilha, entre os contratantes, da quase renda, nelas incluindo sistemas de incitação e de divisão de riscos.

Oliver (1990, apud Britto, 1999) sublinha que a literatura registra distintos tipos de racionalidade nos acordos estabelecidos entre firmas. Menciona ainda, entre outros: “a relevância do poder de mercado e de negociação, o intercâmbio de informações, o aumento da eficiência e a reputação”.

2.12.2 Coordenação técnica

A coordenação técnica decorre do fato de que toda relação entre agentes em mobilização e alocação de recursos implica num modo de divisão dos benefícios dela decorrentes, os mecanismos de custos de transação especificam as modalidades de remuneração das partes contratantes (WEINSTEIN, 1996, p. 16-36).

Sobre este tópico no item 2.4 há úteis apreciações da lavra de BRITTO (2002).

2.12.3 Sistema de rotinas

Um sistema de rotinas pode se transformar em um sistema de autoridade se uma das partes tiver o propósito de redefinir o conteúdo das rotinas em função da evolução de empecilhos (WEINSTEIN, 1996, p. 37-38).

Estes autores afirmam que o sistema de autoridade conjunta está ganhando crescente importância nas relações interfirmas, o que implica na criação de estruturas de concertação do tipo de *joint-venture* e de comitês *ad hoc*.

A natureza das rotinas traduz o jogo de poder nas relações interfirmas e é, portanto, reveladora das relações de força entre os parceiros (WEINSTEIN, et al., 1996, p. 38).

A subcontratação é subdividida em três grandes categorias:

- subcontratação tradicional ou de mera capacidade de produção, na qual os beneficiários da prestação definem os planos e as especificações;
- fornecimento especial, também denominada de subcontratação especial, na qual cabe ao fornecedor definir os detalhes da sua prestação de trabalho, por delegação do beneficiário;
- fornecimento clássico, em que o prestatário individualmente define os detalhes da prestação (WEINSTEIN et al., 1996, p. 39).

Brouseau (1993b, apud Weinstein et al., 1996, p. 39) frisa “que a literatura aplicada confirma a existência de fortes assimetrias e desigualdades entre os atores na especificação dos contratos”.

2.12.4 Dispositivos de incitação

Estes mecanismos possuem dupla dimensão: uma, a de recompensa ou de estímulo ao engajamento, outra, a de punição ou de dissuasão para desencorajar a adoção de comportamentos oportunistas ou indesejáveis.

Os dispositivos de incentivos variam em função das abordagens teóricas tradicional, neo-institucional e evolucionária ou neo-schumpeteriana.

Na primeira, há dependência bilateral tendo como referência à teoria da agência; na segunda, enfatiza-se o papel da confiança como redutor dos custos de transação e na terceira, o sublinhar do aprendizado e da inovação em nível de rede, mediante a aglutinação de competências.

Nas abordagens de fornecimento especial (subcontratação de especializações) embute-se a delegação a definição por ele mesmo os detalhes da prestação;

No formato clássico, a proprietária define os detalhes da sua prestação.

Recobre muitas realidades, incluindo os mercados de recompensa e permissão (WEINSTEIN et al., 1996, p. 39-40).

Este mecanismo destina-se ao encorajamento de comportamentos cooperativos e à dissuasão da escolha de estratégias indesejáveis e ao estímulo de concordância em seguir certos comportamentos e obrigações.

2.13. DESVERTICALIZAÇÃO: TERCEIRIZAÇÃO, *OUTSOURCING* E INSTRUMENTOS CONTRATUAIS

2.13.1 Desverticalização: terceirização e *outsourcing*

Os processos de subcontratação e de terceirização em geral têm sido efetuados em crescente gama de atividades, dando assim origem ao estabelecimento de redes verticais inseridas em cadeias produtivas (BRITTO, 2002, p. 345).

Ao terceirizar, as empresas fazem um balanço entre os benefícios e os custos para produzir dentro das fronteiras da empresa, ou de adquirir de terceiros. Esta situação recebeu a denominação de dilema produzir x comprar (*to make x to buy*).

Há autores que fazem distinção entre os conceitos de desverticalização tradicional e o de *outsourcing*. Schneider (2004, p. 1) considera que o *outsourcing* “implica que não se busca unicamente a eficácia operativa, busca-se sim a eficácia operativa orientada com (Sic) foco estratégico”.

Comumente, a desverticalização comumente tem foco único na busca de vantagens direcionadas a resultados operacionais.

A terceirização implica em abrir-se mão do emprego do modo de governança hierárquica para adotar outros modos mais cooperativos.

A decisão entre produzir internamente ou comprar de terceiros é lastreada em condicionantes como os apresentados no Quadro 20 da lavra de Williamson (1986), um dos expoentes da teoria dos custos de transação, no qual estão associados à frequência das transações e aos graus de especificidade ao produto objetos de avaliação.

Outrossim, o grau de complexidade das arquiteturas dos produtos e seus componentes influenciam fortemente na tomada de decisão.

Quadro 20: Caracterização das transações, segundo a frequência e o grau de especificidade.

FREQUÊNCIA DO INVESTIMENTO	NÃO ESPECIFICAS	MISTAS	ESPECIFICAS
Ocasionais	Governança de mercado	Governança trilateral	Governança trilateral
Recorrentes	Governança de mercado	Governança bilateral (contrato de relação)	Organização interna (hierarquia)

Fonte: WILLIANSO (1986, p. 117, apud Fiani, 2002, p. 279).

Quando as transações são não-específicas, tanto sejam elas ocasionais, como recorrentes, a governança é feita via mercado. Quando as transações são mistas, poderá haver governança bilateral (entre duas empresas ou atores) desde que a frequência seja recorrente, estabelecendo-se contratos de relação e trilaterais, quando ocasionais. Nos casos em que haja especificidade dos produtos e frequência ocasional, é adotada a governança trilateral e quando recorrentes, a solução aventada é a por via hierarquia.

A governança trilateral entroniza as figuras das associações comerciais e industriais, organizações empresariais e consórcios e federações independentes, segundo PARK (1996, p. 807, apud BRITTO, 1999, p. 101).

As justificativas para a desverticalização compõem os fundamentos para a formação de redes e, grosso modo, da busca de vantagens competitivas mediante a concentração nas competências centrais das empresas envolvidas.

Salienta-se existirem duas importantes razões para a existência da assimetria de informações. Uma delas, a da racionalidade limitada e a outra, a das incertezas. Ademais, os contratos não podem conter toda a soma de particularidades, devido às limitações humanas relacionadas à neurofisiologia e à linguagem (BRITTO, 1999).

A terceirização pode ser dificultada pela resistência de gestores determinados a optar pela ampliação da capacidade produtiva própria.

Normalmente a subcontratação é feita com a segmentação de fornecedores vindo a formar uma arquitetura formada por camadas de fornecedores (*tiers*).

Pode ainda ser desagregada em três níveis, com especificação dos tipos de relacionamentos, das funções e da frequência, dos resultados e das restrições ou condições de acesso. No primeiro nível, o relacionamento é do tipo cooperativo, plurianual, com resultados que implicam em ganhos por interação e aprendizado coletivo, com densa troca de informação. Há duas restrições para o acesso ao primeiro nível de fornecedores: a capacitação técnica e proximidade espacial.

Na transação mercantil com relações de curto prazo e pouca fidelidade do contratante quanto à continuidade da relação, os resultados pertinentes à troca de informações e aprendizado indicam ganhos baixos ou restritos. O terceiro nível enquadra-se nas relações do tipo de relações mercantis ou de governança via mercado (PIRES, 2004).

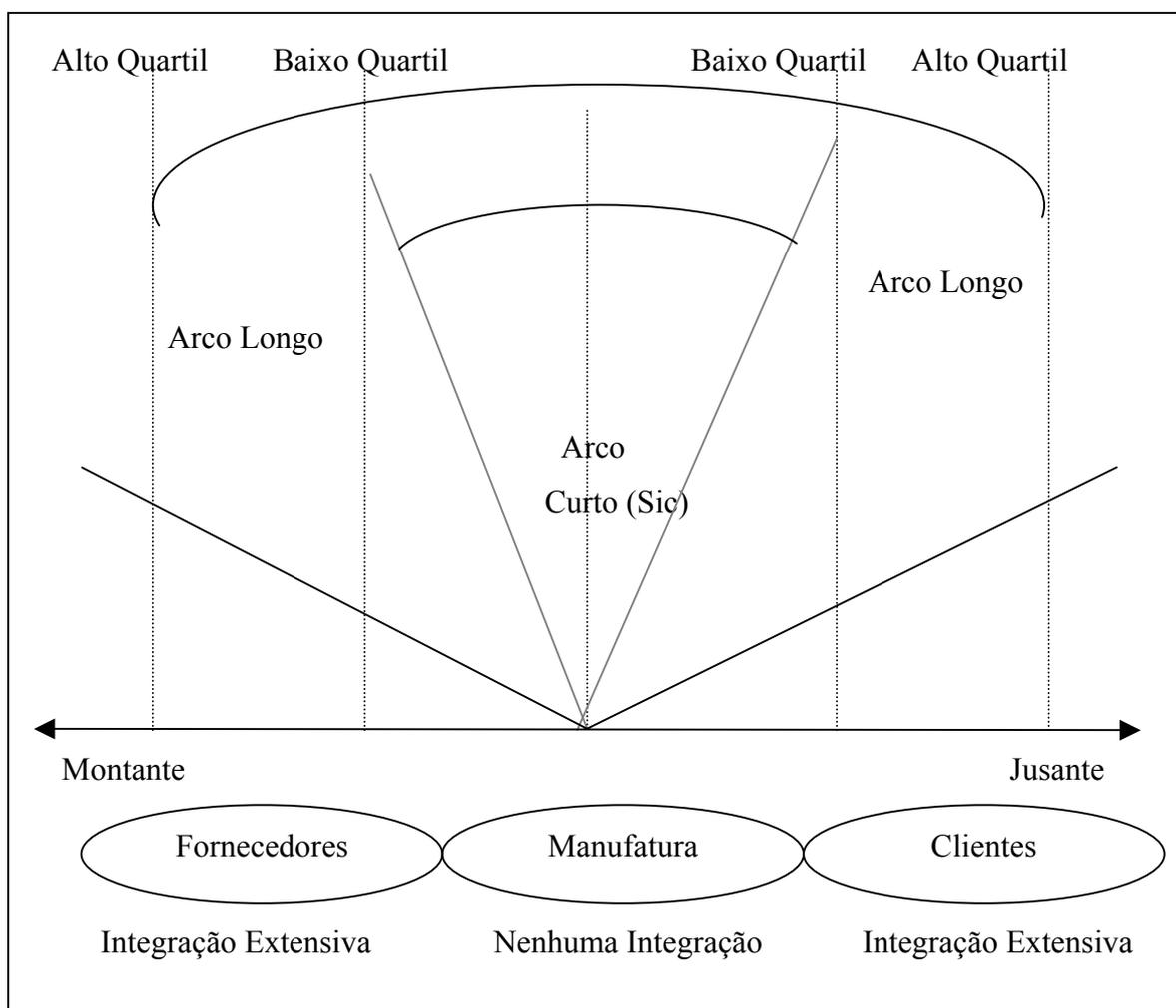


Figura 20: Arcos de integração nas *Supply Chain*

Fonte: PIRES (2004), adaptado de Frohlich e Westbrook (2001).

A segmentação de fornecedores e de outros parceiros por parte de empresas norteadoras implica em abrir um leque de modos de gestão dos relacionamentos.

Pires (2004, p. 90) apresenta quatro tipos de processos de negócios:

- “processos gerenciados, nos quais um conjunto de empresas-chave ao longo da cadeia de suprimentos é tratado de forma integrada”;
- processos monitorados, direcionados para o subconjunto de empresas que, embora não sejam classificadas como essenciais é importante que elas estejam integradas e sejam monitoradas;
- processos não gerenciados: resultam da decisão da empresa focal de não integrar em sua gestão um subconjunto de empresas por considerá-las não-essenciais;
- processos de não-membros: abrange empresas consideradas como não-pertencentes à cadeia de suprimento, embora possam vir a afetar o desempenho da empresa focal e da cadeia de suprimento como um todo”.

Este autor (2004, p. 116) desenhou a partir de esquema elaborado por Frohlich e Westbrook (2001) uma Figura que recebeu o título de Arcos de integração em cadeias de suprimentos, que envolve integração a montante e a jusante da empresa focal.

Quadro: 21: Cinco alternativas de integração e de abrangência de arcos, ao longo de uma cadeia de suprimento (*supply chain*)

Olhando para dentro <i>Inward-facing</i>	Com baixo relacionamento com fornecedores e clientes.
Olhando para a periferia <i>Periphery-facing</i>	Com níveis de relações acima do baixo com fornecedores ou clientes, porém inferior ao nível elevado
Olhando para os fornecedores <i>Suppliers-facing</i>	Com elevado nível de relações com fornecedores e baixo com clientes.
Voltado para os clientes <i>Customer-facing</i>	Com elevado nível de relação com clientes e baixo com fornecedores.
Olhando para fora <i>Outward-facing</i>	Com elevados níveis de relacionamento e abrangência com clientes e fornecedores.

Fonte: Adaptado de PIRES, 2004, p. 116.

Britto (2002, p. 371) ao tratar deste tema – subcontratação referiu-se à experiência de processos de relacionamento em montadoras de veículos e afirma que os subcontratados de primeiro nível desempenham funções avançadas como as de concepção, adequando-se à especificação de resultados e às normas funcionais definidas pelo contratante.

Britto (2002, p. 131) afirma ainda que a segmentação de fornecedores amplia as barreiras às entradas externas à rede e cria barreiras à entrada interna, o que dificulta a ascensão a entradas internas e estas teriam conotação de competências no nível de capacitação tecnológica.

2.13.2 Instrumentos contratuais: contratos e autoridade

O estabelecimento do tipo e estilo de autoridade bem como dos contratos e de outros mecanismos de relacionamento entre firmas decorre de uma ampla gama de fatores, alguns dos quais já foram objetos de referência. No que se refere aos mecanismos contratuais estes podem adquirir diferentes configurações e graus de detalhamento. Citam-se alguns exemplos, a guisa de ilustração, baseando-se na lavra de FIANI (2002, p. 273):

- “Contratos que especificam no presente um determinado desempenho no futuro;
- contratos que especificam no presente um determinado desempenho no futuro, condicionado a ocorrência de eventos definidos antecipadamente no futuro, ou seja, contratos com condicionalidades;
- contratos estabelecidos hoje com o direito de selecionar no futuro um desempenho específico dentro do conjunto de atuações estipuladas previamente, estabelecendo uma relação de autoridade”.

Leve-se em conta que os graus de especificidade e detalhamento dos contratos dependem:

- da importância e complexidade dos produtos e serviços objeto das transações;
- da importância do ator envolvido e do nível de relacionamento (fornecedor de primeiro, segundo/terceiro nível); do estilo de gestão;
- do setor de atividades e do estágio de evolução da rede ou cadeia;
- do tamanho dos atores envolvidos e do controle do capital e do domínio exercido segundo modelo de Porter;
- do nível de confiança existente (FIANI, 2002, p. 274).

As características das transações são determinadas pelo tipo de investimentos e pela estrutura de governança, segundo ilustra o Quadro 20 apresentado por FIANI (2002, p. 279).

Outro aspecto a ser levado em conta é o da especificidade dos ativos envolvidos, caso sejam ou não dedicados.

Há, na literatura compulsada, referências a quatro casos mais comuns de situações

relativas e especificidades de ativos:

- especificidade de localização;
- especificidade física;
- especificidade de capital humano e
- especificidade de ativos dedicados (FIANI, 2002, p. 281).

Salienta-se que a dependência gerada em casos de relações em que haja o envolvimento de ativos específicos cria o risco de situações com “o problema do refém”, ou “do prisioneiro”, em que uma das partes da relação fica vulnerável e sujeita a ameaças do parceiro de interromper a relação.

As firmas ao incorrerem em transações desta natureza tendem a configurar-se num quadro especial, no qual as relações duradouras e modo de governança diferenciado sob o signo de envolvimento cooperativos.

Complementando a abordagem das cinco alternativas de integração enunciadas no item 2.16.2.3, Pires (2004, p. 116) comenta os resultados de pesquisa realizada por Frohlich e Westbrook (2001) que englobou 322 empresas situadas na Europa, Ásia/ Pacífico, as Américas do Norte e do Sul, direcionado ao setor metal-mecânico, cujos resultados revelaram a existência de cinco alternativas de integração e de abrangência de arcos (curto e amplo), ao longo de uma cadeia de suprimentos.

O Quadro 21 sintetiza o potencial das alternativas em combinações diversas que permitem enquadrar amplamente casos reais.

Uma das lições extraídas da pesquisa é de haver múltiplas maneiras de estruturar e gerir uma cadeia de suprimento, em que pese o fato de pertencer a um mesmo setor.

De outro lado, a complexidade das relações estabelecidas no interior das redes e cadeias vai afetar a natureza do modelo (modo) de coordenação e da gestão das relações envolvidas (SOUZA, 1997).

Outrossim, tanto nos casos de redes de pequenas e médias empresas locais quanto nas sob o formato de cadeias de suprimento não há um modo único de gestão, mas, sim, um dominante, o que pode ser entendido com mais clareza pela releitura das considerações sobre diferentes estilos de coordenação adotados pelas montadoras americanas e asiáticas, que adotam um mesmo meio de coordenação, que é a subcontratação de fornecedores, porém, com diferentes matizes.

2.14 TEORIA DA AGÊNCIA E COMPORTAMENTOS INEFICIENTES

Esta teoria, como já foi mencionado, está vinculada à abordagem teórica da corrente tradicional ou da microeconomia ortodoxa, cujas características estão discriminadas no item 2.6.

Nestas relações o arcabouço contratual é muito valorizado, a ponto de as empresas serem consideradas como um nexo de contratos (BRITTO, 1999, p. 65).

Este mesmo Autor frisa que a Teoria da Agência é utilizada na análise das formas de organização das atividades econômicas e das relações entre parceiros.

Nela, estabelecem-se relações do tipo ‘agente-principal’, nelas um ator é considerado como ‘principal’, o qual delega algum poder de decisão a um terceiro, denominado agente ou executor. O principal coordena as relações pelo principal.

Alerta-se para a impropriedade da tradução do termo inglês *principal* para o português principal, que é um adjetivo e não o substantivo comum adequado para sua aplicação.

Os comportamentos oportunistas mais comuns são: o risco moral decorrente das diferenças de interesses dos atores e a ‘seleção adversa’, quando o principal tem dificuldade para avaliar a capacidade do agente para realizar as tarefas delegadas.

Os descumprimentos ou as falhas no cumprimento das condições constantes do pactuado decorrem do fato do mundo real ser complexo, e se configurar num ambiente em que impera a racionalidade limitada e com alto grau de incerteza, o que induz a situações denominadas de assimetria informacional.

Tais relacionamentos tendem a ocorrer em períodos determinados.

Esta restrição esta inserida como uma das três limitações constantes de um “contrato ótimo”.

A incerteza quanto ao alcance ou consecução dos resultados da relação provoca situações de:

- risco moral (*moral hazard*) decorrente da possibilidade do agente realizar um nível de desempenho ou de esforço inferior definidos nos termos contratuais de forma implícita ou explícita sem que o ‘principal’ possa avaliar as intenções do agente por falta de informações;
- possibilidade de ocorrer o fenômeno denominado de “seleção adversa” e
- riscos associados à ocorrência de mudanças aleatórias nas condicionantes do macro-ambiente que foram consideradas como marcos de referência para instruir o

pacto entre firmas.

Para minimizar os riscos expostos há necessidade de lavrar, firmar e acompanhar os contratos, cujos custos são denominados custos de agência. O custo de agência decorre das perdas por comportamentos não-eficientes e incompatíveis com a maximização dos interesses globais das partes contratantes, e dos gastos necessários para evitar tais comportamentos (BRITTO, 1999, p. 67).

Segundo Britto (1999, p. 67), para operacionalizar as relações entre o ‘principal’ e o agente faz-se necessário:

- a montagem de uma estrutura contratual adequada às características das relações;
- a construção de mecanismos de incitação e
- o monitoramento das relações. Ou seja, que se concebam formas de governanças capazes de promover a gama de resultados mais próximos das situações em que impera o sistema de informações perfeitas (BRITTO, 1999, p. 65).

Os mecanismos de incentivos já foram apreciados no item 2.13.2 ao se discorrer sobre os dispositivos de incitação.

A ocorrência de risco moral em relações interindustriais está associada a três fatores: a divergência potencial de interesses entre as partes contratantes; os empecilhos para a realização de acordo para o estabelecimento de bases adequadas de repartição de ganhos e a dificuldade de avaliação do real engajamento do parceiro para o justo cumprimento da relação.

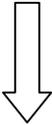
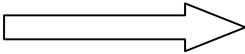
Dentre as ações para minimizar o risco moral salientam-se: o aperfeiçoamento do sistema de monitoramento preventivo, maximizando sua transparência; redução da assimetria informacional adotando-se novas fontes de informações sobre a efetiva capacidade de a contraparte executar sua obrigação e de empregar artifícios como o de instigar a competição entre partes em princípio conflitantes, como é o caso de envolver concorrentes na expectativa de mitigar os conflitos na relação cliente ‘principal’ – fornecedor (agente); montagem e operação de sistemas mais atraente e confiável de incentivo, com claros sinais de que o prêmio do agente variará em função do seu desempenho e de que haja um equilíbrio entre os riscos e os ganhos potenciais (BRITTO, 1999, p. 67-70).

Britto (1999, p. 67) adaptou de Nilakami e Rao (1994, p. 657) um quadro que relaciona os níveis de conhecimento da relação esforço-resultado no relacionamento e quanto ao grau de consenso entre as partes relativas aos esforços e aos resultados.

Esta teoria tem um amplo potencial de aplicação em relações do tipo cliente (empresa

líder) e fornecedor (empresa que exerce o papel de agente) no campo da subcontratação e de desverticalização em geral, desde que sejam empregados processos de coordenação pautados em modos de governanças cooperativos.

Quadro 22: Tipologia do contexto de relacionamento entre as partes envolvidas em situações de dependência bilateral.

Conhecimento sobre a relação esforço-resultado no relacionamento		Baixo	Alto
		III	I
 Alto	Redução da incerteza por mecanismos estruturais e sociais de interação entre as partes, que facilitam a coordenação de ações.	Viabilidade da redução da incerteza por processo de contratação com definições de incentivos: <i>primeira melhor solução</i> .	
	Baixo	IV	II
	Redução da incerteza através de normas e valores culturais socialmente construídos que facilitam a interação entre as partes.	Possibilidade de redução de incerteza através do processo de contratação com definição de incentivos: <i>segunda melhor solução</i> .	
		Grau de consenso entre as partes relativas aos esforços e aos resultados. 	

Fonte: BRITTO, 1999, p. 75, adaptado de Nilakani e Rao (1994, p. 657).

As soluções para mitigar os comportamentos não-eficientes, que produzem o efeito de risco moral (*moral hazard*), podem ser enquadradas em dois cenários: um o de primeira melhor solução (*first best solution*) pela qual se procura reduzir a incerteza quanto ao resultado da relação mediante a aplicação de incentivos inseridos no arcabouço contratual. Nesta condição há conjuntamente um elevado grau de consenso em relação ao conhecimento da relação esforço-resultado e consenso em relação aos esforços a serem despendidos e aos resultados esperados.

A segunda melhor solução (*the second-best solution*) discrepa da primeira melhor solução por inexistir um elevado grau de conhecimento em relação aos esforços-resultado no relacionamento, embora haja consenso quanto aos esforços e resultados esperados, (BRITTO, 1999, p. 74-75).

Os custos de agência podem ser representados, mediante modelo matemático simplificado, pela equação seguinte: $Z = e + x$, em que 'z' significa o esforço total para o agente 'e' corresponde ao esforço aplicado, enquanto 'x' é uma variável aleatória.

2.15 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÕES

A teoria dos custos de transação é uma evolução em relação à teoria tradicional posto que as empresas são vistas e consideradas de maneiras distintas. A empresa, a partir de Coase (1937, p. 188), foi re-conceituada, evoluindo desde uma unidade abstrata de produção para uma nova formulação em que há a busca genérica de maior eficiência, o que se reflete no padrão de conduta dos agentes, resultando em novas maneiras de organizar e coordenar as atividades econômicas (BRITTO, 1999, p. 81).

Coase (1937) vislumbrou a existência de outros tipos de custos além dos custos de produção a partir do momento em que as empresas quebravam as barreiras internas e passavam a adquirir produtos de terceiros, ou seja, quando recorriam ao mercado.

Segundo Britto (1999, p. 82): “Em relação a microeconomia tradicional a teoria dos custos de transação desloca o eixo central da discussão da eficiência alocativa baseada em uma análise marginal no sentido da discussão da eficiência de diversas formas organizacionais e institucionais”.

Custos de transação são os custos que os agentes econômicos realizam sempre que recorrem ao mecanismo de mercado para adquirir bens ou serviços. Ou seja, são os custos decorrentes da negociação, da redação de contratos e do esforço aplicado para garantir o cumprimento do que foi pactuado em contrato (FIANI, 2002, p. 269). Slack e Lewis (2001, p. 190) explicitam com maiores detalhes os custos de transação incluindo os custos de monitoramento pertinentes à qualidade e a entrega; o tempo despendido em negociação e re-negociação do contrato; e a aplicação de sanções quando necessárias.

A teoria dos custos de transação pode ser resumida nos termos seguintes: estas relações constituem-se numa modalidade de gestão de custos de transação pelo fato de ser

mais econômico recorrer-se ao mercado em certas circunstâncias do que a opção de produzir no âmbito da empresa, (WEINSTEN et al., 1996, p. 5).

Nos custos de transação há semelhança entre as relações de pessoas morais e pessoas físicas.

North (1992) assevera que “existindo custos transacionais impõe-se o estabelecimento de regras ou definições institucionais”.

Segundo Britto (1999, p. 81): “Na busca da minimização dos custos de transação, relativos a fatores de produção especializados, a firma seria induzida a estabelecer uma fronteira eficiente entre as atividades que tem interesse em controlar por meio de processos de integração e aquelas para as quais será mais vantajoso recorrer a realização de transações no mercado.”

Os custos de transação são, portanto, vinculados à sistemática de organização das relações de trocas (BRITTO, 1999, p. 105).

Os fatores geradores de custos de transação decorrem: da racionalidade limitada; da informação incompleta; do oportunismo; da complexidade e da especificidade dos ativos.

Existem várias críticas à teoria dos custos de transações e são alicerçadas em diversas razões entre as quais as de:

- ser difícil separar ou discernir entre custos de produção e de transações;
- não contemplar a dinâmica do intercâmbio informacional;
- que esta teoria não leva em conta o processo de aprendizagem interativa, fundamento do processo de inovação;
- que o próprio conceito de ativos específicos ou dedicados é posto em cheque ou suscetível de objeções (FIANI, 2002:93 e WEISTEIN, 1996, p. 6).

A existência de ativos específicos gera o problema de *small numbers* de pequeno número de atores que direciona de forma quase, ou mesmo exclusiva, a prestação de relação.

Em verdade, nos casos que envolvem investimentos em ativos específicos, comprador e vendedor passam a se relacionar de forma exclusiva (FIANI, 2002, p. 271).

O oportunismo ou o descumprimento de contratos na teoria de custos de transação decorre da manipulação de assimetrias de informações visando à apropriação de ganhos de quase-renda relacional (FIANI, 2002, p. 270).

Há dois tipos de oportunismo: o “*ex-ante*”, quando ocorre antes da operação ser realizada é denominada seleção adversa, típica de casos em que o fornecedor está consciente de que não pode cumprir os termos do contrato.

O outro tipo é o “*ex-post*” que se verifica somente após a realização da transação, a exemplo da diminuição da qualidade de um produto (*moral hazard*).

Frisa-se que a anulação dos comportamentos oportunistas não pode ser obtida via contratos, posto que valem para os custos de transação as mesmas limitações apontadas na teoria agente-‘principal’: as limitações de ordem neurofisiológica e a de linguagem.

Britto (1999, p. 87) salienta dentre os procedimentos para um melhor desenvolvimento técnico-produtivo, visando o aumento da eficiência produtiva de redes de empresas, no contexto da teoria dos custos de transação: “A primeira destas noções refere-se a necessidade de certa articulação ou equalização dos patamares de performance das atividades localizadas em diversos pontos da rede, que reforçam a interconectividade entre seus nós”.

Ross & Lorange (1992, apud Weinstein et al., 1996) elaboraram figura que contém sete modos de relações interfirmas no caminho hierarquia – mercado e que realça as diferenças nos custos de transação. Tanto na solução via mercado, cuja baliza é o preço e as operações são instantâneas quanto na hierarquia, na qual os custos de transações são baixos. Já na alternativa da forma de cooperação os custos de transações são elevados.

Slack e Lewis (2001, p. 190) registram que: “os fornecedores também incorrem em custos de transação para assegurar que a transação seja benéfica para eles”.

▪ **Autoridade e rotina na coordenação entre empresas.**

Aprofunda-se neste item o exposto no item 2.12.3.

A autoridade ou sistema de autoridade abrange um sistema ou conjunto aparente de rotinas; os diferentes níveis de decisão e os sistemas de autoridade conjunta.

Salientam-se dois tipos de dispositivos: os contratuais, que tratam das relações entre organizações e os de direção, definidores de regras de comportamento e da autonomia de decisão.

Os mecanismos já citados anteriormente se destinam à coordenação técnica; mecanismos de garantia, para que o primeiro seja adequado e satisfeito e a definição da remuneração, às regras orientadoras da repartição do “produto” da cooperação.

Os níveis de decisão compreendem as seguintes dimensões:

- estratégica: escolha objetiva e conciliadora;
- organização: contribuição de cada agente e
- operacional: redes especializadas.

2.16 CONCEITUAÇÃO E MODALIDADES DA CONFIANÇA

2.16.1 Considerações gerais

A criação de confiança entre atores constitui-se em fator decisivo para o estabelecimento da cooperação entre agentes autônomos, sendo indissociável da coordenação interfirmas (governança) e do potencial de estabelecimento de ação conjunta, qualquer que seja sua dimensão. Justifica-se, destarte, sua análise associada com o tema governança, independente do formato ou da arquitetura da rede.

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

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

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

Em estudos realizados por pesquisadores da área de engenharia de produção percebe-se que o fator confiança está adquirindo crescente importância à medida que as cadeias ou redes passem a ser geridas com estilos mais cooperativos e menos no talhe do sistema “*arm’s-length*” do mercado. Este novo estilo de gestão dos relacionamentos interfirmas aproxima os modelos de governança das experiências de redes e distritos industriais aos de gestão de cadeias de suprimento modernas.

No relatório da ASCET (2004), sob o título ‘Adquirindo vantagens competitivas em manufatura, é realçado que a colaboração corresponde a conexões estratégicas, o que implica em enaltecer o papel da confiança como fator essencial para estimular comportamentos colaborativos.

Em verdade, os questionamentos sobre se é viável, ou não, desenvolver a confiança, em relações que exige cooperação perde sua importância à medida que no mundo real o quadro competitivo mundial impõe o desenvolvimento de ação conjunta ou de operações estendidas que ultrapassem as fronteiras internas das empresas.

A indagação mais adequada é a de como se pode promover comportamentos colaborativos a partir da construção da confiança interatores, seja em redes de empresas locais seja em modalidades de organização da produção no formato de cadeias de suprimento.

A resposta a esta pergunta passa necessariamente pelo resgate e avaliação das teorias e da base de estudos e produção empírica que fundamentam o estabelecimento da confiança interatores, ou seja, pela revisão e crítica dos conhecimentos já existentes, com a quebra de barreiras entre as diferentes abordagens setoriais e das rígidas posições das escolas do pensamento teórico, para que se possa avançar no traçado de políticas de fomento a cooperação.

Nota-se que na literatura dedicada às políticas de fomento das redes de empresas em geral a governança é mencionada, sobretudo, como uma ferramenta para assegurar comportamentos cooperativos. A ênfase é direcionada a governança de problemas e aos projetos de intervenção.

Conceitualmente, a confiança pode ser considerada como a atitude de um agente econômico quanto ao risco, em razão da incerteza sobre o comportamento de parceiros e diante da possibilidade de elas assumirem comportamentos oportunistas. É a expressão de uma realidade incerta e está relacionada à reputação dos agentes (WEINSTEIN, 1996).

A confiança interfirmas, segundo Britto (1999, p. 91), é “a síntese dos fatores comportamentais que afetam a dinâmica transacional entre agentes”.

Para Weinstein et al., (1996, p. 58-59) “a confiança é considerada como um modelo específico de relações entre agentes”. E mais, “A confiança propriamente dita pode ser considerada como a antecipação da tendência de comportamento de um agente”.

O conceito de confiança pode ser referenciado ou estar dependente da reputação, na qual um agente pode estar inserido numa sucessão de transações (WEINSTEIN, et al., 1996, p. 63).

Slack e Lewis (2001) consideraram, para efeito de sua abordagem, a confiança como sendo: “a boa vontade ou a disposição de uma parte em relação a outra tendo por base a ‘crença’ de que a ação de terceiros- parceiros beneficiará mais do que prejudicará a primeira parte, mesmo que isto não possa ser garantido.”

Ou seja, que os fornecedores ou os clientes estejam dispostos a assumir riscos que possam materializar-se efetivamente pelo seu parceiro de negócios, em razão de eles acreditarem que o parceiro não irá de fato incorrer em comportamentos ineficientes (Eua, 200, p. 201).

Segundo este mesmo autor, em quase todas pesquisas realizadas nos EUA direcionadas para o estudo das relações entre fornecedores e clientes tem sido sublinhado o papel central da confiança na determinação do escopo e dos limites dos relacionamentos.

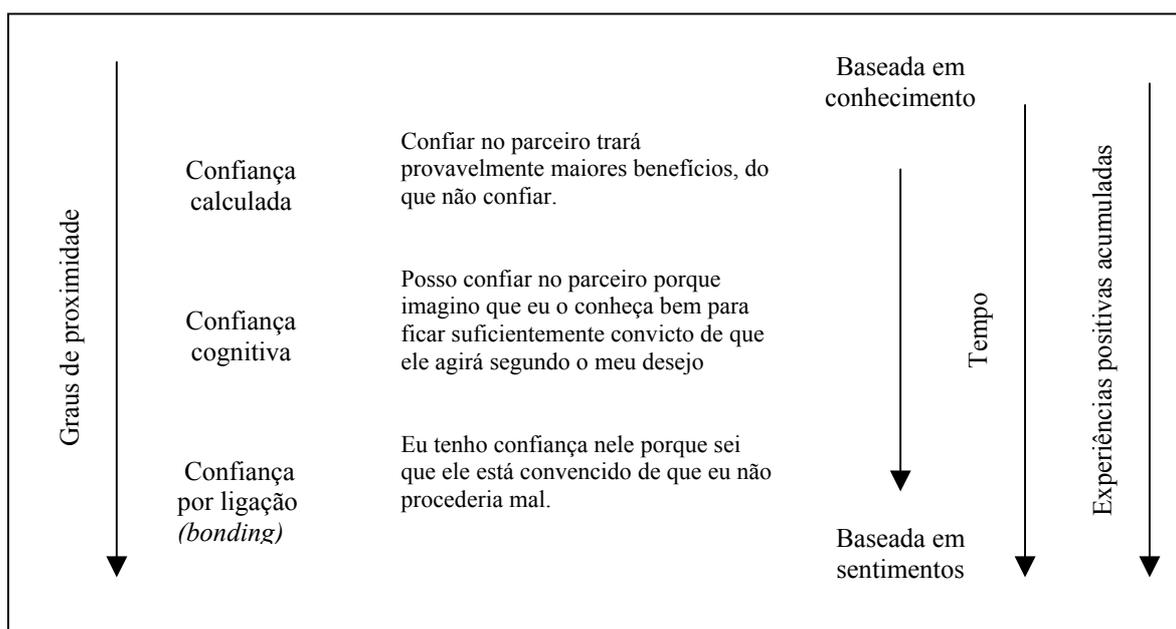


Figura 21: Graus de confiança.

Fonte: Slack e Lewis. (2001, p. 202)

Weinstein et al. (1996, p. 61) ao analisar o tema confiança em redes de empresas “considera, como ponto de partida a questão fundamental, que confere apelo à noção de confiança, quer se trate de questões teóricas ou empíricas, qual seja a de como se pode conseguir a coordenação de relações entre agentes autônomos”.

2.16.2 Tipos de confiança

A confiança é dependente não só do interesse, mas também da capacidade e da disposição para honrar os pactos firmados.

Na bibliografia compulsada, há uma ampla gama de tipos de confiança e elegeu-se em primeiro plano a tipologia de Sako (1992, apud Weinstein et al. 1996, p. 59):

- baseada em boa vontade (*good will trust*), que é considerada como engajamento explícito ou amplo;
- confiança contratual, que se fundamenta em cláusulas formalmente pactuadas;
- confiança por competência, sustentada na convicção de que a outra parte é competente para atender a demanda. (Quando o prestador oculta suas reais competência e intenções ao cliente ocorre o fenômeno denominado de ‘seleção adversa’).

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

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

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

Na figura 20 são mencionados três outros tipos de confiança:

- calculado, que acarreta múltiplos resultados, e que é baseado no conhecimento;
- cognitiva, por basear-se no conhecimento do parceiro e confiar em seu comportamento reto e compatível com expectativas;
- por ligação (*bonding*) ou em moldes colaborativo, lastreado na cooperação mútua e alicerçado em sentimentos.

Citam-se ainda os casos de confiança: a desenvolvida por aprendizagem, a institucional e a sistêmica.

A confiança dita pessoal é fruto de relações continuadas, da proximidade geográfica interatores e da aprendizagem em relações conjunta.

Quando a confiança é formada pelo aprendizado sobre o comportamento de outro agente ele manifesta-se em três dimensões:

- pela apreciação do grau de oportunismo do parceiro;
- pela avaliação que ele suscita quanto as suas qualidades e competência;
- pela apreciação da eficácia da coordenação e da capacidade de trabalho em grupo (WEINSTEIN et al., 1996, p. 65).

Há outra abordagem que relaciona a confiança com envolvimento ou pertencimento em situações em que ganha espaços objetivos não-econômicos, tais como o sentimento de pertencer a uma comunidade própria (WEINSTEIN et al., 1996, p. 73).

Este é um dos fundamentos dos distritos industriais italianos, nos quais o capital social – ou ativos relacionais – é um dos fatores distintivos e que estão na base do desenvolvimento de relações socialmente construídas.

Estes mesmo Autores referem-se a diferentes tipos de mecanismos e que influenciam o desenvolvimento dos comportamentos dos agentes, de maneira a permitir um certo grau de eficiência para alcançar resultados que dependam da ação conjunta dos atores envolvidos (WEINSTEIN et al., 1999, p. 61).

No estudo da confiança empregam-se métodos não triviais, como o da teoria dos jogos desenvolvidos originalmente por J. Von Neumann e Morgenstern (1944) e posteriormente por J. Harsanyi H. Selten e J. Nash (CARDOSO e FAÇANHA, 2002, p. 151).

Segundo Cardoso e Façanha (2002, p. 151): “A teoria dos jogos pode ser definida, em princípio, como um conjunto de técnicas de análises de situações de interdependência estratégica, possuindo já história, tradição e prestígio consolidados no âmbito da matemática.”

Um dos jogos mais conhecidos é o do “Dilema do Prisioneiro”, que descreve as alternativas oferecidas a dois prisioneiros apanhados em flagrante e que são instados a confessar isoladamente o envolvimento no delito, numa armadilha em que a cooperação bilateral produz os melhores resultados, em situação hipotética de informação imperfeita, embora o equilíbrio de Nash ocorra quando um dos prisioneiros delata o seu companheiro (CARDOSO e FAÇANHA, 2002, p. 162-163).

O estudo de jogos adquiriu diversas dimensões tanto os de soma-zero, cooperativos, quanto não-cooperativos e os evolucionários. Em relação ao acesso à informação, são classificados como de informação completa ou incompleta e estáticos ou dinâmicos quando a variável é o tempo (CARDOSO e FAÇANHA, 2002, p. 151-152). Os modelos de jogos repetidos permitem a continuidade dos jogos em diferentes turnos, tornando público o conhecimento das estratégias aplicadas nos turnos anteriores. A teoria dos jogos pode ser aplicada no desenvolvimento de estratégias de cooperação em redes de empresas.

Os comportamentos oportunistas mais comuns são: o risco moral (*moral hazard*) decorrente das diferenças de interesses dos atores e o da ‘seleção adversa’, que ocorre quando o principal (ou seja, o agente que domina as relações) tem dificuldade de avaliar a capacidade do agente para realizar as tarefas delegadas. Estes comportamentos são objeto de estudos no âmbito da teoria da agência, que trata das relações entre os agentes (que executam tarefas) e o principal (que delega tarefas e coordena as relações interfirmas).

Axelrod (1984) realizou um experimento que correlaciona duas dimensões: o grau de proximidade e grau de confiança. Nesse experimento foi enunciado que, num primeiro encontro entre parceiros, seu oponente se comporta cooperativamente. Em razão deste ser o comportamento adequado, provocante, porém, depois esta reação é esquecida.

Dois outros aspectos foram considerados e são: o tempo e a acumulação de experiências, por influenciarem o desenvolvimento da confiança nas relações interfirmas.

Há outro modelo que estabelece vínculos entre os recursos envolvidos na operação, na natureza das relações em rede e nos requisitos de mercado.

A confiança foi também considerada no hexágono da governança, Figura 17 que interage com: a constelação de atores; com a estrutura de poder; com os interesses envolvidos, inclusive o relacionado à construção de um referencial locacional robusto; com a idiosincrasia (*mind-set*), que envolve modelos cognitivos compartilhados e normas aceitas pelos atores.

Nesta perspectiva, a confiança é estruturada nos modelos mentais e cognitivos compartilhados, nas ações coletivas focais e na mútua interdependência que gera a confiança.

Em gestão de cadeias de suprimento também é realçada que um dos fatores que gera colaboração entre atores é a percepção de interdependência entre firmas.

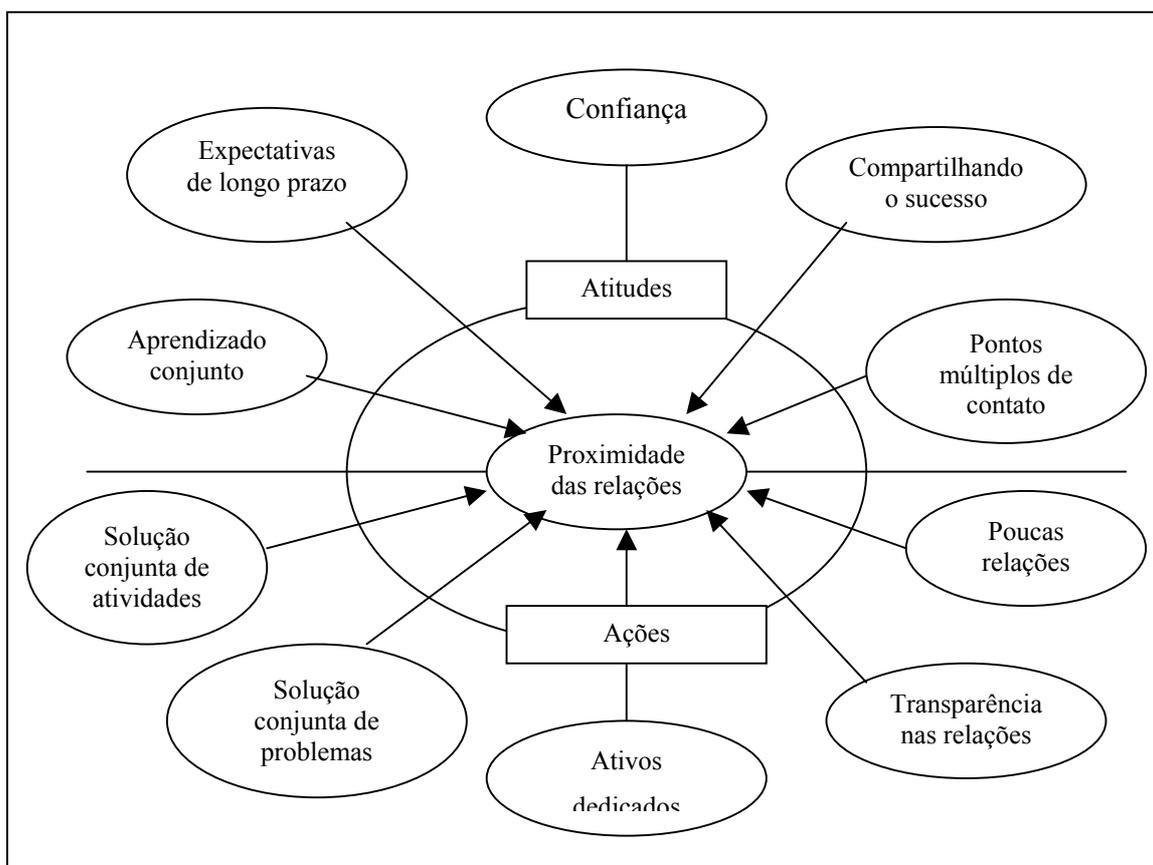


Figura 22: Elementos das relações de parcerias.

Fonte: Slack e Lewis (2001, p. 210).

Pode-se perceber, de um lado, a complexidade de definir, operacionalizar e acompanhar os processos de cooperação interfirmas e, de outro, o quanto se necessita evoluir em termos de domínio teórico-conceitual e no desenvolvimento e emprego de ferramentas para alcançar maior eficiência em nível de ação conjunta e de ganhos de eficiência coletiva.

A Figura 21 mostra que a proximidade das relações de parcerias depende de múltiplos elementos, sublinhando-se sob a óptica das atitudes a confiança, o compartilhamento de sucesso e o aprendizado conjunto, inclusive o de aprender a trabalhar em grupo. Em relação às ações concretas, enumeram-se as soluções conjuntas de atividades e de problemas e a transparência de comportamento.

Outro aspecto não trivial é o da necessidade do emprego de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) compatíveis com a gestão multiorganizacional e o desenvolvimento de competências humanas, nos níveis estratégicos, operacional e tático, no interior de cadeias de suprimentos geridas sob a óptica da colaboração e em outras modalidades de redes de empresas.

A governança das relações interorganizacionais, de redes de empresas locais e de outras modalidades de redes, é um tema crítico e também um dos mais complexos, até em razão de se tratar de gestão de uma nova modalidade de organização da produção, lastreada em comportamentos cooperativos.

Orlèans (1993, 1994, apud Weinstein et al., 1996, p. 60) refere-se as seguintes questões: a primeira, a de como combinar confiança com os interesses dos atores e a segunda, se a confiança pode ser construída deliberadamente.

Este Autor afirma que a confiança não pode ser erigida por decreto ou por contratos e afirma que a confiança emerge de maneira endógena, fruto de relações econômicas.

Questiona ainda se a confiança pode ser redutível a um cálculo racional de interesse recíproco, aventando duas respostas, a saber:

- a confiança representa uma modalidade específica de interação entre agentes, as quais não podem ser reduzidas a um simples cálculo de interesses e
- há um desafio: o de entender como se pode combinar confiança e interesse, num contexto de relações econômicas (ORLÈANS, 1994b, apud WESTEIN et. al., 1996 p.60).

2.17 APRENDIZADO

A globalização introduziu o conceito de conhecimento tácito ou idiossincrático, não formalizado, como componente estratégico da diferenciação competitiva de empresas e regiões.

Grosso modo, o conhecimento pode ser subdividido em duas dimensões:

- Tácito e
- Formalizado ou codificado

O conhecimento tácito é o adquirido exclusivamente em nível individual, que se valoriza e se particulariza pela proximidade e interação pessoal, o que facilita a sua transmissão. O conceito de aprendizado pode ser esgarçado a ponto de acolher diferentes percepções: a) de um lado, Fleury e Fleury (2001, p. 22) que adotam o conceito de aprendizagem, “que é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias”, e de outro, b) o aprendizado coletivo que resulta do intercâmbio de informações no interior de estruturas em rede o que resulta não apenas na geração de inovações mas também no aprofundamento de suas respectivas competências tecnológicas (BRITTO, 1999, p. 163).

Há dois princípios elementares que caracterizam o aprendizado sob a óptica da vertente evolucionária:

- o princípio de trilhar o caminho conhecido (*path dependence*) das trajetórias de aprendizado e que, ao longo do tempo, tendem a constituir e perpetuar rotinas e procedimentos;
- o princípio cuja natureza é interativa e que introduz o espaço geográfico como importante dimensão de análise (VARGAS, 2000, p. 35);

Segundo Lundwall (2000) o aprendizado pode ser classificado em: aprender fazendo (*learning-by-doing*); aprender usando (*learnig-by-using*); aprender pesquisando (*learning-by-searching*). Processos estes que se caracterizam pela interação (BRITTO, 1999, p. 163).

Há também o conceito de aprender a aprender (*deutero-learning*).

Vargas (2000, p. 14) assinala que: “na medida em que a competência humana encontra-se no centro do processo de desenvolvimento de qualquer sociedade a constituição de uma visão que focaliza o aprendizado e o conhecimento em qualquer processo de formação sócio-econômica constitui-se um elemento analítico relevante.”

O segundo aspecto é o que trata da capacitação e do domínio da tecnologia de manufatura ou de produção pelos países em desenvolvimento. Este aspecto aliado à

capacidade de introduzir melhorias em produtos e processos importados de países desenvolvidos, mediante alternativas incrementais de aprendizado (VARGAS, 2000, p. 11).

Segundo Lundwall, o aprendizado pode ser compreendido como um conceito que remete à subdivisão do aprendizado endógeno incremental que pressupõe uma visão de ganhos e avanços contínuos (em contraposição a avanços descontínuos e com rupturas radicais, tal qual a hipótese defendida por Schumpeter, a da ‘destruição criadora’).

Zaleski (2000) refere-se ao aprendizado em redes flexíveis e a capacidade extraordinária que elas manifestam para o aprendizado e o classifica em dois níveis: o de alça única e o de alça dupla. O primeiro, trata da identificação e da correção de falhas em produtos e em processos e o segundo, refere-se “ao desenvolvimento de normas típicas de redes flexíveis: a construção de confiança, o desejo de cooperar e de realizar negócios conjuntos e a aceitação de incertezas.”

2.18 INOVAÇÃO

O conceito adotado pela Pesquisa Industrial – Inovação Tecnológica (PINTEC) (IBGE, 2002) é o de que: “uma inovação tecnológica é definida pela introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado ou pela introdução na empresa de um processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado...”

Albagli (2003) sintetiza a excelente trajetória de evolução da justificativa e das explicações do desenvolvimento econômico, que pressupõe mudanças nas tecnologias de produtos, de processos e de modos de gestão e de organização.

Schumpeter inspira o conceito de inovação tecnológica como elemento central da dinâmica econômica e da promoção do crescimento (ALBAGLI, 2003, p. 6)

Porter (1999, p. 236) enaltece a importância dos relacionamentos externos no processo inovativo “A literatura sobre inovação destaca o papel dos clientes, fornecedores e universidades no processo de inovação, enquanto a literatura sobre difusão da inovação salienta noções como demonstração, contágio, experimentação e observabilidade – todos nitidamente pelos influenciados pela presença do aglomerado.”

Este mesmo Autor (1999, p. 234) afirma que “Os benefícios dos aglomerados no crescimento da inovação e da produtividade, com as localizações isoladas (de empresas) talvez

sejam mais importantes, do que as referentes aos atuais níveis de produtividade, embora também existam riscos.”

Dosi (1988^a) frisa que a inovação é “um processo de busca, descoberta, experimentação e desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e nova organização.”

Para Lemos (2002, p. 100) “A inovação pode ser entendida, de forma genérica, como a introdução de qualquer tipo de mudança ou melhoria realizada em um produto, processo ou tipo de organização da produção dentro de uma empresa.” Trata-se de um conceito que amplia o significado da inovação e permite o enquadramento de mudanças com diferentes graus de profundidade e que se enquadra na corrente que advoga avanços graduais.

Sob a óptica do empreendedor vale realçar: i) desejar coisas novas; ii) assumir a desejabilidade da inovação; iii) acreditar na obsolescência de produtos e métodos de produção e iv) reduzir os ciclos de vida de produtos e processos.

Atualmente há nítidas diferenças entre as abordagens de processos inovativos, pois a inovação tornou-se mais impessoal e menos dependente de iniciativas individuais e de lideranças isoladas de empresários (CAMPOS, 2000). Esta afirmação fundamenta a proposta de realização de estudos sobre o processo de inovação e das interações entre empreendedores e os sistemas locais e regionais de inovação.

Nota-se haver a influência das infra-estruturas tecnológicas (instituições-ponte) e dos sistemas nacionais, regionais e locais de inovação, fundamentados em ações cooperativas entre os diversos atores.

Os neo-schumpeterianos introduziram dois importantes conceitos: o de paradigma tecnológico (padrão de soluções técnicas) e o de trajetória tecnológica (tipo de resolução de problemas, mediante convergência de esforços tecnológicos). Para Perez (CEPAL, 2001) o paradigma técnico-econômico é definido como “o conjunto de tecnologias ubíquas e de princípios organizativos que conformam e condicionam as oportunidades em cada período”.

Já a trajetória tecnológica compreende os tipos de resolução de problemas que, ao identificar determinados entraves, provoca a convergência dos esforços tecnológicos.

2.19 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE ESTE CAPÍTULO

Justifica-se parcialmente a heterogeneidade dos conceitos existentes nas abordagens pertinentes ao tema aglomerados produtivos, ao que se somam as diferentes visadas e campos de interesses de setores profissionais distintos, como os da engenharia da produção, da economia industrial, da sociologia industrial e da administração.

A par do que se percebe a existência de diversas modalidades de aquisição ou desenvolvimento de vantagens competitivas, sejam elas estáticas, sejam dinâmicas, mas acentua-se que: para conquistar sustentabilidade são necessários fundamentos duradouros e lastreados em fatores dinâmicos.

Ademais, frisa-se que a segmentação dos conhecimentos sobre as aglomerações de firmas em nível departamental ou disciplinar e segundo as modalidades das redes de empresas prejudica o avanço da capacitação de profissionais no campo dos conhecimentos teórico e empírico e limita a atuação em casos concretos.

Percebe-se, de um lado, a elevada dificuldade para definir, operacionalizar e acompanhar os processos de cooperação interfirmas e, de outro, o quanto se necessita evoluir em termos de domínio teórico-conceitual e no desenvolvimento e emprego de ferramentas para se alcançar maior eficiência nas ações conjuntas e nos ganhos de eficiência coletiva.

A conclusão lógica é de que é impositivo aprofundar o conhecimento em gestão de cadeias de suprimentos e, sobretudo, das estruturas de governança e dos modos e mecanismos de governança.

Não se pode cristalizar uma apreciação sobre uma aglomeração de empresas posto que se impõe uma percepção quanto a sua trajetória ou *path dependence*.

Outrossim, a globalização dos mercados clama por uma percepção ampla, que considere um entrelaçamento entre as cadeias locais e globais, tanto as orientadas pela demanda como pela produção e mesmo aquelas cujo poder origina-se do domínio da informação.

Brusco e Rullani, associando a criação de distritos industriais à biologia, frisam que a geração de cromossomos produz DNA específico, cujo percurso do comportamento, e a explosão que o forma não é necessariamente codificável, por ser mutante; daí tornar-se vital o conhecimento profundo de cada caso de aglomeração e o acompanhamento das mudanças ao longo do seu ciclo de vida (GURISATTI, 2002, p.181).

A governança das relações interorganizacionais no interior dos aglomerados e de outras modalidades de redes é um dos temas menos estudados e dos mais complexos até em razão de se tratar de uma nova modalidade de organização da produção, lastreada em comportamentos cooperativos envolvendo coleções de empresas concentradas em territórios que se especializam em atividades produtivas .

A adoção de sistemas de informações integradores é um dos pontos críticos para o sucesso de gestão de cadeias de suprimentos modernas.

Sublinha-se o papel da confiança que é a amálgama para a consolidação dos comportamentos cooperativos, da ação conjunta e da obtenção de vantagens competitivas resultantes da eficiência coletiva dinâmica em agrupamentos de empresas e de outros agentes.

Pires (2004, p. 125) foi mais longe ao afirmar que: “a colaboração requer um alto nível de confiança, além de uma visão comum de futuro entre empresas parceiras em cadeias de suprimentos”.

Outrossim, a dimensão local pode ser considerada como sendo o ponto focal das relações das empresas com o espaço de tal modo que, a organização local torna-se o componente estrutural de um processo de natureza global (DINIZ, 2000), não se devendo, contudo, desconsiderar o avanço das cadeias globais de valor e das cadeias de suprimento sob o manto do gerenciamento deliberado e cooperativo.

As estratégias competitivas dos aglomerados necessitam incorporar dimensões da competitividade que ultrapassem a esfera do local-regional. É vital no sucesso da trajetória dos aglomerados a simultaneidade da conquista da competitividade nas dimensões meso e macro.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE ANÁLISE

3.1 INTRODUÇÃO

A pesquisa privilegiou a análise de conjuntos de empresas pertencentes à tipologia de indústrias tradicionais, as quais conforme Britto (1999, p.187) caracterizam-se pelo fabrico de produtos pouco complexos, com vantagens competitivas associadas à redução de custos, mediante a especialização e a flexibilidade produtiva, ainda somam-se a estas nuances uma baixa complexidade dos sistemas sócio-cognitivo e técnico-produtivo. Esses últimos aspectos reduzem sua expressão na medida que as empresas passam a operar com modernos equipamentos eletrônico-computacionais e a atender a padrões de exigências de mercados sofisticados e dominados pelas grandes redes mundiais de distribuição.

O tipo de subsetor a ser analisado tem uma influência incomum no desenho e na execução da pesquisa. Levando-se em conta esta premissa procurou-se escolher um subsetor com as seguintes características: forte presença na economia regional; uma ampla possibilidade de divisão do trabalho no âmbito da cadeia produtiva local-regional; presença significativa, em seu bojo, de pequenas e médias empresas; tendência de *clusterização*, ou seja, de concentração de empresas em determinados territórios e a possibilidade de atrair para seus territórios supridores de insumos, componentes, máquinas e equipamentos, serviços especializados e organizações de suporte.

Em linhas gerais foram estas as justificativas para selecionar-se o subsetor de móveis, ademais dele estar sendo beneficiado por programas de promoção competitiva sob o programa guarda-chuva do SEBRAE de arranjos produtivos de móveis. Tais programas envolvem a ação de entidades de suporte como o SEBRAE, em consonância com entidades patronais, mediante a elaboração e implementação de programas de fomento, tanto na região Sul, quanto em outras áreas do País.

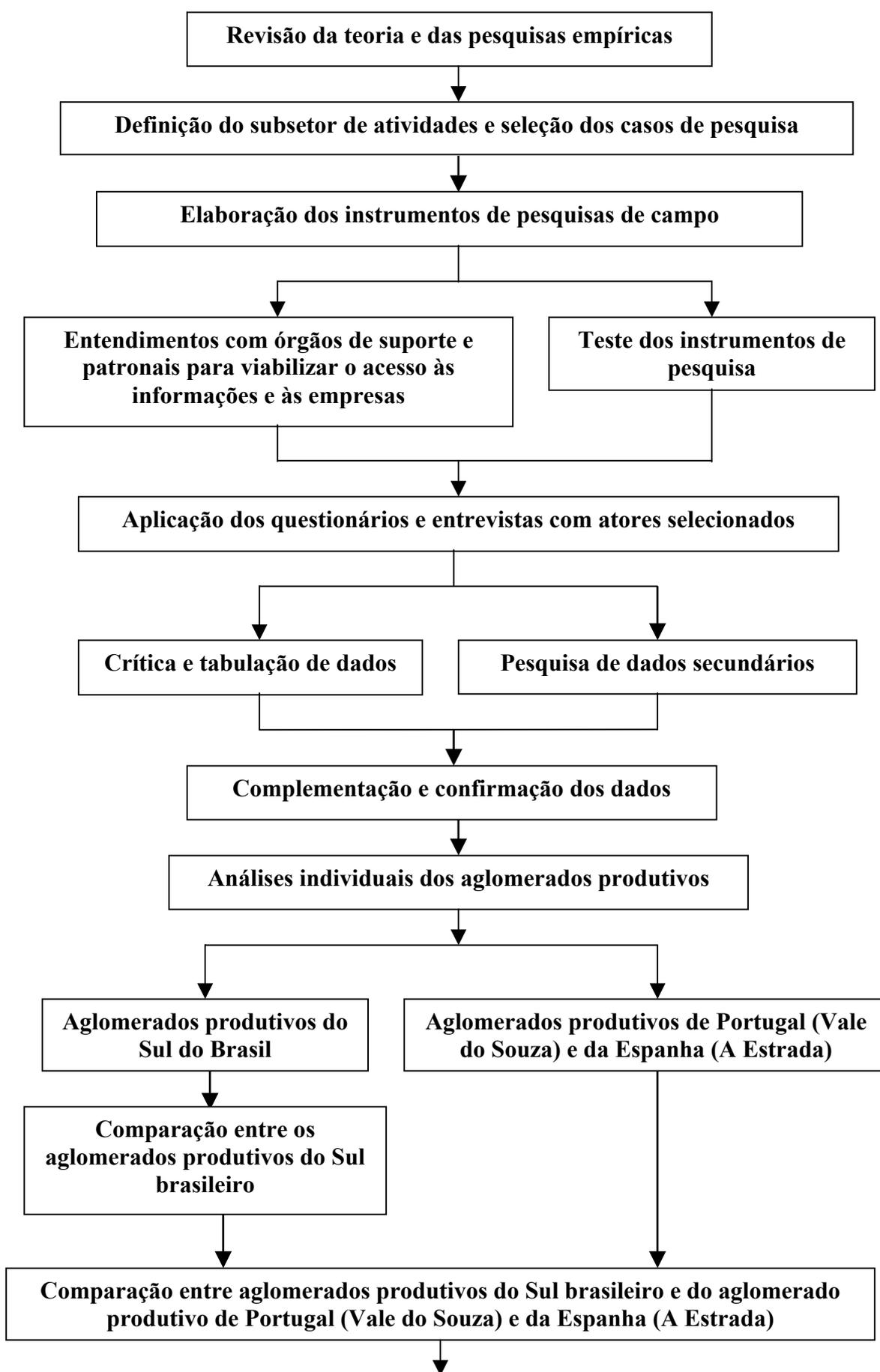
3.2 DESENHO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa foi assim delineado:

- pesquisa de campo em quatro casos de aglomerações de empresas de móveis da região Sul, portanto pertencentes a um ramo da indústria tradicional;
- para efeito de melhor avaliação dos arranjos produtivos – *clusters* brasileiros optou-se por compará-los com *clusters* de industrialização de madeira em geral e móveis de Portugal e da Espanha, levando-se em conta variáveis como: estágios de evolução; modos prevaletentes de governança, e tipos reinantes de confiança;
- as aglomerações de empresas foram definidas tendo-se por base a importância regional e nacional dos mesmos; já na seleção das empresas e instituições pesquisadas, foi aplicado o critério de amostragem intencional e representa o bom julgamento do autor e abrange redes de produtos tradicionais representativas do tecido industrial da macrorregião Sul. Ademais, frise-se que assumiu um peso alto a acessibilidade às empresas, sobretudo tendo-se em conta que a pesquisa de campo foi realizada ao longo de um inusitado e grave período de crise, que induziu à valorização do Real, motivada por efeito colateral de políticas monetárias destinadas a honrar preferencialmente os serviços da dívida externa, do controle permanente e prioritário da inflação e do achatamento dos gastos públicos. Os efeitos sobre subsetores como o de móveis são catastróficos, sobretudo se for prolongada e o governo não adotar políticas competentes de natureza compensaria para evitar o agravamento dos efeitos secundários que enfraquecem o parque produtivo industrial, em especial o lastreado em pequenas e médias empresas intensivas em mão-de-obra.

Frise-se que a fragilização da indústria não teve origens em problemas de competitividade empresarial e sistêmica ou nos de retração dos mercados nacional e mundial, mas sim na política macroeconômica, sobre as quais as empresas, os aglomerados e as regiões nas quais eles estão inseridos não tem poder de decisão e de interferência direta.

A figura 23 é auto-explicativa e mostra a seqüência de ações desenvolvidas no decorrer do processo de pesquisa e revela-se mais longa em virtude do grande número de ocorrências de aglomerações pesquisadas.



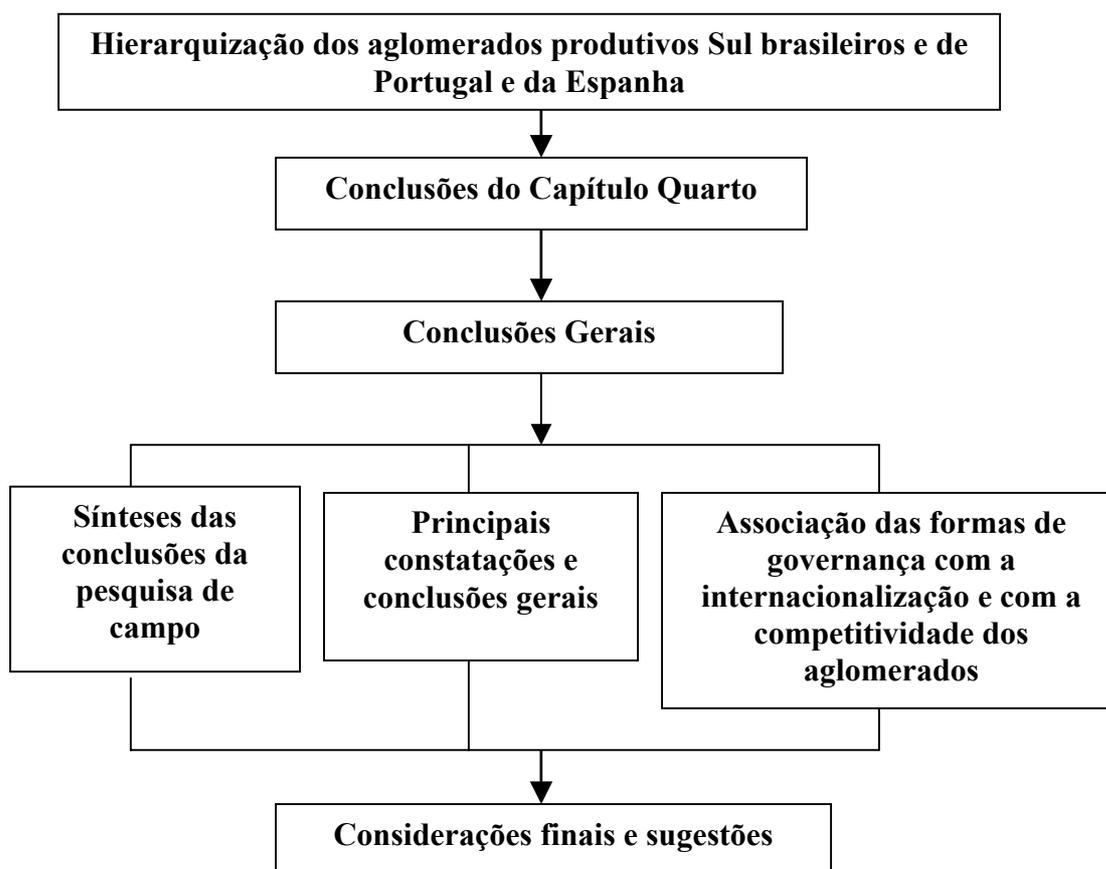


Figura 23: Fluxograma da metodologia da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2006

3.3 METODOLOGIA PARA DELINEAR A PESQUISA DE CAMPO

Salienta-se que as aglomerações, objeto da análise, foram previamente mapeadas e sobre elas já se dispunha de um estoque de informações gerais que exigiu ampliação e o aprofundamento. Outrossim, procurou-se constatar haver interesse por parte das empresas e de líderes empresariais dos aglomerados pré-selecionados em participar da pesquisa.

Os instrumentos de coleta foram compostos por:

- Questionário, o mais amplo deles, com perguntas abertas e de múltipla escolha para empresas produtoras de móveis;
- questionários próprios para órgãos patronais e de suporte;
- questionário para agentes de exportação e
- questionário para produtores de máquinas e equipamentos e insumos especiais.

O questionário direcionado às empresas moveleiras – o principal deles – foi decomposto em blocos temáticos:

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

As estruturas dos conjuntos são a seguir delineadas:

Conjunto I

Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado.

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

- Denominação, endereço e o município de localização da empresa;
- Ano de criação e origem do capital da empresa;
- Qualificações, origens e grau de escolaridade do dirigente principal;
- Posição da empresa no aglomerado produtivo (montadora ou fabricante de móveis, prestadora de serviços ou fabricante de componentes e peças);
- Pessoal ocupado e faturamento em 2002 e 2004;
- Grau de escolaridade e características dos recursos humanos da empresa;
- Principais produtos, estilos e o destino da produção (mercado interno e externo) dados globais e por principais regiões e estados de destino e países importadores (10, 10.1., 10.2.);
- Características da produção, realçando-se o processo produtivo empregado, os estilos dos móveis produzidos e as principais linhas de produtos da empresa;
- Grau de aproveitamento da capacidade produtiva e
- Detalhamento sobre o destino da produção, quanto aos principais mercados;

- Resultados obtidos em 2002 e 2004 sob a óptica do lucro;
- Canais de comercialização;
- Manutenção ou não da marca segundo os principais mercados interno e externo;
- Quem faz os negócios com o exterior;
- Funções exercidas pelos agentes de exportações.

Conjunto II

Relações de articulação e de cooperação da empresa no aglomerado.

Neste segundo conjunto ou bloco de quesitos, o objetivo é colher informações sobre o relacionamento da empresa entrevistada com outros atores do aglomerado, visando conhecer o grau de divisão de trabalho no interior do aglomerado, os tipos de relação estabelecidos com parceiros, neles incluindo fornecedores.

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

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

Os quesitos são a seguir enumerados:

- Número de fornecedores e subcontratados;
- Grau de dependência dos subcontratados na relação com a empresa pesquisada;
- Tempo médio das relações com os principais fornecedores e prestadores de serviços e subcontratados;
- Avaliação do poder de barganha da empresas em relação a fornecedores, subcontratados e clientes;
- Origens das matérias-primas e insumos;
- Modalidades e frequência das parcerias adotadas no aglomerado produtivo, incluindo: formação e capacitação de pessoal; compra de insumos em conjunto; transporte compartilhado; estudos de mercado; consórcio de exportação; participação conjunta em feiras e exposições, desenvolvimento de tecnologias de e produtos; sistemas de informações setoriais; desenvolvimento de fornecedores e divisão do trabalho no interior do aglomerado produtivo;
- Objetivos visados na adoção de parcerias;

- Identificação das vantagens auferidas pelas empresas por estar localizada no aglomerado produtivo;
- Natureza dos encontros com outras empresas do aglomerado produtivo e frequência com que são realizados;
- Modalidades de cooperação e a frequência quanto ao emprego ou à utilização;
- Identificação dos entraves que dificultam um maior nível de cooperação: desconfiança, elevada rivalidade entre as empresas; inexistência de empresas capacitadas para o atendimento das necessidades e exigências da empresa;
- Justificativas para a desverticalização da empresa e procedimentos empregados;
- Avaliação das relações com fornecedores, subcontratados e clientes;

Conjunto III

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

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

Os quesitos são a seguir enumerados:

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

Conjunto IV

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

Este é o conjunto central da tese, pois visa entender como funciona (*modus operandi*) o aglomerado pesquisado em relação: às questões referentes à decisão econômica do que

produzir, do *design*, de preços e prazos de entrega; aos tipos de contratos que disciplinam as transações; aos modos de governança comumente aplicados; aos tipos usuais de confiança; aos impactos da governança exógena no aglomerado produtivo e a ocorrência de casos de oportunismos prejudiciais à adoção de comportamentos cooperativos. Outro ponto importante é o pertinente à amplitude e à intensidade de ações coletivas para o desenvolvimento de fatores, tais como as referentes à capacitação de pessoal, à abertura de novos mercados, a soluções tecnológicas de interesse comum, aos testes e ensaios técnicos.

Os quesitos a seguir enumerados:

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

Conjunto V

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

O quinto conjunto, embora restrito quanto ao número de perguntas objetiva perquirir sobre as modalidades de soluções da empresa para dar conta das suas necessidades de capacitação de pessoal e de aprendizado em geral e para inovar, mesmo que estas ações sejam incrementais.

Os quesitos são a seguir enumerados:

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

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

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

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

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

O questionário para instituições de suporte conta com nove perguntas, entre elas a referente à participação, ou não, em programas de fomento do aglomerado local; o julgamento

sobre a integração entre os atores não ligados ao processo produtivo de móveis em projetos e ações de fomento do aglomerado local. Outra pergunta é a de como se poderá aumentar o grau de confiança entre firmas a fim de deflagrarem relacionamentos cooperativos e a geração da eficiência coletiva deliberada.

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

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

3.4 DIRETRIZES PARA A PESQUISA DE CAMPO E RESULTADOS ALCANÇADOS

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

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

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

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

Realça-se que, sobretudo nos aglomerados produtivos mais voltados ao mercado global, a fragilização competitiva dos exportadores de móveis em razão da valorização do

Real diante do dólar americano, gerou o enclausamento e a concessão de total prioridade à gestão dos efeitos da crise cambial.

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

O questionário aplicado em empresas de móveis de Portugal e da Espanha teve redução do número de suas perguntas, totalizando 30 delas, para se adequar ao tempo disponível e para permitir o preenchimento total *in loco*. Coletou-se, contudo, um grande número de informações e de dados adicionais muito úteis para o melhor entendimento dos aglomerados e das características e estratégias das empresas entrevistadas.

Ao mesmo tempo, foram contatadas universidades brasileiras e do exterior, para obter-se novos subsídios sobre fundamentos teóricos, critérios e metodologias empregados por elas e pertinentes aos propósitos da pesquisa, além de estudos e pesquisas acadêmicas aplicadas referentes à temática do projeto de pesquisa.

O autor realizou, ainda, visitas, e entrevistas, diretas, ou não, a professores de vários departamentos e linhas de pesquisas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e de outras universidades brasileiras e do exterior.

As pesquisas de campo para aplicação dos questionários e a realização de entrevistas abrangeram empresas, organismos representativos dos empresários e agentes dedicados ao atendimento dos aglomerados industriais, entre os quais instituições de suporte técnico, tecnológico e educacional. As ações dessas instituições são significativas para o desempenho dos aglomerados produtivos selecionados. Apesar da limitação do acesso aos ‘Agentes de Exportação’, procurou-se entender melhor as funções por eles exercidas, por serem figurantes com crescente influência no cenário dos arranjos produtivos que se integraram a redes globais de negócios.

3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA: INDICADORES REFERENTES ÀS ESTRUTURAS E A OPERACIONALIDADE (*MODUS OPERANDI*) DOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS

O grande desafio metodológico da tese foi o de como elaborar e testar instrumento de pesquisa capaz de captar os elementos que representem as estruturas produtivas e o funcionamento ou operacionalização de aglomerados produtivos, dando-se ênfase a

governança, aos níveis de confiança e à divisão do trabalho e seus reflexos na competitividade.

Portanto, apesar do objetivo central da tese ser o de conhecer as formas e mecanismos de governança de redes de empresas utilizando, como casos de pesquisas, os aglomerados de móveis do sul do Brasil e os de Portugal e da Espanha e de avaliar as repercussões na competitividade e na inserção internacional desses aglomerados, é necessário obter um amplo conhecimento sobre os aglomerados, tanto em relação às estruturas, quanto à operacionalização dos mesmos, além da avaliação do dinamismo.

Outra exigência é a da inter-relação entre as perguntas formuladas e os fundamentos teóricos e de natureza empírica que lhes dêem sustentação.

Sob este aspecto salienta-se a forte influência das contribuições de Porter na estruturação da pesquisa de campo em geral e, em especial, nas formulações de indagações sobre as estruturas dos aglomerados e os graus de rivalidade existentes, o nível de sofisticação de setores correlatos, de suporte e de apoio, entre os quais os fabricantes locais de máquinas e os de ferramentas, as condições e características dos fornecedores de fatores de produção e, noutro pólo, as condições da demanda interna (frisando-se o seu nível de sofisticação) e da demanda externa.

As formulações de Porter sobre proximidade, entrelaçamento, interação e a formação de massa crítica de partícipes de um aglomerado é outra contribuição que perpassa a análise de aglomerados produtivos (European Clusters, 2004, p. 1).

Em suma, o modelo de Porter proporciona condições para um melhor conhecimento dos aspectos econômicos dos aglomerados e das características competitivas dos mesmos, além do poder de barganha das empresas do aglomerado em relação a seus principais fornecedores e clientes, mesmo que ele não seja aplicado como método explícito e central, tal qual está ocorrendo no Programa Meta-Clusters, pelo Instituto de Competitividade da Harvard Business School, do Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Várias indagações sobre a caracterização das empresas pesquisadas e sobre o repertório de informações referentes à competitividade individual das empresas tiveram como matriz o modelo elaborado pelo Prof. Sandro W. da Silveira, com o título de ‘Metodologia para o Desenvolvimento da Competitividade Regional’, trabalho que contou com a orientação do Professor Nelson Casarotto Filho e foi desenvolvido para o IEL-SC.

Nos blocos de pesquisa que tratam da temática sobre governança e tipos de confiança predominam as fontes como Weistein et al. (1996)⁶, Britto (1999) e também Fiani (2002) e Slack e Lewis (2001). Merecem destaques ainda os subsídios colhidos na tese de Vargas (2002), tanto os de natureza teórica, quanto os de empírica.

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

Mayer-Stamer (1997) com a abordagem sobre as quatro dimensões ou esferas de competitividade permeiam quase todo o processo de pesquisa e análise dos aglomerados produtivos. Uma prova contundente da múltipla exposição competitiva é a inflexão recente da trajetória da indústria de móveis, sobretudo nos aglomerados de São Bento do Sul e de Bento Gonçalves, pela ordem de citação, os mais bem-sucedidos, na inserção competitiva no mercado global, não por impedimentos nas dimensões micro ou mesoeconômica, mas sim por efeitos negativos de políticas públicas de ordem macroeconômica – que estão inviabilizando a permanência em abalizados mercados arduamente conquistados.

⁶ A denominação da pesquisa foi “A Cooperação Entre Firmas: Os Dispositivos de Coordenação”, e foi realizada pelo Centro de Pesquisas em Economia Industrial da Universidade de Paris XIII.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DA GOVERNANÇA E DA CONFIANÇA NOS AGLOMERADOS DO SUL DO BRASIL E DA PENÍNSULA IBÉRICA: ESTUDOS DE CASOS

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo trata da aplicação do método de avaliação em um elenco de aglomerações de indústrias de móveis. Contudo fez-se necessário apresentar uma visão da oferta e da demanda globais de móveis, posto que o mercado externo é a principal fonte de dinamismo setorial. Outrossim, a tendência mundial é de crescente participação de produtos importados na composição de suas demandas nacionais. E países como a China têm estratégias bem articuladas para aumentar significativamente a participação no mercado mundial de móveis, pretendendo aumentar de US\$ de 10 para 25 bilhões suas vendas para o mercado externo, entre 2005 e 2010.

Ademais, impõe-se uma avaliação, mesmo que sintética, da indústria brasileira de móveis, que é liderada pelos três Estados sulinos e, notadamente, pelos aglomerados produtivos selecionados.

A própria avaliação dos aglomerados produtivos pesquisados é precedida de incursão sobre a história, a trajetória, a delimitação geográfica e as características atuais dos mesmos. Frisa-se que esta cobertura embora siga um roteiro único, apresenta variações quanto ao tamanho e a profundidade, em razão da variação de detalhe pelas informações e a dos estudos disponíveis sobre estes *clusters* e até mesmo da idade diferenciada dos aglomerados.

A aplicação da pesquisa é aqui representada pelos resultados dos levantamentos realizados com os instrumentos de pesquisa e de outras modalidades de captura de dados e informações, sob a forma de tabelas e das suas análises, que ocupam parte significativa do relatório, o que se explica pelo grande número de casos objetos da pesquisa. Os modelos dos questionários foram inseridos no anexo do relatório, assim como, o quadro-resumo que indica o número, os tipos e a localização dos agentes pesquisados.

Após as análises caso a caso são feitas comparações, primeiro entre os aglomerados produtivos do Sul brasileiro e, segundo, entre estes e os da Península Ibérica, e, em especial, o de Portugal que tem maior tamanho e representatividade e disponibilidade de dados.

Sublinha-se que muito embora o número das empresas que efetivamente responderam o questionário tenha sido inferior ao inicialmente desejado, isto não compromete a validade dos resultados colhidos, tanto em razão de se tratar de uma pesquisa qualitativa, quanto pelo desenho da pesquisa prever a aplicação de questionários e a realização de entrevistas em órgãos patronais, instituições diversas de suporte, agentes de exportação e empresas fabricantes de máquinas, insumos especiais e correlatas.

As explicações para o menor número de aderentes ao chamamento da pesquisa já foram amplamente expostas e devem ser levadas em conta, ainda, como um indicativo de que pesquisas acadêmicas, mesmo com o lastro de agências de fomento, nesta quadra em que foi realizada a pesquisa não tiveram a aceitação esperada, até em razão do individualismo reinante nos aglomerados produtivos pesquisados.

4.2 OFERTA E COMÉRCIO MUNDIAL DE MÓVEIS E PERFIL DE EXPORTAÇÃO

4.2.1 Considerações iniciais

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

Em 1995 surgiram no perfil dos exportadores novos ofertantes, a China e Taiwan (Formosa), com uma participação conjunta de 7%. Contudo houve avanço dos demais exportadores, de 32% para 38%, entre 1985 e 1995. O Brasil registrou em 1995 exportações de US\$ 337 milhões, contra US\$ 42 milhões em 1985.

A previsão para 2005 altera profundamente este quadro, pois só a China deverá exportar cerca de US\$ 10 bilhões e Taiwan (Formosa) montantes entre 5 a 6 bilhões.

O México também figura como exportador de peso, com valores bem superiores ao do Brasil. Suas exportações deverão superar a casa do US\$ 1 bilhão, marca que foi registrada em 2004.

A presença de países em desenvolvimento no suprimento mundial de móveis teve como grande vetor de competitividade os menores custos de mão-de-obra e até, em geral, uma maior oferta no próprio país de matérias-primas. De outro lado, gerou uma forte influência de redes/globais, lideradas por grupos estrangeiros no mercado mundial de móveis e segundo

Finzi (2004, p. 11) “a própria presença de fabricantes, como o de italianos na China, contribui para alterar a estrutura de oferta”. A estratégia em investir em países emergentes é também adotada pela grande rede americana de produção e distribuição de móveis – ASCHLEY, detentora do controle da Intercontinental de móveis de São Bento do Sul, que possui uma unidade produtiva na China e cuja capacidade de produção é dez vezes superior a da fábrica de São Bento do Sul (segundo informações colhidas em entrevista realizada em julho de 2005), ora em processo de transferência de controle e desativação parcial, em razão da supervalorização do real.

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

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

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

Nestes casos foram constituídos “*clusters*” supranacionais – cadeias européias de suprimento – nas quais a proximidade perde a função de estimulador da confiança entre as firmas.

4.2.2 Mercado mundial

O comércio mundial de móveis desenvolveu-se intensamente nas quatro últimas décadas do século passado, figurando a Dinamarca como o país pioneiro no acesso ao mercado mundial e a Itália como detentora da liderança no suprimento a outros países, europeus e aos EUA, a partir dos anos 70, situação que vigorou até o final do milênio.

Em 1988, o comércio exterior de móveis atingiu a soma de US\$ 22,1 bilhões, cabendo à Itália uma fatia próxima de 19% deste montante, o equivalente a US\$ 3,8 bilhões.

Os sete maiores países consumidores do mundo, decrescentemente liderados pelos EUA, Japão e Alemanha, totalizaram o consumo interno de móveis em US\$ 85 bilhões (FERRAZ, 1995, p. 251).

A evolução do comércio mundial de móveis foi expressiva entre 1985 a 1996. As exportações cresceram 99%, ou seja, a uma taxa anual de 6,9%.

A Itália manteve-se como principal exportador com cerca de 20% de participação. Contudo, a China deslocou os EUA e o Canadá e a Alemanha, assumindo a 3ª posição no elenco de países exportadores, com 8,2% das vendas do mercado mundial.

Tabela 1: MERCADO MUNDIAL: principais países exportadores de móveis – 1985/1987/1988/1989/1991/1993/1995/2001

PAÍS	1985	1987	1988*	1989	1991	1993	1995	2001*
Itália	21,0	17,0	18,5	20,0	19,0	17,0	18,0	14,0
Alemanha	18,0	16,0	21,3	17,0	16,0	12,0	10,0	9,2
EUA	7,0	4,0	4,9	6,0	8,0	10,0	8,0	7,9
Canadá	5,0	3,0	3,7	4,0	4,0	5,0	6,0	7,7
Dinamarca	6,0	4,0	4,5	5,0	5,0	5,0	5,0	3,2
França	6,0	5,0	5,4	6,0	6,0	5,0	4,0	3,8
China	0,0	0,0	1,0	1,0	2,0	3,0	4,0	8,2
Taiwan	0,0	0,0	6,9	0,0	0,0	5,0	4,0	2,1
Polônia	(1)	(1)	0,8	(1)	(1)	(1)	(1)	4,1
Bélgica	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,0	3,0	2,9
México	(1)	(1)	0,2	(1)	(1)	(1)	(1)	4,4
Demais países	32,0	46,0	28,3	36,0	35,0	34,0	38,0	32,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do Centre for Industrial Studies (CSIL) Milano.

* Dados extraídos de Kaplinsky e Readmann, 2004.

(1) Os dados existem, mas não foram identificados e constam do subtotal: Demais países.

A apreciação de um período mais longo, entre 1988 e 2001, revela que a produção mundial de móveis aumentou significativamente. Contudo o comércio mundial exibiu desempenho mais acentuado.

Neste período, ocorreram mudanças radicais no perfil dos países exportadores em razão dos grandes avanços da China na ampliação da capacidade produtiva e na inserção no comércio mundial de móveis e, em menor escala, do México, Polônia e outros países em desenvolvimento (Tabela 1).

O Brasil, neste período, entre 1988 e 2001, aumentou as exportações de US\$ 46 milhões para US\$ 478 milhões, ou seja: decuplicou.

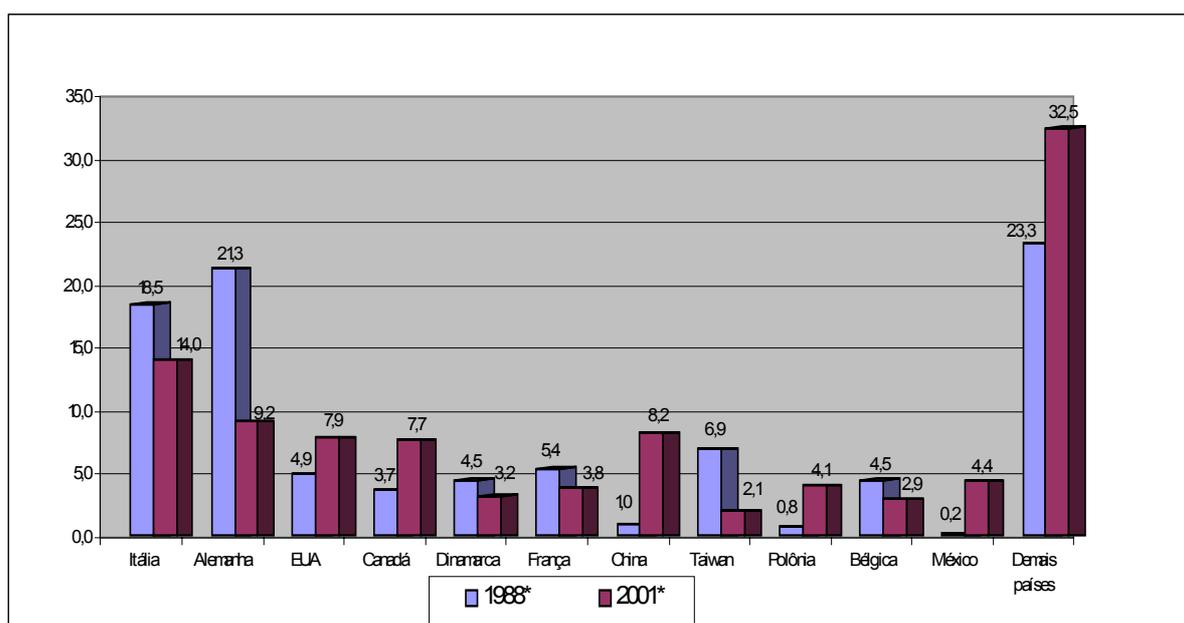


Figura 24: MERCADO MUNDIAL: Evolução das exportações de móveis dos principais países ofertantes –1988 e 2001 (Em %).

Fonte: Tabela 3.

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

- em 2005 responderão por 25% das compras externas dos EUA;
- a meta do cenário traçado para os próximos cinco anos é de que as exportações evoluam da casa dos US\$ 10 bilhões(2005) para US\$ 25 bilhões (2010);
- está ocorrendo rápido avanço da tecnologia, configurado pela produção local de 40% das máquinas instaladas no parque moveleiro chinês e pelo esforço bem sucedido de atrair investimentos de grandes e renomados produtores de máquinas da Itália e da Alemanha;
- a escala de tamanho das empresas está aumentando, ocorrendo casos de plantas com capacidade produtiva que exige 2.000 *containers*/mês para exportação de seus produtos.

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

A par da privilegiada penetração no mercado mundial, a demanda interna chinesa deve ser estimulada pela construção de 5 milhões de casas anualmente (TRACOGNA, 2004, p. 27). O consumo interno evoluiu de US\$ 5,8 bilhões, em 1995 para 13,5 bilhões, em 2003 (CSIL-processing)

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

Há citações de que a Indonésia está dando passos largos para se capacitar como grande produtor mundial de móveis. Em 2001 figurava como ofertante médio, computando 2,3 % das exportações mundiais.

Na própria Europa, diante dos avanços da indústria de móveis nos novos parceiros da EU, está ocorrendo decréscimo da produção europeia ocidental de móveis e também a subcontratação de partes e componentes.

O mercado mais importante em nível de país é o dos EUA, que deverá importar 20 bilhões de dólares americano em 2005, estimando-se que a China supra a metade deste montante.

A relação importação/consumo de 60 países vem aumentando nos últimos 10 anos de 18% em 1995 devendo encerrar o ano de 2005 com 35%, posto que em 2004 já atingirá 33%.

Dois aspectos devem ser realçados no mercado mundial de móveis: a redução dos preços unitários dos produtos e a concentração da demanda por cadeias de distribuição.

Ademais, os móveis – em nível de classificação de subgrupos de produtos- exibiram notável trajetória no mercado mundial. De um lado, o comércio mundial de móveis aumentou de US\$ 23 bilhões em 1988, para US\$ 62 bilhões em 2001, conquistando o acréscimo de 169% sobre o ano básico de referência. Em 2005, as exportações globais de móveis devem exceder a casa dos US\$ 70 bilhões (FINZI, 2004, p. 11).

Outro aspecto não-trivial é o de que as exportações de móveis posicionaram-se no 18º lugar dentre os produtos manufaturados pesquisados, muito à frente das transações com calçados, que totalizaram negócios de US\$ 36,8 bilhões, em 2001 e registraram fraco aumento das exportações, 63%, no período 1986-2001.

No mesmo estudo de Kaplinsky e Readmann há uma oportuna e importante avaliação que relaciona a evolução de preços, por tipo de produto, com a participação no mercado do produto – ou seja, a fatia de mercado (*market share*).

O que foi evidenciado é que os preços de móveis de madeira importados pela União Européia, por tipo de produto, decresceram em 33,6% entre 1989 e 2001, destacando-se o recuo dos preços das cadeiras com assentos, pequenos móveis para escritório e para sala. A pesquisa revela avanços de onze países em desenvolvimento em suas fatias de mercado (KAPLINSKY e READMANN, 2004, p. 8-9).

Em relação à performance individual dos países pesquisados, levando-se em conta às variáveis evoluções do preço unitário de produtos e fatias de mercado, a situação encontrada foi a seguinte:

- na quadrícula 2, que inclui os produtos que conquistaram simultaneamente aumento dos preços dos produtos exportados e ganhos na fatia de mercado, 27 países conseguiram inserção, mas somente sete com três ou mais tipos de produtos;
- na quadrícula quatro, que associa casos de recuo dos preços e perda de participação no mercado inseriram-se 71 produtos, oriundos de 20 países. Figuraram nesta classificação, altamente negativa, a Alemanha, a Holanda e até a Itália com sete produtos (KAPLINSKY e READMANN, 2004, p. 12-13).

4.2.3 Características da estrutura produtiva nos principais países produtores de móveis

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

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

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

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

O parque produtivo é liderado por empresas de grande porte, normalmente com diversas fábricas especializadas em variadas linhas de produtos, tendo no seu entorno, um elenco de fornecedores de componentes e partes, insumos em geral e acessórios (ABIMÓVEL-PROMÓVEL, 1999). Tal configuração revela a existência de verdadeiras redes de empresas capitaneadas pelas grandes empresas de montagem. Tais empresas, não raro, possuem redes de distribuição e comercialização.

As empresas líderes empregam modernos arsenais de gestão, tais como os sistemas de controle e programação de produção do tipo *Enterprise Resources Planning* (ERP), alta presença de equipamentos com CNC. O sistema de transporte é por monovias e esteiras aéreas e de piso. É freqüente a existência de várias células de produção. (ABIMÓVEL-PROMÓVEL, 1999).

A Alemanha segue em parte o modelo americano, dispondo de grandes grupos e empresas.

Contudo há a aquisição de componentes e semi-acabados de países da EU, incluindo a Itália e os novos membros do Leste europeu (GORINI, 1998, p. 10-11).

Observa-se existir um movimento de implantação de fábricas em países europeus com menor custo de mão-de-obra e detentores de outras vantagens.

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

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

A China, país que hoje figura como competidor direto e com condições privilegiadas, está aumentando o porte de suas empresas e seu grau de tecnificação. Contudo, os sistemas econômico-produtivo e trabalhista diferem dramaticamente do de países como o Brasil e, nele, a região Sul.

Há estudos relativamente detalhados tanto sobre a indústria de móveis da China como também de outros países fortemente exportadores, mas há obstrução de acesso aos dados pelo elevado preço dos relatórios.

Finzi (2004, p. 11) alega que: “Por exemplo, por trás do surgimento da China como proeminente exportadora de móveis, há em parte, os efeitos da substancial presença de produtores italianos instalados na própria China”.

Já em países como Portugal e Espanha, sobretudo nos aglomerados visitados, a produção está organizada em *clusters* de madeira-móveis e predominam as unidades produtivas de móveis de pequeno e médio porte.

Realça-se que a Espanha concorreu em 2001 com 2,5% das exportações mundiais de móveis, sendo que a Indonésia também alcançou bom posicionamento entre os médios exportadores.

Tabela 2: MERCADO MUNDIAL: principais países produtores e consumidores de móveis – 1996

PAÍS	CONSUMO APARENTE		PRODUÇÃO	
	(US\$ Milhões)	%	(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	7.50 (1)	4,8
Itália	11.921	7,7	16.368	10,5
Reino Unido	10.052	6,5	7.502 (1)	4,8
Japão	6.927	4,4	-	-
Espanha	6.559	4,2	4.092	2,6
China
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

Elaboração: BNDES.

(1) Os dados de produção dos dois países são iguais, segundo a fonte utilizada.

Fonte: STCP/Stagliorio, UNSO/ITC; ITTO/ITC, Internet: www.ib.be/furniture-eu/statistics/eu-stat.htm.

A Tabela 2 apresenta uma visão estática do mercado mundial de móveis no ano de 1996, na qual salienta-se o consumo aparente de móveis nas principais economias do mundo e

as respectivas produções. OS EUA figuram com cerca de 38% do consumo e 31,2% da produção, o que o transforma no maior importador mundial. Salvo a Itália, os demais países necessitam complementar o suprimento do mercado interno com importações com importações. Reitera-se que o componente de móveis importados no abastecimento da demanda interna dos países desenvolvidos superou a um terço, no primeiro quinquênio do atual século e que os grandes produtores mundiais têm intensa atividade no comércio mundial de móveis, pois figuram como salientes exportadores e importadores.

4.3 A INDÚSTRIA E O MERCADO BRASILEIRO DE MÓVEIS

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

Ademais, ficou evidente que produzir móveis não é uma atividade passageira que depois dos primórdios do processo de desenvolvimento fenece e é substituída por outras manufaturas.

A breve abordagem sobre a produção, consumo e o comércio mundial de móveis é reveladora da importância exercida por este ramo da indústria em países desenvolvidos e em desenvolvimento.

A análise da indústria brasileira e regional Sul de móveis confirma esta assertiva.

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

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

Nas duas décadas seguintes a região Sul teve ótimo desempenho subsetorial, tanto assim que, em 1980, a região já exibia um parque moveleiro com 3.280 estabelecimentos que ocupavam 54.866 pessoas ocupadas, um aumento de 42,8 mil pessoas ocupadas, ou seja, de 355%.

No Brasil, a indústria de móveis de outros Estados e regiões acusou declínio após 1980, reduzindo sua participação de 1,7% do valor de transformação da indústria (IBGE,

1980, p. 6), para 1,1% em 1990, enquanto a região Sul seguiu curso contrário e aumentou sua presença na indústria brasileira de móveis.

Quanto aos ‘estímulos a produzir’, primeiro deles foi derivado do atendimento à mercados mais exigentes do próprio País, tendência que prevaleceu até o início da década de noventa. Em seguida, foram prospectados e abertos espaços no competitivo e dinâmico mercado externo de móveis.

As exportações brasileiras e catarinenses de móveis testemunham a célere inserção internacional ocorrida.

Gorini (1998) realça um aspecto importante da cadeia de valores de móveis, qual seja o avanço da concentração no comércio de varejo no Brasil. Grosso modo, tal modelo concentrador manteve equivalência com a tendência mundial, no qual foi notória a governança por parte das cadeias globais de distribuidores e detentores de marcas globais, e que entronizaram novos desafios ao desenvolvimento de empresas e dos ‘arranjos produtivos’ em geral e os da governança.

Zini (1996) observa ter existido, em meados da década de noventa, apreciação da moeda nacional, com a queda no preço do dólar, o que teve início em meados de 1993, antes do Plano Real. Contudo, em 1995 a valorização do Real atingiu patamares elevados (p. 125-126), mormente quando se utiliza nos cálculos uma cesta de moedas de países desenvolvidos. Com certeza este desequilíbrio influenciou o comércio de móveis, porém sem a gravidade do atual quadro de exacerbação da crise do subsetor de móveis no sul do País e do País em geral. O crescimento das exportações perdeu o ímpeto exibido no início da década quando evoluiu de 40 para 266 milhões de dólares, entre 1989-1994. Em 1999 o comércio com o exterior voltou a crescer fortemente, o que coincidiu com a flexibilização cambial ou a adoção do regime de câmbio livre.

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

Entre 1995-1999 houve um período de estabilização das vendas para o exterior, o que, em boa parte, foi motivado pela valorização do Real, segundo a interpretação de Baumann (1999, p. 40) que assinalou que nos anos 90 “A taxa de câmbio manteve-se abaixo do nível de equilíbrio, a partir dos argumentos de que os fundamentos econômicos foram modificados com a estabilização de preços (e, portanto o critério de paridade precisava ser reconsiderado em novas bases...)”.

A sobrevalorização do real foi reduzida desde 1997 e interrompida abruptamente em 1999.

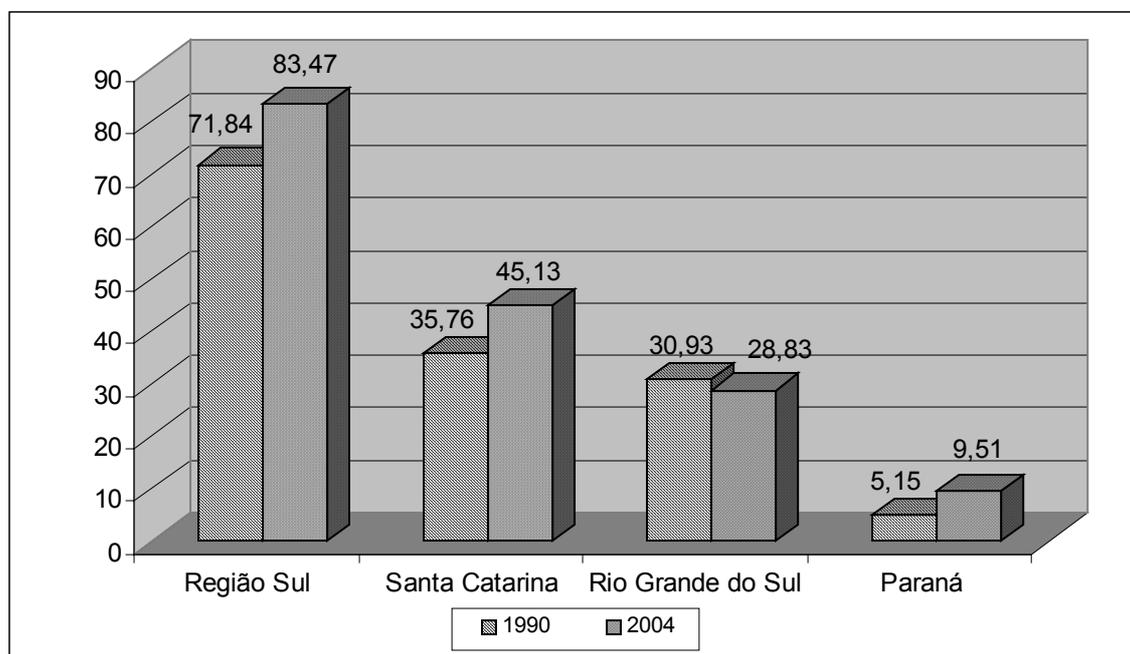


Figura 25: REGIÃO SUL: Participação dos Estados nas exportações de móveis do Brasil – 1990 e 2004 (Em %).

Fonte: Tabela 3.

A Figura 25 é reveladora do saliente da capacidade diferenciada do parque moveleiro do Sul do País de inserção no mercado internacional e do avanço obtido no montante das exportações de móveis brasileiro e de que Santa Catarina e o Paraná conquistaram 10 e 4,3 pontos percentuais, entre os anos de 1990 e 2004, enquanto o Rio Grande do Sul reduziu sua participação em 2,1 pontos percentuais, muito embora tenha exibido forte expansão das vendas para o exterior.

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

Mesmo em 1993, quando a China, o Taiwan (Formosa), o México e a Polônia já haviam conquistado espaço dentre os grandes exportadores, os dados de 13 (treze) países desenvolvidos computavam 73% das exportações mundiais, com a absoluta liderança da Itália 17%, seguida pela Alemanha, com 12%.

Tabela 3: BRASIL: Exportações de móveis da região sul do Brasil e por Estados componentes – 1990-2005

(US\$ FOB)

ANO	BRASIL	SANTA CATARINA		RIO GRANDE DO SUL		PARANÁ		REGIÃO SUL	
	US\$	US\$	% sobre a exportação do Brasil	US\$	% sobre a exportação do Brasil	US\$	% sobre a exportação do Brasil	US\$	% sobre a exportação do Brasil
1990	39.744.595	14.213.973	35,76	12.291.844	30,93	2.045.008	5,15	28.550.825	71,84
1991	57.295.862	24.529.963	42,81	15.413.514	26,90	3.510.464	6,13	43.453.941	75,84
1992	125.694.839	64.161.154	51,05	32.368.173	25,75	9.232.233	7,34	105.761.560	84,14
1993	266.069.681	130.077.925	48,89	62.698.935	23,56	18.919.327	7,11	211.696.187	79,56
1994	293.545.956	138.701.606	47,25	68.171.067	23,22	22.453.037	7,65	229.325.710	78,12
1995	336.558.513	171.961.162	51,09	81.131.247	24,11	28.130.003	8,36	281.222.412	83,56
1996	351.324.802	176.922.591	50,36	86.425.404	24,60	26.779.250	7,62	290.127.245	82,58
1997	366.331.006	193.298.995	52,77	92.079.764	25,14	27.348.916	7,47	312.727.675	85,37
1998	338.081.212	163.943.336	48,49	101.002.639	29,88	22.647.656	6,70	287.593.631	85,07
1999	385.202.520	195.914.915	50,86	117.798.435	30,58	31.535.496	8,19	345.248.846	89,63
2000	485.174.452	228.982.414	47,20	157.795.838	32,52	45.892.214	9,46	432.670.466	89,18
2001	479.085.232	229.163.024	47,83	150.636.531	31,44	42.413.085	8,85	422.212.640	88,13
2002	532.486.497	289.189.438	54,31	145.420.762	27,31	43.844.925	8,23	478.455.125	89,85
2003	661.556.905	338.068.156	51,10	183.275.656	27,70	60.400.460	9,13	581.744.272	87,94
2004	966.949.806	436.350.587	45,13	278.802.532	28,83	91.940.201	9,51	807.093.320	83,47
2005*	856.711.052	378.716.747	44,21	226.338.441	26,42	77.987.916	9,10	683.043.104	79,73

Fonte: MDIC/ Alice Web

* Até outubro 2005.

De 1996 a 2005 – NCM da mercadoria inicial: 94011010 e final: 94039090.

De 1990 a 1995 – NBM inicial: 9401101000 e final: 9403909000.

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

Tais dados revelam a forte especialização produtiva da indústria de móveis do Sul do Brasil.

Quadro 23: Características dos principais aglomerados produtivos de móveis do Brasil

POLO MOVELEIRO	ESTADO	EMPRESAS	EMPREGADOS	PRINCIPAIS MERCADOS
Ubá	MG	300	3.150	Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e exportações
Linhares e Colatina	ES	130	3.000	São Paulo, Espírito Santo, Bahia e exportação
Arapongas	PR	200*	7.890*	Todos os estados do País e exportação
Votuporanga	SP	85	5.000	Todos os estados
Mirassol	SP	210	8.500	Paraná, Santa Catarina, São Paulo e exportação
São Bento do Sul	SC	302*	11.217*	Fortes vínculos com o mercado global e num plano inferior com os mercados regional Sul e de São Paulo.
Bento Gonçalves	RS	578*	11.122*	Forte presença no mercado interno brasileiro com elevados níveis de exportação
Oeste Catarinense	SC	126*	2.781*	Ênfase no mercado interno: sudeste, norte e nordeste do Brasil e início de exportações.

Fonte: ABIMÓVEL, 2004

(*) Com alterações feitas pelo autor, a partir de dados do ano de 2003 da RAIS-MTb.

Tirante São Paulo, que ainda mantêm boa presença na oferta de móveis do Brasil e conta com duas aglomerações de produtores de móveis: Votuporanga e Mirassol, cujo parque produtivo está direcionado ao atendimento do mercado interno, os demais estados revelam indústrias incipientes. Há alguns casos isolados de concentração territorial da produção em aglomerados como Ubá, em Minas Gerais, e Linhares e Colatina, no Espírito Santo. Tal quadro ainda se mantém apesar de nos três últimos anos organismos como o SEBRAE e

outros agentes de fomento estarem dedicando recursos e atenções especiais voltadas ao fomento de pólos moveleiros não-sulinos.

Tabela 4: BRASIL: desempenho da indústria de móveis – 2000-2005

ESPECIFICAÇÃO	FATURAMENTO DO SETOR					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção/Faturamento (Milhões de R\$)	7.599	8.631	10.095	10.756	12.543	12.051*
Consumo (1) (Milhões de R\$)	6.918	7.738	8.767	8.934	10.060	9.901*
Exportação (Milhões de US\$)	485	479	533	662	941	991
Importação (Milhões de US\$)	113	99	78	70	92	108
Balança comercial (Milhões de US\$)	372	380	455	592	849	883
Exportação /Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0	18,3*
Importação/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6	2,3*

Fonte: ABIMOVEL – Panorama, 2005.

(1) Consumo = produção + importação – exportação.

* Dados estimados.

Apresenta-se uma tabela que expõe o desempenho da indústria de móveis do País, a qual, contudo, registra a trajetória da produção e do consumo de móveis no Brasil, mas revela que após a estabilização das exportações em 2001 houve a retomada no crescimento dos negócios com o exterior até 2004 e em 2005 novamente ocorreu uma forte redução no aumento das exportações: entre 2001 e 2002 as exportações cresceram em 11,1%; entre 2002 e 2003; 24,2%, entre 2003 e 2004, 42,2%; e entre 2004 e 2005, 5,3%, estimativamente.

Nota-se que o valor das importações diminuiu, ficando abaixo da casa dos US\$ 100 milhões em 2002 e 2003, segundo dados da SECEX (2004). O balanço comercial de móveis é fortemente favorável ao Brasil.

4.3.1 A economia da Região Sul do Brasil

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

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

Quadro 24: Participação percentual da região Sul no total do Brasil em indicadores selecionados

DADOS BÁSICOS		PARTICIPAÇÃO NO BRASIL (%)
Território	577 mil Km ²	6,7
População total	27 milhões de habitantes	15
PIB global		18
Valor adicionado bruto:		
- Agropecuária		30
- Indústria de transformação		22
Exportações totais: US 24,1 bilhões (2004)		25
DADOS SOBRE PIB E VALOR ADICIONADO BRUTO		ÍNDICES <i>PER CAPITA</i> DA REGIÃO SUL (BRASIL = 100)
PIB <i>per capita</i> (2003)		127
Valor agregado bruto da agropecuária (1997)		200
Valor agregado bruto da indústria da transformação (1997)		143
Exportações globais (2004)		154

Fonte: Fundação IBGE. Fundação IBGE. Estimativas para julho de 2005, disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. SECEX.

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

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

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

Tabela 5: REGIÃO SUL: indicadores demográficos e econômicos

ESPECIFICAÇÃO	REGIÃO SUL	PARANÁ	SANTA CATARINA	RIO GRANDE DO SUL
População (Milhões de habitantes)	26,9	10,2	5,9	10,8
% sobre o Brasil	14,7	5,6	3,2	5,9
% total do PIB Nacional	18,6	6,4	4,0	8,2
Números Relativos – sobre o PIB <i>per capita</i> Nacional - Brasil = 100	127	114	125	139

Fonte: Fundação IBGE. Fundação IBGE. Estimativas para julho de 2005, disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Contas Nacionais.

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

O dinamismo da economia sulina supera o ritmo médio brasileiro mercê das peculiaridades e entre elas a qualidade de seus recursos humanos e ao empreendedorismo, muito embora seja cerceado pelo baixo crescimento nacional e pela inexistência de políticas pró-ativas e impropriedade de medidas de ordem macroeconômica.

4.4 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS DA REGIÃO SUL

4.4.1 Considerações gerais

Segundo foi brevemente registrado, boa parte do crescimento da indústria de móveis nos três primeiros anos do Século Vinte e Um deveu-se ao favorável desempenho da indústria sulina, repetindo a tendência já consagrada desde 1960.

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

Tabela 6: REGIÃO SUL: Evolução da indústria de móveis – 1959/1970/1980/2003

ESPECIFICAÇÃO	PARANÁ	SANTA CATARINA	RIO GRANDE DO SUL	REGIÃO SUL	BRASIL
Estabelecimentos					
1959	478	455	719	1.652	...
1970	823	712	1.276	2.911	...
1980	1.067	946	1.157	3.170	...
Pessoal Ocupado					
1959	3.739	3.910	4.800	12.449	...
1970	7.278	6.317	11.506	25.101	...
1980	17.296	14.901	21.278	53.475	...
2003	27.318	27.348 (1)	31.474	87.033	195262

Fonte: Fundação IBGE, Censos Econômicos s e RAIS-MTb, 2003.

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

A contribuição deste subsetor para o valor da produção do total da indústria catarinense era de 2,7%, contudo participava com 5,6% do pessoal ocupado, o que revelava o uso intensivo de mão-de-obra.

Dentre os grandes produtores de móveis do País, os três Estados sulinos registraram os maiores níveis de crescimento do pessoal ocupado, entre os anos de 2000 e 2002, Rio Grande do Sul 10,7%, Santa Catarina, 8,2% e Paraná 5,5%, diante da média nacional de 3,5%. São Paulo acusou redução de 4,3%.

A participação do Sul brasileiro no emprego subsetorial do País é da ordem de 45% e a participação dos três Estados é muito equilibrada, mas o Rio Grande do Sul leva uma pequena vantagem numérica.

Estes dados reforçaram a presença do Sul brasileiro no parque moveleiro nacional.

4.4.2 Destaques da indústria de móveis na Região Sul

Neste breve tópico assinalam-se diferenças substanciais dos perfis de exportação dos Estados sulinos e também de outras Unidades da Federação que são coadjuvantes no rol dos exportadores. Cada grupo de produtos tem processos produtivos e requisitos de matérias-primas e investimentos em máquinas substancialmente distintos.

Recorda-se que a exposição dos parques moveleiros de Santa Catarina e, em menor grau, do Rio Grande do Sul junto ao mercado internacional é significativa, o que tem reflexos nas

estruturas técnico-produtivas destes Estados.

Tabela 7: BRASIL: Principais Estados exportadores, segundo grupos de produtos – 2003
(Valores em US\$ Milhões)

ESTADO	ASSENTOS		MÓVEIS		COLCHÕES		TOTAL	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Santa Catarina	10,5	10,2	320,2	57,5	0,1	10,0	330,8	50,0
Rio Grande do Sul	22,7	22,0	158,0	28,4	0,2	20,0	180,8	27,3
Paraná	21,3	20,6	39,0	7,0	0,1	10,0	60,4	9,1
São Paulo	17,4	16,8	22,1	4,0	0,3	30,0	39,8	6,0
Bahia	28,8	27,9	0,1	0,0	0,0	0,0	28,9	4,4
Minas Gerais	1,0	1,0	4,1	0,7	0,2	20,0	5,3	0,8
Espírito Santo	0,2	0,2	3,2	0,6	0,0	0,0	3,4	0,5
Maranhão	0,0	0,0	3,0	0,5	0,0	0,0	3,0	0,5
Subtotal	101,9	98,6	549,7	98,7	0,9	90,0	652,4	98,6
Outros	1,4	1,4	7,5	1,3	0,1	10,0	9,0	1,4
TOTAL	103,3	100,0	557,2	100,0	100,0	100,0	661,4	100,0

Fonte: SECEX, 2004.

Percebe-se pela Tabela 7 diferenças nos perfis de exportação dos Estados brasileiros, sobretudo pela especialização de Santa Catarina em vendas de móveis, seguindo-se o Rio Grande do Sul, no qual, no entanto, apresenta 12,5% de exportações de assentos. Já o Paraná tem um perfil de vendas para o exterior diferente, posto que 35% de suas exportações são baseadas em produtos classificados como assentos: cadeiras e estofados diversos.

Os assentos exercem uma maior importância nas transações do Paraná, São Paulo e Bahia, por ordem crescente. Em média 16% das exportações brasileiras refere-se ao grupo assentos e cerca de 84% a móveis.

A Bahia só exporta móvel enquadrado no subgrupo de ‘assentos’, enquanto em São Paulo este tipo de produto atinge a casa de 44%.

Santa Catarina é especializada nas exportações de móveis sobretudo de madeira, o Rio Grande do Sul segue a mesma linha de Santa Catarina, embora tenha uma participação maior de produtos classificados como assentos.

Levando em conta somente o grupo de produto ‘móveis’ a participação do Sul sobre o total das exportações brasileira ascende a 93%.

Quadro 25: Marcos históricos da formação da indústria de móveis da região sul do Brasil

1913 – Em abril, com serraria para produção de tábuas de pinho e imbuía, em Rio Negrinho, então distrito de São Bento do Sul, Santa Catarina, a empresa antecessora de Móveis Cimo S.A., que inicia suas atividades e recebeu esta denominação em 1951. Após o falecimento de Martin Zipperer, em 1979, a empresa foi vendida para o grupo paulista Luftalla, entrando em crise em seguida, culminando com sua falência em 1981.
1945 – Artefama, de Santa Catarina, inicia atividades fabricando artefatos de madeira. Na década de 60 começa a produzir móveis e desde o início dos anos 80 intensificou as exportações.
1953 – Fábrica de Móveis Florense Ltda. inicia atividades no dia 18 de maio em Flores da Cunha, Rio Grande do Sul.
1960 – Em novembro, o Sindicato de Marcenarias, Serrarias, Carpintarias e Transarias de Curitiba transforma-se em Sindicato das Indústrias de Mobiliário do Estado do Paraná.
1961 – No dia 2 de maio é criada a Móveis Carraro S.A., em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. Atualmente é o maior fabricante de móveis do Estado.
1962 – Fundação da Escola de Desenho do Rio de Janeiro (ESDA).
1962 – Simbal S.A., de Arapongas, inicia a sua trajetória, transformando-se mais tarde num dos maiores fabricantes de móveis estofados do País, com produção de 2 mil peças dia.
1964 – A Móveis Cimo, após exercer posição de destaque no cenário do País, saiu do mercado em 1981, por processo de falência.

Fonte: ABIMÓVEL. Panorama da indústria brasileira de móveis. São Paulo, 2004.

Da retrospectiva sobre a indústria nacional de móveis salienta-se que:

- Santa Catarina figura com três empresas que marcaram a evolução da indústria de móveis no País:
 - Móveis Cimo S.A. 1951 (Rio Negrinho);
 - Rudnick, 1938 (São Bento do Sul);
 - Artefama, 1945 (São Bento do Sul).
- O Rio Grande do Sul conta com duas empresas:
 - Indústria de Móveis Florence Ltda., 1953 (Bento Gonçalves);
 - Móveis Carraro S.A., 1961, (Bento Gonçalves).

- E o Paraná teve menção a uma empresa, a Simbal S.A., especializada em móveis estofados, localizada em Arapongas, o que confirma que a indústria de móveis neste pólo é recente.

4.4.3 Indústria catarinense de móveis

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

Em contrapartida, houve declínio de participação de móveis para escritório e escolares (de 35,5 para 11%). Em parte isto ocorreu dada à crise da maior fábrica catarinense de móveis – Móveis Cimo, que em 1972 chegou a empregar 1.300 pessoas.

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

Em 1975 foram dados os primeiros passos em direção aos mercados externos, que revelavam os seguintes entraves⁷:

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

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

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

⁷ Para fazer os requisitos dos importadores.

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

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

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

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

Santa Catarina conquistou importantes avanços na indústria nacional de móveis entre 1949 e 1970, de 2,2% para 3,7% do estoque de pessoal ocupado, contudo o grande salto ocorreu entre os anos de 1970 a 1980, pois de 3,7% passou a figurar com para 9,0%.

Em verdade, muito embora Santa Catarina tenha exibido acentuada reestruturação da sua economia e do setor industrial, notando-se o forte crescimento das indústrias ditas dinâmicas, entre as quais as de metal-mecânica, o segmento do mobiliário continuou a conquista de espaço na oferta nacional de móveis segundo se depreende dos dados da tabela a seguir apresentada..

Tabela 8: SANTA CATARINA: Participação na indústria de móveis do Brasil, segundo o número de pessoas ocupadas

1949 ⁽¹⁾	1959 ⁽¹⁾	1970 ⁽¹⁾	1980 ⁽¹⁾	1985 ⁽¹⁾	1995 ⁽²⁾	2000 ⁽²⁾	2003 ⁽²⁾
2,2	3,0	3,7	8,5	9,0	12,0	13,7	14,9

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

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

(2) Dados da RAIS-MTB.

Em 2003 cerca de 15% do emprego da indústria brasileira de móveis era proporcionado pelos estabelecimentos produtores de móveis catarinenses.

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

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

- expansão da capacidade produtiva das empresas fundadas antes e logo depois de 1960;
- surgimento de novas empresas;
- despertar da comunidade de empresas e dos governos local e estadual para a necessidade de avanços nos campos de tecnologia e de capacitação técnica dos recursos humanos, gerando o Centro de Desenvolvimento da Indústria do Mobiliário (CDM), em 1977.

4.5 JUSTIFICATIVAS PARA SELEÇÃO DE REDES (AGLOMERADOS PRODUTIVOS) DE MÓVEIS E, DENTRE ELES, OS QUATRO CASOS PESQUISADOS NO BRASIL E OS DOIS NA EUROPA

Em primeiro lugar assinalam-se os aspectos que realçam a importância dos arranjos produtivos locais⁸ na estruturação do parque produtivo industrial da Região Sul.

O BNDES identificou a existência no Sul de 48 Arranjos Produtivos, de um total de 193 em todo o Brasil (BNDES, 2004). O grande diferencial dos arranjos produtivos locais sulinos residia no montante de empregos gerados, 252 mil pessoas ocupadas, equivalendo a 37,4% do conjunto nacional dos empregados em aglomerados produtivos locais e, sobretudo, do viés exportador, posto que contando com somente 15% dos estabelecimentos contribuiu com 56,4% das exportações.

Embora a pesquisa do BNDES seja introdutória e baseada em fontes secundárias, os resultados revelam a inequívoca concentração de arranjos produtivos na Região e que exerce funções estratégicas na geração de emprego, renda e divisas na macrorregião Sul.

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

- elevado grau de especialização setorial;

⁸ Mantém-se aqui a denominação arranjos produtivos locais por ser ela de uso corrente em órgãos como o BNDES e para ser fiel a fonte da pesquisa.

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

Tabela 9: BRASIL: dados selecionados sobre aglomerados produtivos locais do Brasil, segundo Estados e Regiões.

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

Fonte: BNDES-AP/DEPRO, 2004.

Conclui-se que a região Sul apresenta um parque industrial organizado em aglomerados produtivos e, portanto, as abordagens visando diagnosticar as tendências e os potenciais de crescimento necessitam levar em conta estas peculiaridades da estrutura e do *modus operandi* da economia regional.

A década de noventa foi marcada por um significativo processo de mudanças, sobretudo no campo da tecnificação da indústria nacional de móveis que, até então era lento diante das transformações da indústria mundial e estas que podem ser sintetizadas:

- avanços tecnológicos;
- descentralização da produção;
- produtores especializados em componentes;
- redução de custos;
- aumento da eficiência na cadeia produtiva;
- introdução de novas matérias-primas, placa de fibra de média densidade *medium-density fiberboard* (MDF), produzidas com partículas de madeira e aglutinadas com resinas sintéticas, que permitem a usinagem tal como a em madeiras maciças naturais (GORINI, 1998, p. 2, 16).

Registra-se, ainda, que a predominância de pequenas e médias empresas na organização industrial aumenta a importância da interação governamental e dos órgãos de suporte para estimular o avanço competitivo dos arranjos produtivos, seja no campo do aprendizado coletivo e na busca de soluções a entaves tecnológicas seja na abertura de novos mercados.

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

Os aglomerados produtivos locais são entendidos pelo BNDES (2004) como aglomerações produtivas formadas por micros, pequenas e/ou médias empresas, atuantes em um mesmo setor ou cadeia, situadas em uma mesma localidade geográfica, detentoras dos seguintes atributos:

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

Outrossim, realça-se que as exportações de móveis nem são prerrogativas nem tampouco uma saída de menor envergadura para os países em desenvolvimento, tanto não é assim que em 2001, onze dos 15 maiores exportadores de móveis pertenciam ao seletto elenco de países desenvolvidos, sob a liderança da Itália e Alemanha.

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

4.6 TOMADA DE DECISÃO E SELEÇÃO DE QUATRO AGLOMERADOS PRODUTIVOS DA REGIÃO SUL PARA COMPOR OS CASOS DA PESQUISA DE CAMPO

A seleção dos quatro aglomerados produtivos fundamentou-se em critérios que valorizaram os dados quantitativos e as informações de natureza qualitativa. Esta última dimensão é essencial para o pleno cumprimento dos objetivos da pesquisa que prioriza a governança em redes de empresas e a confiança que é a amalgama para promoção da cooperação interfirmas.

A simples leitura do Quadro 23 revela que a Região possui os três dentre os quatro maiores pólos⁹ moveleiros do País:

- Arapongas, com 7.890 pessoas ocupadas, somente no Município;
- São Bento do Sul com 11.217 empregados e
- Bento Gonçalves, com 11.112 pessoas.

Portanto, não há questionamento quanto à relevância e à prioridade fundamentada em critérios de representatividade.

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

- da elevada presença do segmento moveleiro regional no parque produtivo especializado brasileiro;
- o fato de os três Estados sulinos contribuírem em 2003 com 45% dos empregos na indústria nacional de móveis, totalizando 87 mil empregados;
- da elevada incorporação de mão-de-obra pela indústria moveleira;
- da forte presença regional no mercado externo;
- da modernização técnico-produtiva e de gestão protagonizadas nos últimos 15 anos;
- do grande potencial de subdivisão do trabalho ao longo da cadeia produtiva, cujo paradigma é o dos distritos industriais italianos de móveis;
- no potencial para atrair fornecedores de matérias-primas e insumos e fabricantes de produtos correlatos de máquinas e equipamentos e ferramentas;
- da elevada prioridade conferida aos pólos moveleiros por entidades como o SEBRAE, a FINEP, o SENAI, as quais, em parceria com órgãos patronais próativos, estão executando diversos projetos de fomento a competitividade do aglomerado classificado como produtivos (AP), além de beneficiar outras

⁹ Conceito empregado pela ABIMÓVEL para caracterizar aglomerações produtivas.

ocorrências menos evoluídas, que em verdade, correspondem a aglomerados em estágios incipientes do ciclo de vida;

- da inserção da indústria de móveis em uma dupla retícula, em nível local (fazendo do sistema local-regional de produção) e em nível global (envolvendo-se como atores secundários em redes globais de valor);
- das exportações de móveis da Região Sul variarem entre 80 a 84% do total nacional e somarem US\$ 811 milhões em 2004 e US\$ 554 milhões entre janeiro e agosto de 2005.

Foi mencionado, tendo-se como parâmetros às exportações, que o mercado mundial de móveis, aumentou em 169% entre 1988 a 2001, superando largamente o aumento do total mundial, da ordem de 120% (KAPLINSKY e READMAN, 2004, p. 6)

Ademais, em 2001, os móveis e componentes figuraram com montante de exportações de US\$ 61.8 bilhões, situando-se na 18ª posição levando-se em conta o nível de desagregação de subgrupos. Para se ter uma boa comparação, o comércio global de calçados foi de 39 bilhões de dólares, em 2001.

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

Na seleção dos casos de pesquisa foi feita uma adaptação nos critérios normalmente utilizados para caracterizar o aglomerado produtivo, principalmente na delimitação do território abrangido, no caso, escolha do pólo moveleiro do Oeste catarinense.

A percepção proporcionada pelo mapa inserido no item introdutório da análise do arranjo produtivo permitirá uma melhor visão do grau de dispersão geográfica deste aglomerado não-convencional.

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

- a homogeneidade geográfica e econômica da região, com solos cujos usos estão vocacionados para a agropecuária de pequeno porte, que dá sustentação à criação de renda e emprego;
- a origem étnico-cultural comum da colonização baseada em levas de rio-grandenses do sul, que a partir da primeira década do século XX migraram para as terras então pertencentes a ex-colônia de Chapecó, também denominada de Grande

Chapecó. Os ocupantes das terras virgens do Oeste eram em sua maioria de origem italiana e alemã;

- tirante Chapecó, a maioria dos municípios incluídos neste aglomerado é de pequeno porte e ainda conta com significativa ruralização;
- a indústria de móveis regional permite a incorporação de pessoal com menor qualificação em lides industriais, ou seja, é uma das saídas para acolher parte dos migrantes rurais;
- há, sob a óptica técnico-produtiva uma elevada homogeneidade, guardadas as especializações das linhas de produtos, sobretudo em relação à produção de móveis em série e sob encomenda e quanto às diferenças advindas do pertencimento a variados estratos de tamanho;
- o alcance quanto aos mercados também é outra das uniformidades;
- o atendimento ao consumidor nacional, com crescente avanço no abastecimento do consumidor paulista e com iniciação no mercado externo.

Em verdade, além destas justificativas, incorporam-se outras duas, que foram decisivas para a inclusão desta ocorrência no rol dos aglomerados produtivos pesquisados:

- a intensa ação do SEBRAE-SC visando ao desenvolvimento em nível empresarial, setorial e de ações coletivas;
- a forte influência na gestão de relações voltadas ao desenvolvimento de fatores em particular e da competitividade em geral, exercidas pela AMOESC.

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

4.7 RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DE CAMPO

4.7.1 Aglomerados produtivos do Sul do Brasil

4.7.1.1 Aglomerado produtivo de Arapongas

Histórico e Trajetória

Frisa-se que o processo de colonização do norte do Paraná apresenta características próprias:

- é a mais recente das quatro regiões analisadas e foi estruturada por empresa de colonização londrina (Inglaterra) – Companhia de Melhoramentos Norte do Paraná, que iniciou as vendas de terras no ano de 1934;
- o afluxo da população foi variado, realçando-se uma importante vertente migratória japonesa;
- contudo, a composição dos imigrantes, segundo as nacionalidades, foi mais ampla e pouco comum em processos recentes de colonização dada a diversidade das origens nacionais e de parte ter sido constituída de eslavos, balcânicos, suíços, poloneses, italianos, e de outras nacionalidades (SOUZA, 2000, p. 18-20);
- ter recebido migrantes de diversos estados e regiões brasileiras destacando-se os contingentes de gaúchos, catarinenses, paulistas e mineiros.

A região norte do Paraná teve seu auge na fase do ciclo do café –1950-60. Porém, após os impactos de devastadoras geadas, ocorreu a reconversão da ocupação dos solos e uma mudança radical de cultivos e de atividades pecuárias, retratadas amplamente nas abordagens sobre a história econômica do Paraná e da porção territorial que compõe seu Norte.

A estrutura das atividades rurais hodiernas é multifacetada destacando-se a avicultura, a suinocultura, bovinocultura e a fruticultura (SIMA, 2005).

Outrossim, foi implantado o Plano de Expansão Industrial Regional, cuja parte física consubstanciou-se na criação de um distrito industrial em Arapongas, localizado às margens da BR-369 (LEONELO, 2001).

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

A industrialização, como no caso do Oeste Catarinense, é recente, tanto que em 1970 só existiam 22 empresas de móveis que computaram 764 pessoas empregadas.

Em 1960, Arapongas tinha apenas oito estabelecimentos de móveis de um total de 104 que operavam em diversas atividades no município.

Delimitação geográfica do Aglomerado de Arapongas

O município de Arapongas foi considerado isoladamente embora esteja próxima de municípios nos quais há presença de indústrias de móveis, como Londrina, Maringá e Apucarana, que participam do SIMA, porém sem que essas indústrias de móveis exerçam importância tanto nas economias locais, quanto no âmbito setorial de móveis no Paraná.

O município é limítrofe do de Apucarana, que abriga a sede e dá o nome a microrregião, distando cerca de 35 quilômetros entre as sedes urbanas. Arapongas possui um território com 371 km² e um contingente de 98,5 mil habitantes, segundo estimativas do IBGE, para julho de 2005.

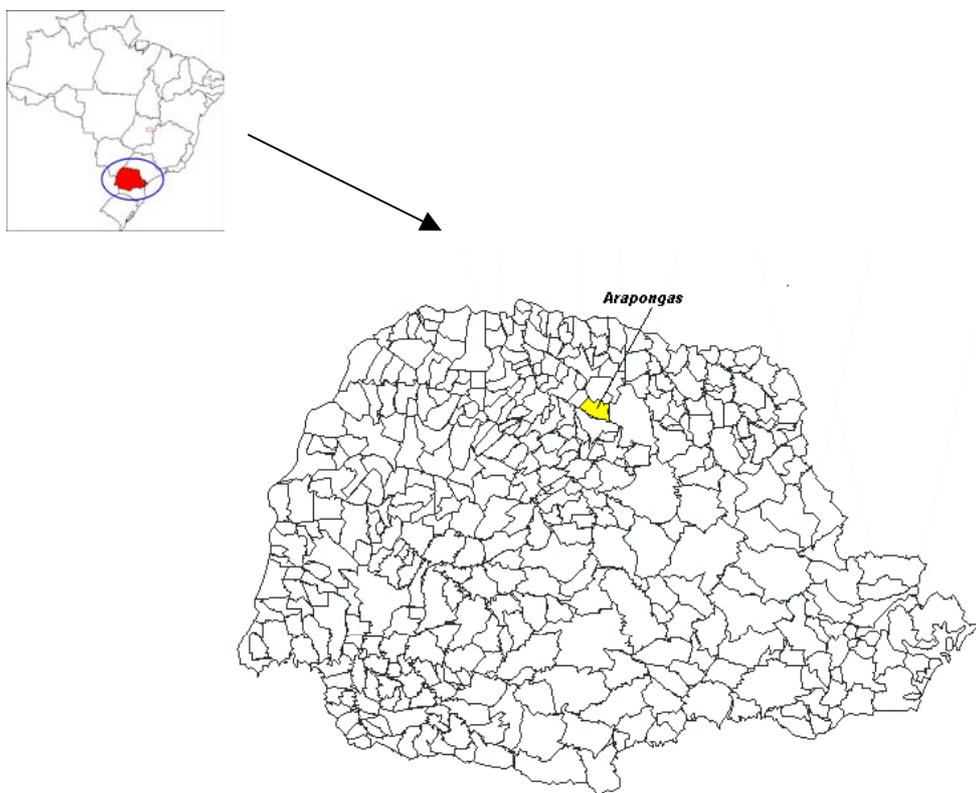


Figura 26: Mapa do Estado do Paraná – Aglomerado produtivo de Arapongas

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006.

Características gerais

- dedica-se à produção de variadas linhas de produtos, destacando-se os móveis estofados e de escritório, cozinhas e parte de quartos de placas de MDF.
- é especializado no abastecimento dos mercados regional e nacional e tem realizado ensaios bem sucedidos para conquistar espaços no exterior, priorizando inicialmente os mercados dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Observa-se a crescente integração das fábricas de maior porte às cadeias de distribuição nacional. Contudo tem mantido as marcas comerciais das suas empresas no mercado nacional.
- idade das firmas. A primeira a receber menção em nível nacional foi a Móveis Simbal, criada em 1962 –1963. A Moval é outra das pioneiras da indústria de móveis de Araçatuba.
- em 1997, foi realizada a primeira edição da Feira de Móveis do Paraná (MOVELPAR). No ano seguinte foi lançada a Feira Internacional de Qualidade em Máquinas, Matérias-Primas, e Acessórios para a Indústria Moveleira (FIQ).
- o desenvolvimento e a consolidação do aglomerado produtivo é recente e não foi sustentado num longo processo histórico no qual vão surgindo fatores e eventos que justifiquem a presença desta indústria na região, tais como nos casos de Bento Gonçalves e São Bento do Sul;
- Portanto a hipótese para explicar o forte desenvolvimento ocorrido em conjunção com o saliente empreendedorismo, ocorrido numa região até recentemente considerada como de ‘nova fronteira’, associado à disponibilidade e à acessibilidade a financiamentos governamentais, nos anos 70 e 80, pelo BADEP e BRDE.
- em verdade, a maioria das empresas foi fundada no período de 1970 a meados da década de noventa, segundo se infere da leitura de SOUZA (1998);
- embora não haja um padrão estabelecido quanto à origem do empresário, nota-se a marcante participação de empreendedores: a) que trabalharam em empresas pioneiras da industrialização de móveis de Araçatuba (Móvel, Simbal,); b) oriundos de atividades industriais ligadas ao processamento de produtos agrícolas, das atividades rurais de per se e do comércio e c) de outras lides industriais e do comércio (SOUZA, 1998);

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

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

Realmente o grande impulso ocorreu nos 23 anos seguintes, contabilizando aumento de 420% do efetivo de empregados, percentuais muito superiores aos conquistados pelos aglomerados produtivos acima referidos.

Até 1980 Arapongas manteve-se no cenário da indústria de móveis do pólo brasileiro no sul.

Tabela 10: Aglomerado produtivo de Arapongas: evolução do número de estabelecimentos e do pessoal ocupado/empregado

ANOS \ LOCAL	ARAPONGAS	
	Estabelecimentos	Pessoal Ocupado
1970	22	764
1980	31	1.521
2003	145	7.890

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

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

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

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

Empresas de móveis em Arapongas

- Número de empresas: 145
- Pessoal empregado - diretamente: 7.890
- indiretamente: 2.350
- Empresas de móveis na base territorial do SIMA:
 - Número de empresas: 545
 - Pessoal ocupado:
 - Diretamente: 11.570
 - Indiretamente: 3.450
- Faturamento em 2004: R\$ 812 milhões
- Exportações em 2004: R\$ 105 milhões

Os dados da SIMA corroboram a tomada de decisão de só incluir Arapongas como aglomerado produtivo, por sua centralização do emprego e da produção no Município e pelo diferencial de tamanho das empresas ali estabelecidas.

Em 2004, o Sudeste brasileiro foi o principal mercado dos móveis produzidos por Arapongas, com 38 %, a região Sul como um todo respondeu por 24% e o Norte-Nordeste absorveu 28% da produção. O mercado externo figurou com 12%.

O valor das vendas totalizou R\$ 812 milhões, a preços correntes, enquanto o total do subsetor moveleiro nacional atingiu a R\$ 12,5 bilhões, ou seja, o aglomerado produtivo respondeu por 6,5% da produção brasileira de móveis (SIMA, 2005).

No aglomerado produtivo de Arapongas foram observadas quatro iniciativas enquadradas como sendo resultante de ação conjunta:

- A CONEX, composta por 18 empresas, é uma associação voltada à exportação de móveis;
- A CECOMAR, central de compra de matérias-primas, com 15 associados;
- O Centro de Tratamento de Resíduos e
- A EXPOARA, que abriga as feiras de móveis promovidas em Arapongas e conta com 30 (trinta) acionistas.

Outra ação coletiva, com amplo envolvimento institucional é o programa Arranjos Produtivos Local de Arapongas, que envolve o Governo Municipal, o Sindicato de Móveis de Arapongas (SIMA), o SEBRAE-PR, cujas linhas diretoras e projetos específicos acham-se em fase de avaliação e definição.

Frisa-se que a CONEX pelas suas peculiaridades e inovações organizacionais pode servir de exemplo para iniciativas semelhantes em outros pólos regionais.

Resultados e avaliação da pesquisa de campo

– Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado

Tabela 11: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho

ESTRATO	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPREGADOS	%
Micro	0	0,0	0	0,0
Pequena	5	50,0	256	15,2
Média	5	50,0	1.430	84,8
Grande	0	0,0	0	0,0
Total	10	100,0	1.686	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A amostra abrange dez empresas: cinco de pequeno porte e cinco de médias empresas. Estas participam com 85% dos empregados da amostra .

Nove empresas são fabricantes de móveis completos e uma produz partes e componentes de madeira para diversas empresas do aglomerado produtivo de Arapongas.

Tabela 12: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: grau de escolaridade dos recursos humanos das empresas

GRAU DE ESCOLARIDADE	NÚMERO	%
Ensino fundamental	571	61,4
Ensino médio	267	28,7
Ensino médio técnico	34	3,6
Ensino superior incompleto	17	1,8
Ensino superior completo	24	2,6
Tecnólogo	0	0,0
Pós-graduação	17	1,8
TOTAL	930	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A composição do quadro de pessoal por grau de escolaridade é centrada no ensino fundamental, com 61,4%, contudo há boa presença da parcela de pessoal com ensino médio, 29% e de ensino médio técnico 3,6%, o que alcança quase um terço dos empregados. Há também 41 empregados com curso superior em nível de graduação e pós-graduação.

Tabela 13: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: situação da empresas quanto à manutenção da marca própria

ESPECIFICAÇÃO	SIM	%	NÃO	%	TOTAL
Mercado nacional	10	100,0	0	0,0	10
Mercado internacional	7	87,5	1	12,5	8

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Como a maior parte da produção é destinada ao mercado nacional, todas as empresas mantiveram suas marcas.

Dentre as oito empresas que exportaram em 2002 e 2004, somente uma não pode manter a marca própria.

Estes dados corroboram a tese de que os países em desenvolvimento permitem que seus fornecedores externos de móveis exibam suas marcas e, por extensão, os “*designs*”.

Tabela 14: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: canais de comercialização empregados pelas empresas para efetuar as transações com o exterior

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Representantes no exterior	0	0,0
Escritórios/agentes de exportação	4	66,7
Compradores que vem diretamente a sua fábrica	1	16,7
Outras modalidades	0	0,0
Escritórios/agentes de exportação/compradores que vem diretamente a sua fábrica	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Os agentes de exportação dominam as relações entre as empresas locais e os clientes externos.

– Relações de articulação e de cooperação da empresa no aglomerado

Tabela 15: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: número de fornecedores e subcontratados

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Peças/partes	4	80,0
Serviços industriais	1	20,0
Móveis inteiros	0	0,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Metade das empresas compra peças e componentes ou serviços industriais de terceiros.

Tabela 16: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: vínculos dos fornecedores de componentes com seus compradores

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Com exclusividade para sua firma	0	0,0
Com diversas empresas do seu ramo	10	100,0
TOTAL	10	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Percebe-se claramente a inexistência de exclusividade de relações entre agentes: os produtores de componentes e peças trabalham com diversas empresas e clientes.

Tabela 17: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: poder de barganha das empresas em relações selecionadas

RELAÇÕES	BAIXO		MÉDIO		ALTO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Com os principais fornecedores	1	10,0	5	50,0	4	40,0	10	100,0
Com subcontratados	0	0,0	2	20,0	8	80,0	10	100,0
Com seus principais clientes	0	0,0	8	80,0	2	20,0	10	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A maior concentração de poder de negociação em relações com terceiros ocorre nas transações com subcontratados, posto que oito empresas informaram terem elevado poder de barganha nestas negociações.

As relações com fornecedores foram sublinhadas por nove empresas como detentoras de média e alta influência

Tabela 18: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: objetivos visados na adoção da parceria

OBJETIVOS DAS PARCERIAS	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQÜENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reduzir custos	0	0,0	0	0,0	4	57,1	2	28,6	1	14,3	7	100,0
Compartilhar riscos	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100,0
Penetrar em novos mercados	0	0,0	0	0,0	2	28,6	3	42,9	2	28,6	7	100,0
Solucionar entraves tecnológicos	0	0,0	0	0,0	4	57,1	2	28,6	1	14,3	7	100,0
Acessar a competências complementares	0	0,0	0	0,0	4	57,1	3	42,9	0	0,0	7	100,0
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Todos os objetivos arrolados receberam elevada preferência das empresas que optaram pela desverticalização parcial, porém a preferência número um foi a de abertura de mercados.

Já a intenção de compartilhar riscos recebeu três respostas em moderado e três em freqüentemente consideradas quando as empresas decidem abrir mão da auto-suficiência produtiva.

A redução de custos, o acesso a competências complementares e a solução de problemas tecnológicos também são levadas em conta nas ponderações sobre fabricar ou comprar de terceiros.

Tabela 19: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: principais vantagens auferidas pelas empresas por estarem situadas na área do aglomerado e grau de importância a elas atribuídas

EXTERNALIDADES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0	0,0	0	0,0	4	50,0	4	50,0	8	100,0
Menor custo da mão-de-obra	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5	8	100,0
Proximidades com fornecedores de matérias-primas	0	0,0	1	12,5	4	50,0	3	37,5	8	100,0
Proximidade com clientes/consumidores	1	14,3	3	42,9	2	28,6	1	14,3	7	100,0
Infra-estrutura econômica	0	0,0	0	0,0	5	71,4	2	28,6	7	100,0
Proximidade com fabricantes de equipamentos	0	0,0	4	50,0	1	12,5	3	37,5	8	100,0
Disponibilidade de serviços técnicos	0	0,0	3	42,9	1	14,3	3	42,9	7	100,0
Programas de apoio e fomento	0	0,0	3	42,9	3	42,9	1	14,3	7	100,0
Existência cursos de nível técnico e universitário	1	12,5	1	12,5	4	50,0	2	25,0	8	100,0
Existência de conceito ou marca regional	0	0,0	5	71,4	2	28,6	0	0,0	7	100,0
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A disponibilidade de mão-de-obra é um fator estratégico para as empresas pertencentes ao aglomerado de Arapongas.

Outras externalidades como a proximidade com supridores de matérias-primas, a dotação de infra-estrutura econômica mereceu boa avaliação por parte das empresas.

O menor custo da mão-de-obra também recebeu indicações como de média relevância dentre os fatores estáticos que influenciam na competitividade do aglomerado, sendo seguido, quanto a importância conferida, pelo acesso a serviços técnicos.

Sete empresas consultadas consideraram que a marca regional é uma vantagem secundária do aglomerado produtivo de Arapongas (cinco respostas em baixa e duas em média importância), o que revela que está sendo construída uma nova marca regional no parque de móveis Brasil.

Tabela 20: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: relacionamentos mantidos com empresas concorrentes no âmbito do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há encontros ou reuniões	7	70,0	3	30,0	10	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O percentual majoritário das empresas que mantêm inter-relações, 70%, é indicativo de um bom clima de relacionamento entre as empresas do aglomerado e é fator que pode favorecer a adoção de iniciativas mais avançadas, sob a égide da ação conjunta.

As finalidades dos encontros transcendem o mero tratamento de temas conjunturais ou reivindicatórios, pois seis empresas informaram que se reuniam também para tratar de debates e de definições sobre o aumento de competitividade do aglomerado.

Tabela 21: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: experiência da empresa em relação a modalidades selecionadas de cooperação

MODALIDADES DE COOPERAÇÃO	FREQUENTEMENTE		MODERADAMENTE		RARAMENTE		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Troca de informações sobre fornecedores	5	55,6	3	33,3	1	11,1	0	0,0	9	100,0
Aquisição de matéria-prima em conjunto	1	10,0	0	0,0	4	40,0	5	50,0	10	100,0
Troca de informações sobre clientes	5	55,6	1	11,1	3	33,3	0	0,0	9	100,0
Troca de informações ou estudos sobre mercados a explorar	0	0,0	5	55,6	2	22,2	2	22,2	9	100,0
Vendas em conjunto	0	0,0	2	22,2	2	22,2	5	55,6	9	100,0
Exportações em conjunto	2	22,2	3	33,3	2	22,2	2	22,2	9	100,0
Entregas ou transporte de matérias-primas em conjunto	1	11,1	5	55,6	1	11,1	2	22,2	9	100,0
Participação em feiras em conjunto	1	11,1	3	33,3	3	33,3	2	22,2	9	100,0
Publicidade conjunta:	0	0,0	1	11,1	3	33,3	5	55,6	9	100,0
Terceirização de fases da produção	2	20,0	3	30,0	2	20,0	3	30,0	10	100,0
Manutenção de equipamentos conjunta	0	0,0	0	0,0	3	33,3	6	66,7	9	100,0
Desenvolvimento tecnológico conjunto	0	0,0	2	20,0	4	40,0	4	40,0	10	100,0
Treinamento conjunto	0	0,0	2	20,0	6	60,0	2	20,0	10	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Dentre as modalidades de parcerias adotadas no aglomerado as mais salientes são a troca de informações sobre fornecedores e sobre clientes.

Com menor grau de relevância figuram a participação conjunta em feiras e exposições, com 44,5% de respostas tidas como de uso moderado e freqüente e as vendas através de consórcio de exportação.

Embora a oferta de serviços de treinamento e capacitação de pessoal ainda seja pouco evoluída, mormente em nível técnico-profissionalizante, há alguma sinalização de existir esforços conjuntos voltadas ao aprimoramento de recursos humanos.

A terceirização de fases do processo produtivo teve duas respostas em freqüentemente e três em moderadamente, contudo metade das empresas pesquisadas assinalou que nunca ou raramente adota esta prática.

– Competitividade das empresas

Tabela 22: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: posição das empresas quanto à ‘gestão da qualidade’ e a ‘certificação de qualidade’

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Certificação de qualidade	1	11,1	8	88,9	9	100,0
Gestão de qualidade	7	70,0	3	30,0	10	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Nota-se a preocupação com a gestão da qualidade, pois sete empresas a adotam e possuem projetos em bom andamento ou em razoável curso. Porém só uma entre as dez empresas tem certificação de qualidade.

– Governança das relações interfirmas e com outros atores do aglomerado e níveis de confiança vigentes

Tabela 23: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: identificação dos agentes que exercem a coordenação de atividades selecionadas pertinentes ao produto e ao processo produtivo

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA		EM CONJUNTO		CLIENTE		AGENTE DE EXPORTAÇÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Definição do que produzir	5	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Definição do <i>design</i>	5	83,3	0	0,0	1	16,7	0	0,0	6	100,0
Definição de preços e de prazos de entrega	6	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Definição das questões referentes ao descumprimento de itens do contrato	5	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Controle de qualidade	5	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As principais funções quanto à tomada de decisão sobre o que produzir, definição do *design*, dos preços e prazos e o próprio controle de qualidade são assumidas pelas empresas locais.

Há uma manifestação isolada referente à definição do *design* pelo cliente.

O individualismo novamente fica evidente na questão pertinente a definição de quem coordena um elenco de atividades no aglomerado produtivo.

Tabela 24: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar às relações de negócios com seus principais fornecedores e clientes

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro, porém condicionadas a eventos definidos antecipadamente	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Os contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Os contratos permitem selecionar o desempenho após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes	0	0,0	2	100,0	2	100,0
Os contratos são não-formais	6	100,0	0	0,0	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Salienta-se a inexistência de contratos formais, embora existam registros que indicam haver casos isolados de estabelecimento de contratos com cláusulas de desempenho futuro e um outro que realça o curto prazo de duração das relações.

Tabela 25: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: modalidades de elaboração dos contratos com seus parceiros

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Os contratos são basicamente impostos, portanto não são negociados, em razão do desigual poder de influência de um dos parceiros	1	14,3
Os contratos são negociados entre sua empresa e o seu parceiro de negócios, atendendo os interesses das duas partes	5	71,4
Outras modalidades	1	14,3
TOTAL	7	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Salvo um caso, os contratos entre parceiros são objeto de negociações entre as empresas e atendem os interesses das duas partes.

Há um respondente que se considerou fragilizado nas relações com parceiros, talvez por ser ferreteado devido suas relações com grandes fornecedores de uma determinada matéria-prima, cuja estrutura de oferta é oligopolizada.

Tabela 26: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: subsistemas de gestão das relações entre empresas já estabelecidas no aglomerado produtivo

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sistema conjunto de informações gerenciais	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Planejamento e controle conjunto da produção	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Divisão negociada de ganhos de ações coletivas	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Logística integrada	2	50,0	2	50,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Há predominância de manifestações que indicam a não utilização de sistemas de gestão compartilhada no aglomerado de Arapongas.

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

Portanto, a lógica predominante no aglomerado é a da gestão centralizada nas fronteiras das empresas

Tabela 27: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Relações de mercado	7	100,0
Relações mistas	0	0,0
Relações colaborativas	0	0,0
TOTAL	7	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O único modo de governança existente (sete casos) é o das relações de mercado, o que denota a ausência, na esfera das relações técnico-produtivas, de modalidades mais avançadas de gestão das relações entre as empresas do aglomerado.

Tabela 28: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais

ESPECIFICAÇÃO	DIMINUÍ- RAM		INALTE- RADOS		AUMEN- TARAM		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aos níveis de cooperação interfirmas do local do APL	0	0,0	1	16,7	5	83,3	6	100,0
Ao grau de confiança interempresas	0	0,0	2	33,3	4	66,7	6	100,0
A busca de soluções conjuntas com apoio de órgãos de fomento e de serviços técnicos	0	0,0	2	33,3	4	66,7	6	100,0
A influência das grandes empresas locais	0	0,0	4	80,0	1	20,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Cinco empresas que se manifestaram sobre a indagação acerca dos impactos nas relações interfirmas locais após a crescente inserção no mercado global consideraram ter ocorrido aumento nos níveis de cooperação; quatro concordaram ter havido o fortalecimento da confiança no aglomerado produtivo e igual número de firmas acredita estar ocorrendo estímulo para a busca de soluções conjuntas com o apoio de órgãos de fomento. Contudo, a influência das grandes empresas locais ficou inalterada.

Tabela 29: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: efeitos da realização de programas de desenvolvimento do aglomerado em relação ao aumento da confiança e a abertura para futuras ações conjuntas

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aumento de confiança no aglomerado produtivo local	7	77,8	2	22,2	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A maioria das empresas considera positiva a influência de programas de fomento no aglomerado produtivo, enfatizando o aumento dos níveis de confiança interfirmas.

Contudo, não há uma sólida cultura de compartilhamento de ações e de negócios sob a óptica da parceria, não obstante existirem três iniciativas, no plano do desenvolvimento de fatores, reveladoras de um bom potencial de cooperação: CECOMAR; CONEX e o Projeto ‘Arranjo Produtivo Local de Arapongas’.

Tabela 30: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: modalidades de descumprimento de condições pactuadas ocorridas nas relações das empresas do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Seleção adversa	2	40,0
Risco moral ou <i>Moral hazard</i>	0	0,0
Ocorreram problemas, porém foram motivados por outras razões	1	20,0
Não houve ocorrência de desatendimento de condições pactuadas com parceiros de negócios	2	40,0
Caso seja comum ocorrerem comportamentos existem mecanismos de incentivos e códigos de conduta para reduzir estes desvios existentes	0	0,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Neste aglomerado produtivo, ocorreram três manifestações sobre experiências de descumprimento de contratos, em dois deles houve referência a ocorrência de casos de ‘seleção adversa’, o que teoricamente significa que o *principal* ou o contratante tem dificuldade em avaliar a capacidade dos parceiros de negócios para realização das tarefas pactuadas.

Tabela 31: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: fatores significativos para o desenvolvimento do aglomerado e grau de relevância a eles atribuídos

FATORES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Melhoria da qualidade e da oferta de matérias-primas e insumos	0	0,0	1	11,1	1	11,1	7	77,8	9	100,0
Capacitação técnica da mão-de-obra	0	0,0	0	0,0	1	11,1	8	88,9	9	100,0
Adquirir máquinas mais modernas	0	0,0	0	0,0	5	62,5	3	37,5	8	100,0
Inovação em processos e produtos	0	0,0	0	0,0	2	25,0	6	75,0	8	100,0
Melhorias no <i>design</i> dos móveis	0	0,0	0	0,0	2	22,2	7	77,8	9	100,0
Abertura de novos mercados	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	100,0	7	100,0
Aumentar as relações de cooperação	0	0,0	0	0,0	2	22,2	7	77,8	9	100,0
Adotar métodos modernos de gestão	0	0,0	0	0,0	3	42,9	4	57,1	7	100,0
Resolver problemas de infraestrutura	0	0,0	0	0,0	5	62,5	3	37,5	8	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A prioridade mais saliente foi a da necessidade de capacitação técnica da mão-de-obra, com 89% em alta preferência (oito citações) e em seguida figuraram a abertura de novos mercados, o aumento da cooperação, a inovação em processos e *design* e a melhoria da oferta da matéria-prima (sete manifestações em nível máximo).

A modernização do parque de máquinas e a solução de entraves infra-estruturais mereceram forte pontuação em nível de média relevância.

Tabela 32: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: reflexos das pressões competitivas, provocadas pela globalização e flexibilização da produção nos níveis de cooperação ao longo da cadeia produtiva do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Não se notam mudanças	1	14,3
Há pequenos avanços	1	14,3
Há razoáveis avanços	3	42,9
Há nítidos/fortes avanços	2	28,6
TOTAL	7	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Cinco respostas, três em razoáveis e dois em fortes avanços, creditam a globalização e à flexibilização da produção o papel de estimuladores da cooperação entre as empresas fabricantes de móveis e seus fornecedores.

– **Aprendizado e inovação**

Tabela 33: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: alternativas usadas pelas empresas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Treinamento interno na empresa	0	0,0	3	30,0	4	40,0	3	30,0	10	100,0
Treinamento em cursos na área do aglomerado produtivo local	4	44,4	2	22,2	3	33,3	0	0,0	9	100,0
Treinamento em cursos técnicos fora do aglomerado produtivo local	3	30,0	3	30,0	2	20,0	2	20,0	10	100,0
Estágios em clientes ou subcontratantes	3	33,3	3	33,3	3	33,3	0	0,0	9	100,0
Cursos especiais para atender requisitos de grupos de empresas do aglomerado produtivo local	6	75,0	1	12,5	0	0,0	1	12,5	8	100,0
Contratação de técnicos ou engenheiros de fora empresa	6	60,0	1	10,0	2	20,0	1	10,0	10	100,0
Contratação de pessoal técnico; tecnólogo; com graduação superior da área do aglomerado produtivo local	5	55,6	2	22,2	1	11,1	1	11,1	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A alternativa mais utilizada para a capacitação de pessoal é a do treinamento interno nas empresas, com quatro respostas na opção em média e três em alta relevância.

A capacitação em cursos na área do arranjo produtivo mereceu baixa avaliação: nula (quatro) e baixa (duas).

Não há ou são raros os cursos para atender requisitos direcionados a demandas específicas do aglomerado produtivo.

Outrossim, clama a atenção a nula ou fraca mobilização de engenheiros especializados e tecnólogos para enfrentar os desafios provocados pela exacerbação da concorrência e da tecnificação. Tal tendência em parte pode ser explicada pela ausência na região do aglomerado produtivo de cursos de formação de tecnólogos e engenheiros de produção de móveis.

Tabela 34: Aglomerado produtivo de móveis de Araçatuba: efeitos causados pelos diferentes processos de aprendizagem formais e informais realizados pelas empresas do aglomerado

RESULTADOS	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Maior eficiência na utilização dos equipamentos e máquinas	1	11,1	0	0,0	6	66,7	2	22,2	9	100,0
Melhor aproveitamento das matérias-primas	0	0,0	1	11,1	5	55,6	3	33,3	9	100,0
Capacitação para desenvolver produtos e processos	0	0,0	3	33,3	5	55,6	1	11,1	9	100,0
Melhor aproveitamento das potencialidades dos mercados	0	0,0	2	22,2	5	55,6	2	22,2	9	100,0
Aprimoramentos nas diferentes áreas de gestão da empresa	0	0,0	3	33,3	4	44,4	2	22,2	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O aprendizado não foi considerado como de elevada relevância. A maioria das empresas optou por enquadrar os impactos de processos de aprendizagem como de média influência. De um lado, isto revela a experiência vivida pelas empresas e, de outro, que a oferta de oportunidades de capacitação de recursos humanos foi limitada no interior do aglomerado, o que influenciou na seleção dos graus de prioridade conferidos ao aprendizado.

Não obstante, o melhor aproveitamento das matérias-primas e o aumento na eficiência dos equipamentos conquistaram boa pontuação. Em seguida foi enaltecido o impacto positivo sobre o aproveitamento de mercados potenciais.

Tabela 35: Aglomerado produtivo de móveis de Araçatuba: periodicidade do uso pelas empresas do aglomerado de atividades voltadas à inovação tecnológica em 2004

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aquisição de máquinas e equipamentos modernos que resultaram em melhorias tecnológicas em processos e produtos	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5	8	100,0
Aquisição de tecnologias mediante o licenciamento e a compra de patentes; de marcas ou outras modalidades de acesso	5	62,5	2	25,0	1	12,5	0	0,0	8	100,0
Projetos de desenvolvimento de tecnologias de processos ou produtos novos ou melhorados	0	0,0	2	25,0	5	62,5	1	12,5	8	100,0
Projetos de capacitação em gestão de qualidade e de gestão ligados a: qualidade total; desverticalização; métodos de <i>just in time</i>	2	25,0	2	25,0	3	37,5	1	12,5	8	100,0
Inovações relacionadas a abertura de novos canais de comercialização; logística de novos produtos ou com acentuadas melhorias	1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5	8	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Conforme a Tabela 35, a aquisição de máquinas e equipamentos lidera as respostas sobre as atividades direcionadas ao desenvolvimento da inovação tecnológica do aglomerado.

Ao seu lado figura o desenvolvimento de projetos de tecnologias de processos e projetos, sejam eles novos, ou apenas de melhorias incrementais. Considerando que o órgão local de suporte ainda está em fase de consolidação, tais avanços devem ser, em princípio, creditados as iniciativas das próprias empresas respondentes.

Em situação equilibrada entre as posições nula, baixa, média e alta quanto ao emprego de alternativas para a inovação constam: projetos de qualificação em gestão da qualidade e de outras esferas.

No extremo oposto, está assinalada a alta incidência da nula aquisição de tecnologia pelas empresas do aglomerado em 2004.

Neste aglomerado produtivo ocorreram registros de duas empresas que mantêm relacionamentos com outros arranjos produtivos da região Sul.

Tabela 36: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: comportamento das empresas fornecedoras de peças e componentes para atender as demandas de fabricantes de móveis do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Realizou investimentos exclusivos para atender as exigências do cliente comprador	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Os produtos fornecidos foram submetidos à adaptação para atender a requisitos do comprador	1	50,0	1	50,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Duas empresas informaram ter realizado investimentos específicos para atender exigências do cliente, o que pressupõe a dependência das relações com o comprador.

Num destes casos, a relação com o parceiro de negócios foi classificada como de elevada dependência.

Recorda-se que a maioria das empresas pesquisadas é produtora de móveis.

Houve um único caso de manifestação de dependência e de fragilização pela interrupção da relação cooperante. Foi exatamente de um fornecedor de partes e peças para móveis.

Tabela 37: Aglomerado produtivo de móveis de Arapongas: grau de dificuldade para substituir o comprador e o fornecedor

ESPECIFICAÇÃO	FACILIDADE		ALGUMA DIFICULDADE		MUITA DIFICULDADE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A empresa poderá substituir o atual comprador com	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
A atual compradora poderá encontrar outra fornecedora, para ocupar o papel exercido pela sua empresa com facilidade	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O fornecedor consultado frisa que haveria alguma dificuldade para substituir seu comprador ou seus compradores.

Ao mesmo tempo em que uma empresa acredita ser razoavelmente difícil encontrar outra fornecedora para substituí-lo. Há também uma fornecedora que considera existir alguma dificuldade para substituir sua atual compradora.

– Considerações complementares¹⁰

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

As relações sob o signo da cooperação com empresas correlatas e órgãos de suporte e, em princípio, até com produtores de móveis, são limitadas por barreiras erigidas pelos fatores já assinalados e até por não existir uma clara percepção das vantagens decorrentes de comportamentos cooperativos.

O aspecto fundamental para a seleção de fornecedores de peças, componentes e faccionistas é o da qualidade ou a da competência do parceiro, que recebeu sete respostas.

Em segundo lugar figurou o preço.

Receberam pontuações a pronta entrega ou a agilidade.

Na definição de fornecedores prevalecem, ainda, os seguintes requisitos:

- qualidade e capacidade de entendimento;
- preço competitivo e
- agilidade ou resposta rápida.

O principal reclamo quanto a disponibilização dos serviços de suporte é o da capacitação de pessoal, com três registros.

Há ainda menções à falta ou a tímida participação dos bancos de desenvolvimento e à inexistência de laboratórios de testes técnicos.

Em verdade, Arapongas não têm laboratórios capazes de atender a demanda das empresas de maior porte.

Ocorreram duas citações de necessidade de presença mais forte de instituições de financiamento e três que realçaram como prioridade a oferta de instituições de capacitação de pessoal.

Grosso modo, o parque de máquinas não se constitui em entrave à competitividade do aglomerado, até em razão da relativa atualidade e dos tipos e da qualidade dos produtos fabricados.

¹⁰ Tendo por base questões abertas, questionários de órgãos de suporte, patronais e de outros atores pesquisados e entrevistados.

Uma parte significativa das máquinas e equipamentos está na faixa entre 1 e 5 anos de uso, ou seja é relativamente atualizada.

Em segundo plano, enquadram-se as máquinas entre 5 e 10 anos de uso.

Há várias constatações de problemas de suprimento e quanto à qualidade de matérias-primas.

Em relação à madeira aglomerada e ao MDF, as restrições se referem à fixação de cotas e outras variantes próprios da cartelização.

O suprimento de madeira para as empresas de menor porte é afetado pelos humores do mercado internacional, seja em decorrência da variação da demanda, seja da cotação dos preços no mercado internacional.

Quanto ao suprimento de madeira em geral, ocorreram dois registros, tendo sido alegado a falta e a concorrência exercida pelas exportações *in natura*.

Há possibilidade de ampliação da experiência de compras conjuntas de chapas, aglomerados e MDF e até de madeira.

Em relação a certificação de qualidade, somente uma empresa assinalou possuir certificação: normas ISO 9001 e 2000.

A influência e os impactos das grandes redes/cadeias globais no funcionamento do aglomerado produtivo de Arapongas tiveram avaliações não-convergentes.

Duas empresas consideraram que sua presença é importante e estimuladora para o aglomerado produtivo. Duas ao contrário consideraram nula essa influência.

Salienta-se que até o momento, as transações com o exterior limitam-se aos mercados dos países em desenvolvimento. Em 2005 ocorreram vendas mais significativas para países desenvolvidos.

Os resultados de programas de fomento quanto ao aumento da confiança no aglomerado produtivo, ainda são controversos, pois só uma empresa disse ter percebido um nítido avanço.

O atual padrão de confiança existente no aglomerado produtivo tem como justificativas empresariais à ação de lideranças, entre elas a dos órgãos governamentais, inclusive a da prefeitura e a dos dirigentes do SINDIMOVEL, a qualificação dos dirigentes do novel programa de fomento ao ‘Arranjo Produtivo de Arapongas’, que está com boa receptividade no meio empresarial especializado.

A participação em feiras e rodadas de negócios bem como a compra conjunta de matérias-primas foi igualmente assinalada por duas empresas como tendo sido experiências

positivas de ação conjunta.

O aumento do grau de confiança no aglomerado de Arapongas, levando-se em conta o atual ambiente de negócios e a cultura regional, pode ser conquistado mediante o aumento do conhecimento entre os empresários e um maior comprometimento dos parceiros, além da efetiva e bem administrada implementação de projetos e atividades coletivas.

4.7.1.2 Aglomerado produtivo de Bento Gonçalves

Histórico e Trajetória

Tal qual o de São Bento do Sul, o aglomerado produtivo de Bento Gonçalves tem raízes históricas marcantes.

Vargas (2002, p. 92) remete as origens do subsetor de móveis da Serra Gaúcha ao final do século XIX quando imigrantes de origem italiana e alemã estabeleceram pequenas marcenarias. Acrescenta, ainda, que na década de 50 do século passado houve significativo aumento da produção, já em escala e moldes industriais.

Confirma, também, que na década de 70 verificou-se a modernização do parque produtivo, mercê de políticas tarifárias e de financiamentos para importação de equipamentos.

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

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

A derradeira década do século XX foi menos perversa, porém ainda com crescimento muito inferior ao historicamente registrado pelo Brasil, desde a implantação do sistema de contas nacionais. Mas com a abertura da economia brasileira e a adoção de vários planos de controle da inflação, a economia teve altos e baixos, ou seja, trajetória do tipo ‘para-anda’ com momentos de desequilíbrio da taxa cambial, sobretudo da apreciação da moeda nacional, que gera desestímulo a exportação.

Mesmo assim, o mercado internacional figurou como um estímulo de natureza exógena para a expansão das vendas de móveis.

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

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

Frisa-se, pois que o fenômeno ocorrido na década de 70 não foi de mera adaptação a novas exigências do mercado interno, que exibiu exuberante expansão, fruto do aumento da renda dos consumidores, como, também, da crescente urbanização e dos programas de construção de imóveis, acrescido de uma verdadeira revolução de índole administrativo-organizacional, de gestão da produção e de introdução de máquinas e equipamentos modernos.

Delimitação geográfica

O território considerado para a pesquisa de campo e para a delimitação do aglomerado produtivo difere do definido pelo projeto de móveis do Arranjo Produtivo da Serra Gaúcha, que é formado por 10 municípios.

As justificativas para tanto são os seguintes:

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

O Projeto de fomento do Aglomerado Produtivo de Móveis da Serra Gaúcha envolve os Municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul,

Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Lagoa Vermelha, São Marcos e Veranópolis, ou seja, é muito amplo e com municípios muito distantes do pólo Bento Gonçalves.

Tabela 38: Aglomerado de Bento Gonçalves, território e população – jul/2005

MUNICÍPIO	ÁREA TERRITORIAL (Km ²)	POPULAÇÃO (Hab.)
Bento Gonçalves	381,5	102.452
Caxias do Sul	1.588,4	404.187
Farroupilha	393,9	61.799
Flores da Cunha	293,3	27.507
TOTAL	2.657,1	595.945

Fonte: Fundação IBGE. Estimativas para julho de 2005, disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>

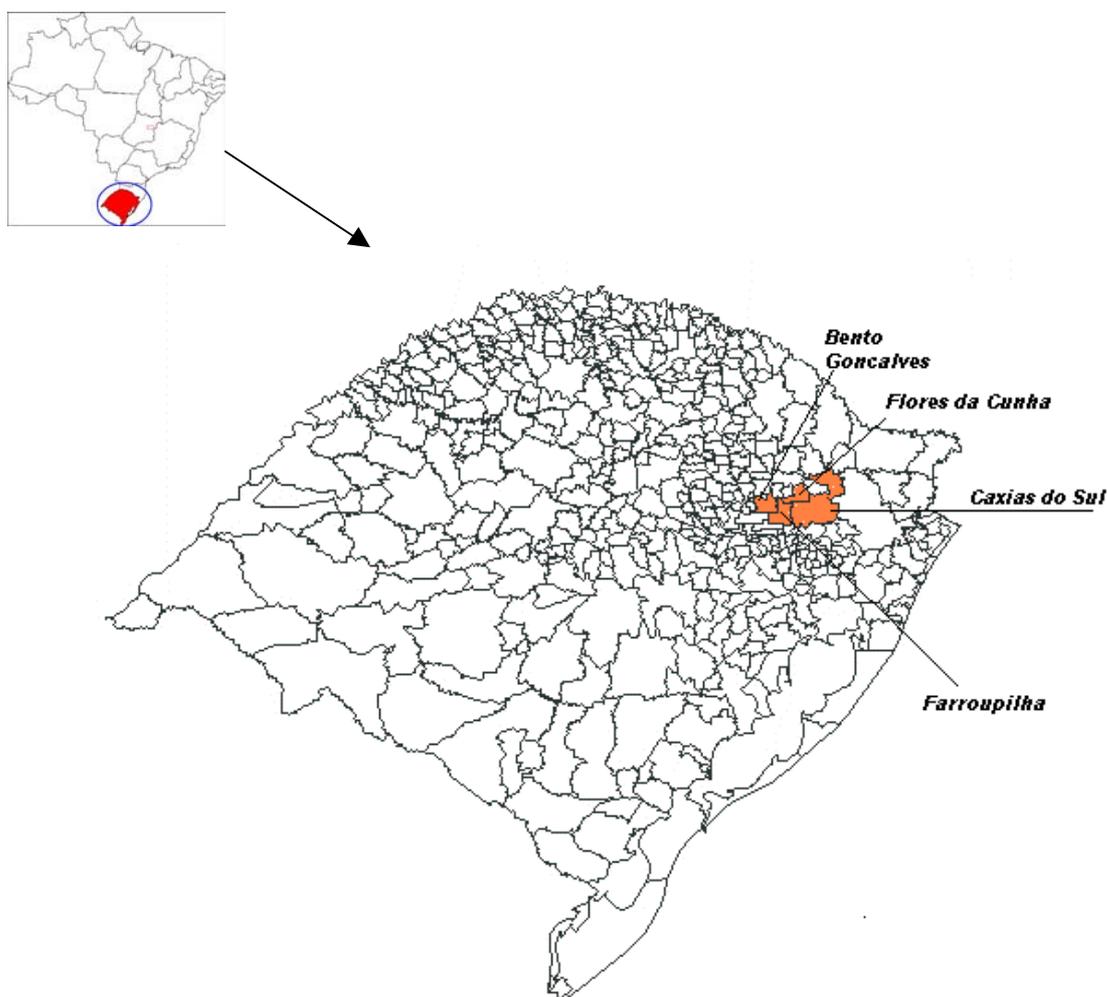


Figura 27: Mapa do Estado do Rio Grande do Sul – Aglomerado Produtivo de Bento Gonçalves

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006.

Características técnicas de produção

Realça-se a forte influência das médias e grandes empresas no aglomerado produtivo de Bento Gonçalves, quanto a ocupação de pessoal, o que difere da estrutura existente nos demais aglomerados da região Sul, salvo no aglomerado produtivo de São Bento do Sul, que também tem um contingente significativo de médias e de grandes empresas.

Para o SINDMÓVEIS boa parte da produção de móveis do Rio Grande do Sul pode ser classificada como *commodities*, cujas linhas de móveis funcionais e retilíneos são muito semelhantes, o que é perceptível comparando-se os produtos de duas fábricas especializadas em tipo modulares.

Dados divulgados pelo SINDMÓVEIS estimaram o faturamento da indústria de móveis de Bento Gonçalves em R\$ 1,2 bilhões em 2004. O número de pessoas empregadas é de 10,5 mil, distribuídas em 370 empresas. As exportações deste município limitaram-se a US\$ 76 milhões. Flores da Cunha supera Bento Gonçalves nas exportações, e é o maior exportador do Estado.

Órgãos de suporte

Este aglomerado conta com um privilegiado elenco de órgãos de suporte, que tem como característica comum a pró-atividade.

O Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO) oferece assessorias às empresas da cadeia produtiva de móveis voltadas para o aumento da competitividade, visando a melhoria da produtividade e a otimização do uso de matéria-prima e dos recursos tecnológicos.

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

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

O CETEMO conta com:

- Curso técnico em *design* de móveis;
- Núcleo de *design*;
- Símbolo de qualidade para o mobiliário;
- Serviços laboratoriais e
- uma ‘incubadora tecnológica moveleira’.

O SEBRAE/RS é muito ativo na região do aglomerado e em relação à indústria de móveis em todo o Estado.

Promove ampla gama de projetos no aglomerado produtivo de Bento Gonçalves salientando-se o Projeto APL Madeira e Móveis da Serra Gaúcha que é a ação mais relevante que o Sebrae desenvolve no subsetor, com recursos comprometidos da ordem de R\$ 1 milhão ao ano e abrangendo 196 empresas, que, no entanto, extrapola os limites geográficos do APL oficial de Bento Gonçalves.

Dentre os subprojetos deste amplo programa de atividades sublinham-se: o Sebraexport Móveis e o Sebraexport Acessórios e Componentes para Móveis.

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

Realçam-se, ainda, sob a óptica da promoção de vendas e de acesso a fornecedores e a clientes as duas feiras Sul-rio-grandenses: a Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e Acessórios para a Indústria Moveleira (FIMMA) e a MOVELSUL.

A FIMMA é uma feira bienal, considerada a maior da América Latina e que na sua última edição, em 2005, contou com 630 expositores e gerou negócios da ordem de US\$ 280 milhões.

A MOVELSUL BRASIL – Feira de Móveis em sua edição de 2004 arregimentou 434 expositores de 50 países e também é bienal e ocorre nos anos pares.

Resultados e avaliação da pesquisa de campo

– Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado

Tabela 39: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho

ESTRATOS	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPREGADOS	%
Micro	2	33,3	11	2,3
Pequena	2	33,3	170	35,1
Média	2	33,3	303	62,6
Grande	0	0,0	0	0,0
TOTAL	6	100,0	484	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Na primeira fase da pesquisa não foram incluídas na amostra empresas de grande porte, como seria desejável e necessário, pois o aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves tem ocorrências das mais avançadas empresas brasileiras neste subsetor. Uma delas foi visitada e as informações colhidas estão inseridas na análise do aglomerado.

Tabela 40: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: posição da empresa no aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Montadora/fabricante de móveis completos	6	100,0
Prestador de serviços produtivos (faccionista) para montadoras de móveis	0	0,0
Fabricante de componentes de outros materiais para as montadoras de móveis	0	0,0
Montadora e fabricante de peças e componentes	0	0,0
Fabricante de outros insumos	0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Todos os respondentes assinalaram a condição de fabricante de móveis completos.

Tabela 41: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: grau de escolaridade das empresas dos recursos humanos

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO*	%
Ensino fundamental	213	41,4
Ensino médio	211	41,1
Ensino médio técnico	14	2,7
Ensino superior incompleto	49	9,5
Ensino superior completo	19	3,7
Tecnólogo	4	0,8
Pós-graduação	4	0,8
TOTAL	514	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

* Os dados referem-se ao ano de 2005.

Mais de 50% do pessoal têm curso médio, técnico, superior incompleto e completo.

Há quatro empregados formados em pós-graduação e em cursos de tecnologia de móveis.

Tabela 42: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: desempenho econômico da empresas pesquisadas: em relação aos lucros

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Obteve lucro	5	83,3
Acusou prejuízo	0	0,0
Houve equilíbrio	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não houve nem uma menção quanto à ocorrência de prejuízo. Cinco assinalaram resultados positivos e um equilibrado.

Tabela 43: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: situação da empresas quanto à manutenção da marca própria

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mercado nacional	6	100,0	0	0,0	6	100,0
Mercado internacional	3	75,0	1	25,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Nota-se haver três empresas que revelam manter suas marcas nas transações com o exterior, contudo deve-se levar em conta que as empresas da amostra direcionam, em grande parte, suas vendas para países em desenvolvimento, sabidamente flexíveis e tolerantes quanto aos *designs* e a marca das firmas, que em geral podem mantê-las.

Das seis empresas, a metade exporta para outros países, embora também vendam no mercado interno. As vendas no Brasil foram da ordem dos R\$ 80 milhões em 2004, enquanto as exportações totalizaram cerca de US\$ 8 milhões (Pesquisa de campo, 2005)

Tabela 44: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: canais de comercialização empregados pela empresa para efetuar as transações com o exterior

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Representantes no exterior	1	50,0
Escritórios/agentes de exportação	0	0,0
Compradores que vem diretamente a sua fábrica	0	0,0
Outras modalidades	0	0,0
Escritórios/agentes de exportação/compradores que vem diretamente a sua fábrica	1	50,0
TOTAL	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Embora só tenha havido respostas de duas empresas, ficou claro que as transações com o exterior ou são feitas por agentes de exportação ou por representantes. Em verdade, os agentes têm escritórios na área do aglomerado, mas também agenciam negócios para empresas de outros pólos do Sul brasileiro e de outras áreas do País.

– Relações de articulação e de cooperação da empresa no aglomerado

Tabela 45: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: número de fornecedores e subcontratados

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Peças/partes	3	100,0
Serviços industriais	0	0,0
Móveis inteiros	0	0,0
TOTAL	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Metade dos pesquisados adquire peças ou parte de móveis de fornecedores locais, o que pode ser considerado como apenas razoável, diante do elevado grau de maturidade deste arranjo produtivo.

Houve unanimidade quanto à não-exclusividade de relações ‘agente’ (fornecedor) – principal (firma compradora), ou seja, inexistente a figura de dependência ou de especificidade de ativos. Portanto, a inexistência de ativos específicos elimina a hipótese de relacionamentos de forma exclusiva entre parceiros, comprador-fornecedor, na qual haveria necessariamente

problemas gerados pelo pequeno número de atores envolvidos (*small numbers*).

Tabela 46: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: poder de barganha da sua empresa nas seguintes relações

RELAÇÕES	BAIXO		MÉDIO		ALTO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Com os principais fornecedores	1	16,7	3	50,0	2	33,3	6	100,0
Com subcontratados	1	20,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0
Com os principais clientes	1	20,0	4	80,0	0	0,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Contudo duas empresas visitadas adquiriram componentes de terceiros.

O poder de barganha das empresas pesquisadas em relação aos principais fornecedores e aos subcontratados é majoritariamente médio e alto.

Em negócios com clientes, dos cinco respondentes quatro consideraram média a capacidade de negociação e uma, baixa.

São raros os casos de ação conjunta merecedora de elevada significação neste aglomerado produtivo, de acordo com a Tabela 53. A mais saliente é a da participação em feiras e exposições, contabilizando seis empresas que disseram realizá-las com frequência e moderadamente.

A participação em consórcios de exportações teve três manifestações em moderada e freqüente e três no pólo oposto: nunca experimentada.

A formação e o treinamento de pessoal, bem como a compra de insumos em conjunto e o desenvolvimento de tecnologia e de fornecedores em comum foram considerados práticas ou nulas, ou raramente empregadas.

Tabela 47: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: modalidades de parcerias adotadas no aglomerado e periodicidade

MODALIDADES DE PARCERIA	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Formação e treinamento de pessoal	3	50,0	2	33,3	1	16,7	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Compra de insumos e matérias-primas	3	60,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Transporte compartilhado	5	83,3	1	16,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Estudos de mercado	3	50,0	0	0,0	3	50,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Consórcio para exportação	3	50,0	0	0,0	2	33,3	1	16,7	0	0,0	6	100,0
Participação em feiras e exposições	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100,0
Desenvolvimento de tecnologia de produtos	4	66,7	1	16,7	1	16,7	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Sistema de informações setoriais	1	16,7	1	16,7	4	66,7	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Desenvolvimento de fornecedores comuns	4	66,7	2	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Divisão de trabalho na cadeia de produção de móveis	4	80,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

São raros os casos de ação conjunta merecedora de elevada significação neste aglomerado segundo a avaliação das empresas pesquisadas. A mais saliente é a da participação em feiras e exposições, contabilizando seis empresas que disseram realizá-las com frequência e moderadamente. A participação em consórcios de exportações teve três manifestações em moderada e freqüente e três no pólo oposto: nunca experimentada. A formação e o treinamento de pessoal, bem como a compra de insumos em conjunto e o desenvolvimento de tecnologia e de fornecedores em comum foram considerados práticas ou nulas, ou raramente empregadas.

Tabela 48: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: objetivos visados na adoção da parceria

OBJETIVOS DAS PARCERIAS	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reduzir custos	1	16,7	1	16,7	0	0,0	3	50,0	1	16,7	6	100,0
Compartilhar riscos	1	20,0	2	40,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Penetrar em novos mercados	0	0,0	0	0,0	3	60,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Solucionar entraves tecnológicos	1	20,0	0	0,0	3	60,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Acessar a competências complementares	1	20,0	2	40,0	1	20,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Outros	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O objetivo central visado na adoção de parcerias, ou seja, na desverticalização parcial da manufatura é o da redução dos custos de produção. Há, ainda, significativa influência da busca de obtenção de vantagens para a conquista de novos mercados e no equacionamento de problemas técnicos.

Tabela 49: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: principais vantagens auferidas pelas empresas por estarem situadas na área do aglomerado produtivo e grau de importância a elas atribuídas

EXTERNALIDADES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0	0,0	2	33,3	3	50,0	1	16,7	6	100,0
Menor custo da mão-de-obra	1	16,7	4	66,7	1	16,7	0	0,0	6	100,0
Proximidades com fornecedores de matérias-primas	0	0,0	0	0,0	1	16,7	5	83,3	6	100,0
Proximidade com clientes/consumidores	3	50,0	1	16,7	1	16,7	1	16,7	6	100,0
Infra-estrutura econômica	0	0,0	1	20,0	3	60,0	1	20,0	5	100,0
Proximidade com fabricantes de equipamentos	0	0,0	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Disponibilidade de serviços técnicos	0	0,0	0	0,0	5	83,3	1	16,7	6	100,0
Programas de apoio e fomento	1	16,7	2	33,3	1	16,7	2	33,3	6	100,0
Existência cursos de nível técnico e universitário	0	0,0	1	16,7	1	16,7	4	66,7	6	100,0
Existência de conceito ou marca regional	2	40,0	1	20,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Outros	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A influência da qualificação da mão-de-obra, como fator de diferenciação competitiva do aglomerado produtivo, foi considerada como baixa por duas empresas e média por três, havendo uma menção isolada em alta relevância.

Em relação ao menor custo do fator trabalho, uma assinalou como sendo nula e quatro, como baixa, o que significa que a competitividade deste aglomerado produtivo não está assentada em custos mais baixos da mão-de-obra, nem em outra vantagem competitiva estática.

A proximidade de fornecedores de matérias-primas é um dos pontos fortes do aglomerado produtivo (cinco respostas em “alta” relevância). Notou-se, contudo, em encontros com lideranças empresariais de móveis manifestações enfáticas que não se coadunam com esta firme interpretação feita em nível de empresas.

O contrário verifica-se em referência a proximidade com os clientes: havendo três respostas negativas e as demais subdivididas em baixa; média e alta importância. Ou seja, o aglomerado não conta em seus atributos com a proximidade dos clientes, sobretudo na medida em que aumenta a inserção internacional.

A infra-estrutura não foi considerada como fator limitante ao desenvolvimento do aglomerado produtivo.

Ocorreram, ainda, os seguintes registros:

- a proximidade de fabricantes de máquinas e equipamentos figurou no intervalo entre média e alta importância para 60% dos pesquisados.
- a oferta de serviços técnicos foi considerada como de média influência.
- os programas de apoio e de fomento ao aglomerado produtivo obtiveram 50% de sinalização entre nula e baixa representatividade e 50% em média e alta, mas a formação e a capacitação de pessoal têm elevada avaliação na percepção dos empresários.

A marca regional obteve sinalização dispersa, mas não deve ser desconsiderada como fator influente na competitividade e, mais ainda, em futuros programas de valorização do aglomerado.

Conclui-se que a prática de ações conjuntas, sob a égide da cooperação e da procura da eficiência coletiva é baixa, embora este aglomerado produtivo, ao lado do de São Bento do Sul, possa ser considerado, entre seus pares, como exemplar no Brasil.

Tabela 50: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: experiência das empresas pesquisadas em relação a modalidades de cooperação

MODALIDADES DE COOPERAÇÃO	FREQUENTEMENTE		MODERADAMENTE		RARAMENTE		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Troca de informações sobre fornecedores	3	50,0	1	16,7	1	16,7	1	16,7	6	100,0
Aquisição de matéria-prima em conjunto	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	6	100,0
Troca de informações sobre clientes	2	33,3	3	50,0	1	16,7	0	0,0	6	100,0
Troca de informações ou estudos sobre mercados a explorar	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7	6	100,0
Vendas em conjunto	0	0,0	2	33,3	0	0,0	4	66,7	6	100,0
Exportações em conjunto	0	0,0	0	0,0	2	33,3	4	66,7	6	100,0
Entregas ou transporte de matérias-primas em conjunto	0	0,0	0	0,0	1	16,7	5	83,3	6	100,0
Participação em feiras em conjunto	2	33,3	3	50,0	1	16,7	0	0,0	6	100,0
Publicidade conjunta	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	6	100,0
Terceirização de fases da produção	0	0,0	1	16,7	4	66,7	1	16,7	6	100,0
Manutenção de equipamentos conjunta	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0	6	100,0
Desenvolvimento tecnológico conjunto	0	0,0	1	16,7	1	16,7	4	66,7	6	100,0
Treinamento conjunto	1	16,7	1	16,7	0	0,0	4	66,7	6	100,0
Outras ações realizadas em conjunto ou em grupos de empresas	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Pela visualização da Tabela 50, observa-se que três modalidades de cooperação foram assinaladas como sendo práticas empregadas moderada e frequentemente: a troca de informações sobre clientes e fornecedores e a participação em feiras.

Duas empresas, dentre seis respondentes, referiram-se às experiências positivas em vendas em conjunto com intensidade moderada.

As exportações em conjunto foram enquadradas em cem por cento irrelevantes: em nunca ou raramente utilizadas. O mesmo quadro repetiu-se em relação às entregas ou ao transporte de matéria-prima em conjunto.

Chama a atenção o fato de ter sido indicado que a terceirização das fases da produção foi muito pouco significativa ou nunca adotadas, totalizando cinco empresas ou 83,4% dos respondentes, o que significa dizer que as aquisições de peças e partes de móveis não são importantes para as empresas do aglomerado, como estratégia para a diferenciação competitiva.

A cooperação no âmbito das relações de natureza técnico-produtiva e a destinada ao desenvolvimento de fatores está concentrada em ‘nunca’ e ‘raramente’ nos seguintes níveis: exportação em conjunto 100%; aquisição de matéria-prima, 100%; estudos de mercados e treinamento em conjunto 66,7%.

Tabela 51: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: posicionamento das empresas do aglomerado quanto a segmentação de parceiros de negócios, em função da importância que eles apresentam para o sucesso dos negócios

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há segmentação de parceiros de negócios	5	83,3	1	16,7	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Curiosamente, cinco empresas consideraram que praticam a estratégia de segmentação de parceiros, o que as aproximaria do modelo empregado nas modernas relações entre montadoras de automóveis e seus diversos níveis ou camadas de fornecedores. Estas manifestações merecem exame mais detalhado futuramente, até em razão das restrições ao uso da terceirização como estratégia de negócios, segundo foi observado na Tabela 51.

Tabela 52: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: indicação dos tipos de relacionamentos mais usuais com fornecedores

RELACIONAMENTOS	Nº	%
Colaborativo/cooperação	2	40,0
Acompanhamento das relações	1	20,0
Relações tipicamente de mercado	2	40,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Duas empresas manifestaram-se como praticantes de relações de parceria com fornecedores e duas se posicionaram no extremo oposto: a de relações de mercado. Uma quinta firma assinalou que faz o acompanhamento das relações, ou seja, adota um modo intermediário entre os dois pólos anteriores.

Tabela 53: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: periodicidade com que as empresas adotam práticas de ação conjunta não relacionadas ao processo produtivo ou a manufatura

ESPECIFICAÇÃO	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Logística	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Propaganda	1	20,0	1	20,0	3	60,0	0	0,0	5	100,0
Transporte	1	16,7	2	33,3	1	16,7	2	33,3	6	100,0
Feiras	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Das funções efetivamente a jusante, somente a do transporte compartilhado teve marcação de duas empresas pesquisadas, como habituais praticantes.

Tabela 54: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: avaliação do relacionamento mantido com instituições selecionadas

INSTITUIÇÕES	ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM		INEXISTE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SEBRAE	2	33,3	2	33,3	2	33,3	0	0,0	0	0,0	6	100,0
FIESC (ou FIEPR; FIERGS)	1	20,0	1	20,0	0	0,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
ACI	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0	3	100,0
AMPE	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4	100,0
Bancos de desenvolvimento	1	25,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Universidades	1	16,7	0	0,0	2	33,3	1	16,7	2	33,3	6	100,0
Instituições de tecnologia/design	1	20,0	1	20,0	2	40,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Instituições de capacitação de pessoal	1	20,0	0	0,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Associação de municípios	1	20,0	1	20,0	0	0,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O SEBRAE-RS foi a organização melhor avaliada, com 66% da amostra, ou quatro respostas assinaladas em ótimo e bom relacionamentos.

As instituições voltadas à oferta de serviços tecnológicos, qual seja o CETEMO-SENAI recebeu boa avaliação.

As universidades tiveram avaliação discordante: a metade das respostas situa-se em entre regular e ótimo e metade em ruim ou inexistente.

Os bancos de desenvolvimento tiveram duas manifestações enquadradas em ruins ou ausentes; uma, como ótimo e outra, como regular.

Já as instituições de capacitação de pessoal técnico, funções exercidas pelo SENAI ficaram muita a desejar na avaliação de duas empresas pesquisadas, pois só houve um registro como ótimo e outro como regular. Em contrapartida, duas acusaram desconhecer a existência de disponibilização de serviços de capacitação de pessoal.

Tabela 55: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: critérios para fazer a programação da produção

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
A partir dos pedidos	5	83,3
Com base em um planejamento (informatizado)	0	0,0
Outros meios	0	0,0
A partir dos pedidos e com base em um planejamento	0	0,0
A partir dos pedidos e outros meios	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A prática corrente é a de programar a produção a partir de pedidos, inexistindo a produção para formação de estoque e posterior atendimento de pedidos.

Tabela 56: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: problemas enfrentados pelas empresas quanto ao suprimento

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Abastecimento de matéria-prima	0	0,0	6	100,0	6	100,0
Qualidade de alguma matéria-prima	1	16,7	5	83,3	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O abastecimento de matérias-primas foi considerado como bom e houve uma única referência a problemas referentes à qualidade de matérias-primas.

Tabela 57: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: viabilidade para formação de grupo para compra conjunta de matérias-primas

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Viabilidade para a formação de um grupo para compra conjunta	5	83,3	1	16,7	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Embora não exista a tradição de fazerem-se compras em conjunto, cinco empresas consideraram como viável a adoção de ação conjunta nesta esfera.

– **Competitividade das empresas**

Tabela 58: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: conhecimento do sistema CAD

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A empresa conhece o sistema CAD	5	83,3	1	16,7	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O sistema *Computer Aid Design* (CAD) é conhecido por cinco empresas, o que revela o bom nível de informação das empresas sobre modernos recursos tecnológicos .

Tabela 59: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: posição das empresas do aglomerado quanto à gestão da qualidade e a sua certificação

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Certificação de qualidade	0	0,0	6	100,0	6	100,0
Gestão de qualidade	3	50,0	3	50,0	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Metade dos respondentes declarou adotar método de gestão de qualidade, embora nenhum deles possua certificação de qualidade. Contudo, uma outra empresa visitada e que não respondeu formalmente o questionário, declarou possuir certificações.

Já a implantação de programas de gestão de qualidade foi considerada como em razoável andamento.

– Governança das relações interfirmas e com outros atores do aglomerado e níveis de confiança vigentes

Tabela 60: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: identificação dos agentes que exercem a coordenação de atividades selecionadas pertinentes ao produto e ao processo produtivo

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA		EM CONJUNTO		CLIENTE		AGENTE DE EXPORTAÇÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Definição do que produzir	4	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Definição do <i>design</i>	3	75,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Definição de preços e de prazos de entrega	4	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Solução das questões referentes ao descumprimento de itens do contrato	2	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Controle de qualidade	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Entre as empresas que se manifestaram sobre quem exerce a coordenação do que produzir e a definição de preços houve quatro respostas, todas indicando que estas decisões cabem as próprias empresas. Quanto ao descumprimento de prazos de entrega, duas empresas afirmaram deter o poder e no controle de qualidade, três posicionaram-se como tendo domínio total.

No que tange ao *design*, três firmas informaram que criavam seus próprios modelos e apenas uma única afirmou transferir esta responsabilidade aos clientes.

Tabela 61: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar às relações de negócios com seus principais fornecedores, subcontratados e clientes

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro	0	0,0	2	100,0	2	100,0
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro, porém condicionadas a eventos definidos antecipadamente	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Os contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente	0	0,0	2	100,0	2	100,0
Os contratos permitem selecionar o desempenho após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes	0	0,0	2	100,0	2	100,0
Os contratos são não-formais	4	100,0	0	0,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

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

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

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

Estas perguntas têm relação direta com o destino majoritário da produção, se para o mercado interno e para exportações para países em desenvolvimento, as respostas da produção própria do *design* são compatíveis e normais.

Tabela 62: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: modalidades de elaboração dos contratos com parceiros

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Os contratos são basicamente impostos, portanto não são negociados, em razão do desigual poder de influência de um dos parceiros	1	100,0
Os contratos são negociados entre sua empresa e o seu parceiro de negócios, atendendo os interesses das duas partes	0	0,0
Outras modalidades	0	0,0
TOTAL	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As respostas não foram significativas, ocorrendo uma única manifestação revelando que os contratos são impostos.

Tabela 63: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: subsistemas de gestão das relações entre empresas já estabelecidos no aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sistema conjunto de informações gerenciais	0	0,0	4	100,0	4	100,0
Planejamento e controle conjunto da produção	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Divisão negociada de ganhos de ações coletivas	0	0,0	4	100,0	4	100,0
Logística integrada	1	25,0	3	75,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não houve respostas significativas referentes a adoção de subsistemas de gestão das relações entre empresas no aglomerado de Bento Gonçalves.

Tabela 64: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Relações de mercado	3	100,0
Relações mistas	0	0,0
Relações colaborativas	0	0,0
TOTAL	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Embora somente três empresas tenham se pronunciado sobre os modos de governança predominantes no aglomerado de Bento Gonçalves, ficou evidente não haver avanços em direção a governança sustentada em parceria ou em colaboração. As três empresas assinalaram que, neste aspecto, vigem as relações de mercado.

Nas manifestações de outros atores do aglomerado não houve indicação da existência de modos cooperativos de relações, particularmente no que se refere ao âmbito técnico-produtivo.

Tabela 65: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais

ESPECIFICAÇÃO	DIMINUIRAM		INALTERADOS		AUMENTARAM		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cooperação interfirmas do local do aglomerado produtivo	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0
Grau de confiança interempresas	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0
Ações conjuntas com apoio de órgãos de fomento e de serviços técnicos	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Influência das grandes empresas locais	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Os níveis da cooperação e o grau de confiança ficaram inalterados, segundo a percepção de duas empresas e aumentaram no entendimento de uma firma.

Já no que se refere ao encaminhamento de ações conjuntas com apoio de órgãos de fomento e de suporte ocorreram posicionamentos antagônicos: para duas empresas não houve qualquer mudança; para outras duas empresas ocorreu efetivo aumento da busca por soluções conjuntas.

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

A expectativa era a de afrouxamento ou redução da liderança das grandes empresas locais e o aumento da cooperação interatores.

Tabela 66: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: efeitos da execução de programas de desenvolvimento no grau de confiança entre as empresas e na abertura para a adoção de ações conjuntas no aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Houve aumento de confiança no aglomerado	2	40,0	3	60,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As percepções dos respondentes não foram lineares: dois creram ter ocorrido aumento de confiança interatores do aglomerado de Bento Gonçalves em decorrência da execução de programas de fomento e três deram um “não” como resposta.

Tabela 67: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: modalidades de descumprimento de condições pactuadas nas relações entre as empresas do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Seleção adversa	0	0,0
Risco moral ou <i>Moral hazard</i>	0	0,0
Ocorreram problemas porém foram motivados por outras razões	0	0,0
Não houve ocorrência de desatendimento de condições pactuadas com parceiros de negócios	3	100,0
Caso seja comum ocorrerem comportamentos oportunistas existem no AP mecanismos de incentivos e códigos de conduta para reduzir estes desvios	0	0,0
TOTAL	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A questão em tela visava captar manifestações sobre a ocorrência de falhas de relacionamentos entre agentes do aglomerado produtivo, comumente denominadas de relações ineficientes ou de oportunismos pela teoria de custos de transação.

Em verdade, somente metade das empresas respondeu à pergunta, afirmando desconhecer práticas de descumprimento de condições pactuadas que pudessem prejudicar os níveis de confiança e a cooperação interfirmas no interior do aglomerado.

Tabela 68: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: fatores significativos para o desenvolvimento do aglomerado e grau de relevância a eles atribuídos

FATORES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Melhoria da qualidade e da oferta de matérias-primas e insumos	1	25,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	4	100,0
Capacitação técnica da mão-de-obra	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Adquirir máquinas mais modernas	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Inovação em processos e produtos	0	0,0	1	25,0	0	0,0	3	75,0	4	100,0
Melhorias no <i>design</i> dos móveis	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4	100,0
Abertura de novos mercados	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4	100,0
Aumentar as relações de cooperação	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Adotar métodos modernos de gestão	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Resolver problemas de infraestrutura	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Salienta-se que três entre quatro respondentes, assinalaram como de alta importância os seguintes fatores: capacitação de pessoal; modernização do parque de máquinas; inovação em produtos e processos; o aumento nas relações de cooperação e a adoção de modernos métodos de gestão.

No elenco de fatores presentes na pergunta referente às áreas prioritárias para o desenvolvimento do aglomerado de Bento Gonçalves a melhoria no *design* e a abertura de novos mercados obtiveram a manifestação de quatro empresas no conceito de ‘alta prioridade’.

Só a solução de entraves infra-estruturais não figurou como merecedora de alta relevância pela maioria das empresas, enquanto a melhoria da qualidade e da oferta de matéria-prima colocou-se numa posição intermediária, com menções de duas empresas no nível de alta significação.

Tabela 69: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: tipos de efeitos decorrentes da proximidade geográfica dos membros do aglomerado no grau de confiança entre os empresários e na propensão a adoção de comportamentos cooperativos

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		NÃO SABE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Efeito sobre o grau de confiança	3	100,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Efeito sobre a propensão a cooperar	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Embora só metade das empresas pesquisadas tenha respondido as indagações formuladas nesta Tabela, a avaliação parcial foi positiva quanto ao aumento da confiança e, em menor grau, quanto à propensão para cooperar. Assinale-se que a abertura para a adoção de processos de cooperação tem se manifestado de maneira mais visível em projetos coletivos, orientados para o desenvolvimento de fatores.

Tabela 70: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: impacto das pressões competitivas decorrentes da globalização e da flexibilização da produção nos níveis de cooperação da cadeia produtiva do aglomerado produtivo

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Não se notam mudanças	0	0,0
Há pequenos avanços	3	75,0
Há razoáveis avanços	1	25,0
Há nítidos/fortes avanços	0	0,0
TOTAL	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não há percepção de mudanças acentuadas, nas relações entre as empresas do aglomerado de Bento Gonçalves, diante das pressões competitivas resultantes da globalização e da tendência de flexibilização da produção. Quatro respondentes assinalaram ter percebido pequenos e razoáveis avanços.

– **Aprendizado e inovação**

Tabela 71: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: importância atribuída pelas empresas às alternativas utilizadas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Treinamento interno na empresa	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7	6	100,0
Treinamento em cursos na área do aglomerado produtivo	1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Treinamento em cursos técnicos fora do aglomerado produtivo	2	40,0	3	60,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Estágios em clientes ou subcontratantes	4	80,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Cursos especiais para atender requisitos de grupos de empresas do aglomerado produtivo	4	80,0	0	0,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0
Contratação de técnicos ou engenheiros de fora empresa	3	60,0	1	20,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Contratação de pessoal técnico; tecnólogo; com graduação superior da área do aglomerado produtivo	3	60,0	1	20,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Os cursos de treinamento de pessoal existentes na área do aglomerado foram os únicos que receberam duas avaliações em alta importância como meio utilizado pelas empresas para a capacitação de pessoal. Contudo, o treinamento nas empresas é, ainda, uma vertente saliente no processo de adequação profissional dos empregados, tendo recebido três manifestações em média e uma em elevada importância. O treinamento na área do aglomerado ainda é considerado como não plenamente evoluído, pois há limitação para atender demandas especiais de grupos de empresas. Frisa-se, no entanto, que o aparato de capacitação de pessoal existente neste aglomerado destaca-se tanto no âmbito da região Sul quanto em todo o território nacional.

Ainda são pouco utilizados modos de treinamento e capacitação como:

- estágios em clientes e
- realização de cursos especiais dedicados às necessidades do aglomerado.

Tabela 72: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: efeitos dos processos de aprendizados formais e informais realizados pelas empresas

RESULTADOS	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Maior eficiência na utilização dos equipamentos e máquinas	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Melhor aproveitamento das matérias-primas	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Capacitação para realizar melhorias incrementais	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4	100,0
Capacitação para desenvolver produtos e processos	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	4	100,0
Melhor aproveitamento das potencialidades dos mercados	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0
Aprimoramentos nas diferentes áreas de gestão da empresa	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A capacitação formal e informal do pessoal têm elevados reflexos diretos no aumento da eficiência na utilização das máquinas e equipamentos e no melhor aproveitamento ou uso mais eficiente das matérias-primas. As respostas das empresas indicam também que a capacitação de pessoal gera efeitos positivos na execução de projetos de melhorias incrementais e de desenvolvimento de produtos e processos.

Tabela 73: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: periodicidade e grau de importância das atividades voltadas para a inovação tecnológica realizadas pelas empresas do aglomerado produtivo em 2004

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aquisição de máquinas e equipamentos modernos que resultaram em melhorias tecnológicas em processos e produtos	0	0,0	1	20,0	3	60,0	1	20,0	5	100,0
Aquisição de tecnologias mediante o licenciamento e a compra de patentes; de marcas ou outras modalidades de acesso a tecnologias de terceiros	4	80,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Projetos de desenvolvimento de tecnologias de processos ou produtos novos ou melhorados	1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Projetos de capacitação em gestão de qualidade e de gestão ligados a: qualidade total; desverticalização; métodos de <i>just in time</i>	2	40,0	1	20,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0
Inovações relacionadas a abertura de novos canais de comercialização; logística de novos produtos ou com acentuadas melhorias	0	0,0	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O meio mais saliente voltado à geração de inovação foi o da aquisição de máquinas e equipamentos, que obteve três registros em média importância e um em alta. Recorda-se que, já nas primeiras fases do desenvolvimento industrial brasileiro e da região Sul, a incorporação de tecnologias era fundamentalmente feita pela aquisição de máquinas e equipamentos modernos.

Os projetos de gestão de qualidade e de desverticalização não receberam boas menções entre as diversas alternativas empregadas pelas empresas pesquisadas como meio para a inovação tecnológica no aglomerado.

Contudo, foi a aquisição de patentes e marcas que recebeu a avaliação mais baixa, pois quatro empresas não fazem uso da compra e do licenciamento de tecnologia.

Tabela 74: Aglomerado produtivo de móveis de Bento Gonçalves: dependência das empresas fornecedoras de partes e serviços em relação a montadoras de móveis do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Realizou investimentos exclusivos para atender as exigências do cliente comprador	0	0,0	2	100,0	2	100,0
Os produtos fornecidos foram submetidos a adaptação para atender a requisitos do comprador	1	50,0	1	50,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não ficou caracterizada a dependência entre fornecedor- comprador, embora tenha ocorrido uma manifestação sobre a necessidade de adaptação de produtos para atender as exigências do comprador.

Considerações complementares¹¹

A seleção de fornecedores lastreia-se na capacitação do fornecedor potencial, com quatro registros, foram feitas duas referências à qualidade e uma ao preço e no quesito pontualidade, dois.

Portanto, o preço não foi considerado como fator prioritário na seleção de fornecedores.

Foi notada a ausência de instituições que galvanizem a atuação de diversos órgãos

¹¹ Tendo por base questões abertas, questionários de órgãos de suporte, patronais e de outros atores pesquisados e entrevistados.

como a de um centro de *design*, mas com maior integração entre as iniciativas já existentes.

Quanto a idade das máquinas há boa distribuição de máquinas nas faixas etárias de 1 ano, de 1 a 5 anos e de 5 a 10 anos.

Em relação à ocorrência de problemas com matérias-primas, houve uma manifestação referente aos problemas com chapas de MDF decorrentes de empenamentos e de produtos inferiores (lascados).

A aquisição conjunta de matérias-primas selecionadas mereceu respostas bem positivas e privilegia a compra de diferentes tipos de chapas, de madeira e de colas.

Duas empresas utilizam o sistema CAD, uma outra empresa deverá adquiri-lo futuramente e uma terceira empresa considera-o muito complexo.

Há duas respostas que podem servir de subsídio para a reflexão quanto à neutralização dos impactos negativos resultantes da inserção no mercado internacional: uma, a deliberação de segmentar a distribuição das vendas para evitar a submissão aos desígnios das redes/cadeias globais e a outra, a de adotar a estratégia de diferenciação dos produtos e agregar mais valor aos mesmos, e outra.

Duas empresas discorreram sobre os fatores que restringiram a adoção de comportamentos cooperativos:

- a dificuldade em agrupar os interesses e
- a falta de diálogo entre as empresas quando o tema é a cooperação entre firmas.

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

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

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

Embora haja uma forte ação conjunta envolvendo a MOVERGS, o SEBRAE-RS, e o SENAI-CETEMO com apoio da UCS, não há uma percepção clara por parte dos entrevistados dos resultados decorrentes de ações conjuntas.

Uma empresa referiu-se à obtenção de ganhos médios e de aumento de confiança.

Já uma empresa supridora de insumos especiais mostrou-se satisfeita pelos bons resultados colhidos pela participação no consórcio de exportação de produtos complementares.

Só metade das empresas respondeu à indagação sobre como aumentar a confiança no interior do aglomerado produtivo, cada uma delas com sugestões diferentes:

- criar cultura de cooperação, sem explicitar como fazê-lo;
- ampliar o número de encontros e
- realçar regras básicas para a adoção de comportamentos cooperativos e mediante a formação de uma central de negócios.

As empresas pesquisadas não responderam à pergunta que argúi se a proximidade é um fator determinante para aumento da confiança e da adoção de comportamento cooperativo.

As principais experiências em ação conjunta referiram-se à participação em feiras, nacionais e internacionais e a vendas em conjunto.

Dentre os casos estudados, somente neste foi observada a ocorrência de relações com outro aglomerado produtivo do Sul, envolvendo a execução de serviços técnicos e de capacitação através do CETEMO- SENAI. O aglomerado contratante é o do Oeste catarinense.

4.7.1.3 Aglomerado produtivo do Oeste catarinense

Histórico e Trajetória e características gerais

Trata-se de um aglomerado recente é dedicado à produção de móveis de madeira, que responde por 89,6% do total da produção, conforme dados colhidos na Pesquisa de Campos et.al. (2004), e conta com uma estrutura produtiva alicerçada em micros e pequenas empresas, as quais respondem por 99% da totalidade dos estabelecimentos.

Frisa-se que 78% das empresas foram criadas após 1985 e até 2000, o que diferencia este aglomerado produtivo dos demais objetos da pesquisa, sobretudo dos de Bento Gonçalves e de São Bento do Sul.

Muitos empresários atuais possuem passagens pelas atividades moveleiras, pois 40% das respondentes da Pesquisa de Campos et.al. (2004) registraram ter tido vínculos anteriores com empresas pioneiras de móveis.

Os dados contidos na Tabela 75 são reveladores do incipiente desenvolvimento da indústria de móveis do Oeste até o ano de 1980. Os oito municípios selecionados para compor o elenco de membros do aglomerado produtivo contavam com 34 estabelecimentos e 101 pessoas ocupadas em 1970. Em 1980 o número de estabelecimentos era de 38 e havia 324 pessoas ocupadas.

O número de empregados era um pouco superior pois o IBGE não revelava dados nos casos em que havia até dois estabelecimentos para evitar a identificação dos informantes.

Comparativamente aos aglomerados produtivos de Bento Gonçalves, que em 1980 já possuía quase nove mil empregados e o de São Bento do Sul que tinha 8.8 mil pessoas ocupadas, a posição do Oeste era inexpressiva, o que corrobora os dados colhidos nas pesquisas de Campos et al. (2005) e do SEBRAE-SC (2004), que enfatizam a juventude do parque de móveis do Oeste.

Tabela 75: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: evolução da indústria de móveis no aglomerado

ANO MUNICÍPIOS	1970		1980	
	NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS	PESSOAL OCUPADO	NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS	PESSOAL OCUPADO
Chapecó	19	74	10	133
Coronel Freitas	4	12	6	35
Maravilha	2	(x)	(-)	(-)
Mondai	3	8	5	22
Nova Erechim	(-)	(-)	1	(x)
Pinhalzinho	1	(x)	6	15
São Lourenço do Oeste	3	7	7	71
São José do Cedro	2	(x)	3	48
TOTAL	34	101	38	324

Fonte: Fundação IBGE. Censos Industriais de 1970 e 1980.

(x) Os dados não foram revelados para evitar a identificação da empresa.

(-) Não havia na época empresas de móveis no Município.

Por meio do Quadro 26, observam-se fragilidades em relação a outros aglomerados produtivos pesquisados, sobre a óptica da disponibilização de serviços de suporte – pesquisas, ensaios, capacitação técnica via SENAI dedicado à indústria de móveis. Outrossim, por não existir um município polarizador da atividade moveleira deste inusitado aglomerado produtivo, talvez um projeto de implantação de suporte tecnológico/capacitação técnica e de pessoal tenha que prever a sua descentralização.

Quadro 26: Estrutura Institucional dos órgãos patronais e de suporte do aglomerado produtivo moveleiro da região Oeste catarinense – 2003

EVOLUÇÃO	FORMAS DE INSTITUIÇÕES	INSTITUIÇÕES	ANO DE CRIAÇÃO	FUNÇÃO/ATIVIDADE	ÂMBITO DE ATUAÇÃO
Órgãos de suporte	Ensino	UNICHAPECÓ	1970	Ensino superior de graduação	Geral
		EXPONENCIAL	2000	Ensino superior de graduação	Geral
		UNOESC	1970	Ensino superior de graduação	Geral
		SENAI	1999 a 2002	Ensino técnico – marcenaria básica	Específica para a indústria do mobiliário
Órgãos patronais	Associativas	Associação dos Moveleiros AMOESC	1997	Fornecimentos de informações, e organização da feira de móveis – Mercomóveis	Específica para a indústria do mobiliário
		Associações comerciais	1980 a 1990	Organização de eventos e ações diversas	Geral
		Sindicato patronal SIMOVALE	1973	Organização da feira de móveis – Mercomóveis e convenção coletiva	Geral e específica para a indústria do mobiliário
		SEBRAE-SC	1990 a 2001	Treinamento e capacitação administrativa – MPMEs	Geral e específica para a indústria do mobiliário
		Sindicato dos empregados	1970 a 1990	Convenção coletiva	Geral

Fonte: SEBRAE-SC, 2004.

Em verdade, o que se destaca no Oeste catarinense, cuja estruturação produtiva de móveis é diferenciada, é a existência de uma coleção de micros aglomerados de móveis espalhados em um grande número de municípios. Há, contudo, visível articulação entre os micropólos sob a gestão da AMOESC e o decidido apoio e empenho do SEBRAE-SC sintetizados pelo projeto Arranjo Produtivo de Móveis do Oeste Catarinense.

Tabela 76: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: dados atuais sobre o número de estabelecimentos, emprego e saídas líquidas - 2003

MUNICÍPIOS	ESTABELECEMENTOS	EMPREGADOS	SAÍDAS LÍQUIDAS (1)
Maravilha	11	100	3.300.000
Mondai	3	330	41.799.383
São Lourenço do Oeste	17	611	33.156.812
Coronel Freitas	45	646	22.707.502
Pinhalzinho	25	369	18.400.089
Nova Erechim	18	319	11.509.924
Chapecó	51	544	11.018.369
São José do Cedro	26	362	8.214.713
SUBTOTAL	196	3.281	150.106.792
SANTA CATARINA	2.078	29.115	1.902.371.211

FONTE: Secretaria de Planejamento/DEGE/Gerência de Estatística e Fundação IBGE.

(1) Em reais.

O que se percebe pela leitura das Tabelas 75 e 76 é que Chapecó perdeu a primazia regional na indústria de móveis, entre 1980 e 2003, entre 1980 e 2003. Outrossim, nas décadas de oitenta e noventa do século passado e no início do século XXI houve uma forte expansão da indústria moveleira espacialmente descentralizada.

Este processo de industrialização subsetorial tardia ocorreu após a quase extinção das reservas de florestas nativas no Oeste e no Vale do Rio do Peixe, o que induz a conclusão da inexistência de relação entre disponibilidade de matérias-primas e estímulo ao processamento industrial.

Ademais, não foi a demanda local-regional que gerou motivações para o desenvolvimento da indústria. O mercado local e do Estado é pouco representativo, salvo no caso das microempresas e de móveis sob encomenda, para as quais a demanda local absorve 87% da produção (CAMPOS, et.al. 2005).

O grande mercado das pequenas e médias empresas da indústria do Oeste é o de fora de Estado (80-84%) enquanto o mercado externo responde por 11%.

Em verdade, a atual destinação dos móveis deste aglomerado produtivo assemelha-se à reinante em 1984 em São Bento do Sul quando 70% da sua produção eram destinados a grandes centros consumidores brasileiros: São Paulo 27,6%, Paraná 11%, Rio de Janeiro 9,7 e Rio Grande do Sul 9,6%.

Ou seja, os produtores do Oeste aproveitaram os espaços do mercado deixados pelos fabricantes de móveis de São Bento do Sul e, em parte, pelos do aglomerado liderado por Bento Gonçalves e se firmaram como fornecedores competentes, enquanto os dois aglomerados mais maduros conquistaram fatias do mercado global e ajustaram suas linhas de produção aos padrões internacionais.

Estas breves menções à inserção no mercado nacional e ao aprendizado com clientes externos visam revelar as esferas da competição e as fontes de dinamismo então existente.

Outras características comuns, além da época da fundação das empresas, concentrada entre 1986 a 2000, são, de um lado, a maciça influência do modo de gestão familiar e a da propriedade do capital por habitantes locais (CAMPOS, et. al., 2004).

Tabela 77: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: área territorial, população e densidade demográfica - 2005

MUNICÍPIO	ÁREA TERRITORIAL (Km ²)	POPULAÇÃO	DENSIDADE DEMOGRÁFICA (Habitante por km ²)
Chapecó	624,41	169.256	271
Coronel Freitas	235,00	10.535	45
Maravilha	169,92	18.958	111
Mondai	201,55	8.367	42
Nova Erechim	64,78	3.812	59
Pinhalzinho	128,55	12.356	96
São José do Cedro	261,00	13.410	51
São Lourenço do Oeste	36,05	20.103	57
SUBTOTAL	2.046,60	256.797	125

Fonte: Fundação IBGE/Diretoria de Geociência/Departamento de Cartografia; Secretaria de Planejamento/DEGE/Arquivo Gráfico Municipal; Fundação IBGE. Estimativas para julho de 2005, disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>

Ademais, como já foi realçado, trata-se de uma estrutura dispersa em vários municípios do Oeste catarinense, sem que um deles polarize o aglomerado produtivo.

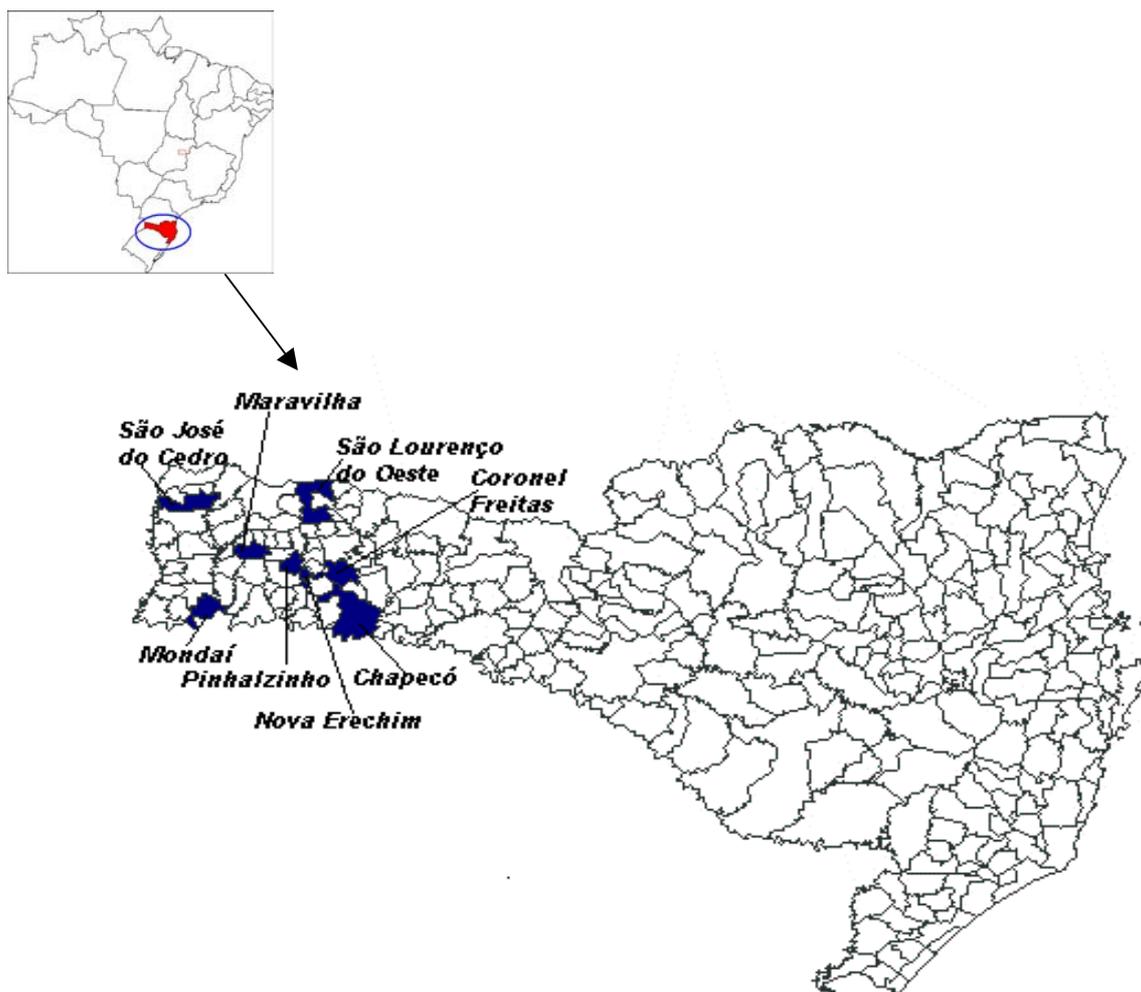


Figura 28: Mapa de Santa Catarina – aglomerado produtivo do Oeste catarinense

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006.

Resultados e avaliação da pesquisa de campo

– Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado

Tabela 78: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho

ESTRATOS	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPREGADOS	%
Micro	0	0,0	0	0,0
Pequena	4	44,4	165	17,5
Média	5	55,6	780	82,5
Grande	0	0,0	0	0,0
TOTAL	9	100,0	945	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A amostra foi composta por quatro empresas de porte pequeno e cinco médias.

Tabela 79: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: posição das empresas no aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Montadora/fabricante de móveis completos	9	100,0
Prestador de serviços produtivos (faccionista) para montadoras de móveis	0	0,0
Fabricante de componentes de outros materiais para as montadoras de móveis	0	0,0
Montadora e fabricante de peças e componentes	0	0,0
Fabricante de outros insumos	0	0,0
TOTAL	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Todas as empresas são produtoras de móveis completos, o que traduz a baixa divisão do trabalho no interior da parcela amostral da cadeia produtiva regional.

Tabela 80: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: grau de escolaridade dos recursos humanos da empresa

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Ensino fundamental	564	60,3
Ensino médio	244	26,1
Ensino médio técnico	59	6,3
Ensino superior incompleto	51	5,5
Ensino superior completo	15	1,6
Tecnólogo	0	0,0
Pós-graduação	2	0,2
TOTAL	935	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Embora o contingente de pessoal com ensino fundamental chegue a 60,3%, há boa presença de empregados com maior nível escolaridade (ensino médio). Contudo, a parcela de pessoal com ensino superior completo é ainda baixa.

Tabela 81: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: características da produção

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Processo produtivo		
Móveis sob encomenda	0	0,0
Móveis em série	9	100,0
TOTAL	9	100,0
Estilo de móveis produzidos		
Móveis retilíneos	4	100,0
Móveis coloniais (torneados; rústicos)	0	0,0
Outros	0	0,0

TOTAL	4	100,0
--------------	----------	--------------

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Na amostra predominam os fabricantes de móveis em série, foco preferencial da pesquisa. Contudo, conforme foi assinalado na caracterização inicial deste aglomerado, há um elevado número de micros e pequenas empresas que atendem o mercado local de móveis sob encomendas. Já o estilo retilíneo domina a oferta de móveis do aglomerado.

Tabela 82: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: desempenho econômico-financeiro: em relação aos lucros

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Obteve lucro	5	55,6
Acusou prejuízo	0	0,0
Houve equilíbrio	4	44,4
TOTAL	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Nenhuma empresa acusou ter incorrido em prejuízo, cinco empresas registraram resultados positivos e quatro equilíbrio entre receitas e despesas.

Tabela 83: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: situação das empresas quanto à manutenção da marca própria

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mercado nacional	7	100,0	0	0,0	7	100,0
Mercado internacional	2	40,0	3	60,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

No mercado nacional, todas as empresas que se manifestaram apresentam suas marcas para os consumidores potenciais.

Nas transações com o exterior, duas exportadoras mantêm suas marcas e três delas abdicam. Reitera-se que, quando as exportações destinam-se a países em desenvolvimento, é comum a permanência da marca do fabricante.

Tabela 84: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: canais de comercialização empregados pelas empresas para efetuar as transações com o exterior

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Representantes no exterior	0	0,0
Escritórios/agentes de exportação	4	66,7
Compradores que vem diretamente a sua fábrica	0	0,0
Outras modalidades	1	16,7
Escritórios/agentes de exportação/compradores que vem diretamente a sua fábrica	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Nos casos de exportação para o exterior, predomina a intermediação de agentes ou de escritórios de exportação.

– Relações de articulação e de cooperação das empresas no aglomerado

Tabela 85: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: número de fornecedores e subcontratados

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Peças/partes	6	100,0
Serviços industriais	0	0,0
Móveis inteiros	0	0,0
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Seis dentre nove firmas pesquisadas responderam que subcontrataram peças ou partes de móveis.

Tabela 86: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: vínculos dos fornecedores de componentes com seus subcontratantes

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Com exclusividade para sua firma	1	16,7
Com diversas empresas do seu ramo	5	83,3
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Salvo um caso, as demais empresas compartilham com terceiros o fornecimento, ou seja, para a maioria das empresas não há dependência de um só parceiro. Não obstante, uma empresa informou manter relações com somente um fornecedor.

Tabela 87: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: poder de barganha das empresas nas seguintes relações

RELAÇÕES	BAIXO		MÉDIO		ALTO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Com os principais fornecedores	0	0,0	4	66,7	2	33,3	6	100,0
Com subcontratados	0	0,0	5	100,0	0	0,0	5	100,0
Com seus principais clientes	1	20,0	3	60,0	1	20,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O poder de barganha das empresas pesquisadas é expressivo nas relações com fornecedores, pois houve duas indicações de nível alto de influência e quatro de médio.

Com os subcontratados, há um relacionamento mais equilibrado e quanto aos negócios com clientes, há maior dispersão dos posicionamentos, com uma resultante em média influência.

Tabela 88: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: modalidades de parcerias adotadas e a periodicidade

MODALIDADES DE PARCERIA	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Formação e treinamento de pessoal	0	0,0	2	22,2	6	66,7	1	11,1	0	0,0	9	100,0
Compra de insumos e matérias-primas	6	66,7	3	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	100,0
Transporte compartilhado	4	44,4	0	0,0	1	11,1	4	44,4	0	0,0	9	100,0
Estudos de mercado	4	44,4	5	55,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	100,0
Consórcio para exportação	8	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	100,0
Participação em feiras e exposições	0	0,0	3	33,3	2	22,2	4	44,4	0	0,0	9	100,0
Desenvolvimento de tecnologia de produtos	6	66,7	3	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	100,0
Sistema de informações setoriais	3	37,5	1	12,5	4	50,0	0	0,0	0	0,0	8	100,0
Desenvolvimento de fornecedores comuns	8	88,9	1	11,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	100,0
Divisão de trabalho na cadeia de produção de móveis	5	71,4	1	14,3	0	0,0	1	14,3	0	0,0	7	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Salvo em atividades voltadas para a formação e treinamento de pessoal, participações em feiras e exposição e transporte compartilhado, as ações coletivas, voltadas para o

desenvolvimento de fatores, são pouco desenvolvidas. Em parte, este fenômeno pode ser explicado pela dispersão geográfica acentuada e pelo desenvolvimento recente deste pólo moveleiro. Em decorrência é explicável a existência de um forte comportamento individualista.

Vertentes colaborativas de solução como as de abertura de mercado, via consórcios de exportação e pesquisas/prospecção de negócios, ou não foram empregados ou raramente o foram.

O mesmo constata-se em relação ao desenvolvimento de fornecedores, que é o corolário do quadro que revela a verticalização quase total de oito dos nove respondentes.

Ou seja, raros são os casos de divisão do trabalho em nível das cadeias produtivas locais.

Tabela 89: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: objetivos visados na adoção da parceria

OBJETIVOS DAS PARCERIAS	NUNCA		RARAMENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reduzir de custos	1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7	0	0,0	6	100,0
Compartilhar riscos	5	83,3	1	16,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Penetrar em novos mercados	0	0,0	2	33,3	3	50,0	0	0,0	1	16,7	6	100,0
Solucionar entraves tecnológicos	4	80,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Acessar a competências complementares	2	33,3	1	16,7	2	33,3	1	16,7	0	0,0	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A incipiente divisão de trabalho em nível da cadeia produtiva no interior do aglomerado, ou seja o início da desverticalização, teve como principal motivação o aparelhamento para ingressar em novos mercados, seguida do aproveitamento de competências complementares e à redução dos custos.

Em verdade, a pouca frequência de respostas revela que a desverticalização ainda é um processo secundário nas estratégias das empresas e as principais manifestações, colhidas na pesquisa de campo, assinalam, preferencialmente, as alternativas ‘nunca’ e ‘raramente’.

Tabela 90: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: principais vantagens auferidas pelas empresas por estarem situadas na área do aglomerado e grau de importância a elas atribuídas

EXTERNALIDADES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	2	22,2	6	66,7	1	11,1	0	0,0	9	100,0
Menor custo da mão-de-obra	1	11,1	3	33,3	3	33,3	2	22,2	9	100,0
Proximidades com fornecedores de matérias-primas	1	11,1	5	55,6	2	22,2	1	11,1	9	100,0
Proximidade com clientes/consumidores	1	11,1	7	77,8	0	0,0	1	11,1	9	100,0
Infra-estrutura econômica	1	11,1	5	55,6	2	22,2	1	11,1	9	100,0
Proximidade com fabricantes de equipamentos	2	25,0	3	37,5	2	25,0	1	12,5	8	100,0
Disponibilidade de serviços técnicos	2	22,2	5	55,6	1	11,1	1	11,1	9	100,0
Programas de apoio e fomento	2	22,2	2	22,2	5	55,6	0	0,0	9	100,0
Existência cursos de nível técnico e universitários	4	44,4	2	22,2	3	33,3	0	0,0	9	100,0
Existência de conceito ou marca regional	2	22,2	3	33,3	3	33,3	1	11,1	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O fator mais relevante dentre as vantagens existentes no aglomerado produtivo é o do baixo custo de mão-de-obra.

Como ponto crítico figura à carência de mão-de-obra qualificada, o que é o reflexo da inexistência de instituição de suporte voltada à capacitação de pessoal para as tarefas moveleiras.

As respostas dadas à proximidade de fabricantes de máquinas e equipamentos foram pouco consistentes, em razão de na região não existir fabricantes de máquinas e equipamentos especializados. Isso pode ser justificável pela pouca complexidade técnico-produtiva do setor de móveis regional e pelo fato de os componentes não serem complexos.

Tabela 91: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: relacionamentos mantidos com empresas concorrentes no aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há encontros ou reuniões	8	88,9	1	11,1	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Há uma significativa convicção por parte das empresas de que no aglomerado em tela as reuniões e os encontros, entre os empresários do subsetor de móveis, são práticas consagradas.

Tabela 92: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: periodicidade com que são realizados eventos e reuniões e os objetivos e teores dos encontros

NATUREZA DOS ENCONTROS	RARA- MENTE		MODERA- DAMENTE		FREQUÊN- TEMENTE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Formais e de mera confraternização	0	0,0	8	100,0	0	0,0	8	100,0
Visando tratar de problemas conjunturais de natureza reivindicatória	0	0,0	8	100,0	0	0,0	8	100,0
Para tratar de problemas comuns visando o aumento da competitividade do APL	0	0,0	7	87,5	1	12,5	8	100,0
Outras finalidades	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Os encontros entre empresários na região oeste de Santa Catarina foram classificados maciçamente como de moderada periodicidade. Eles tratam, sobretudo, tanto de temas formais e reivindicatórios, quanto de problemas pontuais, além de assuntos pertinentes à competitividade do aglomerado do Oeste catarinense.

Tabela 93: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: experiência das empresas pesquisadas em relação a modalidades de cooperação selecionadas

MODALIDADES DE COOPERAÇÃO	FREQUENTEMENTE		MODERADAMENTE		RARAMENTE		NUNCA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Troca de informações sobre fornecedores	5	55,6	4	44,4	0	0,0	0	0,0	9	100,0
Aquisição de matéria-prima em conjunto	1	11,1	0	0,0	2	22,2	6	66,7	9	100,0
Troca de informações sobre clientes	4	44,4	3	33,3	1	11,1	1	11,1	9	100,0
Troca de informações ou estudos sobre mercados a explorar	1	11,1	1	11,1	4	44,4	3	33,3	9	100,0
Vendas em conjunto	0	0,0	0	0,0	1	11,1	8	88,9	9	100,0
Exportações em conjunto	0	0,0	0	0,0	1	11,1	8	88,9	9	100,0
Entregas ou transporte de matérias-primas em conjunto	4	44,4	0	0,0	1	11,1	4	44,4	9	100,0
Participação em feiras em conjunto	4	44,4	2	22,2	2	22,2	1	11,1	9	100,0
Publicidade conjunta	3	33,3	1	11,1	4	44,4	1	11,1	9	100,0
Terceirização de fases da produção	4	44,4	0	0,0	2	22,2	3	33,3	9	100,0
Manutenção de equipamentos conjunta	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	100,0	7	100,0
Desenvolvimento tecnológico conjunto	0	0,0	0	0,0	2	22,2	7	77,8	9	100,0
Treinamento conjunto	0	0,0	7	77,8	2	22,2	0	0,0	9	100,0
Outras ações realizadas em conjunto ou em grupos de empresas	0	0,0	1	33,3	1	33,3	1	33,3	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Dentre as modalidades de ação realizadas em conjunto com outras empresas, inspiradas na cooperação, as mais comuns foram:

- a troca de informações sobre fornecedores com cinco respostas em freqüentemente e quatro em uso moderado e sobre clientes (77,7% com registro em freqüente e moderado);
- a participação em feiras e exposições, com seis referências em freqüente e moderado empregos;

No que se refere à cooperação interfirmas, observa-se fraca pontuação, posto que predominam as manifestações de que nunca desenvolvem ações conjuntas em modalidades como:

- manutenção conjunta de equipamentos (100% das respostas em nunca praticada), vendas e exportações em conjunto (88,9% dos respondentes);
- desenvolvimento tecnológico compartilhado e

- compra de matérias-primas em conjunto.

A divisão de trabalho no interior da cadeia produtiva de móveis foi considerada incipiente, ou seja, a terceirização das fases da produção é rara ou não-existente, segundo cinco empresas respondentes.

O fato de a região ainda não dispor de aparelhamento institucional para a formação e a capacitação de pessoal direcionado para a indústria de móveis e de ter ocorrido sete manifestações de moderada prática de treinamento em conjunto deixam margem para questionamentos. Uma possível explicação poderá ser a da participação em projetos coletivos liderados pela AMOESC/SEBRAE.

A realização de publicidade em conjunto foi considerada como prática raramente empregada por 50%, ou seja, por quatro respondentes.

Tabela 94: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: avaliação do relacionamento mantido com instituições selecionadas

INSTITUIÇÕES	ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM		INEXISTE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SEBRAE	1	12,5	7	87,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	100,0
FIESC (ou FIEPR; FIERGS)	0	0,0	2	25,0	4	50,0	2	25,0	0	0,0	8	100,0
ACI	1	11,1	5	55,6	2	22,2	0	0,0	1	11,1	9	100,0
AMPE	2	25,0	2	25,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5	8	100,0
Bancos de desenvolvimento	0	0,0	3	37,5	0	0,0	4	50,0	1	12,5	8	100,0
Universidades	1	16,7	1	16,7	2	33,3	1	16,7	1	16,7	6	100,0
Instituições de tecnologia/design	0	0,0	1	12,5	3	37,5	2	25,0	2	25,0	8	100,0
Instituições de capacitação de pessoal	0	0,0	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0,0	7	100,0
Associação de municípios	1	12,5	1	12,5	2	25,0	4	50,0	0	0,0	8	100,0
Outras	1	25,0	3	75,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O relacionamento das empresas com as instituições e órgãos existentes no aglomerado produtivo é muito discrepante. De um lado, salienta-se o SEBRAE, que foi considerado o melhor dentre todas as entidades de apoio.

As associações comerciais receberam bom conceito.

Nesta questão, as respostas sobre o relacionamento com os bancos de desenvolvimento melhoraram, mercê da pontuação em “bom” de três empresas, mas há posicionamentos em nível ruim e no que retrata a ausência de ação no aglomerado.

Em verdade, há clara percepção da necessidade de ‘urgente’ provimento de serviços de apoio tecnológico e de capacitação profissional especializado, nos moldes da Escola Técnica Tupy – SOCIESC.

Salienta-se que no início de 2006 foi firmado convênio com O CETEMO-SENAI-RS e a AMOESC e o SEBRAE-SC visando à prestação de consultoria técnica e de capacitação de pessoal para empresas pertencentes ao aglomerado produtivo do Oeste catarinense

– Informações sobre a Competitividade das empresas

Tabela 95: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: modalidade utilizada para fazer a programação da produção

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
A partir dos pedidos	5	55,6
Com base em um planejamento (informatizado)	0	0,0
Outros meios	0	0,0
A partir dos pedidos e com base em um planejamento	3	33,3
A partir dos pedidos e outros meios	1	11,1
TOTAL	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A programação da produção é determinada a partir de pedidos, seja diretamente, seja em associação com outros meios.

Tabela 96: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: problemas enfrentados pelas empresas com suprimentos

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Abastecimento de matéria-prima	4	50,0	4	50,0	8	100,0
Qualidade de alguma matéria-prima	2	33,3	4	66,7	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Quatro empresas responderam ter problemas com abastecimento e duas com a qualidade das matérias-primas. Quatro outras, contudo, disseram inexistir problemas com matérias-primas. Uma das limitações é advinda da concentração da oferta em poucos fornecedores e outra pertinente à falhas quanto à qualidade, sobretudo resultante da inadequada secagem da madeira.

Tabela 97: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: viabilidade para formação de grupo para aquisição conjunta de matérias-primas

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há viabilidade para a formação de um grupo para compra conjunta	6	85,7	1	14,3	7	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A compra conjunta, segundo o entendimento de seis empresas, poderá ser aplicada no aglomerado. Somente uma assinalou não ser viável. Portanto, em tese, poderia ser analisada a formação de grupos de empresas nos moldes da CECOMAR de Arapongas.

Tabela 98: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: conhecimento do sistema CAD

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A empresa conhece o sistema CAD	2	22,2	7	77,8	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Somente duas empresas conhecem o sistema CAD, enquanto sete mencionaram desconhece-lo, o que reflete a falta de informações sobre modernos recursos tecnológicos e destoa com a situação vigente em outros aglomerados pesquisados.

Tabela 99: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: posição das empresas quanto à gestão de qualidade e a sua certificação

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Certificação de qualidade	0	0,0	9	100,0	9	100,0
Gestão de qualidade	2	28,6	5	71,4	7	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Já a pergunta sobre a gestão de qualidade situou-se em posição um pouco superior, embora cinco empresas relataram que não a utilizam ou que a desativaram. Ademais, nenhuma delas possui certificação de qualidade.

– **Governança das relações interfirmas e com outros atores do aglomerado e os níveis de confiança vigentes**

Tabela 100: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: identificação dos agentes que exercem a coordenação de atividades selecionadas pertinentes ao produto e o processo produtivo

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA		EM CONJUNTO		CLIENTE		AGENTE DE EXPORTAÇÃO		NÃO TEM		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Definição do que produzir	3	75,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Definição do <i>design</i>	4	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Definição de preços e de prazos de entrega	2	40,0	3	60,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Definições referentes ao descumprimento de itens do contrato	1	20,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	2	40,0	5	100,0
Controle de qualidade	2	40,0	0	0,0	2	40,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A relação entre fabricantes e compradores é tangida pelas regras de mercado e mostra-se pouco complexa. Contudo, salvo o controle de qualidade, em que há predomínio do cliente ou seu agente, as demais atividades têm forte influência do produtor ou são definidas em conjunto.

Embora somente haja respostas de quatro a cinco empresas, a média freqüência das respostas realça a forte influência das empresas do aglomerado, sobretudo nos casos de “do *design* do produto” e “definição do que produzir”. Em verdade, por se tratar de aglomerado produtivo direcionado ao atendimento preferencial do mercado interno tais respostas são justificadas.

Na definição dos preços e dos prazos de entrega, foi observada a existência de negociação com clientes. Em casos de descumprimento do contrato ou não há previsão de regras ou os casos são ajustados entre clientes e a empresa respondente.

Tabela 101: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar às relações de negócios com seus principais fornecedores e clientes

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro, porém condicionadas a eventos definidos antecipadamente	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Os contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente	2	100,0	0	0,0	4	100,0
Os contratos permitem selecionar o desempenho após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Os contratos são não formais	5	83,3	1	16,7	10	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A posição majoritária dentre os respondentes é da inexistência de contratos formais.

Duas empresas frisaram que as relações são de curta duração e com renovação sistemática.

Tabela 102: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: canais de comercialização empregados para a elaboração dos contratos com parceiros

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Os contratos são basicamente impostos, portanto não são negociados, em razão do desigual poder de influência de um parceiro	0	0,0
Os contratos são negociados entre sua empresa e o seu parceiro de negócios, atendendo os interesses das duas partes	2	66,7
Outras modalidades	1	33,3
TOTAL	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Como não há uso corrente de contratos formais as três respostas perdem expressão. Contudo, duas empresas afirmaram que negociam os contratos estabelecidos com parceiros de negócios.

Tabela 103: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes.

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Relações de mercado	7	87,5
Relações mistas	1	12,5
Relações colaborativas	0	0,0
TOTAL	8	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As relações de mercados são determinantes nas interações realizadas no aglomerado.

Há um caso de registro de governança mista, situada entre o modo de mercado e o colaborativo ou em parceria.

Em verdade, trata-se de um caso especial de relação mais próxima da extensão da hierarquia exercida por empresa de médio porte sobre uma fornecedora de partes de móveis.

Tabela 104: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais

ESPECIFICAÇÃO	DIMINUIRAM		INALTERADOS		AUMENTARAM		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aos níveis de cooperação interfirmas do local do aglomerado produtivo	0	0,0	3	42,9	4	57,1	7	100,0
Ao grau de confiança interempresas	0	0,0	5	71,4	2	28,6	7	100,0
A busca de soluções conjuntas com apoio de órgãos de fomento e de serviços técnicos	0	0,0	1	16,7	5	83,3	6	100,0
A influência das grandes empresas locais	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A inserção no mercado externo no funcionamento do aglomerado produtivo proporcionou aumento da cooperação interfirmas para quatro respondentes, enquanto três consideraram inalterada. A busca de soluções conjuntas na esfera não-produtiva foi o efeito mais claramente percebido: cinco dentre seis empresas consideraram ter havido aumento.

Já a influência das grandes empresas ficou inalterada. Para a maioria dos respondentes, não houve alteração do grau de confiança.

As respostas não permitem configurar um quadro definitivo, sobretudo em razão do pequeno grau de inserção internacional do aglomerado e dos destinos preferenciais das vendas

para mercados dos países não-desenvolvidos, sabidamente não exigentes em relação a marca e ao *design*.

Tabela 105: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: efeitos da implementação de programas de desenvolvimento do aglomerado produtivo em relação ao aumento da confiança entre as empresas

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aumento de confiança no aglomerado produtivo	7	87,5	1	12,5	8	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Sete empresas avaliaram positivamente os impactos de programas de fomento do aglomerado produtivo em termos de fortalecimento da confiança interatores, 87,5% dos respondentes.

Só houve um caso de respostas não-afirmativa dos reflexos positivos da execução de programas de fomento do aglomerado produtivo local.

A maioria acentua a conquista gradual de confiança ou nas parcerias ou por estímulos das associações de classe.

Tabela 106: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: modalidades de descumprimento de condições pactuadas ocorridas nas relações das empresas do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Seleção adversa	0	0,0
Risco moral ou <i>Moral hazard</i>	0	0,0
Ocorreram problemas surgidos por outras razões	0	0,0
Não houve ocorrência de desatendimento de condições pactuadas com parceiros de negócios	4	100,0
Caso seja comum ocorrerem comportamentos oportunistas existem mecanismos de incentivos e códigos de conduta para reduzir estes desvios existentes	0	0,0
TOTAL	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Segundo sugestões colhidas junto às empresas do aglomerado produtivo o aumento da confiança pode ser conquistado por maior participação dos órgãos patronais, mediante a definição de objetivos coletivos e a execução de projetos comuns e ao aumento das relações interfirmas.

Tabela 107: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: fatores significativos para o desenvolvimento do aglomerado e grau de relevância a eles atribuídos

FATORES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Melhoria da qualidade e da oferta de matérias-primas e insumos	0	0,0	0	0,0	4	50,0	4	50,0	8	100,0
Capacitação técnica da mão-de-obra	0	0,0	0	0,0	1	11,1	8	88,9	9	100,0
Adquirir máquinas mais modernas	0	0,0	0	0,0	6	75,0	2	25,0	8	100,0
Inovação em processos e produtos	0	0,0	1	14,3	2	28,6	4	57,1	7	100,0
Melhorias no <i>design</i> dos móveis	0	0,0	1	11,1	3	33,3	5	55,6	9	100,0
Abertura de novos mercados	0	0,0	0	0,0	3	37,5	5	62,5	8	100,0
Aumentar as relações de cooperação	0	0,0	1	12,5	3	37,5	4	50,0	8	100,0
Adotar métodos modernos de gestão	0	0,0	3	42,9	2	28,6	2	28,6	7	100,0
Resolver problemas de infraestrutura	1	14,3	3	42,9	1	14,3	2	28,6	7	100,0
Outros fatores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O fator mais importante é o da capacitação do quadro de pessoal, seguido dos esforços visando a melhoria de *design*. Salientam-se também a melhoria na oferta e na qualidade de matérias-primas, a abertura de mercado e a inovação em produtos e processos.

O leque de prioridades é abrangente, porém expressa bem a situação de um pólo de móveis que opera com fortes restrições de oferta de serviços técnicos selecionados e de capacitação de pessoal. Nas observações colhidas em perguntas abertas foram reiteradas as prioridades de urgente fornecimento de apoio tecnológico e de capacitação de profissionais.

Tabela 108: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: tipos de efeitos decorrentes da proximidade geográfica no grau de confiança entre os empresários e na propensão a adoção de comportamentos cooperativos

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		NÃO SABE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Efeito sobre o grau de confiança	8	88,9	1	11,1	0	0,0	9	100,0
Efeito sobre a propensão a cooperar	7	87,5	1	12,5	0	0,0	8	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Segundo as respostas da maioria das empresas deste aglomerado, a proximidade geográfica ao permitir contatos diretos diários, aumenta o grau de confiança entre os empresários e promove comportamentos eficientes em relações de parcerias no seio do aglomerado produtivo.

Tabela 109: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: impactos das pressões competitivas decorrentes da globalização e da flexibilização da produção nos níveis de cooperação ao longo da cadeia produtiva do aglomerado (do tipo: maior troca de informação entre fornecedores e montadoras)

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Não se notam mudanças	1	12,5
Há pequenos avanços	4	50,0
Há razoáveis avanços	3	37,5
Há nítidos/fortes avanços	0	0,0
TOTAL	8	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As pressões competitivas geradas pelas globalização e pela flexibilização da produção foram considerados nas graduações de pequena e razoável intensidades, quanto aos impactos exercidos no aglomerado

- Aprendizado e inovação

Tabela 110: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: alternativas usadas pelas empresas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Treinamento interno na empresa	0	0,0	2	22,2	4	44,4	3	33,3	9	100,0
Treinamento em cursos na área do aglomerado produtivo	0	0,0	5	55,6	3	33,3	1	11,1	9	100,0
Treinamento em cursos técnicos fora do aglomerado produtivo	5	62,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5	8	100,0
Estágios em clientes ou subcontratantes	7	87,5	1	12,5	0	0,0	0	0,0	8	100,0
Cursos especiais para atender requisitos de grupos de empresas do aglomerado produtivo	5	62,5	1	12,5	2	25,0	0	0,0	8	100,0
Contratação de técnicos ou engenheiros de fora empresa	2	25,0	4	50,0	1	12,5	1	12,5	8	100,0
Contratação de pessoal técnico; tecnólogo; com graduação superior da área do aglomerado produtivo	2	25,0	4	50,0	1	12,5	1	12,5	8	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005

A modalidade de treinamento interno nas empresas de móveis recebeu três menções como alta e quatro como de média frequência de utilização. A alternativa de treinamento em cursos na área do aglomerado foi considerada baixa ou média, havendo uma única pontuação em alta.

De outro lado, os estágios em clientes não tiveram realce, pelo contrário, predominaram as respostas que assinalaram a não utilização destas alternativas.

Tabela 111: Aglomerado produtivo de móveis do Oeste catarinense: efeitos resultantes dos processos de aprendizados formais e informais realizados pelas empresas

RESULTADOS	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Maior eficiência na utilização dos equipamentos e máquinas	0	0,0	0	0,0	8	88,9	1	11,1	9	100,0
Melhor aproveitamento das matérias-primas	0	0,0	1	11,1	7	77,8	1	11,1	9	100,0
Capacitação para realizar melhorias incrementais	0	0,0	6	66,7	1	11,1	2	22,2	9	100,0
Capacitação para desenvolver produtos e processos	0	0,0	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	100,0
Melhor aproveitamento das potencialidades dos mercados	0	0,0	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	100,0
Aprimoramentos nas diferentes áreas de gestão da empresa	0	0,0	6	66,7	2	22,2	1	11,1	9	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As empresas respondentes deste quesito, na sua totalidade, consideram que os efeitos dos processos de aprendizagem têm médio e alto impactos positivos no desempenho de máquinas e equipamentos. Ocorre quase o mesmo quanto ao aproveitamento das matérias-primas.

Há também efeitos favoráveis na capacitação para a abertura de novos mercados.

Já os efeitos sobre o desenvolvimento de novos produtos e processos e a gestão das empresas foram enquadrados majoritariamente em níveis baixos e médios.

Tabela 112: Aglomerado produtivo de móveis de Oeste catarinense: periodicidade e grau de importância das atividades voltadas para a inovação tecnológica realizadas pelas empresas do aglomerado produtivo em 2004

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aquisição de máquinas e equipamentos modernos que resultaram em melhorias tecnológicas em processos e produtos	0	0,0	5	55,6	3	33,3	1	11,1	9	100,0
Aquisição de tecnologias mediante o licenciamento e a compra de patentes; de marcas ou outras modalidades de acesso	8	88,9	1	11,1	0	0,0	0	0,0	9	100,0
Projetos de desenvolvimento de tecnologias de processos ou produtos novos ou melhorados	0	0,0	4	44,4	5	55,6	0	0,0	9	100,0
Projetos de capacitação em gestão de qualidade e de gestão ligados a: qualidade total; desverticalização; métodos de <i>just in time</i>	5	55,6	2	22,2	2	22,2	0	0,0	9	100,0
Inovações relacionadas a abertura de novos canais de comercialização; logística de novos produtos ou com acentuadas melhorias	3	37,5	2	25,0	3	37,5	0	0,0	8	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

De outro lado, em princípio, não há compra de licenças e patentes. Nove empresas referem-se à baixa e média utilização de projetos próprios de desenvolvimento de tecnologias de produtos e processo. As inovações relacionadas com a abertura de novos canais de comercialização; com avanços em logística e a criação de novos produtos tiveram avaliação em nula, baixa e média frequência, ou seja, não se constituem em modalidades estratégicas para o aumento da competitividade do aglomerado.

Considerações complementares¹²

O aumento da confiança pode ser conquistado: por maior participação de órgãos patronais; a definição de objetivos comuns; a execução de projetos comuns e o aumento das relações interfirmas.

¹² Tendo por base questões abertas, questionários de órgãos de suporte, patronais e de outros atores pesquisados e entrevistados.

Só houve um caso de resposta não-afirmativa aos reflexos positivos da execução de programas de fomento do aglomerado produtivo, enquanto que a maioria acentua a conquista gradual de confiança ou nos parceiros ou na associação de moveleiros.

Em verdade, há clara percepção da necessidade de fornecimento urgente de serviços de apoio tecnológico e de capacitação profissional especializado, nos moldes da Escola Técnica Tupy – SOCIESC. Recentemente foi realizado convênio com o CETEMO-SENAI de Bento Gonçalves de prestação de serviços técnicos e de capacitação de pessoal, no bojo do programa de fomento do aglomerado produtivo regional.

O parque de máquinas está relativamente atualizado, com ênfase, na faixa de um a cinco anos, segundo três respondentes.

Foram relatados casos de problemas advindos da concentração das vendas de madeira em poucos fornecedores e também com a qualidade da mesma, sobretudo em relação à secagem da madeira.

Reitera-se que três empresas declararam desenvolver maior articulação com fornecedores em geral do que com os demais produtores de móveis do aglomerado produtivo, seja por estabelecerem contatos mais freqüentes com aqueles, seja pelo menor risco de exporem informações consideradas vitais.

A desverticalização como estratégia de reduzir investimentos e obter o aumento da flexibilidade produtiva não é aceita majoritariamente pelas empresas pesquisadas.

Há alegações de que isto implica em maiores custos e até de que poderá promover uma futura concorrência com os atuais produtores de móveis.

4.7.1.4 Aglomerado produtivo de São Bento do Sul

Trajectoria histórica do aglomerado de móveis

Grosso modo, o histórico e a trajetória do aglomerado produtivo de São Bento do Sul podem ser desdobrado em cinco grandes períodos:

- antecedentes da industrialização: primazia da exploração da madeira e erva-mate;
- evolução progressiva da indústria até a década de 50 do século passado;
- grande salto ocorrido nas décadas de 60 e de 70 do Século Vinte;
- a crise da década de 80: reestruturação produtiva com a introdução do pinus Elioti;

- a inserção internacional ocorrida na década de noventa: formação de um *cluster* industrial.

A região foi colonizada pela “Sociedade Colonizadora de 1849, de Hamburgo” que originalmente fundou a Colônia Dona Francisca, posteriormente denominada Joinville, em homenagem ao Príncipe de Joinville, filho do Rei Luis Phillipe da França (FICKER, 1973, p. 13-14).

Os primeiros colonizadores chegaram a São Bento do Sul em fins de 1873, formalizando a fundação da Colônia Agrícola de São Bento (FICKER, 1973, p. 46-47).

A erva-mate constituiu-se por longo período o sustentáculo da economia regional, formando um eixo “São Bento do Sul-Joinville-São Francisco do Sul”, que comandava a extração, o processamento, a comercialização e a exportação pelo porto de São Francisco. Em 1939 ocorreu forte crise de mercado, que redundou na redução da produção de erva-mate e no declínio do subciclo do mate em Santa Catarina.

Subsidiariamente surgiu o extrativismo de madeira, cuja finalidade era a exportação (FICKER, 1973, P. 213).

Com a instalação da ferrovia São Francisco do Sul-Joinville em 1906 e o ramal para São Bento do Sul em 1913, com posterior extensão para Porto União em 1917, houve abertura para crescente exploração das ricas reservas de florestas naturais do Planalto Norte.

Em 1907 foi identificada somente uma fábrica de móveis em São Bento do Sul, segundo o Centro Industrial do Brasil (1909) que contava com oito operários e operava com força motriz manual, pertencente a Gustavo Reif.

No referido levantamento não foram incluídas as fábricas de barricas, que eram empregadas como recipientes para a erva-mate e que geraram habilitações em trabalhos com madeira.

Portanto, até o início dos anos 20 do Século XX, a fabricação de móveis era incipiente na região do aglomerado produtivo e só começou a ganhar corpo a partir de 1921 com a implantação da empresa Erhl & Cia., em Rio Negrinho que, posteriormente, mudou sua razão social para Móveis Cimo.

Nos trinta anos seguintes, foram fundadas diversas fábricas de móveis em São Bento do Sul e Rio Negrinho, sendo que cinco entre 1921 e 1935 e outras cinco entre 1945 a 1949, numa clara revelação de sua vocação industrial. No período da pré-guerra e durante a Segunda Guerra Mundial não houve implantação de novas fábricas de móveis.

Em verdade, o desenvolvimento da indústria de móveis ocorreu nos anos próximos do declínio e do posterior ostracismo da economia ervateira.

Os anos de 1963 a 1980 foram denominados de “O salto da indústria catarinense” (Cunha, 1982) em virtude do extraordinário desempenho do setor industrial catarinense seja em relação aos avanços no PIB global e industrial brasileiros, seja em razão das mudanças estruturais da indústria e do perfil das exportações para o exterior.

Em 1970, a então região Noroeste de Santa Catarina possuía 3.306 pessoas ocupadas na indústria de móveis, computando 55,3% do efetivo existente no Estado, e tão somente 17,4% do número de estabelecimentos, somando 120 fábricas, de um total de 690 então existentes no Estado.

Os três Municípios que hoje formam o aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul contavam com 38 estabelecimentos produtores de móveis e tinham 2.598 pessoas ocupadas.

Nessa década de setenta foram criados 118 empresas de móveis e foram abertas 5,5 mil vagas de trabalho, correspondendo a uma elevação de 211% sobre o estoque de pessoal ocupado no ano base de 1970.

A taxa de crescimento do pessoal empregado na indústria de móveis do aglomerado produtivo arrefeceu entre 1981 e 2003, fenômeno que se estendeu a todo parque produtivo catarinense.

As grandes transformações ocorridas neste período foram de natureza estrutural do sistema de produção de móveis, entre elas frizam-se: a tecnificação do processo produtivo, com a incorporação de máquinas e equipamentos modernos e poupadores de mão-de-obra; a radical mudança de estilos de produtos; a substituição de madeiras oriundas de florestas nativas por de reflorestamento de espécies exóticas, salientando-se *pinus* Eliotti; os novos destino da produção, desde a predominância do mercado interno pela inserção bem sucedida e crescente no mercado global.

Realçam-se pontos significativos para a transformação e a consolidação do pólo moveleiro de São Bento do Sul:

- criação da escola de móveis;
- criação da Fundação de Tecnologia Ensino e Pesquisa (FETEP) (1975) e o Centro de Desenvolvimento da Indústria do Mobiliário (CDM) em 1977;

- posicionamento pró-ativo e de mobilização de esforços sinérgicos da Prefeitura Municipal de São Bento do Sul, do Governo Estadual via a sua novel Fundação de Tecnologia e Meio Ambiente (FATMA) e de lideranças empresariais;
- criação do Consórcio Catarinense de Exportações de Móveis e Artefatos de Madeira.

Delimitação geográfica

O aglomerado produtivo concentra-se nos Municípios de São Bento do Sul, que contava com 75 mil munícipes em 2004 e Rio Negrinho, cuja população superou a casa dos 43,5 mil habitantes. Ambos possuem área em processo de conurbação, e têm uma promissora extensão em Campo Alegre, com seus 12.611 habitantes, totalizando 131 mil pessoas.

Tabela 113: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: área territorial, população e densidade demográfica – 2005

MUNICÍPIO	ÁREA TERRITORIAL (Km ²)	POPULAÇÃO	DENSIDADE DEMOGRÁFICA (Hab./Km ²)
Campo Alegre	499,22	12.611	25
Rio Negrinho	908,01	43.500	48
São Bento do Sul	496,11	74.903	151
TOTAL	1.903,34	131.014	69

Fonte: Fundação IBGE/Diretoria de Geociência/Departamento de Cartografia; Secretaria de Estados do Planejamento/DEGE/Arquivo Gráfico Municipal. Fundação IBGE. Estimativas para julho de 2005, disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>

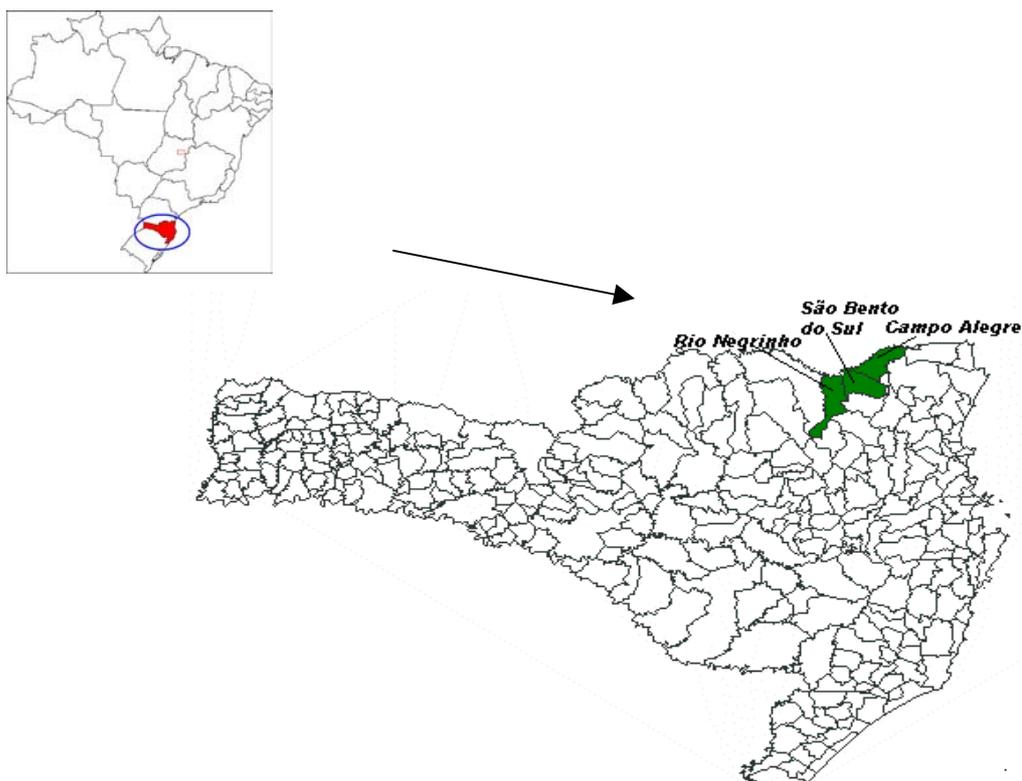


Figura 29: Mapa de Santa Catarina- aglomerado produtivo de São Bento do Sul.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006.

Características gerais

É um aglomerado especializado em móveis domésticos e, sobretudo, em quartos de dormir, fabricados com *pinus* reflorestado e com madeira maciça.

É concentrado nos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, com cerca de 11,5 mil empregos diretos.

A presença de pequenas empresas é significativa, mas as médias empresas (entre 100 e 499 pessoas ocupadas) sobressaem-se como geradoras de oportunidades de trabalho, (quase 60% do emprego setorial) (CUNHA,2002, p.84).

Campos; Cario; Nicolau (2001) citando Denck (2000) reforçam a tese da evolução dos padrões de gestão das empresas de móveis e incluem neste processo até as unidades de menor tamanho, ainda que com menor intensidade.

A influência do aglomerado na região é extremamente elevada tanto em relação ao emprego, quanto ao notável coeficiente de localização e ao valor agregado. No referente às exportações, assume posição ímpar, pois exporta na faixa dos 60%-70% da produção local, competindo em mercados exigentes da Europa e EUA.

Participação do Aglomerado Produtivo de Móveis de São Bento do Sul na economia municipal: 15% do número de estabelecimentos; 40% do pessoal empregado; 63% da exportação e responde por 53% do movimento econômico (ACISBS, 2005).

Grosso modo estes indicadores revelam que o tamanho médio dos estabelecimentos de móveis do aglomerado produtivo de São Bento do Sul é duas vezes maior do que a média do Estado, enquanto a média de exportação por estabelecimento é três vezes superior. Estes indicadores retratam o nítido diferencial em eficiência e produtividade.

Tabela 114: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: dados sobre número de estabelecimentos, pessoal empregado e saídas líquidas – 2003

MUNICÍPIOS	ESTABELECEMENTOS	EMPREGADOS	SAÍDAS LÍQUIDAS (Em 1.000 Reais)
São Bento do Sul	180	7.929	791.917
Rio Negrinho	108	2.522	165.219
Campo Alegre	29	904	70.278
Subtotal	317	11.355	1.027.414
Outros municípios	1.761	17.760	874.957
Santa Catarina	2.078	29.115	1.902.371

Fonte: Secretaria de Estados do Planejamento/DEGE.

Cunha (2002, p.101) ao aplicar modelo de classificação e caracterização de aglomerados industriais enquadrou este caso na categoria de aglomerado organizado, ou seja, no terceiro estágio de evolução do ciclo de vida, porém com nota final muito próxima do limiar de passagem de estágio intermediário para o dito organizado, segundo se percebe no Quadro 27.

Quadro 27: Classificação do aglomerado industrial catarinense de móveis, na tipologia adotada, com e sem ponderação de critérios, realçando as graduações referentes ao nível de avanço dos conjuntos indicadores

ESPECIFICAÇÃO	GRAU (1)	NOTA	
		Sem ponderação	Com ponderação
Estrutura e características empresariais	Alto	7,3	7,6
Desempenho	Alto	6,7	7,0
Cooperação	Médio	3,8	4,0
Entrelaçamento-integração	Médio	3,8	3,9
Efeitos resultantes da aglomeração	Médio	3,7	4,4
Média	Médio	5,2	5,4
Tipologia: (2)	ORGANIZADO		

Fonte: CUNHA, 2002, p. 100-103.

- (1) Os parâmetros para enquadrar o grau de avanço dos indicadores são os seguintes: de zero a 3,3 – baixo; de 3,4 a 6,6 – médio e de 6,7 a dez – alto ou elevado.
- (2) Os intervalos de notas para classificação dos aglomerados na tipologia adotada são os seguintes: até 2,5 – informal; de 2,6 a 5,0 – intermediário; de 5,1 a 7,5 – organizado e de 7,6 a dez – inovativo.

Resultados e avaliação da pesquisa de campo

– Características da empresa e papel exercido no interior do aglomerado

Tabela 115: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: classificação da amostra das empresas por estrato de tamanho

ESTRATO	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPREGADOS	%
Micro	1	16,7	8	0,5
Pequena	3	50,0	214	14,5
Média	1	16,7	160	10,8
Grande	1	16,7	1.094	74,1
TOTAL	6	100,0	1.476	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Embora a amostra abranja todos os estratos de tamanho, salienta-se a influência de uma grande empresa, com três quartos do total de empregados.

Tabela 116: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: posição da empresa no aglomerado produtivo

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Montadora/fabricante de móveis completos	4	66,7
Prestador de serviços produtivos (faccionista) para montadoras de móveis	1	16,7
Fabricante de componentes de outros materiais para as montadoras de móveis	0	0,0
Montadora e fabricante de peças e componentes	1	16,7
Fabricante de outros insumos	0	0,0
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Quatro das seis empresas da amostra do aglomerado produtivo são fabricantes de móveis completos, uma exerce atividades mistas: fabricação de móveis e de componentes, uma outra é especializada em fabricação e produção de componentes.

No rol das empresas visitadas, num total de cinco que não chegaram a responder o questionário, proporcionaram excelentes subsídios sobre elas próprias e em relação ao aglomerado. Ambas lideram o rol das grandes exportadoras de móveis do Estado.

Tabela 117: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: grau de escolaridade dos recursos humanos das empresas pesquisadas

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Ensino fundamental	527	34,9
Ensino médio	551	36,5
Ensino médio técnico	97	6,4
Ensino superior incompleto	93	6,2
Ensino superior completo	123	8,2
Tecnólogo	53	3,5
Pós-graduação	65	4,3
TOTAL	1.509	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Há uma excelente configuração da amostra de empresas pesquisadas quanto ao grau de escolaridade: a parcela de pessoal com ensino médio supera ligeiramente o estrato de pessoal com ensino fundamental. Há um bom número de empregados com ensino superior completo (8,2%) e incompleto (6,2%). Ademais, salienta-se o elevado número de tecnólogos, 53 e os possuidores de cursos de pós-graduação, 65.

Tabela 118: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: indicações das características que melhor se enquadram na atual situação de oferta de recursos humanos no aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Capacitação técnica formal e forte engajamento ao trabalho	1	16,7
Disciplina, assiduidade e habilidade	1	16,7
Capacidade de aprendizado e outras	1	16,7
Capacitação técnica formal, de aprendizado e adaptabilidade a novas tarefas	1	16,7
Forte engajamento ao trabalho, capacidade de aprendizado e criatividade	1	16,7
Capacitação técnica formal, forte engajamento ao trabalho, habilidade, capacidade de aprendizado e criatividade	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As respostas atinentes à avaliação dos empregados do aglomerado em exame abrangem todo o leque de atributos desde o forte engajamento no trabalho até a habilitação para as lides profissionais.

Tabela 119: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: principais destino dos produtos

TIPO DO PRODUTO	DESTINO		
	Mercado Interno	Mercado Externo	Mercado Interno e Externo
Produtos A			
Mesas de Bilhar	0	0	1
Móveis de madeira de <i>pinus</i>	0	1	0
Móveis de madeira	0	1	0
Cavilhas	1	0	0
Dormitórios infantis	0	1	0
Produto B			
Móveis para escritório	0	0	1
Móveis de madeira (<i>pinus</i>)	1	0	0
Móveis de madeira	0	1	0
Balcões/Escrevaninhas	0	1	0
Produto C			
Móveis para Dormitório	0	0	1
Móveis de madeira	0	1	0
Sapateira/Estantes	0	1	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A Tabela 119 retrata as principais linhas de produtos do aglomerado de móveis de São de Bento do Sul, segundo a importância no faturamento no conjunto das empresas pesquisadas. Realça-se, em relação ao destino, o papel saliente do mercado externo.

Tabela 120: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: características da produção

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Processo produtivo		
Móveis sob encomenda	1	20,0
Móveis em série	4	80,0
TOTAL	5	100,0
Estilo de móveis produzidos		
Móveis retilíneos	1	100,0
Móveis coloniais (torneados; rústicos)	0	0,0
Outros	0	0,0
TOTAL	1	100,0
Linha de produtos de móveis		
Camas, cômodas, mesas e cadeiras	1	20,0
Guarda roupas, cômodas, mesas, cadeiras e estantes	1	20,0
Dormitórios completos, guarda roupas, cômodas, estantes, outros itens de escritório	1	20,0
Cozinha, dormitórios completos, guarda roupas, camas, cômodas, mesas, cadeiras, estantes, outros itens de escritório	1	20,0
Cozinha, guarda roupas, camas, cômodas, mesas, cadeiras, outros itens de escritório e diversos	1	20,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Dos respondentes quatro operam com móveis em série e um, sob encomendas, pois depende das demandas das montadoras clientes.

As linhas de móveis mais exploradas são as de dormitório completo e suas partes.

A produção de cozinhas, itens para escritório e mesas e cadeiras completam a listagem de produtos.

Tabela 121: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: destino da produção

DESTINO DA PRODUÇÃO-MERCADO	2004
Mercado interno – em (R\$ 1.000)	58.000
Mercado externo – em (R\$ 1.000)	94.000
TOTAL – em (R\$ 1.000)	152.000

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Boa parte da produção é destinada as exportações, o que distingue sobremaneira este aglomerado de seus pares no País. Em 2004, as empresas pesquisadas, faturaram cerca de 152 milhões de reais.

Deste total, R\$ 94 milhões foram produto das exportações, equivalentes a época a 32,5 milhões de US\$, e 58 milhões de reais resultantes das vendas no mercado interno.

A quase totalidade das exportações é destinada aos Estados Unidos e a países da Europa. As vendas para países em desenvolvimento são inexpressivas.

Tabela 122: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: desempenho econômico-financeiro: em relação aos lucros

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Obteve lucro	5	83,3
Acusou prejuízo	0	0,0
Houve equilíbrio	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Até a fase inicial da pesquisa, em meados de 2005, todas as empresas informaram estar obtendo lucros e uma delas afirmou estar em situação de equilíbrio, o que significa dizer que, até a crise provocada pela valorização do Real se fazer sentir de maneira mais aguda, o próprio ano de 2005 estava repetindo o bom desempenho de 2004. Frise-se que o real em relação ao dólar americano em dezembro de 2004 estava cotado em R\$ 2,675 e em novembro de 2005 em R\$ 2,225. Em novembro de 2003 a cotação do dólar havia chegado a casa dos R\$ 3,00.

Tabela 123: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: canais de comercialização

ESPECIFICAÇÃO	%
Mercado interno	
Representantes comerciais	56,0
Lojas próprias	36,4
Grandes varejistas	6,5
Outros	1,1
SUBTOTAL	100,0
Mercado externo	
Agentes de exportação	93,0
Outros não especificados	7,0
SUBTOTAL	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Neste aglomerado produtivo realça-se a figura do agente de exportação, que respondeu pela intermediação de 93% dos negócios com o exterior e 62% do faturamento total das empresas pesquisadas.

As lojas próprias responderam por 36,4% das vendas no mercado interno, entretanto os representantes comerciais, ainda mantém, a primazia na comercialização no mercado nacional,

56%. As grandes redes varejistas nacionais figuram, nesta amostra de empresas, com uma pequena parcela das transações no mercado brasileiro, 6,5% .

Tabela 124: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: situação das empresas quanto á manutenção da marca própria

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mercado nacional	3	50,0	3	50,0	6	100,0
Mercado internacional	0	0,0	5	100,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Repete-se aqui a situação predominante nas relações de negócios com países avançados: a perda da marca das empresas do aglomerado que é substituída pelas marcas próprias dos importadores, controladores de grandes redes de comercialização. Contudo há três respostas de perda de marca no mercado nacional, sendo que para os dois casos de empresas de facção/fabricação de peças tem um sentido e justificativas inequívocas.

Em verdade as empresas que revelaram a perda da marca praticamente não operam no mercado brasileiro, portanto as respostas deveriam ser relativizadas. Seria lógico que essas empresas abdicassem de suas marcas no mercado nacional, se fossem elas fornecedoras de grandes redes de lojas de comercialização, o que não é o caso.

Tabela 125: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: funções exercidas pelos escritórios (agentes) de exportação

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Definição do <i>design</i> dos produtos	1	25,0
Teste de qualidade e acompanhamento da produção	1	25,0
Definição do <i>design</i> dos produtos, definição de preços e prazos, teste de qualidade e acompanhamento da produção	1	25,0
Definição do <i>design</i> dos produtos, definição de preços e prazos, teste de qualidade, acompanhamento da produção e acompanhamento do embarque nos portos	1	25,0
TOTAL	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Pela Tabela 125 percebe-se que o papel exercido pelos agentes de exportação é amplo e intrincado, abrangendo a definição do *design* dos produtos, o acompanhamento da produção e mais a realização de testes de qualidade; a definição de preços; de prazos de entrega e até acompanhamento do embarque dos produtos nos portos de saída.

– **Relações de articulação e de cooperação da empresa no aglomerado**

Tabela 126: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: vínculos dos fornecedores de componentes e seus compradores

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Com exclusividade para sua firma	0	0,0
Com diversas empresas do seu ramo	4	100,0
TOTAL	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não houve manifestação sobre a existência de investimentos em ativos dedicados ao atendimento exclusivo de compradores de componentes e serviços industriais.

Tabela 127: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: poder de barganha das empresas do aglomerado nas seguintes relações

RELAÇÕES	BAIXO		MÉDIO		ALTO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Com os principais fornecedores	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4	100,0
Com subcontratados	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Com seus principais clientes	1	20,0	3	60,0	1	20,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O poder de barganha ou de autoridade nas relações com terceiros mostrou-se mais equilibrado – nível médio, já nas transações com os principais fornecedores e clientes e com os subcontratados houve uma resposta em médio, e outro com elevado poder de negociação.

Neste aglomerado o poder de barganha das empresas é menor do que o existente no aglomerado de Bento Gonçalves, tomando por base as manifestações das empresas pesquisadas nos dois aglomerados.

Tabela 128: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidades de parcerias adotadas no aglomerado e sua periodicidade

MODALIDADES DE PARCERIA	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Formação e treinamento de pessoal	1	20,0	0	0,0	1	20,0	3	60,0	0	0,0	5	100,0
Compra de insumos e matérias-primas	0	0,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Transporte compartilhado	2	40,0	2	40,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Estudos de mercado	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Consórcio para exportação	3	75,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Participação em feiras e exposições	1	20,0	1	20,0	2	40,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Desenvolvimento de tecnologia de produtos	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Sistema de informações setoriais	1	25,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Desenvolvimento de fornecedores comuns	1	20,0	2	40,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Divisão de trabalho na cadeia de produção de móveis	2	50,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As respostas dadas pelas empresas consultadas em São Bento do Sul diferem das de outros aglomerados produtivos da região Sul, pois somente uma firma considerou haver freqüente participação conjunta em feiras e exposições. Os principais movimentos na modalidade de ações compartilhadas foram: a formação e treinamento de pessoal e a compra conjunta de insumos e matérias-primas.

A forte inserção internacional do aglomerado de São Bento do Sul justifica, em boa parte, a inibição das empresas para a cooperação no âmbito do aglomerado.

Tabela 129: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: objetivos visados na adoção da parceria

OBJETIVOS DAS PARCERIAS	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reduzir custos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	4	80,0	5	100,0
Compartilhar riscos	0	0,0	2	40,0	1	20,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Penetrar em novos mercados	1	20,0	1	20,0	1	20,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Solucionar entraves tecnológicos	0	0,0	0	0,0	2	40,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Acessar a competências complementares	0	0,0	1	20,0	2	40,0	0	0,0	2	40,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O objetivo central da estratégia de descentralização é o de reduzir custo, contando com quatro registros de estar sempre presente nas tomadas de decisões. A solução de entraves tecnológicos é a segunda justificativa para justificar a terceirização, figura em seguida o acesso a competências complementares.

Tabela 130: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: principais vantagens auferidas pelas empresas por estarem situadas na área do aglomerado e o grau de importância a elas atribuídas

EXTERNALIDADES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0	0,0	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Menor custo da mão-de-obra	1	20,0	2	40,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0
Proximidades com fornecedores de matérias-primas	1	20,0	0	0,0	1	20,0	3	60,0	5	100,0
Proximidade com clientes/consumidores	1	16,7	2	33,3	0	0,0	3	50,0	6	100,0
Infra-estrutura econômica	0	0,0	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Proximidade com fabricantes de equipamentos	1	20,0	0	0,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0
Disponibilidade de serviços técnicos	1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Programas de apoio e fomento	1	20,0	3	60,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Existência cursos de nível técnico e universitário	0	0,0	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Existência de conceito ou marca regional	2	40,0	0	0,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A principal vantagem percebida pelas empresas do aglomerado é a resultante da proximidade com fornecedores de matérias-primas, três em elevada e uma com média avaliação.

A disponibilidade de mão-de-obra qualificada e a dotação de infra-estrutura também foram consideradas como vantagens salientes, pois receberam cinco respostas em média e alta influência.

Já a proximidade com fabricantes de equipamentos e a disponibilidade de serviços técnicos foram bem concentradas com quatro e três indicações em média e alta graduação, respectivamente.

São Bento do Sul, dentre os aglomerados pesquisados, foi o que valorizou com maior ênfase a marca regional como sendo um fator de influência na diferenciação competitiva.

Tabela 131: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: relacionamentos mantidos com empresas concorrentes do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há encontros ou reuniões	4	66,7	2	33,3	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A prática de realização de reuniões e encontros não é considerada como atividade que envolve toda a comunidade de empresários de São Bento do Sul, posto que de seis pesquisados, dois frisaram que não participam de reuniões com seus pares de negócio.

Tabela 132: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: periodicidade com que são realizados encontros e reuniões e quais são os objetivos e teores

NATUREZA DOS ENCONTROS	RARA-MENTE		MODERAMENTE		FREQUENTEMENTE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Formais e de mera confraternização	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4	100,0
Visando tratar de problemas conjunturais de natureza reivindicatória	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Para tratar de problemas comuns visando o aumento da competitividade do aglomerado produtivo	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0
Outras finalidades	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As respostas mais representativas foram a de que nas agendas de reuniões prevaleceram temas de ordem formal e reivindicativa, embora três empresas entenderam que

também fossem tratados assuntos visando ao aumento da competitividade do aglomerado produtivo, moderada e freqüentemente.

Tabela 133: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: experiência das empresas pesquisadas em relação a modalidades de cooperação selecionadas

MODALIDADES DE COOPERAÇÃO	FREQUÊNTE		MODERADAMENTE		RARAMENTE		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Troca de informações sobre fornecedores	2	33,3	3	50,0	1	16,7	0	0,0	6	100,0
Aquisição de matéria-prima em conjunto	1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Troca de informações sobre clientes	1	16,7	4	66,7	1	16,7	0	0,0	6	100,0
Troca de informações ou estudos sobre mercados a explorar	1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Vendas em conjunto	0	0,0	0	0,0	1	20,0	4	80,0	5	100,0
Exportações em conjunto	0	0,0	1	20,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0
Entregas ou transporte de matérias-primas em conjunto	1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Participação em feiras em conjunto	0	0,0	1	20,0	0	0,0	4	80,0	5	100,0
Publicidade conjunta:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0	5	100,0
Terceirização de fases da produção	1	20,0	1	20,0	3	60,0	0	0,0	5	100,0
Manutenção de equipamentos conjunta	0	0,0	0	0,0	2	40,0	3	60,0	5	100,0
Desenvolvimento Tecnológico conjunto	0	0,0	1	20,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0
Treinamento conjunto	1	20,0	3	60,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Outras ações realizadas em conjunto ou em grupos de empresas	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As experiências de ação compartilhada mais utilizadas entre os agentes pesquisados são as de troca de informações sobre clientes e fornecedores com cinco registros em uso freqüente e moderado. O treinamento conjunto também obteve boa avaliação.

As demais modalidades de cooperação receberam avaliações baixas, citando-se como exemplos a união de esforços para realizar vendas em conjunto e as exportações coletivas, que são práticas não adotadas no aglomerado ou com raro emprego.

Até a participação em feiras, que registraram boas avaliações nos três outros aglomerados produtivos sul-brasileiro, foi considerada por quatro empresas como nunca utilizada.

Tratando-se de um aglomerado tradicional, com razoável divisão de trabalho e que conta com um diversificado parque de fornecedores de matérias-primas e insumos em geral e uma boa cobertura de instituições de suporte, pode ser considerado como paradoxal a atual aversão a comportamentos cooperativos e a adoção mais ampla de ações conjuntas.

Tabela 134: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: principais entraves a um maior nível de cooperação entre as empresas do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO DE RESPOSTAS	%
Inexistência de clima e de cultura empresarial propícios para a cooperação e elevada rivalidade e alto grau de independência das empresas da região	1	20,0
Desconfiança no comportamento de parceiros, inexistência de clima e de cultura empresarial propícias para a cooperação e convicção de que outros produtores potenciais subcontratados não atendam as qualificações desejadas por sua empresa	1	20,0
Experiências negativas anteriores em ação conjunta, inexistência de cultura empresarial propícias para a cooperação, elevada rivalidade e alto grau de independência das empresas da região e convicção de que a empresa só tem a ganhar internalizando todas as etapas de produção	1	20,0
Experiências negativas anteriores em ação conjunta, desconfiança no comportamento de parceiros, falta de conhecimento sobre a capacidade do parceiro em cumprir os compromissos previstos na terceirização e convicção de que a empresa só tem a ganhar internalizando todas as etapas de produção	1	20,0
Falta de conhecimento sobre a capacidade do parceiro em cumprir os compromissos previstos na terceirização, inexistência de empresas capacitadas para o atendimento das suas necessidades e exigências e convicção de que a empresa só tem a ganhar internalizando todas as etapas de produção	1	20,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Há referências quanto a ocorrências de experiências negativas em relações de parceria e manifestações sobre restrições decorrentes de clima de desconfiança e entraves de ordem cultural.

Tabela 135: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: posicionamento das empresas do aglomerado quanto a segmentação de parceiros de negócios

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Há segmentação de parceiros de negócios	2	40,0	3	60,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Duas empresas adotam o método de segmentação de parceiros e três delas não o praticam.

Como na amostra há duas empresas de porte diferenciado, inclusive uma grande empresa, é razoável que utilizem a prática de relacionamentos selecionados por critério de importância na multiplicidade de suas relações.

Uma destas empresas afirmou praticar relacionamentos colaborativos, sem contudo oferecer explicações

Tabela 136: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: periodicidade com que as empresas adotam práticas de ações conjuntas não relacionadas ao processo produtivo ou a manufatura

ESPECIFICAÇÃO	NUNCA		RARA- MENTE		MODERA- DAMENTE		FREQUÊN- TAMENTE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Logística	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Propaganda	3	75,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Transporte	1	25,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	4	100,0
Feiras	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A única atividade frequentemente ‘compartilhada entre as empresas do aglomerado, não relacionada diretamente a manufatura, é a do transporte conjunto.

Tabela 137: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: avaliação do relacionamento mantido com instituições selecionadas

INSTITUIÇÕES	ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM		INEXISTE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SEBRAE	1	20,0	3	60,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
FIESC (ou FIEPR; FIERGS)	0	0,0	2	40,0	0	0,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
ACI	1	20,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	3	60,0	5	100,0
AMPE	0	0,0	0	0,0	1	20,0	0	0,0	4	80,0	5	100,0
Bancos de desenvolvimento	0	0,0	3	50,0	1	16,7	0	0,0	2	33,3	6	100,0
Universidades	1	20,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	2	40,0	5	100,0
Instituições de tecnologia/design	1	20,0	0	0,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Inst. de capacitação de pessoal	0	0,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	3	60,0	5	100,0
Associação de municípios	0	0,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	3	60,0	5	100,0
Outras	0	0,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O SEBRAE recebeu as melhores avaliações em relação à qualidade do relacionamento e inter-relações no aglomerado, com quatro posicionamentos em bom e ótimo.

Os bancos de desenvolvimento tiveram três respostas em nível bom, contrapondo-se a duas altamente negativa, de inexistência como instituição ativa.

Muito embora haja oferta de serviços tecnológicos e de capacitação de pessoal, as avaliações não foram tão positivas, quanto se esperava.

Os resultados sugerem uma maior reflexão sobre os relacionamentos entre órgãos públicos/governamentais de suporte e suas relações entre si e com os potenciais beneficiários.

Tabela 138: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: programas e ferramentas utilizados nas empresas pesquisadas

PROGRAMAS	NÚMERO	%
<i>PCP</i>	1	20,0
<i>PCP e outros</i>	2	40,0
<i>PCP, kanban</i> e redução de <i>set-up</i>	1	20,0
<i>PCP, just in time</i> , redução de <i>set-up</i> e células de produção	1	20,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Observa-se haver o emprego de ferramentas avançadas de PCP, associadas a outras, como *just in time*.

Tabela 139: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidade utilizada para fazer a programação da produção

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
A partir dos pedidos	4	66,7
Com base em um planejamento (informatizado)	0	0,0
Outros meios	0	0,0
A partir dos pedidos e com base em um planejamento	1	16,7
A partir dos pedidos e outros meios	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A programação da produção é feita a partir dos pedidos, havendo duas modalidades de deflagração: uma, majoritária, imediatamente após a chegada do pedido e, outra, que associa os pedidos, como indicador-chave, a outras técnicas.

Tabela 140: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: problemas enfrentados pelas empresas com suprimentos

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Abastecimento de matéria-prima	2	33,3	4	66,7	6	100,0
Qualidade de alguma matéria-prima	3	50,0	3	50,0	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Houve duas indicações sobre surgimento de problemas com matérias-primas e três mencionaram restrições à qualidade de alguma matéria-prima. Os principais problemas decorrem de deficiências na fase de secagem da madeira.

Tabela 141: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: viabilidade para formação de um grupo para compra conjunta de matérias-primas

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Viabilidade para a formação de um grupo para compra conjunta	4	66,7	2	33,3	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O fato de quatro empresas considerarem ser viável a aquisição conjunta de matéria-prima é auspicioso, mormente diante das restrições e do baixo nível de experiências recentes no compartilhamento de iniciativas ou ações.

– Competitividade das empresas

Tabela 142: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidade utilizada para estabelecer/criar o *design* de produtos pelas empresas do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Através de criação própria	1	16,7
Seguindo orientações dos clientes	4	66,7
Através de revistas de moda, de criação própria e seguindo orientações dos clientes	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Este aglomerado difere dos demais pesquisados, por sua dependência de terceiros na definição do *design*, dado a influência marcante das detentoras de marcas mundiais e de cadeias globais de comercialização.

Tabela 143: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: conhecimento do sistema CAD

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A empresa conhece o sistema CAD	4	66,7	2	33,3	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Nota-se que há um bom nível de conhecimento do sistema CAD.

Ademais, duas outras empresas, que deram muitas informações, mas não responderam o questionário, também utilizam o CAD.

Tabela 144: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: situação das empresas do aglomerado produtivo em relação ao programa de gestão de qualidade e a certificação

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Certificação de qualidade	1	16,7	5	83,3	6	100,0
Gestão de qualidade	2	33,3	4	66,7	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Somente duas empresas assinalaram que adotam programas de gestão de qualidade. Como a maioria dos respondentes afirmou que não gere tecnicamente a qualidade de seus produtos, evidencia-se uma falta de lógica, em razão da acentuada inserção internacional do aglomerado. De outro lado, só uma empresa revelou possuir certificação formal de qualidade, ISO 9001 e 2000 além de outras certificações.

Contudo, era de se esperar que até as pequenas e médias empresas possuíssem certificação de qualidade, pelo fato de exportarem para países desenvolvidos.

Tabela 145: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: identificação dos agentes que exercem a coordenação de atividades selecionadas pertinentes ao produto e o processo produtivo

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA		EM CONJUNTO		CLIENTE		AGENTE DE EXPORTAÇÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Definição do que produzir	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Definição do <i>design</i>	1	50,0	0	0,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
Definição de preços e de prazos de entrega	2	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Definição das questões referentes ao descumprimento de itens do contrato	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	3	100,0
Controle de qualidade	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As respostas quanto ao agente que tem a coordenação de decisões estratégicas nas relações interfirmas acentuam o domínio das empresas fabricantes de móveis.

Tabela 146: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: identificação dos agentes que exercem a coordenação das atividades selecionadas, pertinentes ao desenvolvimento de fatores e a outras ações coletivas não ligadas ao processo produtivo

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA		SENAI		SEBRAE		SINDICATO PATRONAL		PRO-MÓVEL		PROMÓVEL E EMPRESA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Projetos de capacitação de pessoal	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Ações coletivas de pesquisa de mercado	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3	100,0
Projetos coletivos de melhoria tecnológica	0	0,0	0	0,0	1	50,0	0	0,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
Abertura de novos mercados	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0
Outras	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O fraco nível de contestação invalida em boa parte a pergunta em tela.

Dentre as respostas citam-se o papel exercido pelas empresas de móveis em projetos de capacitação de pessoal e na abertura de novos mercados. O sindicato patronal e o Promóvel receberam pontuações como promotores de pesquisas de mercado. O SENAI e o SEBRAE coadjuvaram as iniciativas para a capacitação de pessoal, cada um com uma referência.

Estes resultados se coadunam com a baixa propensão a cooperação no interior do aglomerado e o elevado poder de influência da governança exógena, exercido pelas redes globais de comercialização e os agentes executores de suas políticas- os agentes de exportação.

Tabela 147: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar as relações de negócios com seus principais fornecedores e clientes.

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro	0	0,0	4	100,0	4	100,0
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro, porém condicionadas a eventos definidos antecipadamente	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Os contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Os contratos permitem selecionar o desempenho após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Os contratos são não- formais	6	100,0	0	0,0	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Todas as empresas disseram que inexistem contratos formais.

Não obstante, ocorreram também sinalizações que consideraram existir contratos de curta duração e duas modalidades de contratos com cláusulas de ajustes futuros.

Tabela 148: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidades de elaboração dos contratos com parceiros

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Os contratos são basicamente impostos, portanto não são negociados, em razão do desigual poder de influência de um dos parceiros	0	0,0
Os contratos são negociados entre sua empresa e o seu parceiro de negócios, atendendo os interesses das duas partes	4	100,0
Outras modalidades	0	0,0

TOTAL	4	100,0
--------------	----------	--------------

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A forma predominante de definição das bases dos negócios é a da negociação entre os atores envolvidos.

Tabela 149: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: subsistemas de gestão das relações entre empresas já estabelecidos no aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sistema conjunto de informações gerenciais	1	20	4	80	5	100,0
Planejamento e controle conjunto da produção	0	0	5	100	5	100,0
Divisão negociada de ganhos de ações coletivas	0	0	5	100	5	100,0
Logística integrada	1	20	4	80	5	100,0
Outras	0	0	1	100	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Só ocorreram duas referências afirmando haver a adoção de subsistemas de gestão das relações interfirmas, num rol de métodos comumente adotados em redes do tipo de gerenciamento de cadeias de suprimentos. Portanto as respostas revelam o baixo nível de gestão integrada.

As citações indicam sistema conjunto de informações gerenciais, com uma manifestação e há outra relativa a logística integrada.

Recente pesquisa sobre logística (TABOADA e GOMES, 2004, p. 1) revelou haver deficiências quanto à cultura logística, ao controle de custos logísticos, e à adoção de parcerias e a prática de terceirização no aglomerado produtivo em tela.

Tabela 150: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Relações de mercado	3	75,0
Relações mistas	0	0,0
Relações colaborativas	1	25,0
TOTAL	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Somente quatro empresas assinalaram seu ponto de vista sobre os modos de governança predominantes no aglomerado produtivo de São Bento do Sul, delas, três

mencionaram prevalecer a governança ‘via mercado’ e uma vez menção à existência de modo colaborativo, ou seja, com relações um pouco mais avançadas, sem, contudo, discriminá-la.

Tabela 151: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: impactos causados pelo aumento das exportações e pela presença constante de agentes e representantes de redes globais

ESPECIFICAÇÃO	DIMINUIRAM		INALTERADOS		AUMENTARAM		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aos níveis de cooperação interfirmas do local do aglomerado produtivo	1	20,0	0	0,0	4	80,0	5	100,0
Ao grau de confiança interempresas	1	20,0	0	0,0	4	80,0	5	100,0
À busca de soluções conjuntas com apoio de órgãos de fomento e de serviços técnicos	1	20,0	4	80,0	0	0,0	5	100,0
A influência das grandes empresas locais	0	0,0	2	40,0	3	60,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Para avaliar os impactos dos fenômenos gêmeos – globalização e mudança de paradigma tecnológico – nos aglomerados produtivos foram elaboradas quatro perguntas.

As duas primeiras, destinadas a captar dados sobre os efeitos nos níveis de cooperação interna no aglomerado e sobre a variação do grau de confiança. As duas seguintes, para verificar os impactos sobre os padrões de ações conjuntas e a influência das grandes empresas locais. Quatro empresas informaram ter ocorrido, tanto o aumento da cooperação quanto, o do nível de confiança.

Já a busca de soluções conjuntas com o suporte de órgãos de fomento e prestadoras de serviços técnicos ficou inalterada, com quatro respostas ou diminuída, uma referência.

Depreende-se que não ocorreu associação e convergência entre o potencial de cooperação e o aumento de confiança, com ações concretas.

Tabela 152: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: efeitos da implementação de programas de desenvolvimento em relação ao aumento da confiança entre as empresas e a abertura para futuras ações conjuntas

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aumento de confiança no aglomerado produtivo	3	60,0	2	40,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A resposta à indagação que busca avaliar se à execução de programas conjuntos, voltados ao fomento do aglomerado produtivo traduziram-se em aumento de confiança e da

abertura para realização de novos projetos coletivos também recebeu três manifestações positivas, mas duas foram negativas.

Já os tipos de confiança reinante no aglomerado produtivo de São Bento do Sul não ficaram muito claros, pois as respostas são unitárias e espalhadas nas seis alternativas da pergunta formulada as empresas: baseada no efetivo conhecimento do parceiro de negócio; na sua competência; baseada em boa vontade; na convivência proporcionada pela proximidade geográfica das empresas; decorrente do bom ambiente reinante na região que abriga o aglomerado e da participação em projetos coletivos.

Tabela 153: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: modalidades de descumprimento de condições pactuadas ocorridas nas relações da empresa com terceiros

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Seleção adversa	0	0,0
Risco moral ou <i>moral hazard</i>	1	25,0
Ocorreram problemas, porém foram motivados por outras razões	2	50,0
Não houve ocorrência de desatendimento de condições pactuadas com parceiros de negócios	1	25,0
Caso seja comum ocorrerem comportamentos ineficientes, existem mecanismos de incentivos e códigos de conduta para reduzir estes desvios existentes no aglomerado	0	0,0
TOTAL	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Houve três citações de problemas decorrentes de ações ineficientes ou de oportunismos. Uma delas de risco moral – *moral hazard*, ou seja, o parceiro comprador foi prejudicado pelo desconhecimento da capacidade efetiva e das reais intenções do parceiro fornecedor.

Tabela 154: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: prioridades conferidas a fatores visando o fomento do avanço competitivo do aglomerado e relevância a eles atribuídos

FATORES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Melhoria da qualidade e da oferta de matérias-primas e insumos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4	100,0
Capacitação técnica da mão-de-obra	0	0,0	0	0,0	2	40,0	3	60,0	5	100,0
Adquirir máquinas mais modernas	0	0,0	1	20,0	3	60,0	1	20,0	5	100,0
Inovação em processos e produtos	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Melhorias no <i>design</i> dos móveis	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4	100,0

Abertura de novos mercados	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0	5	100,0
Aumentar as relações de cooperação	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Adotar métodos modernos de gestão	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0
Resolver problemas de infra-estrutura	0	0,0	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Embora este aglomerado tenha atingido o maior grau de inserção internacional dentre os seus pares no Brasil, a abertura de novos mercados mereceu a indicação de máxima prioridade. A melhoria da qualidade e das condições de oferta das matérias-primas também receberam elevada pontuação: preferência alta por quatro respondentes.

O aumento das relações de cooperação só sensibilizou três empresas, que escolheram a alternativa “alta” relevância.

As inovações em processos e em produtos foram consideradas importantes pelas quatro empresas que responderam este quesito.

O aprimoramento do *design* também recebeu média e alta relevância, embora boa parte das empresas do aglomerado tenha abdicado do desenvolvimento do *design* e da marca própria, diante da imposição das redes globais de comercialização de móveis, de ordenar o emprego de suas marcas e *designs*.

A capacitação da mão-de-obra recebeu excelente pontuação, porém parece existir uma boa oferta de cursos formais e de capacitação dedicada ao atendimento das empresas, que pode estar sendo subutilizada.

Tabela 155: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: impactos das pressões competitivas decorrentes da globalização e da flexibilização da produção nos níveis de cooperação do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Não se notam mudanças	1	16,7
Há pequenos avanços	3	50,0
Há razoáveis avanços	2	33,3
Há nítidos avanços	0	0,0
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As pressões competitivas provocadas pelo novo paradigma tecnológico-organizacional e pela globalização não implicaram em fortes mudanças tanto nas ações individuais quanto nas ações conjuntas fundamentadas em princípios de cooperação, segundo a percepção das empresas pesquisadas. Metade das empresas refere-se a pequenos avanços, duas posicionaram-se em razoáveis aumentos e uma acusou indiferença.

Estas manifestações podem não estar revelando as reais e intensas mudanças que ocorreram no aglomerado de São Bento do Sul, diante da forte inserção no mercado global e do natural avanço da governança externa nas decisões estratégicas do aglomerado.

Tabela 156: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: alternativas usadas pelas empresas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Treinamento interno na empresa	0	0,0	1	16,7	1	16,7	4	66,7	6	100,0
Treinamento em cursos na área do aglomerado produtivo	1	20,0	2	40,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Treinamento em cursos técnicos fora do aglomerado produtivo	1	20,0	3	60,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0
Estágios em clientes ou subcontratantes	4	80,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Cursos especiais para atender requisitos de grupos de empresas do aglomerado produtivo	3	60,0	0	0,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0
Contratação de técnicos ou engenheiros de fora empresa	3	60,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Contratação de pessoal técnico; tecnólogo; com graduação superior da área do aglomerado produtivo	2	40,0	1	20,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0
Outras	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Para um aglomerado já consolidado, diante de parâmetros nacionais, é intrigante que nele se repita um quadro semelhante aos dos aglomerados produtivos regionais ainda em transição e que não estejam contemplados com a combinação privilegiada de oferta de cursos superiores e técnicos especializados e de capacitação de pessoal, combinação essa associada a uma não-desprezível disponibilidade de serviços técnicos.

Observa-se que o treinamento interno ainda é a vertente mais significativa para a capacitação dos recursos humanos das empresas pesquisadas.

Outrossim, alternativas de capacitação como a de estágios tanto em clientes como em subcontratantes e a contratação de pessoal especializado são raramente ou nunca adotadas.

Tabela 157: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: efeitos dos processos de aprendizado formal e informal realizados pelas empresas do aglomerado

RESULTADOS	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Maior eficiência na utilização dos equipamentos e máquinas	0	0,0	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Melhor aproveitamento das matérias-primas	0	0,0	1	20,0	3	60,0	1	20,0	5	100,0
Capacitação para realizar melhorias incrementais	0	0,0	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Capacitação para desenvolver produtos e processos	0	0,0	1	20,0	3	60,0	1	20,0	5	100,0
Melhor aproveitamento das potencialidades dos mercados	1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Aprimoramentos nas diferentes áreas de gestão da empresa	1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não é sem razão que a capacitação de pessoal tenha recebido elevada prioridade para inclusão em projetos de fomento do aglomerado produtivo: têm forte impacto no desempenho do parque de máquinas e no melhor aproveitamento das matérias-primas das empresas pesquisadas. Contudo, reitera-se a tese de que a atual disponibilidade de capacidade de oferta não está sendo aproveitada adequadamente.

Tabela 158: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: periodicidade e grau de importância das atividades voltadas para a inovação tecnológica realizadas pelas empresas do aglomerado em 2004

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aquisição de máquinas e equipamentos modernos que resultaram em melhorias tecnológicas em processos e produtos	0	0,0	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Aquisição de tecnologias mediante o licenciamento e a compra de patentes; de marcas ou outras modalidades de acesso	3	60,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0
Projetos de desenvolvimento de tecnologias de processos ou produtos novos ou melhorados	1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Projetos de capacitação em gestão de qualidade e de gestão ligados a: qualidade total; desverticalização; métodos de <i>just in time</i>	1	20,0	3	60,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0
Inovações relacionadas a: abertura de novos canais de comercialização; logística de novos produtos ou com acentuadas melhorias	1	20,0	2	40,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0
Outras que considere significativas	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Pode-se afirmar que a principal modalidade empregada para a geração de inovação tecnológica é a obtida pela incorporação de máquinas e equipamentos, ao lado da execução de projetos voltados ao desenvolvimento de produtos e processos. A abertura de novos canais de comercialização e de logística de novos produtos também recebeu duas sinalizações em média e duas em baixa frequência de uso.

Estes resultados se coadunam com a baixa propensão a cooperação no interior do aglomerado e o elevado poder de influência da governança exógena, exercido pelas redes globais de comercialização e os agentes executores de suas políticas – os agentes de exportação.

Tabela 159: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: tipos de efeitos decorrentes da proximidade geográfica dos membros do aglomerado no grau de confiança entre os empresários e na propensão a adoção de comportamentos cooperativos

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		NÃO SABE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Efeito sobre o grau de confiança	2	33,3	1	16,7	3	50,0	6	100,0
Efeito sobre a propensão a cooperar	1	16,7	3	50,0	2	33,3	6	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

Observa-se que os respondentes não atribuíram relevância incontestável a vantagem da proximidade geográfica como geradora de aumento da confiança e de comportamentos eficientes em relações de parcerias. Quanto ao primeiro tópico, duas empresas indicaram sim, uma não e três, não sabiam.

Tabela 160: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: dependência das empresas fornecedoras de partes e serviços em relação a montadoras de móveis do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Realizou investimentos exclusivos para atender as exigências do cliente comprador	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Os produtos fornecidos foram submetidos à adaptação para atender a requisitos do comprador	0	0,0	2	100,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Há um caso de investimento dedicado aos negócios do comprador, que gera o fenômeno de dependência, possivelmente decorrente da especificidade de ativos.

Tabela 161: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: nível de prioridade conferida pelas empresas fornecedoras as relações com o comprador

ESPECIFICAÇÃO	BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Qual o nível de prioridade conferida a relação de negócios por sua empresa com seu comprador	0	0,0	0	0,0	2	100,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As duas empresas que manifestaram sobre esta pergunta e assinalaram em alta prioridade a conveniência da manutenção da relação, o que significa de um lado, que as transações mantidas entre as empresas são de longa duração e de outro, que existe a

possibilidade destas inter-relações ultrapassarem os limites do modo de governança típico de mercado.

Embora o número de respondentes tenha sido baixo (Tabela 162), os resultados revelam haver riscos em eventual suspensão das relações, tanto para a substituição do comprador, quanto para a do fornecedor.

Tabela 162: Aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul: grau de dificuldade para substituir o comprador e o fornecedor

ESPECIFICAÇÃO	FACILIDADE		ALGUMA DIFICULDADE		MUITA DIFICULDADE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A empresa poderá substituir o atual comprador com	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
A atual compradora poderá encontrar outra fornecedora, para ocupar o papel exercido pela sua empresa com	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Considerações complementares¹³

Em relação ao número de fornecedores das empresas pesquisadas, nota-se que as grandes empresas têm um grande contingente de fornecedores de partes e peças. Uma delas suplanta a casa dos 216 e conta ainda com 16 quanto ao suprimento de serviços industriais.

As pequenas, normalmente possuem entre dois e dez fornecedores.

Há, pois, uma forte variação de situações individualizadas, quanto ao número de fornecedores, prestadores de serviços e subcontratados.

No primeiro caso, correspondem a verdadeiras redes ou cadeias de suprimento (*supply network* ou *supply chain*).

O que se percebe é que as relações são de longo prazo, sobretudo quanto ao fornecimento de madeiras.

¹³ Tendo por base questões abertas, questionários de órgãos de suporte, patronais e de outros atores pesquisados e entrevistados.

As empresas de menor porte buscam a auto-suficiência em relação à manufatura de móveis.

Isto induz respostas frequentes sobre a existência de barreiras à cooperação em várias modalidades.

Nas razões para justificar a baixa ação conjunta foi mencionado que a ação dos agentes de exportação também inibe as vendas em conjunto, ou seja o braço longo das grandes redes globais de comercialização exerce tais funções sob o guarda-chuva da governança externa ou exógena e ocupa significativos espaços na gestão de relações interfirmas dos aglomerados, sobretudo, as com grande exposição ao comércio mundial de móveis.

A relativamente desenvolvida divisão do trabalho, para os padrões brasileiros e a acentuada inserção no mercado global não propiciaram, simultaneamente, laços de relações sob a inspiração de parcerias ou de cooperação locais.

A incontestável desconfiança no concorrente local sob a alegação de haver problemas ligados à cultura, de um lado, enaltece o individualismo e a rivalidade e de outro, limita a obtenção de ganhos oriundos da ação conjunta, essência do paradigma das redes de empresas e de aglomerados industriais.

A consequência mais sentida é a do bloqueio para a adoção de ações coletivas em episódios como o motivado pela atual crise cambial.

Há nítida percepção por parte dos empresários do isolamento, do abandono por parte de governos e dos agentes de fomento.

Um aspecto importante para a seleção de fornecedores é a qualidade/qualificação do fornecedor. Este aspecto é comum tanto, nas manifestações das empresas pesquisadas quanto, nas que foram visitadas e nelas incluem-se as empresas de grande porte.

Neste aglomerado produtivo que é especializado em móveis de *pinus*, aumenta a exigência de um maior rigor na seleção de fornecedores de madeira, chegando a ponto de uma grande empresa adotar o método de rastreamento de fornecimentos.

Neste aglomerado produtivo também se constata a existência de máquinas e equipamentos de várias gerações, predominando, contudo, as com idade entre um e cinco anos e entre cinco e dez anos. Ou seja, o parque de máquinas não é defasado e nem se constitui em fator limitante a competitividade do aglomerado.

Há problemas localizados tanto quanto no suprimento de matérias-primas, sobretudo na disponibilidade de madeira, como quanto à disputa entre os usos alternativos da madeira reflorestada. Produtos químicos, como vernizes e colas também receberam registros à guisa de

alertas, seja pelas alegações de preços elevados, ou por mudança na composição de insumos, sem a audiência dos compradores ou usuários.

O MDF recebeu restrições pela alta demanda e seus efeitos sobre a disponibilidade até pela oferta oligopolizada.

A influência das grandes cadeias globais sobre o aglomerado produtivo de São Bento do Sul é bem superior à constatada nos demais aglomerados produtivos pesquisados, em razão da forte inserção internacional em São Bento do Sul.

Há alegações de pressões para a redução de preços, sobre rigor no controle da qualidade e no comportamento analisado em outros quesitos.

Portanto, as relações são tipicamente de mercado em negócios com fornecedores.

Os programas conjuntos têm sido raros. O último deles foi o do desenvolvimento de fornecedores de duas grandes empresas tecnicamente conduzidas pelo SEBRAE-SC, denominado como Programa de Capacitação de Fornecedores e Redes, com a duração de 16 meses, do qual participaram cerca de 34 (trinta e quatro) empresas pertencentes a diversas atividades, além de peças e componentes madeira.

A agudização da crise cambial resultante da desvalorização da receita em 'real' exacerbou o individualismo e o comportamento de autodefesa, configurando um quadro de jogo ou de uso indiscriminado e imediatista de poder dos atores no aglomerado produtivo. Frisa-se que entre dezembro de 2004 a novembro de 2005 o 'real' apreciou-se em 22% e, num período mais longo, a valorização do 'real' perante o 'dólar' foi de 33%, entre janeiro de 2004 e dezembro de 2005.

O baixo nível de confiança entre as firmas ou até sua absoluta ausência, segundo um dos respondentes, é justificado por alegações simplistas, porém coerentes, como o da administração das empresas ainda ser do tipo familiar.

Foram citadas somente quatro experiências de ação conjunta com avaliação nos graus 'positivo' e 'razoável'. Nenhuma delas em projetos de envergadura.

Frisa-se se tratar de uma situação anormal, pois há 30 anos o grande salto do aglomerado produtivo deveu-se a ações coletivas como:

- implantação do CDM;
- instituição e operacionalização do primeiro consórcio de exportação do Estado e
- criação da feira de móveis.

A construção ou o desenvolvimento da confiança deveria ter como ponto central a conscientização dos empresários, inclusive em relação a identificação dos efetivos competidores e rivais: os produtores asiáticos e do Leste europeu, segundo manifestação de uma das empresas pesquisadas.

Outra saída aventada é a da valorização do produto local, a fim de evitar a rivalidade extremada ou a concorrência predatória.

O aglomerado produtivo vive uma fase de inflexão do seu ciclo da vida, com duas possíveis variantes ou tendências: uma a de manter o atual modelo de organização, que conduzirá a sua involução e outra, a de aproveitar sua competência coletiva potencial e tornar-se competitivo via aproveitamento de vantagens coletivas dinâmicas.

Até o CTM-SENAI, que assumiu o antigo CDM, nos anos noventa do século passado, passa por uma provável crise em sua fase de maturidade.

Em princípio, esta ocorrendo neste aglomerado não é a falta de instituições de suporte mas, sim, o baixo grau de integração, a apatia dos atores-chave do aglomerado e a urgente necessidade da emergência de lideranças capazes de assumir posições de liderança.

4.7.2 Aglomerados produtivos Europeus

4.7.2.1 A Indústria de móveis portuguesa

Histórico

A produção de móveis em Portugal, sobretudo a dos dois subconjuntos que formam o aglomerado produtivo do Vale do Souza – Paços de Ferreira e Paredes, tem raízes em atividades artesanais desenvolvidas neste espaço do norte de Portugal e que nas cinco últimas décadas foi seguindo uma trajetória em direção à organização da produção em moldes capitalista.

As áreas onde hoje predominam as empresas de móveis também contam com outras firmas que as abastecem com matérias-primas e insumos. Antes, essas áreas eram dedicadas às lides agrícolas que ainda hoje se manifesta com a viticultura de pequeno porte.

Um dos fatores que favoreceu a formação do aglomerado em tela foi à disponibilidade de matéria-prima, retirada de reservas florestais locais.

Em verdade, considerando outros países da EU, Portugal figura em posição secundária, sobretudo diante de países que lideram a produção mundial de móveis, como a Itália e a Alemanha. Contudo, a posição de Portugal é privilegiada, podendo aumentar em muito seu papel como fornecedor de móveis, já que possui uma variada gama de atividades que compõem a Cadeia da Madeira de Portugal e por contar com mão-de-obra com habilidade para o fabrico de móveis com maior valor adicionado.

Está posicionada estrategicamente para exportar para a Espanha, Inglaterra, França e mesmo para nichos de mercado nos EUA.

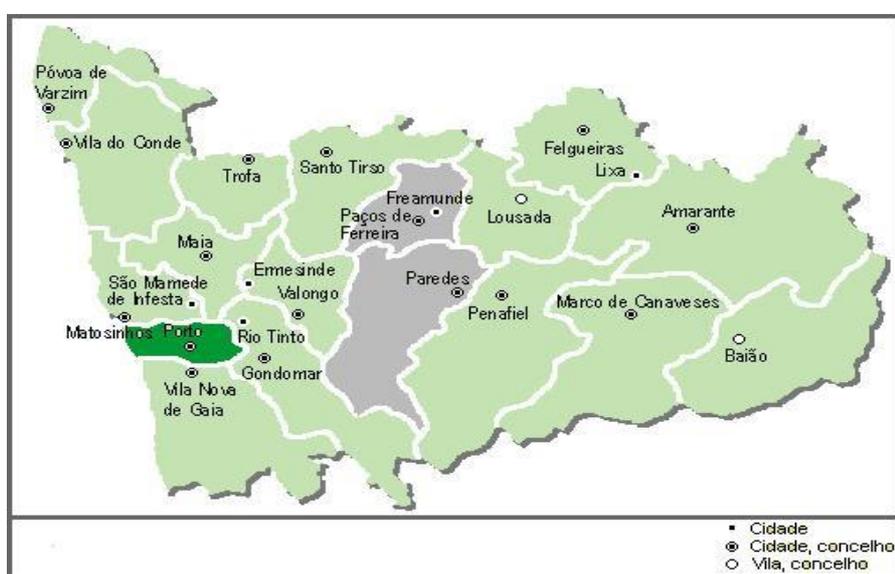


Figura 30: Localização do aglomerado produtivo do Vale do Souza – Paços de Ferreira e Paredes em Portugal

A Cadeia da Madeira de Portugal

O aglomerado florestal português desempenha um saliente papel na economia nacional, ao contribuir com:

- 5,3 do valor agregado bruto;
- 12% do PIB industrial;
- 9% do emprego industrial;
- 12 % das exportações.

Outrossim, ele salienta-se, ainda, por ser o único subsetor que utiliza um recurso natural renovável e mantém boa distribuição espacial das atividades no território nacional (AIMMP, 2005).

Vinte por cento da madeira serrada destinam-se ao abastecimento da indústria de móveis.

A principal espécie florestal é o pinheiro *bravo* existente em quase a metade das florestas portuguesas.

O total de empresas da cadeia de madeira é de 5.000, que geravam 55 mil empregados e vendas de 3,4 bilhões de euros.

A indústria de móveis é o principal ramo de atividades, contando com 2.500 empresas, 34 mil empregados e vendas de 1.8 bilhões de euros ou cerca de 2.1 bilhões de dólares americanos. Em um relatório mais antigo, da AIMMP (1999), que inclui unidades artesanais, o número de empresas sobe para 3.676 e o efetivo de trabalhadores vai para 41 mil.

O segmento de mobiliário de madeira exportou 172 milhões de dólares americanos, em 2004 e importou um montante quase igual, o que implica no equilíbrio dos negócios de móveis com o exterior.

Os produtos nacionais abastecem 73% do mercado português, mas há importantes importações provenientes da Espanha, da ordem de 114 milhões dólares americanos, enquanto a Itália e a França complementam o abastecimento do mercado interno.

Entre 2003 e 2004 houve um aumento de 13% nas exportações de móveis, enquanto as importações se estabilizaram.

No que diz respeito ao destino principal das vendas para exterior, sua quase totalidade vai para os países da EU e é de 50% para a França, 30% para a Espanha, e 11%, para o Reino Unido. O norte de Portugal, nas áreas compreendidas entre Porto e a sub-região de Braga, concentram 65% da indústria de móveis em Portugal. O relatório do Monitor – AIMMP de 1999 frisa que 69% dos produtores de mobiliário concentram-se ao norte do rio Douro, destacando os distritos de Porto e Braga.

O desequilíbrio entre o comércio de móveis de Portugal e Espanha levou à seguinte conclusão por parte da AIMMP (1999): “parece claro que as estratégias de penetração no mercado nacional levada à prática pelas empresas espanholas tem tido maior sucesso do que as adotadas pelas empresas nacionais (portuguesas)”.

A região central contribui com quase um terço da produção de móveis portuguesa .

O diagnóstico elaborado pelo Monitor, Figura 31, enquadró a fileira da madeira num quadrante caracterizado por baixa sofisticação de processos e de cooperação e baixa sofisticação de produtos.

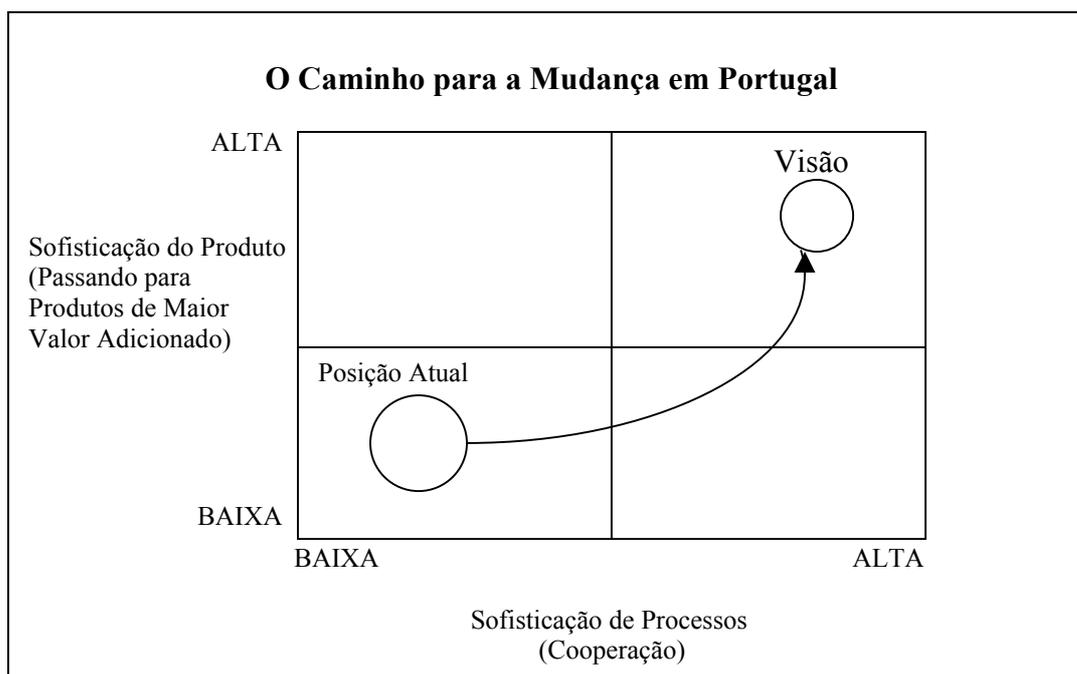


Figura 31: O Caminho para a mudança em Portugal.

Fonte: Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, Monitor Company, 1999.

Menciona-se aqui uma importante observação do Professor Daniel Lessa, na entrevista ocorrida em novembro de 2005, na Escola de Gestão da Universidade do Porto: ‘a iniciativa de fomento aos *clusters* portugueses que teve efetivo sucesso foi a do *cluster* de calçados’. Do que se depreende que as políticas de fomento dedicadas a outros segmentos e *clusters* não conseguiram obter bons desempenhos.

As principais linhas de produção do País são:

- móveis para quartos e salas e peças avulsas, que correspondem a 56% do consumo do País e a 72% dos produtos vendidos para o exterior;
- seguem-se os móveis de cozinha, para escritório, cadeiras e componentes;
- Portugal está exportando componentes, algo na ordem dos 6%, equivalente a 10 milhões de dólares americanos, para a indústria espanhola, ainda em quantidades limitadas, contudo deixa margem para se imaginar um futuro entrelaçamento entre os *clusters* de móveis espanhóis e portugueses.

Em relação aos estilos de móveis, foi ressaltado em exposição feita pelo Diretor da AIMMP Sr. Ernesto Romano (em 16/11/2005) haver dois tipos básicos: o mobiliário de estilo clássico e o rústico, elaborado em madeira maciça, com forte incorporação de trabalho artesanal e o contemporâneo, que utiliza madeiras claras, entre elas a faia portuguesa, o

pinheiro e a cerejeira, esta última normalmente é importada da França. Este estilo é o que teve as maiores taxas de crescimento.

Este segmento empresarial vem aumentando com maior intensidade o grau de mecanização e de informatização e o uso de técnicas modernas de gestão.

Já o segmento de móveis ditos de estilo possui equipamentos menos atualizados.

Em verdade, já há iniciativas dos dois países visando desenvolver um programa binacional envolvendo o norte de Portugal e a Galícia, sendo que o mais recente evento, Jornadas Norte Portugal – Galiza, ocorreu em Valença, em meados de novembro de 2005.

Um dos pontos considerado fraco ou restritivo não é o da baixa qualificação dos recursos humanos e sim o da não-especialização dos mesmos. Destarte o aprendizado é do tipo aprender fazendo (*learning-by-doing*), ou seja, ocorre nos locais de trabalho e é complementado com visitas a outras empresas, leitura de catálogos e revistas. (AIMMP, 1999).

O diagnóstico mais recente elaborado pela AIMMP (2005) dá um quadro com maior amplitude sobre as oportunidades e os desafios da indústria moveleira.

Na fase final da década de noventa, a indústria de móveis portuguesa teve grande impulso em razão dos impactos positivos do Plano Nacional de Construção, que estimulou a construção de 100 mil casas/ano.

Na atual década foi observado declínio ou baixo crescimento da indústria moveleira, sobretudo, em razão do débil crescimento da economia portuguesa.

Realça-se que embora não se tenha obtido informações das empresas moveleiras sobre a receptividade e os resultados de projetos de fomento ao aglomerado do Vale do Souza, a Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF) promoveu projeto de assistência técnica e de formação personalizada de recursos humanos – sob a égide do programa Consolidar II. Abrange 15 empresas e ajusta a metodologia a exigências de micro e pequenas empresas e envolve dimensões como:

- *design* industrial;
- marketing;
- gestão da produção e energética e
- melhoria contínua.

Quadro 28: PORTUGAL: Órgãos de suporte para a indústria da madeira e de móveis

ÓRGÃO	FUNÇÕES
Centro de Tecnologia das Indústrias de Madeira e de Móveis (CTIMM)	Normalização setorial e laboratório de ensaios de material, acreditado pelo Instituto Português de Qualidade (IPQ)
Centro Português de Design (CPD)	Desenvolvimento de <i>design</i>
Centro de Formação Profissional das Indústrias da Madeira e do Mobiliário (CFPIMM)	Formação e capacitação de pessoal
Órgãos Patronais: - Associação das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Portugal (AIMMP) - Associação de Empresários de Portugal (AEP) - Associação Industrial Portuguesa (AIP) - Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF)	Representação patronal, articulação com entidades nacionais e internacionais, organização de informações e realização de estudos e pesquisas Representação e capacitação de pessoal Representação e capacitação de pessoal Representação, assistência técnica e projetos de capacitação das empresas locais

Fonte: Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal. Diagnóstico estratégico das indústrias de madeira, p. 49 e AEPF, 2005.

O Quadro 28 revela a boa estrutura institucional que disponibiliza serviços e faz representação das empresas industriais portuguesas e em especial as dedicadas às atividades de madeira e móveis, dentre as quais sobressai-se a AIMMP.

4.7.2.2 Aglomerado da madeira-móvel de Portugal – Vale do Souza: Paços de Ferreira e Paredes

Características das empresas e papéis exercidos no interior do aglomerado

Tabela 163: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: classificação das empresas pesquisadas por estratos de tamanho

PORTE	Nº DE EMPRESAS	%	Nº DE EMPREGADOS	%
Micro	1	16,7	12	2,8
Pequena	3	50,0	216	50,0
Média	2	33,3	204	47,2
Grande	0	0,0	0	0,0
TOTAL	6	100,0	432	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

No rol das empresas pesquisadas figuraram micros, pequenas e médias empresas. Contudo não há a presença de grandes empresas em razão de a estrutura produtiva estar assentada em micro e pequenas empresas, inexistindo grandes unidades produtivas.

Tabela 164: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: posição das empresas no aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Montadora/fabricante de móveis completos	4	80,0
Prestador de serviços produtivos (faccionista) para montadoras de móveis	0	0,0
Fabricante de componentes de outros materiais para as montadoras de móveis	0	0,0
Montadora e fabricante de peças e componentes	0	0,0
Fabricante de outros insumos	0	0,0
Montadora/fabricante de móveis completos e de peças e componentes	1	20,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Dentre as firmas pesquisadas somente uma produz tanto peças e componentes quanto móveis acabados.

Tabela 165: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: grau de escolaridade dos recursos humanos das empresas pesquisadas

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Ensino fundamental	170	74,5
Ensino médio	54	23,7
Ensino médio técnico	4	1,8
Ensino superior	0	0,0
Pós-graduação	0	0,0
TOTAL	228	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não se observou, como seria esperado, um maior nível de escolaridade dos empregados das empresas de móveis, pelo fato de Portugal pertencer ao elenco dos países desenvolvidos, com PIB per *capita* três vezes superior ao do Brasil. Ademais, nos questionários não foi registrado o emprego de pessoal de nível superior, quando nas visitas de campo foi constatada a presença de dois engenheiros de móveis e de um administrador de empresa.

Contudo desconhecem-se as influências decorrentes da qualidade e do número de horas/aula do ensino em Portugal e no Brasil.

Tabela 166: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: principais produtos e respectivos destinos

TIPO DO PRODUTO	DESTINO		
	Mercado Interno	Mercado Externo	Ambos
Produto A			
Dormitórios	0	0	0
Quartos	0	0	1
Partes dormitórios	0	0	1
Salas	0	1	0
Produto B			
Salas, cadeiras	0	0	1
Estantes	0	0	1
Sala	0	0	1
Partes dormitórios	0	1	0
Produto C			
Estofados	0	0	0
Balcões e cadeiras	0	0	1
Mesas e cadeiras	0	0	1
Partes dormitórios	0	0	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As linhas de produção são variadas destacando-se quartos de dormir, partes de dormitórios, salas, balcões e mesas e cadeiras. Há também produção de cozinhas.

O destino da produção é tanto para os mercados internos e externos, como só para o atendimento da demanda externa.

Não houve referência a produção exclusiva para atender o mercado português.

Tabela 167: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: características da produção

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Processo produtivo		
Móveis sob encomenda	1	20,0
Móveis em série	4	80,0
Móveis sob encomenda e em série	0	0,0
TOTAL	5	100,0
Linhas de produtos de móveis		
Dormitórios completos	1	16,7
Dormitórios completos, Sala e Cozinha	1	16,7
Sala e partes para dormitórios	2	33,3
Sala, partes para dormitórios, mesas e cadeiras	1	16,7
Sala, estofados, dormitórios completos, partes para dormitórios, mesas e cadeiras	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O processo predominantemente adotado é o de móveis seriados, contudo, há uma empresa de médio porte que opera na modalidade de produção sob encomenda, porém os clientes são grandes redes internacionais de hotéis.

Somente uma empresa dedica-se a fabricação de uma única linha de produtos – dormitórios completos. As demais produzem linhas variadas, porém sempre registrando que produzem dormitórios e/ou partes deles.

Tabela 168: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: canais de comercialização utilizados

CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	%
Representantes comerciais	43,4
Lojas próprias	23,3
Grandes varejistas	0,0
Agentes de exportação	8,3
Outros não especificados	25,1
TOTAL	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O recurso mais explorado para comercialização dos móveis é o de credenciamento de representantes comerciais, 43,4% do total, mas há, ainda, a comercialização mediante lojas próprias, com 23,3%.

Os agentes de exportação também participam dos negócios com outros países europeus, com relativa importância.

Tabela 169: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: manutenção ou não da marca das empresas, segundo o destino das vendas

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mercado nacional	5	83,3	1	16,7	6	100,0
Mercado internacional	3	60,0	2	40,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

No mercado interno prevalece a manutenção de marcas próprias, já nas transações com o exterior há três respostas de empresas que mantêm a marca e duas que a perdem, em benefício de redes globais ou européias, seguindo a mesma lógica observada nos aglomerados do sul do Brasil, quando as exportações são direcionadas para países desenvolvidos.

Relações de articulação e de cooperação da empresa no aglomerado

Tabela 170: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: poder de barganha das empresas do aglomerado em relações selecionadas

RELAÇÕES	BAIXO		MÉDIO		ALTO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Com os principais fornecedores	1	16,7	5	83,3	0	0,0	6	100,0
Com subcontratados	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Com seus principais clientes	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O poder de barganha das empresas pesquisadas é predominantemente médio nas relações de negócios com os fornecedores.

A influência dos moveleiros aumenta quando as inter-relações têm como contrapartes os subcontratados e com os principais clientes.

Tabela 171: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: origens dos insumos

INSUMOS	PROCEDÊNCIA															
	Região do cluster		Outros países da Europa		Região do cluster e outros países da Europa		Outras regiões do país e outros países da Europa		Outros países da Europa e outros países não europeus		Região do cluster, outras regiões do país e outros países da Europa		Outras regiões do país, outros países da Europa e outros países não europeus		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Madeira	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Máquinas Equipamentos	0	0,0	1	50,0	0	0,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Embalagens	2	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Componentes	0	0,0	1	33,3	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Produtos Químicos	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	0	0,0	3	100,0
Fornecedores (subcontratados)	4	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Nota-se que há um elevado grau de internacionalização em relação ao suprimento dos insumos básicos, assim como de máquinas e equipamentos.

Esta situação pode ser explicada em parte pelo menor porte territorial e demográfico de Portugal; pela relativa proximidade com outros países europeus clientes e fornecedores do aglomerado do Vale do Souza e por compor o núcleo da Comunidade Econômica Européia, ou seja por estar inserido numa lógica de exclusão de fronteiras, própria de organização territorial regional sob o formato de um Mercado Comum.

Ademais, deve-se levar em conta que para adentrar em mercados mais exigentes e com estilo distinto, como por exemplo o francês, é necessário incorporar acessórios e até produtos de acabamento não produzidos em Portugal, mas sim importados do próprio País cliente.

A região do aglomerado português é auto-suficiente no abastecimento de embalagens e no fornecimento de partes, componentes e móveis ‘em branco’.

Salienta-se que há duas empresas portuguesas da região do aglomerado do Vale do Souza que estenderam suas atividades para o sul do Brasil: a Lourenço Lindo, tradicional fabricante de equipamentos de pintura e de secagem de madeiras e móveis, que está transferindo tecnologia para uma fábrica situada na Grande Curitiba, no Paraná e a FRESITE, saliente produtora de ferramentas para a indústria de móveis de Portugal e da Europa, que instalou uma unidade produtiva em São Bento do Sul.

Tabela 172: Aglomerado produtivo de móveis de Portugal: modalidades de parcerias adotadas no aglomerado e periodicidade com que ocorrem

MODALIDADES DE PARCERIA	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Formação e treinamento de pessoal	1	20,0	3	60,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Compra de insumos e matérias-primas	5	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Estudos de mercado	3	75,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Consórcio para exportação	4	80,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Participação em feiras e exposições	1	20,0	2	40,0	0	0,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0
Desenvolvimento de tecnologia de produtos	5	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Sistema de informações setoriais	1	33,3	0	0,0	2	66,7	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Divisão de trabalho na cadeia de produção de móveis	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A divisão do trabalho no interior do *cluster* teve quatro sinalizações entre moderada e elevada.

No campo oposto, o desenvolvimento de tecnologias de produtos recebeu cinco registros em nulo.

A participação em feiras e exposições no Vale do Souza é uma prática não tão saliente como nos aglomerados do sul do Brasil, embora duas empresas consideraram-na como de freqüente utilização.

Tabela 173: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: objetivos visados na adoção da parceria

OBJETIVOS DAS PARCERIAS	NUNCA		RARA-MENTE		MODERADAMENTE		FREQUENTEMENTE		SEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reduzir custos	0	0,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0
Compartilhar riscos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Penetrar em novos mercados	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Solucionar entraves tecnológicos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Acessar a competências complementares	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O fator fundamental na tomada de decisão entre produzir internamente ou comprar de terceiros é a redução de custos e, num plano bem inferior, acessar a competências complementares. Portanto, as empresas ouvidas buscam a eficiência operacional em nível microeconômico, sem se pautar nos princípios de flexibilização da produção sob a inspiração de princípios existentes nos distritos industriais italianos.

Tabela 174: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: principais vantagens auferidas pelas empresas estarem situadas na área do aglomerado e grau de importância a elas atribuídas

EXTERNALIDADES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	6	100,0
Menor custo da mão-de-obra	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0
Proximidades com fornecedores de matérias-primas	0	0,0	3	75,0	0	0,0	1	25,0	4	100,0
Proximidade com clientes/consumidores	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7	6	100,0
Infra-estrutura econômica	1	33,3	0	0,0	2	66,7	0	0,0	3	100,0
Proximidade com fabricantes de equipamentos	2	50,0	2	50,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Programas de apoio e fomento	2	50,0	2	50,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Existência cursos de nível técnico e universitários	0	0,0	0	0,0	4	80,0	1	20,0	5	100,0
Existência de conceito ou marca regional	0	0,0	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A vantagem mais importante auferida pelas empresas por estarem instaladas na área do *cluster* é a da disponibilidade de mão-de-obra qualificada.

Saliente-se que a marca regional foi considerada como um dos atributos mais relevantes do aglomerado português, o qual, em verdade, têm duas marcas: Capital do Calçado, em Paços do Ferreira e Rota do Turismo, que é considerada como uma marca local do Conselho de Paredes.

Os cursos técnicos e universitários receberam a terceira melhor avaliação.

A proximidade com fornecedores de matérias-primas não foi referenciada como vantagem competitiva diferenciada.

O menor custo da mão-de-obra foi citado como tendo tanto baixa, quanto média e alta importância, não configurando claramente numa vantagem competitiva relevante do aglomerado.

A qualidade da infra-estrutura econômica só sensibilizou três empresas, que lhe atribuíram graus nas escalas de mínima e média importância. Portanto, a excelente malha de transporte português e da região do Porto – Braga não teve gradação à altura da sua efetiva relevância.

Tabela 175: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: principais entraves a um maior nível de cooperação entre as empresas do aglomerado

PRINCIPAIS ENTRAVES	NÚMERO	%
Experiências negativas anteriores em ação conjunta	1	16,7
Desconfiança no comportamento de parceiros	1	16,7
Inexistência de clima e de cultura empresarial propícias para a cooperação	1	16,7
Falta de conhecimento sobre a capacidade do parceiro em cumprir os compromissos previstos na terceirização	0	0,0
Desconfiança no comportamento de parceiros e inexistência de clima e de cultura empresarial propícias para a cooperação	2	33,3
Inexistência de clima e de cultura empresarial propícias para a cooperação e outros	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Em Portugal, a pesquisa de campo confirmou a aversão a prática de processos cooperativos, mercê do exacerbado individualismo empresarial e das disputas entre lideranças de Conselhos – Municípios.

Em manifestações de empresários foi realçado que a nova geração de dirigentes, que está assumindo a direção das empresas familiares, poderá mudar o atual quadro de extremada rivalidade.

O registro desta posição de extrema rivalidade entre as empresas foi uma das principais constatações da pesquisa de campo, pois se esperava encontrar em países desenvolvidos maior emprego de vantagens competitivas lastreadas em fatores dinâmicos.

Tabela 176: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: avaliação da integração entre as instituições de suporte presentes no aglomerado em programas e projetos regionais

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Ótima	0	0,0
Boa	0	0,0
Regular	2	40,0
Ruim	3	60,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não houve boa avaliação quanto ao entrosamento entre as instituições de suporte, posto que três empresas que responderam esta pergunta consideraram ruim e duas a classificaram como regular.

Competitividade das empresas

Tabela 177: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: programas/ferramentas empregados pelas empresas do aglomerado

PROGRAMAS	NÚMERO	%
<i>PCP</i>	0	0,0
<i>Just in time</i>	0	0,0
<i>Kanban</i>	1	50,0
Redução de <i>set-up</i>	0	0,0
Célula de produção	0	0,0
Outros	1	50,0
TOTAL	2	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Só ocorreu uma manifestação quanto ao emprego das técnicas de gestão da produção listadas na pergunta, que informou praticar o sistema kanban. Outra empresa assinalou que emprega técnicas outras, sem contudo identifica-las.

Tabela 178: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: modalidade utilizada para estabelecer/criar o *design* de produtos pela empresas do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	NÚMRO	%
Através de revistas de moda	0	0,0
Através de criação própria	1	16,7
Seguindo orientações dos clientes	1	16,7
Acompanhando os concorrentes	0	0,0
Através de revistas de moda e criação própria	1	16,7
Através de criação própria e seguindo orientações dos clientes	1	16,7
Através de criação própria, de revista de moda e outros	1	16,7
Outros	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Não há uma modalidade predominante na definição do *design* dos móveis do aglomerado produtivo do Vale do Souza. Porém observa-se que se forem considerados os modos mistos, nos quais há a associação do *design* próprio com outras modalidades, constata-se forte menção à criação de *design* nas empresas.

Tabela 179: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: situação das empresas em relação a gestão da qualidade e a certificação

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestão de qualidade	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Certificação de qualidade	1	20,0	4	80,0	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Embora duas empresas assinalassem que adotam a gestão em moldes técnicos de controle de qualidade, somente uma delas informou possuir certificação de qualidade.

Tabela 180: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: identificação dos agentes que exercem a coordenação das atividades no aglomerado pertinente ao desenvolvimento de fatores e a outras ações coletivas não ligadas ao processo produtivo

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA		CFPIMM		AIP		PROJETO CLUSTER DE MADEIRA/ UNIVERSIDADE DO PORTO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Projetos de capacitação de pessoal	2	50,0	2	50,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Ações coletivas de pesquisa de mercado	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Projetos coletivos de melhoria tecnológica	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Abertura de novos mercados	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Outras	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O CFPIMM obteve duas manifestações destacando-o como agente de capacitação de pessoal do aglomerado do Vale do Souza.

O mesmo número de empresas frisou que gerenciava a capacitação de pessoal, mediante a prática de treinamento interno.

Os posicionamentos das empresas em geral foram lacônicos

Tabela 181: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: tipos de contratos estabelecidos para disciplinar às relações de negócios das empresas pesquisadas com principais fornecedores e clientes

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Os contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Os contratos permitem selecionar o desempenho após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Não existem contratos formais	6	100,0	0	0,0	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As transações não são pactuadas tendo como base contratos formais. Portanto, existem lastros de confiança subjacentes, que formam um arcabouço de normas implícitas, que dão sustentação as relações interfirmas locais.

Tabela 182: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: modos de governança predominantes no aglomerado nos relacionamentos no interior do aglomerado e com os principais fornecedores e clientes

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Relações de mercado	4	80,0
Relações mistas	0	0,0
Relações colaborativas	0	0,0
Relações de mercado e mistas	1	20,0
TOTAL	5	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Prevaleceram as relações de mercado, não obstante haver uma referência isolada que assinala o emprego de relações de mercado e mistas.

Salienta-se que nas entrevistas com os empresários explicava-se o significado dos diferentes modos de governança.

Tabela 183: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: efeitos sobre o nível de confiança e sobre a abertura para ações conjuntas entre empresas que participaram de programas de fomento do aglomerado

ESPECIFICAÇÃO	SIM		NÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Houve aumento de confiança no aglomerado	0	0,0	6	100,0	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Um indicador que corrobora o diagnóstico de impedimento na adoção de comportamentos cooperativos é o de que as participações em projetos coletivos não provocaram o aumento da confiança interatores. Houve unanimidade quanto a incapacidade de programas de fomento criar confiança entre as firmas e propiciar clima favorável a práticas de ações conjuntas e de maior divisão do trabalho.

Tabela 184: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: tipos de confiança mais influentes na sustentação de parcerias e de ações conjuntas no aglomerado

TIPO DE CONFIANÇA	NÚMERO	%
Baseada na presunção de competência do parceiro de negócio	1	16,7
Baseada no efetivo conhecimento do parceiro de negócio e por acreditar na capacidade/competência do mesmo	1	16,7
Baseada em boa vontade e no efetivo conhecimento do parceiro de negócio e por acreditar na capacidade/competência do mesmo	2	33,3
Baseada na presunção de competência do parceiro de negócio e no efetivo conhecimento do parceiro de negócio e por acreditar na capacidade/competência do mesmo	1	16,7
Baseada em boa vontade, na presunção de competência do parceiro de negócio e resultante do aprendizado e da participação em projetos coletivos	1	16,7
TOTAL	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As transações são fundamentadas em diversos tipos de confiança. A principal delas é a baseada em boa vontade e em razões complementares.

Outra, é a da presunção da competência do parceiro em cumprir o estabelecido na relação e, em menor grau, no efetivo conhecimento da capacidade do parceiro.

Estas respostas deveriam seguir uma lógica em que simultaneamente ocorrem manifestações positivas quanto à abertura para adoção de trabalhos conjuntos ou compartilhados.

Em Portugal, três instituições receberam a unanimidade quanto à influência nula ou de absoluta inoperância em relação ao funcionamento do aglomerado produtivo, a saber: as

empresas líderes, os agentes de exportação e o nosso equivalente a bancos de desenvolvimento, conforme apresenta os dados da Tabela 185.

Os sindicatos patronais e o governo também foram avaliados como quase ausentes.

Tabela 185: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: influência de órgãos selecionados no funcionamento do aglomerado

EMPRESAS/ ÓRGÃOS	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Associação comercial	0	0,0	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Sindicato patronal	3	75,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Governo do Estado	3	60,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0
Empresa líder	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Empresa de exportação	2	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
IAPMEI	0	0,0	4	66,7	2	33,3	0	0,0	6	100,0
Centro de tecnologia	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Universidade(s)	1	50,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	2	100,0
Bancos (Agentes) de desenvolvimento	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

O IAPMEI figurou nas cotações como detentor de baixa influência por quatro empresas e por duas em média avaliação.

Em alta influência só houve uma manifestação referenciando uma universidade regional.

As relações entre empresas e os órgãos de suporte e patronais mereceriam uma avaliação mais abrangente e profunda, para melhor identificar as falhas e os bloqueios no processo de comunicação entre eles e as empresas.

Tabela 186: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: fatores significativos para o desenvolvimento do aglomerado e relevância a elas atribuídos

FATORES	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Melhoria da qualidade e da oferta de matérias-primas e insumos	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3	100,0
Capacitação técnica da mão-de-obra	0	0,0	1	20,0	3	60,0	1	20,0	5	100,0
Adquirir máquinas mais modernas	0	0,0	3	60,0	1	20,0	1	20,0	5	100,0
Inovação em processos e produtos	0	0,0	0	0,0	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Melhorias no <i>design</i> dos móveis	0	0,0	0	0,0	2	40,0	3	60,0	5	100,0
Abertura de novos mercados	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0	4	100,0
Aumentar as relações de cooperação	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	6	100,0
Adotar métodos modernos de gestão	0	0,0	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A abertura de novos mercados recebeu grau máximo de prioridade, com quatro manifestações.

Outro fator, ou preocupação relevante, é a do aumento das relações de cooperação (três respostas foram citadas em média e três em alta).

A inovação em processos e produtos e a melhoria do *design* também receberam elevadas pontuações. O mesmo não ocorreu com a aquisição de máquinas, que teve três manifestações atribuindo-lhe baixa significação, o que leva a crer que a modernização técnica não se constitui em impedimento ao desenvolvimento do aglomerado .

Tabela 187: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: tipos de efeitos no grau de confiança entre as empresas decorrentes da proximidade geográfica e na propensão a adoção de comportamentos cooperativos

ESPECIFICAÇÃO	POSITIVO		NEUTRO		NÃO SABE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indique o grau de influência percebido pelas empresas	1	16,7	4	66,7	1	16,7	6	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A maior proximidade geográfica dos membros do aglomerado produtivo, ao permitir contatos diretos diários, teoricamente deveria proporcionar o aumento do grau de confiança entre os empresários e promover comportamentos eficientes em relações de parcerias no seio do aglomerado em análise.

Nas empresas pesquisadas em Portugal este princípio da teoria de aglomerados e de redes de empresas não se aplica, pois majoritariamente há inquestionável sinalização de que a proximidade não ajudou na construção da confiança.

Tabela 188: Aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza: alternativas usadas pelas empresas para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos

ESPECIFICAÇÃO	NULA		BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Treinamento interno na empresa	0	0,0	0	0,0	1	16,7	5	83,3	6	100,0
Treinamento em cursos na área do <i>cluster</i>	1	25,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0
Treinamento em cursos técnicos fora do <i>cluster</i>	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Estágios em clientes ou subcontratantes	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	3	100,0
Cursos especiais para atender requisitos de grupos de empresas do <i>cluster</i>	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Contratação de técnicos ou engenheiros de fora empresa	0	0,0	1	33,3	0	0,0	2	66,7	3	100,0
Contratação de pessoal técnico; tecnólogo; com graduação superior da área do <i>cluster</i>	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

A estratégia empresarial mais empregada para a preparação dos recursos humanos é a do treinamento na própria empresa.

Nas visitas às empresas foram observadas a presença de engenheiros especializados em madeira e móveis, oriundos de excelente centro educacional especializado em madeira e móveis de Viseu.

Os cursos especiais para atender os requisitos do aglomerado produtivo do norte de Portugal receberam duas respostas na graduação “média”.

A contratação de pessoal especializado com formação superior foi assinalada como de alta significação por duas das três empresas que se manifestaram sobre esta pergunta.

4.7.2.3 Aglomerado produtivo da madeira-móvel da Galícia – A Estrada

Este *cluster* – CIS-Madera – foi instituído por convênio em 1999 envolvendo a Fundação para o Fomento da Qualidade Industrial e Desenvolvimento Tecnológico da Galícia, que é vinculada ao Conselho de Indústria e Comércio e conta com o suporte técnico da Universidade de Vigo.

Sua operacionalização ocorreu em junho de 2001, envolvendo 118 empresas associadas pertencentes aos seguintes subsetores:

Subsetores	Participação %
Serrarias	16
Móveis	19
Envases e artefatos	33
Tábuas de madeira (Tableros)	15
Outros	37

A distribuição regional das empresas engajadas ao programa por Províncias foi a seguinte:

- La Coruña, 45,8%;
- Pontevedras, 35,4%;
- Lugo, 14,6%;
- Ourense, 4,2%.

Já em relação às estruturas das atividades nas quatro Províncias, salientam-se perfis bastante diferentes entre os aderentes ao Programa: na de Pontevedras predominam as empresas fabricantes de móveis com 40% do total; na de Ourense há forte presença de serrarias (54%) e dos produtos florestais (24%); na de La Corunã prevalecem as serrarias (26%) e produtos florestais (22%) e na de Lugo salientam-se os produtos florestais(37%) e as serrarias (26%) (CMA, s/d, p.21).

A Figura 32 proporciona uma visada, com maior grau de detalhe, deste Programa.

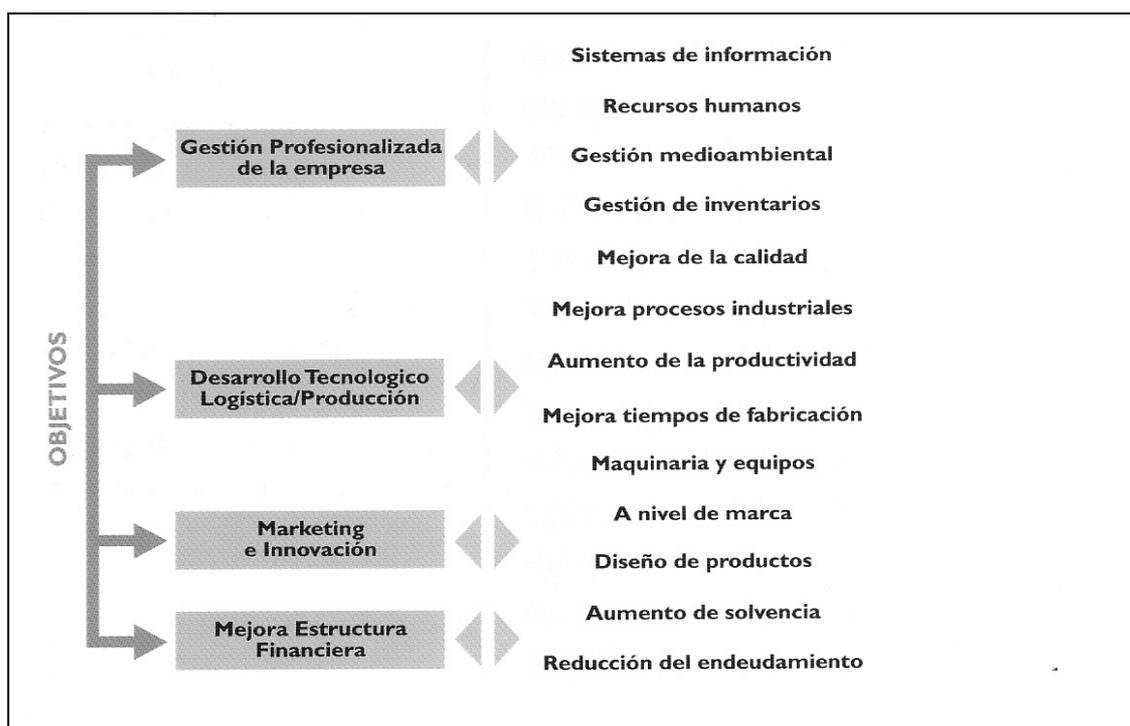


Figura 32: Objetivos do programa do CMA

Fonte: Cluster de La Madera de Galicia, 2003, p. 24.

Em verdade, parte pouco significativa dos produtos florestais é industrializada na própria Galícia por empresas de segunda geração de processamento: 10% de produtos de madeira serrada; 11% de tábuas (tableros) e 3% da pasta de papel (CMA, s/d, p. 14).

Realça-se a abrangência do programa de fomento do *cluster* da madeira da Galícia que incorporou um subprojeto para a implantação de um observatório econômico de madeira-móvel.

Na Galícia como um todo havia 106 empresas fabricantes de móveis, as quais estão concentradas em A Estrada e em Sarria (Lugo). As empresas em geral são de pequeno porte. Há significativos montantes de importações de madeiras, embora a Galícia seja a grande abastecedora nacional de produtos florestais *in natura* e em menor grau de processados de madeira. Estes dados estão bastante defasados e foram levantados em 1997. Esta assertiva pode ser confirmada pelo expressivo aumento do pessoal ocupado numa das empresas visitadas. No do cadastro do CMA ela possuía 110 pessoas empregadas, já na pesquisa de campo informou que dobrou o seu efetivo de pessoal, nas suas três subunidades produtivas.

Embora o atual parque produtivo de móveis de A Estrada nem se ombreie em tamanho e complexidade local com o do Vale do Souza, em Portugal, nem com os de grande porte do sul do Brasil, frisa-se que se delineia um quadro promissor para a alavancagem do aglomerado local de móveis.

Em primeiro lugar, em razão das características econômicas, sociais e culturais da Galícia, como um todo (DOMINGUEZ, et. al. 2003), as quais facilitam a cooperação. Em segundo lugar, por ter uma estrutura produtiva formada por empresas de pequeno e médio porte, que operam com tecnologia avançada e com produção de *design* moderno e criativo. Em terceiro plano porque está situada no entorno de municípios e províncias com oferta diversificada de madeiras, de chapas e MDF e de insumos, entre os quais os químicos, e é servida por uma excelente malha viária. Outro aspecto a assinalar no rol dos fatores positivos é a da forte tradição madeireira de A Estrada.

Há 101 empresas recenseadas na localidade, sendo que 34 pertencem ao setor de móveis, mas há um contingente de 13 empresas ligadas a carpintaria.

No rol das vantagens detectadas no parque de móveis de A Estrada salientam-se:

- qualidade dos produtos;
- elevada produtividade;
- boa situação econômico-financeira das empresas;
- capacidade de realizar distribuição direta;
- boa comunicação com fornecedores, além de
- possuir operante feira de móveis. (DOMINGUEZ, et. al.2003).

Outrossim, tendo-se em vista a proximidade de A Estrada com municípios de maior porte possuidores de centros de capacitação de pessoal para a fabricação de móveis e do Instituto de tecnologia de Madeira de Pontevedras, que em 2001 ainda estava em fase de projeto, há um grande potencial de oferta de serviços técnicos para atendimento de demandas

potenciais das empresas de A Estrada.

Ademais a Província de Pontevedras possui dois cursos de engenharia de técnicas florestais, uma na cidade de Pontevedras (Universidade de Vigo) e outra em Lugo.



Figura 33: Aglomerado produtivo de A Estrada – Galícia espanhola:
modernas instalações de uma das empresas pesquisadas

Um exemplo do alto grau de tecnificação de A Estrada pode ser observado na Figura 33 que realça de um lado um *layout* limpo e aspectos ligados a adequada ergonomia e de outro o emprego de modernas máquinas operadas por CAM (*Computer Aid Management*).

O Esquema da Figura 33 revela a organização do CIS-Madeira e realça a participação da Universidade de Vigo como prestadora de apoio técnico. Têm quatro comitês de trabalho, um deles dedicado aos segmentos de carpintaria e móveis. Opera em duas etapas de trabalho, a primeira delas, prioriza à elaboração de diagnósticos sintéticos e a identificação de fatores críticos. A segunda fase abarca a definição de eixos diretores, de estratégias e de a implementação das ações.

A Estrada tem 281 km² e uma população de 22 mil habitantes, contudo está inserida numa complexa rede urbana regional, com fortes entrelaçamentos de diferentes naturezas (Figura 35).

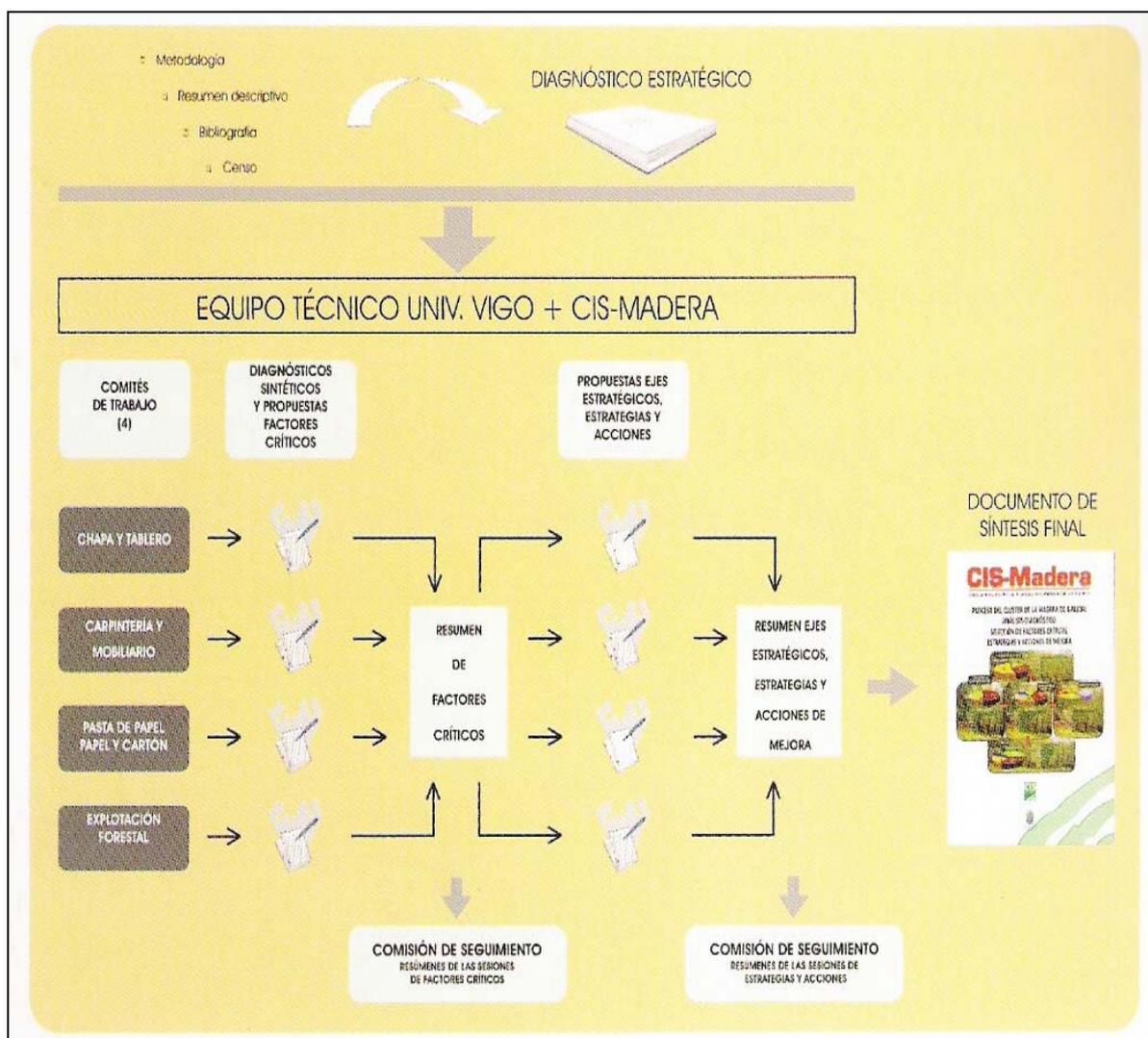


Figura 34: Cluster da madeira da Galícia: síntese do documento final

Quanto aos pontos fracos ou das fragilidades e pontos a aprimorar frisam-se:

- rigidez tecnológica;
- *design* insuficientemente evoluído;
- carência de pessoal qualificado e
- concorrência desleal.

Foi mencionado existir uma insuficiente articulação do subsector de móveis da Galícia como um todo, com outros elos da cadeia de valor de madeira: serrarias, chapas e tábuas (tablero) (DOMINGUEZ, et. al.2003, p. 50).

O efetivo de empresas de móveis de A Estrada era de 34, com 635 empregados. Atualmente estima-se que haja cerca de 1.000 pessoas empregadas em atividades diretamente ligadas á produção de móveis, além de 15 serrarias, 13 carpintarias, e 13 fabricantes de objetos de madeiras. As duas empresas visitadas empregavam em conjunto 250 pessoas.

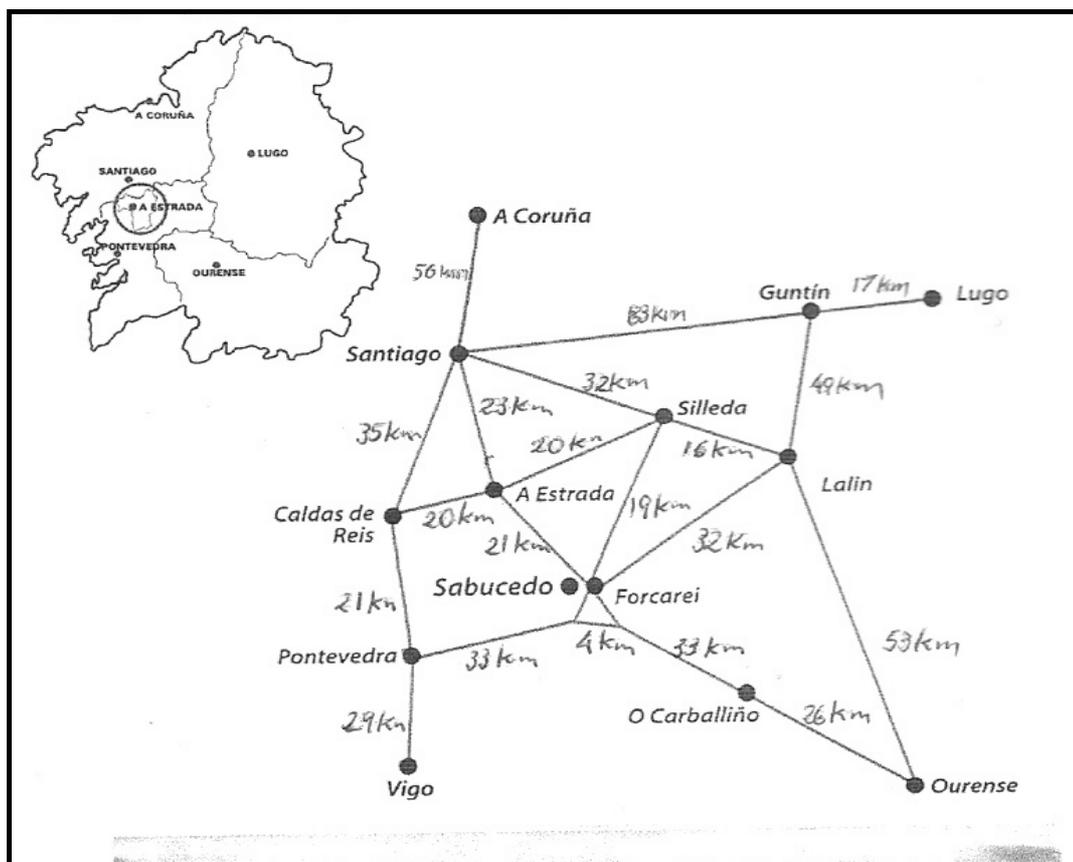


Figura 35: Mapa da Região de A Estrada – Galícia

Fonte: Junta de Galícia. Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo/Dirección Geral de Turismo.

4.7.3 Comparações entre os aglomerados produtivos

4.7.3.1 Comparações entre os aglomerados produtivos da região sul do Brasil

A seguir enumeram-se tópicos selecionados sobre os quatro aglomerados produtivos da região Sul, visando revelar os pontos em comum e as diferenças percebidas pelas pesquisas de campo e, também, por outras modalidades de captação de dados e informações utilizadas ao longo do projeto de pesquisa.

A estrutura por tamanho deve ser focalizada por duas vertentes: a da amostra obtida na pesquisa de campo, cujo número de empresas e seus respectivos tamanhos ficaram a mercê da boa vontade das empresas visitadas e a da vertente lastreada em dados da RAIS-MTb ou em pesquisas de campo amplas.

Já no universo das empresas de móveis localizadas nos quatro aglomerados realçam-se as pequenas e as médias empresas, com ênfases distintas: como no caso do aglomerado do Oeste catarinense, no qual prevalecem as pequenas empresas, quando o indicador é o do pessoal empregado. Frisa-se que, tanto, em São Bento do Sul, quanto, em Bento Gonçalves e agora, também, em Arapongas há um contingente de grandes empresas, várias delas suplantando a casa dos mil empregados, embora na restrita amostra da pesquisa de campo tais afirmações não fiquem comprovadas.

No subconjunto de empresas pesquisadas 27 das 31 estão enquadradas em estratos de pequeno e de médio porte. Além do que, foram visitadas seis outras empresas fabricantes de móveis que proporcionaram úteis subsídios para complementar a análise dos aglomerados objetos da pesquisa de campo. Deste elenco, três eram grandes empresas, duas pequenas e uma média.

Tabela 189: Aglomerado produtivo da região sul do Brasil: classificação da amostra das empresas por estratos de tamanho

	ARAPONGAS		BENTO GONÇALVES		OESTE CATARINENSE		SÃO BENTO DO SUL		TOTAL	
	Empresas	Empregados	Empresas	Empregados	Empresas	Empregados	Empresas	Empregados	Empresas	Empregados
Micro	0	0	2	11	0	0	1	8	3	19
Pequena	5	256	2	170	4	165	3	214	14	805
Média	5	1.430	2	303	5	780	1	160	13	2.673
Grande	0	0	0	0	0	0	1	1.094	1	1.094
TOTAL	10	1.686	6	484	9	945	6	1.476	31	4.591

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Para efeito de comparação necessita-se empregar dados que correspondam a quase um censo de empresas, os da RAIS, cujo detalhamento por tamanho não abrange o nível municipal. Portanto, a saída é a de utilizar-se de pesquisas recentes, incorporadas no corpo do presente relatório, nas partes introdutórias das análises dos aglomerados produtivos pesquisados.

Em relação aos motivos para a tomada da decisão quanto à divisão de trabalho, ou não, salvo o aglomerado produtivo do Oeste catarinense, os demais têm na redução dos custos uma das principais motivações para a desverticalização. A penetração em novos mercados é um objetivo comum aos quatro aglomerados, mas com maior intensidade nos de Arapongas e Bento Gonçalves.

As parcerias estabelecidas tendo por motivação soluções de problemas tecnológicos são bem pontuadas nos aglomerados produtivos de São Bento do Sul, Arapongas e Bento

Gonçalves, por ordem de citação.

O que se percebe é a existência de múltiplas motivações presentes na tomada de decisão de descentralização ou divisão da produção. Outrossim, a posição menos enfática do Oeste catarinense se deve ao baixo nível da divisão do trabalho existente neste aglomerado produtivo.

A disponibilidade da mão-de-obra qualificada foi considerada como importante vantagem competitiva pelos aglomerados produtivos de Arapongas, São Bento do Sul e Bento Gonçalves e baixa e nula pelos empresários do aglomerado produtivo do Oeste catarinense.

A proximidade com fornecedores de matérias-prima tiveram a melhor avaliação em Bento Gonçalves, muito embora houvesse freqüente registro de distanciamento entre este pólo e seus principais fornecedores, ocorridas durante as entrevistas realizadas na região. Na seqüência, figuraram os aglomerados de Arapongas e o de São Bento do Sul. Já o aglomerado do Oeste catarinense revelou indicações de baixa e nula vantagem.

Relativamente, a marca regional figurou com maior representatividade no aglomerado produtivo de São Bento do Sul e no de Arapongas.

Quanto ao baixo ou o menor custo de mão-de-obra os melhores resultados foram colhidos pelos aglomerados produtivos do Oeste catarinense e de Arapongas.

A avaliação dos programas de fomento do aglomerado como diferencial competitivo receberam melhores cotações em Arapongas e Bento Gonçalves, seguindo-se as do Oeste catarinense. O aglomerado produtivo de São Bento do Sul registrou quatro registros em baixa e nula relevância, o que é compatível com o quadro de falta de sinergia das organizações públicas e de fomento, que ora estão em posição de expectativa diante da fraca demanda por ações pró-ativas, comparando-se com os demais aglomerados. Deve-se dissociar aos conceitos de marca regional dos da marca individual das empresas. Esta é perdida quando avança a inserção no mercado internacional, como é o caso do aglomerado produtivo de móveis de São Bento do Sul e em menor amplitude o de Bento Gonçalves, contudo, mesmo assim, os grandes pólos moveleiros mantêm o renome.

Quanto à influência de universidades e de prestadores de serviços de capacitação técnica de pessoal, Bento Gonçalves, uma vez mais, se destaca, seguida que é por Arapongas e por São Bento, que, pela concentração de cursos técnicos de tecnólogos e de design e de engenharia especializada, deveria identificar com maior ênfase estes atributos como fonte de diferenciação competitiva.

A marca regional é relativamente mais influente em São Bento do Sul e no Oeste catarinense, mas predominam as pontuações em baixa e nula.

Cabem duas observações sobre indícios da existência de um potencial para a realização de ações coletivas em São Bento do Sul:

- o SEBRAE-SC concluiu no ano passado um programa de capacitação de fornecedores abrangendo: de um lado, duas empresas líderes e de outro, 36 pequenas empresas prestadoras de serviços, de peças e componentes e de insumos e
- a Prefeitura Municipal de São Bento mantém um sistema de condomínio industrial, em dois prédios. Este abriga diversas empresas de várias atividades, muitas delas ligadas à indústria da madeira, constituindo-se numa espécie de incubadora de indústrias e atividades tradicionais.

A troca de informações sobre clientes e sobre fornecedores é predominantemente freqüente e moderada, com 23 e 26 manifestações, respectivamente, das empresas pesquisadas no subconjunto de aglomerados do Sul brasileiro, ou seja, são as modalidades de ação conjunta mais significativas dentre aquelas que constam do rol da pergunta. e, o mesmo ocorrendo em relação ao intercâmbio de dados sobre fornecedores. Já a aquisição conjunta de matérias-primas revelou-se prática pouco utilizada nos aglomerados produtivos da região Sul, havendo alguma expressão em Arapongas, em razão de uma bem sucedida experiência com uma central de compras.

As vendas em conjunto são dentre as modalidades de ação conjunta uma das mais desperdiçada, sobretudo quando se tratam de grupamentos de pequenas empresas, que poderiam ganhar escala atuando em conjunto.

Os sindicatos patronais foram os melhores aquinhoados com cotações positivas quanto à influência exercida nos aglomerados produtivos de Arapongas e do Oeste e com menor ênfase no de São Bento do Sul. Quatorze empresas dentre as pesquisadas nos quatro aglomerados produtivos consideraram a influência das associações como alta.

Já o SEBRAE, teve avaliação mais equilibrada e, sem dúvida, saliente, a única exceção foi à predominância de posicionamento em baixa e nula influência no aglomerado produtivo de São Bento do Sul.

Na avaliação do desempenho e da influência dos agentes patronais e de suporte, o SENAI teve a melhor cotação em Arapongas, cuja oferta de serviços ainda é pouco evoluída, seguindo-se as manifestações colhidas em Bento Gonçalves. Os Bancos de Desenvolvimento não receberam boas apreciações, o que pode implicar, de um lado, em distanciamento das ações pró-ativas ora em curso em aglomerados produtivos de móveis da região Sul e, de

outro, falta de priorização da visada de organização sob o formato de coletividade de empresas, ou de redes e de aglomerados produtivos.

Em relação às universidades frisa-se que a Universidade de Caxias do Sul – Campus de Bento Gonçalves está fortemente engajada em projeto de desenvolvimento e implementação de observatório setorial de móveis e possui capacitação em *design* e engenharia de móveis.

Em São Bento do Sul, embora haja oferta de instituições como o CTM-SENAI, a UDESC e a SOCIESC, as quais em conjunto poderiam exercer papéis marcantes na revitalização do aglomerado produtivo, inexistente um projeto e sequer um esboço dele, para proporcionar novo estágio de desenvolvimento e de avanço do aglomerado mais internacionalizado do País.

Quanto ao desenvolvimento de modelos de produtos ou *design* há dois agrupamentos de respostas com maior pontuação: uma, a que realça a produção própria de *design* e outra, que pressupõe o acolhimento dos modelos apresentados por representantes de grandes redes de comercialização de ordem global.

Há uma ampla gama de variações combinadas de estratégias para a elaboração do *design* ou dos modelos de móveis, nelas incluindo-se ainda a consulta a revistas de modas, a observação de produtos de concorrentes, entre outras.

As opções dependem, tanto, do tamanho da empresa, quanto, do destino da produção. Isto implica em que, mesmo as grandes empresas, quando supridoras do mercado de países desenvolvidos, perdem a capacidade de produzir *design* próprio e ficam dependentes dos modelos de grandes distribuidores globais.

Sob a óptica da valoração da influência de agentes, o SENAI teve a melhor cotação em Arapongas, cuja oferta de serviços ainda é pouco evoluída, seguindo-se as manifestações colhidas em Bento Gonçalves. Os Bancos de Desenvolvimento não receberam boas apreciações, o que implica de um lado em distanciamento das ações pró-ativas, ora em curso nos aglomerados produtivos da região Sul, e de outro falta de priorização da visada de organização sob o formato de coletividade de empresas, ou de redes e de aglomerados produtivos.

Num dos tópicos centrais da pesquisa, a governança das relações interfirmas, ficou evidente a inequívoca predominância do modo de governança via mercado, em todos os aglomerados produtivos pesquisados na região sul do Brasil, o que frustrou a expectativa de se identificar ocorrências de modos mais evoluídos, em parceria ou típico de organização em rede.

Vinte das vinte e duas empresas que se manifestaram foram enfáticas: adotam mecanismos de mercado para gerir as relações entre firmas locais e com outros agentes.

Há casos frequentes de relações com maior prazo do que as regras do tipo que se extinguem com a concretização do negócio, ou seja relações *spot*, mas não houve clara manifestação de haver ritos próprios de relações mais avançadas, de parceria.

Quanto ao destino da produção, os aglomerados produtivos do Oeste catarinense e o de Arapongas destacam-se por suprirem o mercado interno do Brasil. O de São Bento do Sul posiciona-se no extremo oposto: está voltado para o mercado global e vende seus móveis em países desenvolvidos.

O aglomerado de Bento Gonçalves está situado numa posição intermediária: têm uma forte presença no mercado brasileiro, pontecendo em diversas linhas de produtos quer em *design*, quer em qualidade de seus produtos, mas também conquistou espaço não-desprezível no mercado global.

No que se refere a oferta de produtos, o aglomerado produtivo de Arapongas apresenta um amplo leque de produtos que engloba móveis estofados, cozinhas, guarda-roupas e camas, estantes e cabides (*racks*). Algo semelhante ocorre no aglomerado produtivo de Bento Gonçalves, contudo os padrões dos móveis são mais sofisticados e os produtos incorporam maior valor agregado. Há linhas de móveis retilíneos, com emprego de *pinus*, direcionados ao abastecimento do mercado externo. O Oeste tem um perfil de oferta multiprodutos, porém, em geral enquadrados para o atendimento de mercados menos exigentes. São Bento do Sul é mais especializado em móveis de madeira e neles dormitórios e suas partes, embora haja produção de estantes, cabides (*racks*), móveis especiais e cozinhas.

O perfil da oferta regional de móveis, salvo em São Bento, é muito variado em linhas de produtos e também quanto à qualidade e ao grau de agregação de valor.

Frisa-se: cada linha de produtos implica em investimentos e organização da produção com diferenças não-triviais, como, por exemplo, a produção de móveis estofados e dormitórios de madeira. Há diferenças radicais também em relação aos tipos e às fontes de suprimento de matérias-primas e insumos, ao grau e ao tipo de mecanização e ao potencial de divisão de trabalho. Portanto por trás das especializações produtivas existem estruturas de produção e organização muito díspares.

Houve aumento da cooperação interfirmas, segundo dois terços dos respondentes da pergunta atinente aos impactos da crescente inserção internacional da indústria sulina de móveis.

Já as respostas sobre os efeitos deste processo sobre os níveis de confiança dezoito empresas, responderam ter havido aumento da confiança e oito, consideraram que não houve alteração.

Os impactos da internacionalização nos quatro aglomerados produtivos da região Sul sobre o poder exercido pelas grandes empresas moveleiras locais, atores privilegiados quando se trata da governança endógena, foram considerados nulos por treze respondentes. Com certeza, na avaliação feita pelas empresas não foram levados em conta a perda da marca e as limitações à criatividade e a produção de *design*.

As justificativas para a realização de processos de parceria e de ações conjuntas, nos quatro aglomerados produtivos, concentraram-se em três fundamentos, citados isolados ou conjuntamente: ‘boa vontade’; ‘efetivo conhecimento do parceiro de negócio’ e na ‘presunção da competência’.

Estas respostas guardam relação de pertinência com o baixo uso de contratos formais, portanto subjacente à prática dos negócios existe confiança de que o parceiro satisfará as expectativas do contratante.

Não há relações entre os atores dos quatro aglomerados do sul do Brasil.

4.7.3.2 Comparações entre os aglomerados produtivos da Região Sul do Brasil e os do Vale do Souza de Portugal e Galícia: A Estrada- Espanha

Neste item trata-se de arrolar pontos significativos dos dois subconjuntos de aglomerados produtivos.

Modos predominantes de Governança

Tabela 190: Aglomerados produtivos da região sul do Brasil e do Vale do Souza e da Espanha: modos de governança endógena predominantes

ESPECIFICAÇÃO	AGLOMERADOS SUL BRASILEIROS				AGLOMERADOS EUROPEUS		TOTAL
	Ara-pongas	Bento Gonçalves	Oeste Catarinense	São Bento do Sul	Vale do Souza	A Estrada	
Relações de mercado	7	3	6	3	4	2	25
Relações mistas	0	0	1	0	0	0	1
Relações colaborativas	0	0	0	1	0	0	1
Relações de mercado e mistas	0	0	0	0	1	0	1
TOTAL	7	3	7	4	5	2	28

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

As comparações entre os aglomerados foram facilitadas por tabelas que englobam os seis aglomerados produtivos tal qual a 190 que é aqui apresentada como exemplo e que também servirá de base para elaboração do texto a seguir apresentado.

Em ambos conjuntos de aglomerados prevalecem o modo de governança de mercado, nas relações interfirmas.

Há três exceções, uma assinalada em Portugal que relata a adoção de um modo que incorpora relações de mercado e mistas, e duas outras no sul do Brasil que indica a existência de relações mistas e colaborativas.

As relações de mercado receberam dezenove registros no sul do Brasil e quatro em Portugal e percebeu-se que na Espanha, as duas empresas pesquisadas, também adotam o modo de mercado

Tamanho das empresas

Nos aglomerados produtivos do Sul brasileiro existem variadas estruturas quanto a classificação por tamanho. Em Portugal e na Galícia espanhola predominam as pequenas empresas.

Corpo funcional

Nos aglomerados pesquisados no Brasil embora predomine a camada do ensino fundamental, há um contingente de pessoas com ensino médio um pouco maior. Nota-se, ainda, maior presença de empregados com ensino superior: graduação e pós-graduação. Em Portugal há maior ênfase do grupamento de empregados com ensino fundamental. Na

Espanha há também a predominância de pessoal com escolaridade baseada no primeiro grau ou no ensino fundamental, segundo observações colhidas em entrevistas em empresas e órgãos.

Sistemas de produção

Nas empresas pesquisadas salientam-se as que fabricam móveis em série. Em Portugal, no aglomerado produtivo do Vale do Souza e em ‘A Estrada’ na Galícia espanhola embora predominem a fabricação de móveis em série foram pesquisadas duas empresas, uma em cada pólo, dedicadas à produção de móveis sob encomenda, porém para clientes especiais – redes hoteleiras e restaurantes internacionais.

Origens dos insumos em geral

Nos quatro aglomerados produtivos sulinos predomina o suprimento feito por fornecedores da própria região Sul, enquanto em Portugal (aglomerado produtivo do Vale do Souza) e na Espanha (aglomerado produtivo de A Estrada) há uma forte integração regional no âmbito dos países da EU, embora ambos os aglomerados estejam inseridos em regiões com importantes dotações de florestas e também de produtores de diversos insumos-chave.

Canais de comercialização

No Sul brasileiro os fabricantes de móveis operam no mercado nacional com a figura do representante comercial, tendo expressivo percentual entre os 31 pesquisados. Os moveleiros portugueses no mercado nacional também se utilizam de representantes comerciais e operam significativamente de lojas próprias.

As empresas dos aglomerados produtivos do sul do Brasil também operam com lojas próprias tal como ocorre em Portugal. Tanto em Portugal, como na Galícia espanhola não foi detectada a mesma influência que as grandes redes de varejistas estão exercendo no mercado doméstico brasileiro.

Marca própria

Nos aglomerados produtivos sulinos 25 empresas mantêm a marca no mercado interno e três a perdem, contudo não por abdicarem da marca própria, mas sim, em princípio, por serem fabricantes de partes e componentes de móveis. No exterior várias firmas dizem manter

a marca e outras a perdem, dependendo dos países importadores. Em Portugal três empresas revelaram manter a marca nas transações com o exterior.

Em ambos os subconjuntos de aglomerados, quando os exportadores se vinculam a redes ou cadeias globais de comercialização há a exigência de submissão à marca global.

Marca regional

Em geral, nos aglomerados produtivos do Sul brasileiro a marca regional é desconsiderada como fator marcante de competitividade por metade da população das empresas pesquisadas. Há exceção no rol dos aglomerados produtivos.

Poder de barganha em relações selecionadas

Metade das empresas pesquisadas no sul do Brasil consideraram ter alto poder de influência nas transações com subcontratados e 46% assinalaram em médio nível de poder.

Houve também fortes manifestações quanto à influência nas relações com os principais clientes.

Em Portugal as empresas pesquisadas revelaram que não possuem alto poder de influência nas relações com fornecedores. Nas transações com subcontratados o poder de influência é mais elevado e nas negociações com os principais clientes a pontuação foi média.

Objetivos da subcontratação

Nos aglomerados produtivos brasileiros estudados a maior cotação é também o da redução de custos, contudo figuram outros objetivos, entre os quais o de capacitar-se para acessar a novos mercados. Os empresários portugueses entrevistados afirmaram que o propósito central da desverticalização é o de redução dos custos e o de ter acesso à competências disponíveis nos seus subcontratados.

Mercados

Dentre as empresas pesquisadas no Brasil há um grande número delas que destinam a produção somente para o mercado interno, outras que atendem tanto o mercado interno, quanto externo e um grupo menor que é especializada no abastecimento de mercados do exterior.

Em Portugal as empresas em sua maioria comercializam seus produtos no mercado interno e externo e nenhuma assinalou que destina toda sua produção para Portugal.

Mercado Externo

A influência dos agentes de exportação nos aglomerados produtivos brasileiros pesquisados é maior dos que nos dois aglomerados produtivos europeus. No Brasil são responsáveis pela metade dos negócios.

Sustentação das parcerias

Tanto, no Sul brasileiro quanto, em Portugal as bases para a adoção de parcerias e ação conjunta têm na confiança do tipo de ‘boa vontade’ a principal amálgama para justificar comportamentos cooperativos. Nos dois subconjuntos de aglomerados produtivos também houve convergência quanto à importância do tipo de confiança baseado ‘na presunção de competência’ do parceiro e no ‘efetivo conhecimento da competência’ e na capacidade de dar respostas positivas na relação.

Portanto, pode parecer contraditória a coexistência de um lado, da forte rivalidade entre as firmas, sobretudo, em Portugal, e de outro lado, a revelação pelas empresas pesquisadas de haver a prática de relações de negócios inspiradas em tipos de confiança que deveriam promover formas mais abertas e ousadas de relações, sejam bilaterais sob a égide da parceria ou colaboração, sejam de ações conjuntas amplas, voltadas ao desenvolvimento de fatores.

Prioridades para fomentar o aglomerado produtivo

A abertura de novos mercados é uma das unanimidades das manifestações das empresas dos dois subconjuntos de aglomerados produtivos, porém, a capacitação de pessoal tem maior prioridade. O aumento da cooperação entre os atores dos aglomerados produtivos é outra das convergências dos aglomerados pesquisados, mesmo no de Portugal. Isto é revelador primeiro, da conscientização do primado do individualismo, que se manifesta com maior ênfase aglomerado produtivo de Portugal e segundo, o reconhecimento da real importância do rompimento das barreiras à cooperação.

Notou-se que tanto, a melhoria da qualidade e da oferta de matérias-primas quanto, a adoção de melhores técnicas e ferramentas de gestão receberam pontuações mais fracas.

Inovação

A inovação em produtos e processos foi mais salientada, como aspecto significativo para desenvolvimento do aglomerado produtivo, no sul do Brasil do que em Portugal. Na

Espanha – Galícia pode se perceber o elevado grau de prioridade conferido ao desenvolvimento dos produtos, e ao aprimoramento do processo produtivo.

Efeitos da proximidade

A proximidade entre as empresas e outros agentes teve boa pontuação como indutora da confiança nos aglomerados produtivos do Sul brasileiro, embora isto não ainda fosse suficiente para desenvolver, sobremaneira, à cooperação interfirmas. Mas em Portugal as manifestações dos empresários são unânimes e enfáticas: negam a influência do pertencimento ao um mesmo espaço como favorecedora da construção da confiança e da promoção de comportamentos eficientes. A recusa em reconhecer efeitos positivos da proximidade como uma das vantagens competitivas do aglomerado produtivo português contraria um dos fundamentos da teoria dos aglomerados e de redes de empresas, sobretudo, na vertente italiana de aglomeração de empresas e outros atores, os ‘distritos industriais’.

Integração entre órgãos de suporte

Outro ponto de divergência entre os aglomerados produtivos do Sul brasileiro e de Portugal é o de que as empresas pesquisadas em Portugal indicaram existir fraca convergência de esforços dos órgãos de suporte ao aglomerado de móveis, ou seja, falta de integração. No Brasil, as respostas foram mais favoráveis á existência de convergência de competências e recursos, embora não havendo unanimidade entre os quatro pólos pesquisados. Na Espanha pode-se perceber uma maior harmonia entre agentes não vinculados a produção de móveis, em especial na esfera local.

Design

No sul do Brasil as fontes de criação de *design* foram mais variadas, o que é compatível com a maior diversidade quanto a produtos fabricados e a estágios de desenvolvimento dos aglomerados. A criação própria do *design* foi majoritária em Portugal, enquanto no Brasil há uma maior gama de alternativas e a maior presença do acolhimento do *design* dos compradores, sobretudo em São Bento do Sul, em razão da forte inserção no mercado internacional.

Programas de fomento e efeitos na confiança

Esta visada difere profundamente nos aglomerados pesquisados no Brasil e no de Portugal. Neste País há unanimidade das empresas em não perceberem a existência de impactos de programas na construção da confiança interatores, enquanto no Brasil há reconhecimento de efeitos positivos sobre o grau de confiança e sobre o potencial de cooperação. A profunda rivalidade entre as empresas e os subpólos a que pertencem: Paços de Ferreira e Paredes, ajuda a explicar estas manifestações. Na Espanha os efeitos só foram percebidos no âmbito das ações locais, sob a óptica da organização promotora de férias e exposições de A Estrada.

Principais vantagens por pertencimento ao aglomerado produtivo

No sul do Brasil a disponibilidade de mão-de-obra teve boa pontuação, a exceção das manifestações destoantes registradas em São Bento do Sul.

Em Portugal a existência de mão-de-obra especializada foi considerada como de média e elevada importância e o menor custo de mão-de-obra também foi assinalado como influente na competitividade do aglomerados.

4.8 HIERARQUIZAÇÃO DOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS DO SUL DO BRASIL E DA PENÍNSULA IBÉRICA

O propósito da ordenação dos aglomerados pesquisados não é o de estabelecer hierarquia ou subordinação entre eles, mas sim de proceder a uma classificação¹⁴ levando em conta um elenco de variáveis selecionadas, incluídas no principal instrumento da pesquisa.

A hierarquização pode ser considerada como uma síntese das comparações entre os aglomerados tanto, os brasileiros quanto, os dois aglomerados europeus.

Além dos dados constantes das tabelas que serviram de base para a análise individual e por conjuntos de aglomerados, incorporaram-se, subsidiariamente, outras informações colhidas durante as visitas às empresas e as instituições e órgãos de suporte .

¹⁴ Foi utilizado o método de Likert com quatro graus e com visualização em cores: 1 – baixo (vermelha); 2 – médio (amarela); 3 – alto (azul) e 4 – muito alto (verde). Para uma leitura crítica sugere-se o emprego das graduações utilizadas nas tabelas que estão inseridas nos textos das análises individuais dos aglomerados.

Ao se incluir no ordenamento os aglomerados do Vale do Souza, em Portugal e de A Estrada, na Galícia espanhola, houve aumento do horizonte geográfico da pesquisa, porém os dados colhidos no Brasil são mais ricos e detalhados, em face da maior acessibilidade as fontes secundárias e a maior disponibilidade tempo para as pesquisas de campo no Sul brasileiro. Contudo, tais diferenças são mais de natureza quantitativa, posto que qualitativamente as informações quase que se equiparam.

Daí a razão dos resultados da classificação do subconjunto de aglomerados produtivos brasileiros ter sido mais sólida e pouco questionável, enquanto a dos aglomerados da Península Ibérica, em alguns aspectos, mereceriam um posterior aprofundamento.

Os resultados são incontestes quanto a melhor posição do aglomerado de Bento Gonçalves em relação aos demais, sobretudo levando em conta os seguintes aspectos:

- o destacado tamanho do aglomerado levando em conta o pessoal empregado e o número de empresas e a estruturação por estratos de tamanho;
- por ele possuir um relativo equilíbrio entre vendas no mercado interno (atingindo camadas de média- alta renda) e no internacional e dispor de diversificada linha de produção;
- por ter obtido o grau máximo em relação a disponibilidade de instituições de suporte e quanto a integração entre elas, quando desenvolvem projetos coletivos e o mais amplo programa de fomento;
- enumera-se, ainda, a excelência em *design* de móveis no Brasil;
- boa assinalação de vantagens auferidas pelo pertencimento ao aglomerado local e
- por dispor de indústria supridora de acessórios e de componentes.

Em seguida situa-se o aglomerado produtivo de São Bento do Sul, cujas características são:

- saliente tamanho do aglomerado e das empresas que o compõem e complexidade produtiva;
- primazia quanto a conquista do mercado internacional;
- equivalência com o aglomerado produtivo de Bento Gonçalves em tamanho das empresas e do aglomerado como um todo;
- disponibilização de serviços de apoio;
- qualificação do pessoal e
- acesso ao abastecimento de matérias-primas, insumos especiais, acessórios e máquinas e ferramentas.

Frisa-se porém a perda de pontos por não possuir programas de ação coletiva de fomento ao aglomerado produtivo e haver baixa integração entre eles e reflexos negativos provocados pela forte inserção passiva em cadeias globais de comercialização de móveis, seja pela subordinação a governanças exógenas, seja pela fragilização diante de políticas macroeconômicas .

Em terceiro lugar figura o aglomerado produtivo de Arapongas que ganha pontos em função:

- da concentração territorial da produção;
- do tamanho das empresas e do próprio aglomerado;
- da diversificação das linhas de produtos;
- da integração das instituições de suporte e patronais;
- dos efeitos positivos de iniciativas de ação conjunta visando o desenvolvimento de fatores.

Na quarta posição pode-se inserir o aglomerado produtivo do Vale do Souza, em Portugal, cujos destaques baseiam-se :

- na habilidade e a qualificação da mão de obra;
- no avanço em *design* e na qualidade dos produtos;
- na disponibilidade de instituições de suporte;
- no destino da produção que abrange tanto o mercado português, quanto o de países europeus como a França, Inglaterra e a Espanha e
- no amplo acesso a matérias-primas e a outros suprimentos.

Um entrave não-desprezível que necessita ser superado é o da baixa propensão para cooperar, resultante do extremado individualismo.

Em seguida posiciona-se o aglomerado produtivo do Oeste catarinense, composto de vários micros aglomerados e que têm como pontos fortes:

- o empreendedorismo;
- a manutenção da marca no mercado nacional;
- a saliente convergência de esforços de órgão patronais com órgãos de suporte está viabilizando a execução de ambicioso programa de fomento das empresas de móveis da região, embora este aglomerado seja o mais carente em relação a oferta de infra-estruturas de serviços técnicos e de capacitação de pessoal;
- o nível médio de confiança e, sobretudo, a valorização das lideranças.

Têm como pontos restritivos a forte dispersão territorial das empresas, associada ao pequeno tamanho dos estabelecimentos. Adicione-se, ainda, a ausência de fornecedores locais-regionais de matérias-primas e de outros insumos.

O aglomerado produtivo de A Estrada é o menor dentre os pesquisados e sobre o qual há ainda carência de informações. Contudo, salientam-se:

- o fato de estar inserido na principal região madeireira da Espanha;
- a integração em programa regional de desenvolvimento do *cluster* da madeira, que inclui atividades próximas da de móveis e de fornecedores de insumos diversos, reduz as restrições motivadas pelo pequeno porte do aglomerado produtivo em si e das empresas que o compõem.
- a existência de evoluído padrão de *design*, nas empresas de maior porte e
- tradição e boa qualificação do pessoal local para lides moveleiras, além de nele se ter observado maior propensão a comportamentos colaborativos.

Esta classificação é apenas um esforço de ordenamento dos avanços obtidos pelos aglomerados produtivos pesquisados, cuja competição está lastreada sobremaneira em vantagens estáticas, salvo quando há resultados positivos de programas de ação conjunta. Contudo é reveladora de diferentes estágios do ciclo da vida dos aglomerados.

Tabela 191: Aglomerados produtivos do sul do Brasil e da Europa: hierarquização segundo indicadores selecionados - Trocar

(Conclusão)

ESPECIFICAÇÃO	AGLOMERADOS SUL BRASILEIROS																AGLOMERADOS EUROPEUS							
	Arapongas				Bento Gonçalves				Oeste Catarinense				São Bento do Sul				Vale do Souza				Espanha			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conjunto IV. Governança das relações interfirmas e com outros atores do AP e níveis de confianças vigentes																								
Modos de governança predominantes	1					2				2				2			1					2		
Disponibilidade de instituições de suporte		2					4		1							4	1		3			2		
Integração das instituições de suporte patronais e programas			3				4				4			2				2				3		
<i>Design</i>		2					3		1					2				2						4
Efeitos dos programas de fomento no AP			3				3			2				2				2				2		
Vantagens por pertencimento ao AP			3				3			2					3			3				2		
Tipos de confiança vigentes		2				2				2				2			1					2		
Conjunto V. Aprendizagem e inovação																								
Efeitos da aprendizagem			3				3			2					3				3			2		
Alternativas para a inovar		2					3			2				2				2				2		

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

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

Nota técnica. A graduação única utilizada foi um recurso para simplificar a apresentação da Tabela. Para uma leitura crítica sugere-se o emprego das graduações utilizadas nas tabelas específicas dos indicadores constantes dos textos das análises individuais dos aglomerados.

4.9 CONCLUSÕES

O quarto capítulo apresenta uma visão panorâmica da indústria e das transações mundiais de móveis, realçando os principais países que operam neste subsetor.

A análise sucinta da indústria e do comércio de móveis no País, na Região Sul e nos Estados sulinos mostrou que há uma forte competição de países em desenvolvimento visando aumentar a presença no dinâmico mercado global de móveis, cujo acesso é controlado por grandes redes mundiais de comercialização, que exercem crescente influência (governança exógena) na gestão interna dos aglomerados locais. Nota-se, ainda, uma tendência de relocalização do parque produtivo, em direção aos países com baixos custos de fatores de produção.

O sul do Brasil possui 45 % do pessoal empregado nesta indústria e lidera as exportações para o exterior.

O cerne deste capítulo é a análise dos resultados da pesquisa de campo, dos aglomerados que foram objeto da pesquisa, com a seguinte estrutura: histórico, trajetória, delimitação geográfica; características gerais e análise dos dados e informações coletados na pesquisa de campo.

Após a análise individual dos aglomerados produtivos é apresentado o resultado da comparação entre os quatro aglomerados produtivos sulinos, salientando-se seus pontos em comum e suas diferenças e peculiaridades, o que revelou a existência de comportamentos pouco abertos a cooperação na esfera técnico-produtiva. Tal constatação, em parte, causou a não confirmação da hipótese de que a proximidade entre empresas induz naturalmente a comportamentos cooperativos.

No final do capítulo foram feitas analogias com os “*clusters*” de madeira e móveis de Portugal e da Espanha, elegendo-se para tanto um menor número de variáveis. E, por último, na hierarquização dos aglomerados produtivos do sul do Brasil e da Península Ibérica, que corresponde a uma espécie de síntese com forte apelo visual, os aglomerados de Bento Gonçalves e de São Bento do Sul foram enquadrados em primeiro e segundo lugar. Entretanto, cada um dos aglomerados representa uma realidade local-regional e tem peculiaridades que os distinguem entre seus pares e revelam diferentes potenciais de crescimento.

Para evitar redundância preferiu-se concentrar as constatações e conclusões gerais no capítulo V, contudo, adianta-se que os objetivos do projeto de pesquisa foram alcançados,

muito embora constatou-se dificuldade para realizar os levantamentos de campo, diante da falta de adesão por parte de empresas e mesmo de alguns órgãos patronais.

O que também chamou a atenção foram os efeitos contraditórios provocados pelo processo de internacionalização dos aglomerados pesquisados, sobretudo os de São Bento do Sul e o de Bento Gonçalves: de um lado, abrem-se novos horizontes de mercado e, de outro, ocorre a migração da governança desde os atores locais para os globais – grandes redes de distribuição e de comercialização de móveis.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES GERAIS

O quinto e último capítulo é uma síntese dos resultados das pesquisas de ordem teórica e de campo, sublinhando-se: a síntese dos pontos em comum e as diferenças constatadas no importante elenco de aglomerados de móveis; as principais conclusões e constatações; as conclusões sobre a associação das formas de governança com a inserção internacional e com a competitividade dos aglomerados; as contribuições da tese e suas limitações e um elenco de sugestões. A eventual heterodoxia na estrutura deste capítulo foi motivada pelo interesse do Autor em evocar as conclusões da pesquisa de campo para melhor atender aos amplos objetivos da pesquisa.

5.1 SÍNTESE DAS CONCLUSÕES DA PESQUISA DE CAMPO

Neste breve tópico enumeram-se os principais pontos em comum e as diferenças existentes nos aglomerados produtivos sulinos e da Península Ibérica, sem detalhá-los.

Três aspectos fundamentais ao funcionamento dos aglomerados estão enquadrados como comum: o acentuado **aproveitamento de vantagens competitivas estáticas**, que induz ao emprego do **modo de governança do mercado**, como principal instância de gestão das relações interfirmas.

O terceiro aspecto refere-se ao **individualismo** pois há predominância da rivalidade entre firmas e de baixa propensão a cooperar.

Menciona-se, ainda outra constatação: a de que não se percebeu a utilização de relações de parcerias entre grandes fabricantes de móveis e seus fornecedores, o que confirma o corolário da primazia do modo de governança do mercado.

Os pontos em que se constata diferenças são mais numerosos e decorrem: dos variados tamanhos dos aglomerados; da existência de composições por estratos de tamanho desiguais; dos mercados de destino da produção, interno e externo, das linhas de produtos e da divisão de trabalho, embora seja ela ainda pouco avançada (em geral).

Em relação à inserção no comércio global de móveis, nota-se forte variação entre os aglomerados pesquisados, o que tem implicações importantes na gestão dos aglomerados, posto que os menos relacionados com o mercado externo mantêm maior grau de liberdade nas

decisões estratégicas do aglomerado, tais como as pertinentes ao *design* e a marca das empresas, já os mais internacionalizados são ferreitados pela governança externa ou exógena, cerceadora do domínio de decisões estratégicas.

Há também situações marcadamente desiguais quanto a disponibilização de serviços e de suporte técnico-institucional nos seis aglomerados, o mesmo se verifica quanto à implementação de ações e de projetos coletivos visando ao desenvolvimento de fatores e a abertura de mercados.

Frisam-se, ainda, haver diferenças muito acentuadas quanto a proximidade com as fontes de suprimentos de matérias-primas em geral.

A desigualdade pode, em parte, ser atribuída aos diferentes estágios do ciclo da vida dos aglomerados.

Pontos em comum

Os pontos em comum mais salientes são:

- o aproveitamento de vantagens competitivas primárias ou estáticas;
- o uso do modo de governança do mercado nas relações técnico-produtivas;
- a predominância do individualismo e de comportamento pouco aberto à cooperação e
- a não percepção de relações de parcerias entre grandes empresas e seus fornecedores.

Diferenças existentes

Há nítidas diferenças quanto:

- ao destino da produção em relação aos mercados interno e externo;
- ao tamanho das empresas e dos aglomerados;
- a influência da governança exógena nos aglomerados produtivos e perda da tomada de decisões estratégicas,
- ao grau de divisão de trabalho, embora os estágios alcançados sejam baixos;
- a oferta de serviços de suporte e apoio;
- a adoção de programas de fomento nos aglomerados produtivos;
- ao grau de proximidade, existindo diferentes padrões de aglomeração em relação a concentração ou a dispersão no território do aglomerado;
- as linhas de produção com variadas composições de produtos;
- as fontes de suprimento de matérias-primas.

5.2 PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES E CONCLUSÕES E GERAIS

A seguir enumeram-se e comentam-se as principais conclusões gerais e as constatações que são consideradas importantes para a conclusão do relatório da pesquisa, a saber:

- os resultados da pesquisa proporcionaram respostas favoráveis à pergunta do problema central da pesquisa, pois os instrumentos de pesquisa permitiram a coleta de dados e de informações para a identificação dos modos de governança e dos tipos de confiança vigentes nos aglomerados pesquisados, o que também implica em um avanço na capacitação para a realização de futuras análises sobre os modos de governança e os tipos de confiança predominantes;
- a associação destes aspectos com a competitividade dos aglomerados produtivos ficou, em parte, pouco clara, sob a óptica técnico-produtiva, em razão da primazia do emprego do modo de coordenação de mercado e, também, dos efeitos contraditórios resultantes da inserção dos aglomerados no mercado internacional;
- esperava-se encontrar nos aglomerados produtivos de Portugal e da Espanha uma maior semelhança com os Distritos Industriais Italianos (DII), notadamente quanto ao aproveitamento de vantagens competitivas dinâmicas;
- supunha-se ainda constatar um maior uso do modo de governança de não-mercado, sobretudo, nos aglomerados produtivos de São Bento do Sul e Bento Gonçalves;
- houve, também, a expectativa de que quanto maior fosse a inserção no mercado global, mediante o pertencimento a redes globais de comercialização, tanto maior seria a capacitação do aglomerado produtivo para neutralizar instabilidades do ambiente externo;
- houve confirmação de uma das hipóteses da pesquisa, pois constatou-se ter havido dificuldade, em diferentes graus, para obter a adesão ao projeto de pesquisa, tanto por parte de empresas, quanto de suas associações patronais. Formulam-se três justificativas: a baseada no excessivo assédio para obter informações e na baixa percepção de retorno em termos de benefícios para as empresas respondentes; a baixa confiabilidade nos órgãos governamentais, o que erige uma verdadeira barreira à comunicação e a concentração dos esforços das empresas para gerir os graves problemas resultantes do agravamento da crise cambial, deixando assim, de lado, projetos com horizontes de prazos médio e longo, como o desta pesquisa;
- outrossim, notou-se que perguntas com embasamento mais teórico, como as

referentes a governança, à confiança e ao aprendizado são mais difíceis de serem respondidas em razão de a maioria das empresas não raciocinarem e operarem em moldes dos modelos que serviram de base para a formulação das arguições.

- frisa-se que tanto a teoria sobre os aglomerados e redes de empresas como os modelos deles derivados foram elaborados, sobretudo, tomando como base a experiência dos ‘Distritos Industriais Italianos’ para organizações mais simétricas em relação à posição das empresas, enquanto que no campo da ‘gestão de cadeia de suprimento’, cujas pesquisas são desenvolvidas majoritariamente nos EUA e focalizam redes verticais norteadas;
- o modo de governança predominante nas relações entre firmas, sob a óptica da cooperação técnico-produtivas é o do mercado e, em assim sendo, não há nítida diferença de implicação na competitividade dos aglomerados produtivos;
- ora, se a competitividade é lastreada em fatores estáticos, ou na melhoria da eficiência coletiva passiva ou seja, a competição dos aglomerados produtivos e de suas empresas é baseada em custos, via redução de preços, abre-se uma enorme brecha quando se compara com o modelo ou ideal do Distrito Industrial Italiano, cuja competitividade é fundamentada na cooperação, no envolvimento social, na intensa divisão do trabalho e muito próximo do paradigma da competição via inovação;
- entende-se que, em princípio, o paradigma de organização da produção dos DII, seja mais uma exceção e uma experiência bem sucedida num quadro peculiar baseado na valorização da cultura, no emprego do capital social, na solidariedade, no pendor para o associativismo, na criatividade e na inovação, do que um modelo capaz de servir de base para a análise de experiências em outros lugares;
- isto não desvaloriza e nem joga por terra os princípios lá empregados e que tiveram inequívoco sucesso e nem é um impedimento para a busca da cooperação em nível de grupamento de empresas e entre elas e o aparato técnico e institucional;
- há, também, diferenças quanto à proximidade, ao adensamento e a complexidade dos aglomerados produtivos e aos mercados atingidos pelos mesmos, as quais têm uma real influência na competitividade dos aglomerados produtivos pesquisados, embora seja difícil avaliá-la;
- os tipos de confiança captados pelos instrumentos de pesquisas e nas visitas e entrevistas não diferem muito entre si nos seis aglomerados produtivos analisados,

posto que em nenhum dos casos se percebeu propensão para cooperar em nível mais saliente, salvo em relação a algumas modalidades de ações coletivas voltadas para o desenvolvimento de fatores;

- a inserção internacional em mercados mais dinâmicos – o dos países desenvolvidos, embora indique diferenciada vantagem quanto à capacidade competitiva, ela não assegura o fortalecimento dos dois principais aglomerados produtivos brasileiros, os de São Bento do Sul e de Bento Gonçalves, para o enfrentamento da crise cambial, (que é classificada por uns como de ordem mesoeconômica e por outros, como macroeconômica). Tal fato impõe uma grave restrição: a impossibilidade de tomadas de decisão para neutralizar essa crise, posto que as variáveis são exógenas, fora dos limites de intervenção tanto pelas empresas quanto pelos agentes regionais;
- resta claro que a acentuação do envolvimento em redes globais de comercialização produz resultados contraditórios, posto que as empresas e os aglomerados produtivos que mais se internacionalizaram tiveram de abdicar da suas marcas empresariais e da produção dos seus próprios modelos ou *designs*. Tais contradições permitem a indicação da existência de paradoxo da inserção no mercado global de móveis;
- não se percebeu o emprego do rico manancial de instrumentos de gerenciamento da gestão de relações entre empresas, proposta pelos fundamentos teóricos sobre gestão de cadeias de suprimento. Talvez quem mais avançou nessa direção tenha sido a filial de uma multinacional de origem americana, que já encerrou suas atividades e seguiu o modelo de gestão aplicado na matriz, que envolvia, inclusive, o rastreamento de matérias-primas;
- ademais, embora na esfera das proposições teóricas a proximidade entre os atores de aglomerados devesse induzir o aumento da confiança entre empresas, em face das amplas possibilidades de contatos interpessoais, não se pôde perceber a confirmação deste princípio, no elenco das aglomerações pesquisadas;
- contudo, nas manifestações referentes à avaliação dos impactos da inserção internacional nas empresas e nos aglomerados pesquisados, foi acentuado ter havido aumento da cooperação interfirmas no interior dos aglomerados, embora não tivesse sido percebido comportamentos cooperativos reais inspirado sob a forma de relações de parcerias;
- percebeu-se que as políticas macroeconômicas têm provocado percalços e

vulnerabilidades insuportáveis nas esferas micros, locais e regionais, afetando perigosamente os alicerces da competitividade dos aglomerados de móveis pesquisados, particularmente os do sul do Brasil. Esta constatação deveria servir de alerta para lideranças empresariais de aglomerados e para agências de fomento para que concedam maior prioridade as dimensões meso e macro da competitividade dos aglomerados.

5.3 CONCLUSÕES SOBRE A ASSOCIAÇÃO DAS FORMAS DE GOVERNANÇA COM A INSERÇÃO INTERNACIONAL E COM A COMPETITIVIDADE DOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS PESQUISADOS

A abordagem que associa modos de governança e seus efeitos no aglomerado produtivo pode ser subdividida em três dimensões:

- governança técnico-produtiva em nível do aglomerado local;
- governança das relações entre os aglomerados locais e as cadeias globais de comercialização de móveis: também denominada de governança exógena e
- governança dedicada ao desenvolvimento de fatores, que influem na competitividade do aglomerado.

A governança independentemente da sua dimensão implica no exercício do poder de influência de determinados atores no funcionamento dos aglomerados.

Reitera-se que na governança local ou endógena havia expectativa de que nos aglomerados produtivos sul brasileiros mais evoluídos e, sobretudo, nos da Península Ibérica, fossem constatadas modalidades de gestão das relações interfirmas mais próximas da relacional, em parceria ou em redes, inspiradas na cooperação e na colaboração e sobre a égide de um elevado grau de confiança.

Não obstante, em ambos conjuntos de aglomerados pesquisados, o brasileiro e o da Península Ibérica, prevalece o modo de governança de mercado, nas relações de natureza técnico-produtiva interfirmas e, portanto, os ganhos daí resultantes são da mera especialização.

A figura 36 salienta que 25 dentre 28 empresas respondentes a pergunta foram enfáticas: assinalaram o emprego de relações de mercado na suas transações tanto, com fornecedores quanto, com clientes.

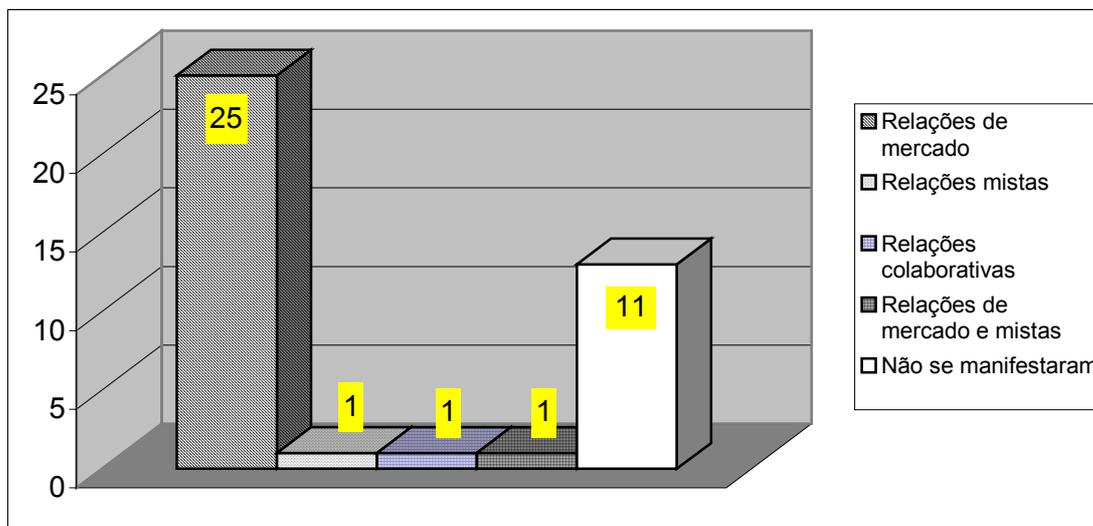


Figura 36: Aglomerados produtivos da região sul do Brasil e de Portugal e da Espanha: modos de governança endógena predominantes

Fonte: Tabela 190

Ora, como inexistem massa crítica de ocorrências de aplicação do modo de gestão mais avançado para governar as relações interfirmas, tal qual o percebido nos distritos industriais italianos, não se pode esperar impactos de diferenciação competitiva por esta via nos seis aglomerados pesquisados.

Portanto, os ganhos de competitividade destes aglomerados sobre esta óptica são lastreados no que se denomina de eficiência coletiva estática ou passiva, resultante do aproveitamento das economias de localização, de infra-estruturas dedicadas ao subsetor de móveis e de outras externalidades, sejam elas técnicas, pecuniárias ou de outra ordem, sem contudo aproveitar as vantagens da eficiência coletiva deliberada ou ativa, nas relações de natureza técnico-produtiva. Os ganhos portanto, decorrem do aumento da eficiência operacional das empresas.

A divisão de trabalho que é relativamente baixa, porém diferenciada no rol do aglomerados produtivos e, tem como principal propósito à redução dos custos, o que não exige métodos muito apurados e dispendiosos de gestão das relações. Associando-se este aspecto a constatação da existência subjacente de uma espécie de confiança mútua entre os agentes, que é empregada estritamente na realização de transações rotineiras, pode-se induzir que os custos de transação são moderados ou baixos. Corroborando com esta interpretação a rara utilização de contratos formais, prevalecendo pois transações informais.

Entretanto, já há resultados positivos gerados pela divisão de trabalho no interior dos aglomerados pesquisados, que são notadamente decorrentes da especialização produtiva.

Quadro 29: Associação entre modos de governança a inserção internacional e a competitividade dos aglomerados produtivos pesquisados

Relações de cooperação	Governança	Efeitos na competitividade
<u>Técnico-produtiva</u>	Via mercado	Baixa influência
<u>Desenvolvimento de fatores:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidade de serviços de suporte; ▪ Programas e ações de fomento ao AP. 	Modos de governança, com duas peculiaridades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Órgãos de suporte mistos e públicos; ▪ Governança multilateral: órgãos patronais e de suporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As organizações extramercado influenciam na competitividade; ▪ A maior pró-atividade dos agentes locais gera economias externas não-estáticas.
<u>Com o mercado global</u>	Governança exógena	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferências de poder sobre decisões estratégicas dos aglomerados locais para as redes globais; ▪ Abdicação da marca, do <i>design</i> e aprofundamento na inserção via competição por custos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Já na denominada governança exógena, motivada pela inserção de empresas e de aglomerados produtivos no cobiçado e dinâmico mercado global de móveis, há uma ampla gama de repercussões tanto no funcionamento, quanto na competitividade dos aglomerados produtivos, inclusive algumas delas podem ser classificadas como contraditórias. Lembra-se que as redes transnacionais contêm duas estruturas de governança: uma, local e outra, global. Nesta última, a proximidade entre as empresas, que é um dos atributos de sustentação dos

conceitos e de teorias de redes de empresas, perde a função fundamental de geradora da confiança e promotora da cooperação.

As contradições aludidas são multifacetadas, de um lado, para o ingresso no exigente mercado de móveis dos países desenvolvidos e dominado por cadeias globais de comercialização há requisitos não-triviais para cumprir na esfera técnico-produtiva das empresas nacionais que desejam se incorporar como fornecedores da cadeia global. De outro lado, atendidas as exigências das redes globais, as empresas habilitadas passam a figurar como exportadoras para países desenvolvidos, abrindo mão de parte ou de todo o *market-share* – da fatia do mercado interno conquistado .

A expectativa primeira é de que a inserção competitiva no mercado global corresponde a uma vantagem saliente para os aglomerados e empresas que conquistaram competência para atuar nestes mercados.

Entretanto, a adesão como figurante da cadeia de suprimento global não assegura sólida resistência ao aglomerado internacionalizado, visando dissipar os impactos dos câmbios do mercado externo e de equívocos de políticos governamentais nacionais.

Ademais, devem ser contabilizados como efeitos altamente prejudiciais os que implicam na exigência de abdicação, tanto da marca da empresa quanto do próprio *design*. Entre os impactos assinalam-se os que afetam a imagem da empresa e a sua capacidade de gerar inovações, mesmo que incrementais, para o aprimoramento da sua capacitação técnica.

Os efeitos negativos atingem tanto as grandes empresas locais como as pequenas e médias unidades produtivas destruindo a capacidade de governança endógena, transferindo assim o poder de intervenção estratégica para agentes externos, que, normalmente, tem nos agentes de exportações seus abraços avançados.

Em síntese, considera-se haver efetivamente um paradoxo na inserção internacional de empresas e aglomerados de móveis pelos seguintes argumentos:

- quanto mais o aglomerado produtivo e as empresas que o compõem, conquistam espaços no mercado global, levando em conta a atual modalidade de inserção competitiva – via custo, fornecendo produtos de limitada agregação de valor, maior é a vulnerabilidade destes aglomerados produtivos;
- outrossim, os aglomerados que se dedicam ao abastecimento do mercado interno, que tem se revelado nos últimos anos menos dinâmico e que é substancialmente menor em tamanho, mantêm as marcas das empresas e continuam a desenvolver os próprios *designs*. Ou seja, o subconjunto da população de empresas dos estratos de

pequenos e médios portes, pertencentes a aglomerados especializados no abastecimento do mercado interno, continua a desenvolver inovações, mesmo que incrementais, em nível de produtos; enquanto empresas e aglomerados líderes como o do São Bento do Sul produzem móveis, em boa parte, com *designs* elaborados pelas grandes redes de compradores e operam, quase que, como fabricantes de redes globais, num mercado cuja concorrência é ditada pelo custo;

- portanto, embora houvesse o entendimento de que a inserção competitiva no mercado global deveria ser uma vantagem competitiva significativa e saliente para os aglomerados e empresas que conquistaram competência para atuar nestes mercados, há sólidas evidências de que a experiência dos aglomerados do Sul brasileiro não valida esta expectativa lógica.
- frisa-se que a perda de autonomia na gestão das relações endógenas não se esgota nestas restrições, pois há ainda outras formas de dominância que incluem a fixação de preços, de prazos e dos padrões de qualidade e padrões globais.

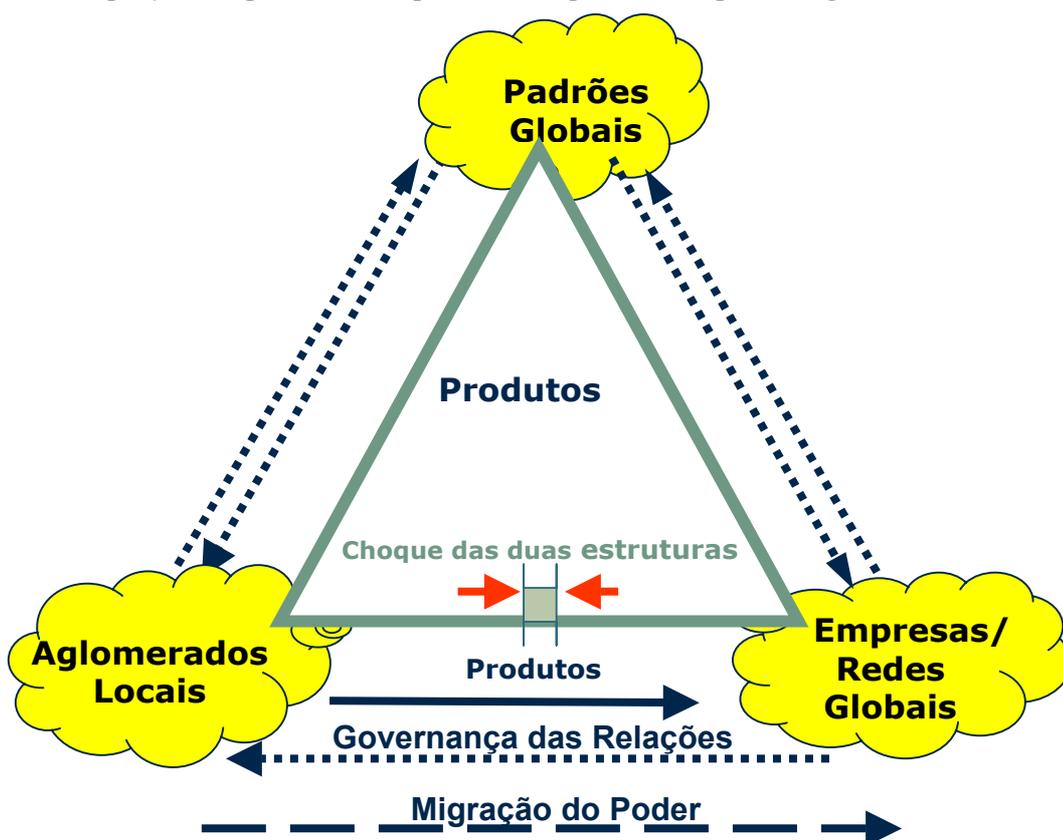


Figura 37: Paradoxo da inserção internacional do aglomerados de móveis dos países em desenvolvimento.

Fonte: Elaborada com o apoio do engenheiro Cláudio Reiter. Frisa-se que houve forte inspiração na obra de MESSNER (2002).

A outra modalidade de governança é a que compreende o desenvolvimento de fatores e que depende da existência de um aparato institucional de suporte, de assistência às empresas e da desenvoltura dos órgãos de representação patronal, além da existência de lideranças locais competentes e reconhecidas por seus pares.

O desenvolvimento de fatores, de maneira geral, pode ser subdividido em duas grandes vertentes:

- uma, referente à oferta de serviços prestados por instituições dedicadas à pesquisa, a assistência técnica, a oferta de ensaios e teste, a capacitação de pessoal técnico e, a prestação de serviços de assistência gerencial, entre outras e
- a da organização e implementação de programas visando ao fomento do aglomerado como um todo, mediante esforços sinérgicos de órgãos de suporte, de representação patronal e, eventualmente, com o apoio governamental.

Sublinha-se que a concepção e a implementação de programas e projetos de desenvolvimento torna-se tanto mais necessária quanto menor for o tamanho do elenco das empresas dos aglomerados produtivos e menos avançado o estágio de desenvolvimento ou a fase do ciclo de vida do aglomerado.

Nesta dimensão ou vertente dos ganhos de competitividade observam-se posicionamentos diametralmente opostos no rol dos aglomerados pesquisados.

No aglomerado de Bento Gonçalves há uma notável sinergia de esforços entre organizações de diferentes naturezas e competências que é canalizada para a implementação de abrangentes e importantes programas e projetos coletivos. Num outro pólo, situa-se o aglomerado produtivo de São Bento do Sul, que, nos últimos anos, não tem conseguido obter sinergia de esforços e competências, o que também se revela na rarefeita ocorrência de projetos coletivos e produz incontestes reflexos negativos, entre os quais o sub aproveitamento do importante aparato técnico-institucional existente.

Já no Oeste catarinense, que é destituído de uma retaguarda institucional para oferta de serviços técnicos, salientam-se os esforços de entidades patronais e do SEBRAE-SC, que estão executando importantes e abrangentes projetos coletivos para mitigar as deficiências de capacitação individual das empresas e do aglomerado como um todo, mesmo diante do enfrentamento de um sem número de entraves, entre os quais o da desconcentração espacial das empresas .

Em Arapongas também se salientam esforços coletivos bem sucedidos, seja para abertura de mercados e compras conjuntas de matérias-primas, seja para lançar um ambicioso programa de desenvolvimento do aglomerado.

Em Portugal as empresas possuem acesso potencial a amplos programas de fomento do *cluster* nacional da madeira, além de contarem com a disponibilização de serviços de capacitação técnica. Contudo, nota-se a falta ação programática assestada diretamente para o segmento de móveis e também um melhor aproveitamento do aparato técnico-institucional existente. Pondera-se que houve um projeto específico, mas aparentemente limitado, visando à capacitação de empresas moveleiras do aglomerado do Vale do Souza.

O aglomerado de A Estrada, na Galícia espanhola, é potencialmente beneficiário do programa do *Cluster* da Madeira da Galícia, embora somente um pequeno número de empresas locais, notadamente as de maior tamanho, esteja diretamente associado ao programa. Há, contudo, uma efetiva liderança local da entidade que gere a feira e exposição de A Estrada, que pode encaminhar projetos visando o desenvolvimento deste aglomerado.

Portanto, não basta somente haver dotação de aparato de suporte. É necessário que ele cumpra seus objetivos institucionais e, simultaneamente, também seja eficaz, sob o ângulo dos potenciais beneficiários dos seus serviços.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

5.4.1 Considerações finais

Enumera-se, nesta parte final da tese, um elenco de conclusões e de sugestões com o propósito de sublinhar aspectos considerados importantes para o entendimento dos resultados da pesquisa, para estimular reflexões sobre os fundamentos da teoria de aglomerados e de redes de empresas e para sugerir linhas de pesquisas, a saber:

- como se chegou à conclusão que a competitividade dos aglomerados produtivos pesquisados é lastreada em fatores estáticos e, portanto, a estratégia competitiva é baseada em custos, existe uma enorme discrepância em relação aos fatores de sustentação da competitividade entre os aglomerados pesquisados e os ‘distritos industriais italianos’, cujo sucesso é fundamentado na cooperação, na divisão do trabalho e na competição via inovação;
- a associação dos modos de governança com a competitividade dos aglomerados

produtivos, no que se refere a dimensão técnico-produtiva, perde, em boa parte, sua validade em razão da primazia do modo de governança de mercado;

- ficou evidente que as transações entre as empresas são rotineiramente informais, sem a lavratura de contratos escritos e conforme se percebeu existe, subjacente, a esta realidade, a presunção de que o parceiro não adotará comportamentos oportunistas ou não-eficientes. Considera-se que esta constatação é suficientemente importante para merecer análises mais detalhadas futuramente, posto que discrepa do padrão adotado no modo de gestão pelo mercado, segundo o disposto no Quadro 16. Percebeu-se, ainda, que as transações com fornecedores não são fugazes, mas, sim, são de médio e longo prazo de duração, o que implica na sucessão das mesmas relações ou seja, observa-se o caráter sistemático das transações, que deve ter por base a justificativa de Britto(2002,p.7) “...à presença de incentivos a continuidade e ao aprofundamento das articulações entre os agentes”;
- observa-se a ocorrência de uma crescente influência de redes nacionais de comércio varejista na comercialização de móveis no Brasil, embora seus efeitos não tenham merecido uma avaliação mais profunda por parte dos agentes pesquisados. As implicações deste novo modelo são significativas e podem introduzir um novo figurante na coordenação dos aglomerados, com poder semelhante aos detidos pelas cadeias globais de comercialização de móveis;
- giza-se que a vertente da governança voltada ao desenvolvimento de fatores apresenta diferenças marcantes no rol dos aglomerados pesquisados, que se refletem na competitividade dos mesmos;
- quanto aos tipos de confiança vigente não se percebeu a existência de fortes variações nos seis aglomerados produtivos analisados e nenhum deles revelou propensão para cooperar salientemente, salvo em modalidades de ações coletivas dedicadas ao desenvolvimento de fatores e a prospecção de mercado;
- em relação à consulta sobre como se poderia promover a construção da confiança, elemento motriz de processos cooperativos, não houve uma linha única de propostas ou uma gama de pontos convergentes de respostas capazes de servirem de base para eventual adoção de medidas concretas, ou seja as sugestões foram muito dispersas. Contudo, registra-se uma lista de proposições e expectativas oriundas de diferentes categorias de atores que participam dos aglomerados pesquisados:

- remoção de entraves de natureza cultural;
 - conscientização dos diferentes atores para que percebam a importância da cooperação e do associativismo;
 - aumento do valor dos produtos, ou seja, conferir maior valor agregado aos produtos finais para mitigar a concorrência predatória via custos e redução de preços;
 - expectativa de que com a assunção ao poder nas empresas por novas gerações de dirigentes haverá maior abertura para a cooperação.
- constatou-se que a acentuação do envolvimento em redes globais de comercialização produz efeitos contraditórios e gera o que foi denominado de paradoxo da inserção no mercado internacional de móveis. Sublinha-se o fato de, até agora, não ter havido uma avaliação mais profunda dos reflexos desta via de acesso ao mercado global, tanto por parte dos agentes pesquisados, quanto por órgãos de suporte e agências governamentais de fomento e ligadas a políticas setoriais;
 - frisa-se que a pesquisa revelou que todos os aglomerados desejam abrir novos mercados e, sobretudo, almejam conquistar fatias do mercado mundial, o que pode deixar os aglomerados produtivos da região Sul e de outros espaços brasileiros altamente dependentes de governanças globais, desde que seja mantido o atual modelo de inserção;

5.4.2 Sugestões

Expõe-se, a seguir, uma limitada lista de sugestões consideradas significativas diante das constatações e conclusões da pesquisa:

- Execução de estudos e pesquisas sobre a modalidade de inserção no mercado mundial de móveis, por meio de redes globais de comercialização, utilizadas pelos aglomerados brasileiros, realçando aspectos como os da capacidade de inovação e de resistência a crises externas, tanto em nível das empresas, quanto dos aglomerados como um todo;
- Aplicação de técnicas de análise de ‘gerenciamento de cadeias de suprimento’- SCM em aglomerados produtivos com empresas de grande porte, simultaneamente,

a execução de análises mais amplas visando a um maior conhecimento das relações de subcontratação e de fornecimento em geral dos aglomerados;

- Avaliação mais abrangente do potencial de confiança subjacente nas relações de negócios, estabelecidas informalmente nos aglomerados pesquisados, para fomentar processos de cooperação interfirmas mais avançados em nível local;
- Aplicação deste modelo de avaliação de aglomerados em outras ocorrências similares do País, ou fora dele, porém com ajustamentos para melhor captar, de um lado as relações de subcontratação e da divisão do trabalho no âmbito dos aglomerados e de outro, os envolvimento coletivos direcionados à promoção de fatores e à avaliação dos seus efeitos na competitividade;
- Avaliação de casos de aglomerações produtivas de móveis em países que competem diretamente com o Brasil na acirrada arena global de negócios, visando ao conhecimento das estratégias que alicerçam as suas vantagens competitivas, destacando-se as que se sustentam em fatores dinâmicos;
- Realização de pesquisas sobre os fundamentos históricos e atuais dos ‘distritos industriais italianos’ para saber se eles são ou não uma ocorrência peculiar e amoldada às características regionais do norte da Itália e sobre a intensidade e amplitude dos impactos causados pela globalização nos seus fundamentos: confiança; cooperação; envolvimento social, inovação. Em suma, sugere-se que se questione, com maior profundidade, se os ‘distritos industriais italianos’ possuem elementos paradigmáticos generalizáveis, que já se difundiram ou que podem se difundir para outras localidades do planeta, aproveitando para tanto as linhas de reflexões de COCCO et.al. (2002, p.14) e se são ou resistentes a mudanças no ambiente externo;
- Que se considere os ‘distritos industriais italianos’ não como um modelo paradigmático e replicável mas, sim, como uma experiência portadora de rico manancial de ensinamentos, porém que exige profundos ajustamentos e críticas para nortear, com maior propriedade, pesquisas sobre aglomerados e outras vertentes de coleções de empresas em diferentes regiões e, sobretudo, o desenho de políticas de fomento a aglomerados, levando em conta os variados condicionamentos e realidades locais.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABIMÓVEL-PROMÓVEL. **O mercado norte- americano de móveis.** Leitura moveleira. ABIMÓVEL : São Paulo, 1999.

ABIMÓVEL. **Panorama da indústria brasileira de móveis.** São Paulo. Edições de 2003, 2004.

_____. **Panorama do setor moveleiro do Brasil.** São Paulo, 2005.

ACIB e UNIVILLE. **São Bento do Sul: perfil sócioeconômico-** 2004. Associação Comercial e Industria de São Bento do Sul e Univille- Campus de São Bento do Sul. São Bento do Sul, 2005.

ALBAGLI, Sarita. **Território, territorialidade e desenvolvimento local.** Texto elaborado para o SEBRAE. Rio de Janeiro, 2003.

ALTENBURG, Tilman; MEYER-STAME, Jörg. **How to promote clusters:** Policy Experiences from Latin America. Elsevier Science Ltd., 1999: v.27, n.9, p.1693-1713.

ARIENTI, Wagner L. Fordismo e pós-fordismo: uma abordagem regulacionista. CSE. Florianópolis: UFSC. CSE. **Anais do II Encontro Nacional de Economia Política.** v.2, p.16-30. São Paulo, 1997.

ARIENTI, Wagner e SANSON, João. **O estado e a economia:** notas de aula.CSE-UFSC: Mestrado em Economia, 2000.

ASCET. **Gaining competitive advantage in manufacturing.** Spprint. ASCET, v.6, 2004.

BARBOZA, Luiz Carlos. **Agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas:** uma estratégia de industrialização local. Brasília, D.F: CNI, In: Relatório do Conselho de Política Industrial e Tecnológica; Rio de Janeiro, COPI, 1998.

BARROS DE CASTRO, Antonio et al. **O futuro da indústria no Brasil e o Mundo: os desafios do século XXI**. CNI, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BATALHA et al. **Gestão agroindustrial**: CEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BAUMANN, Renato. O Brasil nos anos noventa: uma economia em transição. In: **Brasil: uma década de transição**. Renato Baumann (org.) .. [et.al] Rio de Janeiro, 1999, p. 40.

BERCOVICH, Néstor Andrés. **Analisi dell' internazionalizzazione dell' industria del mobile di São Bento do Sul(Santa Catarina, Brasile)** alla luce dell' esperienza dei distretti industriali italiani. Economia e diritto del terziario, n.1, 1995. Univ. Roma, 1995.

BNDES. **Critérios para a atuação do BNDES em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: AP/DEPRO, 2004.

BRAND, Fabiane C. **Sistemática de apoio ao processo de decisão quanto a terceirização de uma cadeia produtiva-** o caso da cadeia eletroeletrônica gaúcha. 2004. 179f. Dissertação de Mestrado, PPGEP-UFRS. Porto Alegre, 2004.

BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva e ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta. **Características estruturais de clusters industriais**. Niterói: UFF, 2002, mimeo.(a).

BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. **Características estruturais e *modus-operandi* das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica**. 1999. 271p. Tese (Doutorado em Economia) – IE-UFRJ- IE. Rio de Janeiro, 1999.

_____. **Cooperação interindustrial**: uma síntese da literatura. Niterói: UFF, 2002, mimeo.(b).

_____. **Cooperação tecnológica e aprendizado coletivo em redes de firmas**: uma sistematização de conceitos e evidências empíricas. Niterói: UFF, 2002, mimeo.(c).

_____. Elementos estruturais e conformação interna das redes de firmas: desdobramentos metodológicos, analíticos e empíricos. Niterói: UFF, 2002. 24p. mimeo.(d). In: Seminário internacional – **Sistemas produtivos locais e novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**, set. 2000. Nota Técnicas n.18. Rio de Janeiro: BNDES, FINEP, IE/UFRJ, 2000. Mimeografado.

CMA. **Cluster de la madera da Galicia**. CIS Madera. Xunta de Galicia- Parque Tecnológico de Galicia. Ourense, Espanha, (S/d.).

CAMARINHA MATOS, L.M., AFSARMANESH, H. **Conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, Renato Ramos; CÁRIO, Sílvio Antônio Ferraz e NICOLAU, José Antônio. **Aglomerados produtivos têxtil-vestuário do Vale do Itajaí**. In: Seminário internacional patrocinado pelo BNDES, FINEP, IE/UFRJ, realizado no Rio de Janeiro, em setembro, 2000.

CAMPOS, Renato Ramos, CÁRIO, Sílvio Antônio Ferraz e NICOLAU, José Antônio et al. Reestruturação industrial e aglomerações setoriais locais em Santa Catarina. In: VIEIRA, Paulo Freire et al. **A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento**. PNUD; SEBRAE;UFSC. Florianópolis, APED, 2002.

CARVALHO, LUIZ CARLOS J. **A noção de filière**: um instrumento para a análise das estratégias de empresas. Textos de Economia. Florianópolis: v.6, n.1, p.109-116,1995.

CASAROTTO, Nelson Filho; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001. 173p.

CASAROTTO, Rosangela Mauzer. **Redes de empresas na indústria da construção civil**: definição de funções e de atividades de cooperação. 2002. 226p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEPP-UFSC. Florianópolis, 2002.

CASSIOLATO, José Eduardo, LASTRES, Helena M.M, SZAPIRO, Marina et al. **Proposição**

de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. UFRJ-IE. Rio de Janeiro, 2002.

CASTRO, Fernando Paulo Guimarães de. **Uma proposta de estruturação de sistemas de inteligência competitiva – IC**, em aglomerações econômicas de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. 2000.

CORDEIRO, Luiz. **Processos de compra em cadeias de fornecedores.** Relatório parcial. 2005. Dissertação de Mestrado. PPGEP-EPS, Florianópolis, 2005.

CORÒ, Giancarlo. Distritos e sistemas de pequena empresa. In: **“Empresários e empregos em novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália”**. Org. Cocco; Urani e Galvão. Rio de Janeiro: SEBRAE/DP&A. Edit., 2002.

CORRÊA, Henrique e CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação de clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

COUTINHO, Luciano. **A terceira revolução industrial e tecnológica** : as grandes tendências de mudanças. In *Economia e Sociedade*, p.69-87.

CSCMP. Council of Supply Chain Management Professionals. (Special Message). EUA, 2004.

CUNHA, Idaulo José. **A Economia catarinense rumo a um novo século: uma proposta para a retomada do desenvolvimento industrial.** BADESC-BRDE-CODESC-ICEPA. Florianópolis: Instituto CEPA, 1999.

_____. CUNHA, Agenda 21- Região Sul: **Documento para discussão.** Ministério do Meio Ambiente- MMA, Brasília, 2001.

_____. **Sistemas regionais de inovação:** classificação e peculiaridades de aglomerados industriais. Monografia da disciplina de Redes de Empresas. UFSC-PPGEP, 2001.

_____. **Agglomerados industriais de economias em desenvolvimento:** classificação e

caracterização. Florianópolis: BRDE-FORUMCAT, 2003.

DANTAS, Alexiz; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. Empresa, indústria e mercados. In: **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. David Kupfer & Lia Hasenclever- Organizadores. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 23-41.

Denk, Adelino. Pólos moveleiros I- São Bento do Sul(SC). Leitura moveleira – Estudos 8. ABIMÓVEL. Curitiba: Alternativa Editora, 2002.

DINIZ, Clélio Campolina. **Global-Local: interdependências e desigualdades**. Notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil. In: Semonário Internacional - **Sistemas produtivos locais e novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. BNDES, FINEP, IE/UFRJ. Nota Técnica N. 9. Rio de Janeiro, Setembro, 2000.

ENRIGTH, Michael J. **Regional clusters and economic development: A Research Agenda**, In U. Staber, N. V. Schaefer and B. Sharma, editors, *Business Networks: Prospects for Regional Development*. New York: De Gruyter, 1996.

EURADA. **Clusters, industrial districts, local productive systems**. <<http://www.eurada.org>>, Bruxelas: Eurada, 1999.

FATMA. **Plano estratégico para a área de tecnologia: lineamentos básicos**. Diretoria Técnica. Florianópolis, Fev., 1979

FIANI, Ronaldo. Teoria dos Custos de Transações. In: **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. David Kupfer & Lia Hasenclaver-Organizadores. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 267-286.

FUNDAÇÃO IBGE. **Contas regionais do Brasil 1985-1997**. Rio de Janeiro, 1999.

_____. **Censos econômicos – industriais** de 1950, 1960, 1970 e 1980 e 1985. Rio de Janeiro.

_____. Fundação IBGE/Diretoria de Geociência/Departamento de Cartografia; Secretaria de Planejamento/DEGE/Arquivo Gráfico Municipal; Fundação IBGE. Estimativas para julho de 2005, disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>

FINZI, Ugo. The world furniture industry in 2005. **World Furniture International Markets Review**. Csil Millano, 24 year 6, december 2004.

GALVÃO, José Olímpio de A. “**Clusters**” e **distritos industriais**: estudos de casos em países selecionados e implicações de políticas. Planejamento e políticas públicas. IPEA, Brasília, julho de 2000, p. 3-50.

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática de avaliação de desempenho em cadeias de suprimento**. 2003. 248p. F. Tese (Doutorado) PPGEP-UFSC. Florianópolis, 2003.

GURISATTI, Paolo. **O nordeste italiano**: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCCO, Giuseppe et al. **Empresários e empregos: nos novos territórios produtivos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A., 2002.

HADDAD, R. Paulo. **Clusters e desenvolvimento regional no Brasil**. CLUSTER, Revista Brasileira de Competitividade. Instituto Metas. Belo Horizonte, ano 1, n.2, agosto/novembro 2001.

HUMPHREY, J. and SCHMITZ, H. **Governance and upgrading**: linking industrial cluster and global value chain research. Brighton: Institute of Development Studies –Working Paper 120, 2000.

_____. **Governance in global value chains**. In: Bellaggio Value chains workshop. Bellaggio, Itália, 2000.

IEL-SC. **Metodologia para o desenvolvimento da competitividade regional**. Org. Sandro W. da Silveira et al. Florianópolis, 2002.

INSTITUTE OF DEVELOPMENT STUDIES RESEARCH GLOBALIZATION (IDS). **Globalization: Collective Efficiency research project**. Co-ordinated by Humbert Schmitz, 2002.

_____. **Research Globalization** disponível em: file://C:\BITWARE\Meus%20documentos\Institute%20of%Development%20Studies...>, acesso em 22/04/2002.

KAGAMI, Mitsuhiro, TSUJI, Masatsugo. **Industrials agglomeration**: facts and lesson for development countries. Wakaba, Japan: IDE, JETRO, 2003.

KAPLINSKY, Raphael e READMAN, Jeff. Calculated from UNCTAD, 2004 (www.unctad.org, on 22 January 2004).

KAPLINSKY, Raphael e READMAN, Jeff. **Globalisation and upgrading**: What can (and cannot) be learnt from international trade statistics in the wood furniture sector. Institute of Development Studies, University of Sussex and Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton, Brighton, U.K., Marc, 2004.

KETELS, Christian. **European Clusters. Strutral Change in Europe 3** – Inovative C Regions, Hagbarth Publications, January, 2004.

KUPFER, David, HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LALONDE, Bernard. **Cadeia de suprimento**: uma gestão estratégica. HSM Management, Julho-agosto, 2000.

LANZER, Edgar e CASAROTTO, Nelson Filho e CUNHA, Cristiano et al. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1997.

LASTRES, Helena, CASSIOLATO, José, et al. **Interagir para Competir**: promoção de aglomerados competitivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE; FINEP; CNPq, 2002.

LEMOS, C. **Notas preliminares do Projeto “Arranjos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado”**. Rio de Janeiro, 1997.

LEONELLO, João Carlos. **Análise do cluster moveleiro de Arapongas-PR: condições, limites e possibilidades de desenvolvimento**. Dissertação(Mestrado) PPGE-UFSC. Florianópolis, 2001.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção**. Estudos Econômicos. São Paulo: IPE-USP, v.30, n.2, 2000.

LUNDVAL, Bengt-Ake e JONHSON, Björn. Promoting innovation systems as a response to the globalising learning economy. In: Seminário internacional – **Sistemas produtivos locais e novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro, set. 2000. BNDES.

MARKUSEN, Ann. **Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais**. Nova Economia: Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte: UFMG/FACE/DCE, v.5, n.2, dezembro de 1995.

MARTINEZ OTERO S.L. **Contract**. Martínez Otero: documento de divulgação da empresa. A Estrada- Galícia-Espanha, (S/d). (www.maertinezotero.com)

MASSIMO, Florio. Scenario- The furniture industry in the new European countries. **World Furniture International Markets Review**. Csil Millano, 24 year 6, december 2004.

MESSNER, Dirk, MEYER-STAMER, Jörg. **Governance and networks**. Tools to study the dynamics of clusters and global value chains. IDS/INEF Project “The impact of global and local governance on industrial upgrading”, Duisburg, 2000.

MESSNER, Dirk. **The concept of the “world economic triangle”**: global governance patterns ad options for regions. IDS Working paper 173. Brighton, England, 2002.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil**. Ildes, Friedrich Ebert Stiftung Policy Paper, n.23, março de 1999.

_____. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica**, Ildes, Friedrich Ebert Stiftung, Policy paper n.28, set. 2001.

_____. **Algumas observações sobre clusters em Santa Catarina**. UFSC-SCE-DCE, Atualidade econômica, Florianópolis, ano 12, n.37, 2000.

MEYER-STAMER, Jörg, SEIBEL, Silene et al. **Competitividade sistêmica da indústria catarinense**. Doc. 2. IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD e Instituto Euvaldo Lodi – IEL/SC. Florianópolis, 1997. Santa Catarina – Competitividade das Aglomerações produtivas. Forumcat. Florianópolis: Fev. 2001.

_____. **Competitividade Sistêmica da Indústria de Móveis**. Doc. 2. IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD e Instituto Euvaldo Lodi – IEL/FIESC. Florianópolis, 1997; in BRDE e IEL/FIESC. Santa Catarina – Competitividade das Aglomerações produtivas. Forumcat. Florianópolis: Fev. 2001.

MELO, Altair Acelon e CASAROTTO, Nelson Filho. **Cluster e a importância das pequenas e médias empresa: a variante italiana**. Eng. Sistema e Produção: UFSC, 2000. (mimeo).

MYTELKA, Lynn, e FARINELLI, Fulvia. Estudo temático: **Local clusters, innovation system and sustained competitiveness**. In: Nota Técnica n.5, apresentado em Seminário Internacional, realizado no Rio de Janeiro, setembro, 2000.

NAKANO, Yoishiaki. **Globalização, competitividade e novas regras do comércio mundial**. Revista de Economia Política, vol.14, nº4 (56), out.dez. /94. P. 7-30.,1994

NADVI, Khaled. **Industrial Clusters and Networks: Case studies of sme growth and innovation**. Vienna: ONUDI.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEGRELLI, Serafino. **The outsourcing “Prince”**: models in supply chain governance in the italian industrials districts. 2003.

O’BRIEN, J.A. **Sistemas de informações e as decisões empresariais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLLUS, M. et al. **Roadmap design collaborative virtual organization in dynamics business ecosystems**. Deliverable D1 – Interim report on consolidated baseline 2003.

ONUUDI. **Development clusters and Networks of SMEs**: the Onudi programme. Vienna: ONUUDI, 2001.

PEREZ, Carlota. Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil. In: Seminário da CEPAL – **La teoria del desarrollo en los albores del siglo XXI**. Santiago del Chile: CEPAL, 2001.

PIRES, R. I. Sílvio. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply chain management)**: conceitos, práticas e estratégias. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição= on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagens competitivas das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

PROMOS/SEBRAE/BID. **Metodologia de desenvolvimento de APL**. Projeto PROMOS/SEBRAE/BID. Brasília: SEBRAE, 2004.

RABELLOTTI, Roberta. Globalization, industrial districts and value chain. In: **Industrial agglomeration : Facts and lessons for developing countries**. Edited by Mitsuhiro Kagami and Masatsugu Tsuji. (IDE) JETRO. Japan, 2003. p. 264-285.

RAUD, Cécile. **Indústria, território e meio ambiente**: perspectivas da industrialização descentralizada a partir da análise da experiência catarinense. Florianópolis: Editora da UFSC; Blumenau: Editora da FURB, 1999.

SABATINI, M. S. **Os distritos industriais como modelo de crescimento endógeno**: o caso do segmento de rochas ornamentais no município de Cachoeira de Itapemirim. Vitória: Dissertação de Mestrado, 1998.

SANTA CATARINA- **Dados sobre a indústria de móveis de Santa Catarina**. Secretaria de Planejamento/DEGE/Gerência de Estatística. Florianópolis, 2005. (Mimeo).

SCHERER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras**: ações coletivas na era da globalização. São Paulo: Hucitec, 1999.

SCHMITZ, Hubert. Eficiência coletiva: caminho para o crescimento da indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**. Porto Alegre: FEE, 1997, v.18, n.2, p.164-200.

_____. **Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos**. Niterói, 1998. (Mimeo).

SCHMITZ, Hubert and NADVI, Khalid. Institute of Development Studies, University of Sussex, UK. **Clustering and industrialization**: Introduction. Elsevier Science Ltd. 1999: v.27, n.9, p.1503-1534.

SCHNEIDER, Ben. **Outsourcing**: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma: Buenos Aires, Argentina, 2004.

SCHWARTZ, Gilson. **A nova economia: números e projeções, reflexos sobre a economia tradicional e sobre a economia brasileira**. IEL/SC: Florianópolis, maio de 2000. (Mimeo).

SEBRAE/RS. **Arranjo produtivo da serra gaúcha: dinâmica e desafios**. Porto Alegre: SEBRAE/RS. 2004.

SEBRAE-NA e UFSC/NEITEC. Programa de Financiamento de Bolsas de Mestrado vinculadas à pesquisa de micros e pequenas empresas em arranjos produtivos locais no Brasil. Convênio SEBRAE-NA- FEPESE/UFSC, coordenação: NEITEC- Dep. de Economia, 2005.

SENGENBERGER, Werner e SPIKE, Frank. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e política. In “**Empresários e empregos em novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**”. Org. Cocco; Urani e Galvão. Rio de Janeiro: SEBRAE/DP&A. Edit., 2002. p.101-146.

SILVEIRA, Sandro W. da. **Abordagem sistêmica para diagnóstico da vocação competitiva e desenvolvimento microrregional: o caso de Blumenau**. Dissertação de Mestrado. Centro Tecnológico- Engenharia de Sistemas e Produção, UFSC, 1999.

SOUZA, Maria Carolina A. F. de, BOTELHO, Marisa dos Reis A. **A potencialidade da contribuição das redes de pequenas empresas para o desenvolvimento local**. Disponível em: <file://D:\Mesa 06\DeSouz.htm>, acesso em 06/11/2000.

SOUZA, Maria Carolina et. al. **Relações de cooperação com grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso Brasil**. Ensaios FEEC. Porto Alegre, v.18, n.2. p.201-234, 1997.

SOUZA, Naici, Vasconcelos de. **Plantando chaminés**. Projeto Histórico e Biográfico do Parque Moveleiro de Araongas. Londrina: Gráfica Cartaz, 1998.

_____. **Exortação de Araongas**. Fundação Projeto do Resgate da Memória Histórica de Araongas. Araongas: Aleluia, 2000.

STRZELEC, Paul. **Achieving the potencial of collaboration**. The ASCET Project (2004).

TRACOGNA, Alessandra. Markets- The chinese furniture scene in Shanghai. **World Furniture International Markets Review**. Csil Milano, 24 year 6, december 2004.

UNTACD. **Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development**. Geneve. 2-4, september TB/COM. 3/EM/5/2, Apud Mitelka e Farinelli, 2000.

VARGAS, Marcos, A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação**: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. 2002. 225p. Tese (Doutorado) IE:UFRJ. Rio de Janeiro, 2002.

VIEIRA, Paulo Freire, Cunha, Idaulo José. Repensando o desenvolvimento catarinense. In: et al. **A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento**. PNUD; SEBRAE; UFSC. Florianópolis, APED, 2002.

ZALESKI, João. **Formação de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: PPGEP-EPS/UFSC, 2000.

WEINSTEIN, Olivier et al. **Diversité des relations entre entreprises et variété des modes d'intermédiation**. Villetaneuse: Universite Paris XIII, 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1986.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO PARA EMPRESAS

FABRICANTES DE MÓVEIS

QUESTIONÁRIO BASE PARA EMPRESAS DO AGLOMERADO PRODUTIVO DE MÓVEIS DE

DATA: ____ / ____ / ____

I. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS E PAPEL EXERCIDO NO AGLOMERADO PRODUTIVO

1. Identificação e características gerais da empresa:

Empresa:		
Endereço:		
Município:	Estado:	Telefone:
Entrevistado:	Cargo:	
Telefone:	E-Mail:	
Ano de Criação:	Origem do Capital: Nacional () Estrangeiro () Misto ()	

2. Dirigentes da empresa e sua qualificação:

Nome:	
Cargo:	
Tempo de experiência no setor:	
Atividade anterior à criação da empresa:	
a. Não exerceu outra atividade	
b. Empregado/gerente de outra empresa moveleira	
c. Empregado de empresa de outra atividade	
d. Setor público	
e. Empresário/gerente de outro setor	
f. Outra (especifique)	

2.1. Grau de escolaridade dos dirigentes:

a. Ensino fundamental	
b. Ensino médio normal	
c. Ensino médio técnico	
d. Ensino superior	
1. Incompleto	
2. Completo	
e. Tecnólogo	
f. Pós-graduação	

3. Posição da empresa no Aglomerado produtivo:

Montadora/fabricante de móveis completos	
Prestador de serviços produtivos (facçãoista) para montadoras de móveis	
Fabricante de componentes de outros materiais para as montadoras de móveis	
Montadora e fabricante de peças e componentes	
Fabricante de outros insumos (especificar)	

4. Características da Empresa

Itens	2002	2004
Pessoal Ocupado		
Faturamento R\$ Mil		
Mercado Interno (%)		
Mercado Externo (%)		

5. Grau de escolaridade dos Recursos Humanos da empresa

	Número	(%)
a. Ensino fundamental		
b. Ensino médio normal		
c. Ensino médio técnico		
d. Ensino superior?		
1. Incompleto		
2. Completo		
e. Tecnólogo		
f. Pós-graduação		

6. Assinale quais das características a seguir arroladas melhor se enquadram a atual situação de oferta de recursos humanos no seu aglomerado produtivo:

Capacitação técnica formal	
Forte engajamento ao trabalho	
Disciplina e assiduidade	
Habilidade	
Capacidade de aprendizado	
Criatividade	
Adaptabilidade a novas tarefas	
Outras(Especificar)	

7. Principais produtos/Destino:

Tipo do Produto	(% Faturamento)		Destino*
	2002	2004	
1.			
2.			
3.			

* Mercado interno (MI); Mercado externo (ME).

8. Características da produção:

8.1 Processo produtivo:

Móveis sob encomenda	
Móveis em série	

8.2 Estilo de móveis produzidos

Móveis retilíneos	
Móveis coloniais (torneados; rústicos)	
Outros(Especificar)	

8.3 Linha de produtos de móveis:

Para cozinha	
Dormitórios completos	
Partes para dormitórios	
Guarda roupas	
Camas	
Cômodas	
Sala	
Estofados	
Mesas e cadeiras	
Escritório	
Estantes	
Outros	
Jardim/piscina	
Outros (especificar)	

9. Grau de aproveitamento da capacidade produtiva: _____ (%)

10. Destino da produção-mercado

Destino	2002	2004
Mercado Interno (R\$mil)		
Exportações (US\$)		

10.1. Distribuição do mercado Interno

	2002	2004
Região do A P		
Outras regiões de SC/PR/RS		
Macrorregião Sul		
Outras Macrorregiões		

10.2. Mercado externo - principais destinos

Destino	2002 (%)	2004 (%)
EUA		
Europa		
Ásia		
Mercosul		
Outros		

11. A Empresa vem trabalhando com lucro?

Sim	
Não	
Empatando	

12. Canais de comercialização

Canais de comercialização	% sobre vendas
Representantes comerciais	
Lojas Próprias	
Grandes Varejistas	
Agentes de Exportações	
Outros (especificar)	

13. A empresa atua com marca própria:

	Sim	Não
Mercado nacional		
Mercado internacional		

14. As transações com o exterior são feitas mediante:

Representantes no exterior	
Escritórios (agentes) de exportações	
Compradores que vem diretamente a sua fábrica	
Outras modalidades	

15. Funções exercidas pelos escritórios (agentes) de exportação:

Definição do <i>design</i> dos produtos	
Definição de preços e prazos	
Teste de qualidade	
Acompanhamento da produção	
Acompanhamento do embarque nos portos	

II. RELAÇÕES DE ARTICULAÇÃO-COOPERAÇÃO NO AGLOMERADO PRODUTIVO

16. Número de fornecedores-parceiros subcontratados:

Peças/partes	
Serviços industriais	
Móveis inteiros	

17. Os fornecedores de componentes e os subcontratados operam:

1. Com exclusividade para sua firma	
2. Com diversas empresas do seu ramo	

18. Tempo médio das relações com os principais fornecedores e prestadores de serviços e o grau de importância que sua empresa representa para eles:

TIPO DO PRODUTO	TEMPO (anos)	(%) NOS NEGÓCIOS DO PARCEIRO
Madeira* e derivados		
Maquinas e equipamentos		
Embalagens		
Componentes		
Produtos químicos		
Fornecedores (subcontratados)		

19. Indique o poder de barganha da sua empresa nas seguintes relações:

Relações	Baixo	Médio	Alto
Com os principais fornecedores com subcontratados			
com seus principais clientes			

20. Origem das matérias-primas e insumos

20.1- Madeira

Madeira	Quantidade (m ³)	Própria (%)	Terceiros (%)	Procedência (%)			
				Região A P	Outras Regiões do Estado (SC/PR/ RS)	Outros Estados do Sul (Especificar)	Outros Estados Do Brasil (Especificar))
Pinus							
Eucalipto							
Nativa							
Total		100	100				

20.2 – Outros insumos

Insumos	Nº Fornecedores	Origem (%)			
		Região A P	Outras Regiões do Estado (SC/PR/ RS)	Outros Estados do Sul (Especificar)	Outros Estados Do Brasil (Especificar)
Máquinas e equipamentos					
Embalagens					
Componentes					
Produtos químicos					
Fornecedores (subcontratados)					

21. Indique as modalidades de parceria adotadas no aglomerado produtivo da listagem a seguir apresentada e assinale com que frequência ocorrem:

MODALIDADES DE PARCERIAS	FREQUÊNCIA				
	Nunca	Rara- mente	Moderadamente	Freqüentemente	Sempre
Formação e treinamento de pessoal					
Compra de insumos e matérias-primas					
Transporte compartilhado					
Estudos de mercado					
Consórcio para exportação					
Participação em feiras e exposições					
Desenvolvimento de tecnologia de produtos					
Sistema de informações setoriais					
Desenvolvimento de fornecedores comuns					
Divisão de trabalho na cadeia de produção de móveis					

22. Assinale quais os objetivos visados na adoção da parceria:

OBJETIVOS DAS PARCERIAS	FREQUÊNCIA				
	Nunca	Rara- mente	Moderadamente	Freqüentemente	Sempre
Reduzir de custos					
Compartilhar riscos					
Penetrar em novos mercados					
Solucionar entraves tecnológicos					
Acessar a competências complementares					
Outros (especificar)					

23. Assinale as principais vantagens auferidas pela empresa por estar situada na área do aglomerado produtivo e indique o grau de importância a elas atribuídas:

EXTERNALIDADES	GRAU DE IMPORTÂNCIA			
	Nula	Baixa	Média	Alta
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada				
Menor custo da mão-de-obra				
Proximidades com fornecedores de matérias-primas				
Proximidade com clientes/consumidores				
Infra-estrutura econômica				
Proximidade com fabricantes de equipamentos				
Disponibilidade de serviços técnicos				
Programas de apoio e fomento				
Existência cursos de nível técnico e universitário				
Existência de conceito ou marca regional				
Outros (indicar)				

24. Quanto ao relacionamento que mantém com outras empresas concorrentes da região:

24.1. Há encontros ou reuniões? Sim () Não ()

24.2. No caso da resposta for positiva, assinale qual a frequência com que são realizados e informe sobre os objetivos e teores dos encontros:

Natureza dos Encontros	PERIODICIDADE		
	Raramente	Moderadamente	Frequentemente
Formais e de mera confraternização			
visando tratar de problemas conjunturais de natureza reivindicatória			
Para tratar de problemas comuns visando ao aumento da competitividade do aglomerado produtivo			
Para tratar de problemas comuns visando ao aumento da competitividade do aglomerado produtivo			
Outras finalidades(especificar):			

24.3. Assinalar a posição/experiência da sua empresa em relação as seguintes modalidades de cooperação:

Modalidades de Cooperação	Freqüentemente	Moderadamente	Raramente	Nunca
Troca de informações sobre fornecedores				
Aquisição de matéria-prima em conjunto				
Troca de informações sobre clientes				
Troca de informações ou estudos sobre mercados a explorar				
Vendas em conjunto:				
Exportações em conjunto:				
Entregas ou transporte de matérias-primas em conjunto				
Participação em feiras em conjunto				
Publicidade conjunta:				
Terceirização de fases da produção				
Manutenção de equipamentos conjunta:				
Desenvolvimento Tecnológico Conjunto				
Treinamento conjunto				
Outras ações realizadas em conjunto ou em grupos de empresas				

24.4. Se raramente ou nunca, indique as razões, para cada modalidade de cooperação:

25. Quais os principais entraves que impedem um maior nível de cooperação entre as empresas do aglomerado produtivo?

Experiências negativas anteriores em ação conjunta	
Desconfiança no comportamento de parceiros	
Falta de conhecimento sobre a capacidade do parceiro em cumprir os compromissos previstos na terceirização	
Inexistência de clima e de cultura empresarial propícias para a cooperação	
Convicção de que outros produtores potenciais subcontratados não atendam as qualificações desejadas por sua empresa	
Inexistência de empresas capacitadas para o atendimento das suas necessidades e exigências	
Elevada rivalidade e alto grau de independência das empresas da região	
Convicção de que a empresa só tem a ganhar internalizando todas as etapas de produção	
Outras(especificar)	

26. Qual o principal entrave para melhorar a cooperação com as empresas correlatas e de suporte ?

Verticalização das empresas

27. Indique as razões que motivaram a optar pela estratégia de desverticalização:

Flexibilização da capacidade produtiva	
Dedicação a etapas em que a empresa revela maior competência	
Percepção do amadurecimento de potenciais fornecedores	
Evitar a execução de pesados investimentos em aumento da capacidade produtiva	
Transferências de etapas da produção que exijam elevada escala de produção e especialização produtiva	
Outras(Especificar)	

28. Assinale os procedimentos empregados para definição de fornecedores, em particular para prestadores de serviços – facções e produtores de peças e componentes.

29. Sua empresa adota o critério de segmentação de parceiros de negócios, em função da importância que eles apresentam para o sucesso dos seus negócios?

Sim ()

Não ()

29.1. Caso a resposta seja afirmativa indique que tipos de relacionamentos são mais usuais:

Colaborativo/cooperação	
Acompanhamento das relações	
Relações tipicamente de mercado	

29.2. Indique a origem dos fatores de produção a seguir:

Insumos	Nº Fornecedores	Origem (%)				
		Região A P	Outras Regiões SC/PR/RS	Outros Estados do Sul (Especificar)	Outros Estados do País (Especificar)	Outros Países (especificar)
Máquin. e equipamentos						
Embalagens						
Componentes						
Produtos químicos						
Fornecedores (subcontratados)						
Outros (especificar)						

30.0 Indique a frequência com que a empresa se utiliza das funções a jusante (Pós-produção):

	Nunca	Raramente	Moderadamente	Freqüentemente
Empresas de Logística				
Propaganda				
Transporte				
Feiras				
Outras				

31. Quais foram as justificativas para sustentar a decisão de transferir para terceiros as atividades mencionadas na questão anterior:

Decisão estratégica e tática para se concentrar em etapas centrais em que a empresa detém maior competência	
Flexibilizar a capacidade produtiva para melhor atender as alterações de demanda	
Mera aquisição de capacidade para atender necessidades de picos de demanda	
Aproveitamento de competência de firmas especializadas	
Outras (especificar)	

Relacionamento com Instituições de Suporte

32. Indique como considera o relacionamento com as seguintes instituições:

	ótimo	bom	regular	ruim
SEBRAE:				
FIESC (ou FIEPR; FIERGS)				
ACI				
AMPE				
Bancos de Desenvolvimento				
Universidades				
Instituições de Tecnologia / <i>design</i>				
Inst. de Capacitação de pessoal				
Associação de municípios				
Outras (assinalar)				

33. Na sua opinião, que instituições estariam faltando em sua região?

34. Como você classifica a integração entre as instituições de suporte presentes no seu aglomerado produtivo nos programas e projetos regionais?

Ótima	
Boa	
Regular	
Ruim	

III. INFORMAÇÕES SOBRE A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA (ÂMBITO INDIVIDUAL)

35. Liste os tipos de máquinas e equipamentos essenciais no processo produtivo e no diferencial competitivo da sua empresa*

Tipo de Máquina(*)	Tempo			
	Até 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	+ de 10 anos

(*) Molduradora; Centro de usinagem; Furadeiras múltiplas; Lixadeira; Cabines de pintura; Estufa de secagem; Prensa de laminação; Prensa de alta frequência; outras.

Padrões e técnicas de gestão da produção

36. Indique que programas/ferramentas a seguir listados são utilizados na sua empresa:

PCP	
Just in time	
Kanban	
Redução de set-up	
Célula de produção	
Outros (Identificar)	

37. Como a empresa faz a programação de sua produção?

A partir dos pedidos	
Com base em um planejamento (Informatizado)	
Outros meios	

Compra de matéria-prima

38. A empresa enfrenta problemas:

- com o abastecimento de matéria-prima ? : Sim () Não ()
- com a qualidade de alguma matéria-prima ? Sim () Não ()

38.1. Caso as respostas sejam sim, indique quais matérias-primas e quais os problemas mais detectados?

Matéria-prima	Problemas principais

39. Na sua opinião é viável a formação de um grupo para compra conjunta de alguma matéria-prima desde que houvesse em redução de preços?

Sim	<input type="checkbox"/>	Para que tipo de matéria-prima?
Não	<input type="checkbox"/>	Qual a principal razão?

39.1. Na sua opinião, esse esquema poderia ser estabelecido entre empresas da região?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

39.2. Caso a resposta seja negativa explique as razões:

Design dos produtos e tecnologia

40. Como a empresa estabelece/cria o *design* de seus produtos?

Através de revistas de moda	<input type="checkbox"/>
Através de criação própria	<input type="checkbox"/>
Seguindo orientações dos clientes:	<input type="checkbox"/>
Acompanhando os concorrentes	<input type="checkbox"/>
Outros (especificar)	<input type="checkbox"/>

41. Sua empresa conhece o sistema CAD?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

41.1 Se a resposta for positiva, a sua empresa estaria disposta a utilizá-lo na produção?

--

Qualidade

42. A Empresa tem programa de gestão da qualidade? Sim () ; Não ()

42.1 Se a resposta for positiva indique qual a situação em que se enquadra:

Em bom andamento	
Em andamento razoável	
Lento	
Desativado	

43. A empresa possui certificação de qualidade? Sim () Não ()

43.1. Se a resposta for positiva, indique quais certificações:

--

IV- GOVERNANÇA DAS RELAÇÕES INTERFIRMAS E COM OUTROS ATORES DO AGLOMERADO PRODUTIVO E TIPOS E NÍVEIS DE CONFIANÇA VIGENTES

O conceito de governança adotado na pesquisa refere-se a detenção de poder e de influência para coordenar diferentes relações estabelecidas no interior do aglomerado produtivo, abrangendo: coordenação de atividades técnico-produtivas; troca de informações e de tecnologia; negociação com agentes público-privado externos; desenvolvimento de fatores(capacitação coletiva de pessoal por exemplo) que não envolvam diretamente o processo de produção.

44. Assinale quem exerce a coordenação das atividades a seguir indicadas em relação ao produto e o processo produtivo:

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA-ÓRGÃO
Definição do que produzir*	
Definição do <i>design</i>	
Definição de preços e de prazos de entrega	
Definição das questões referentes ao descumprimento de itens do contrato	
Controle de qualidade	

45. Assinale quem exerce a coordenação no aglomerado produtivo de móveis no aglomerado produtivo de móveis das atividades a seguir indicadas, pertinentes ao desenvolvimento de fatores e a outras ações coletivas não ligadas ao processo produtivo

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESA ou ÓRGÃO
Projetos de capacitação de pessoal	
Ações coletivas de pesquisa de mercado	
Projetos coletivos de melhoria tecnológica	
Abertura de novos mercados	
Outras	

46. Indique que tipos de contratos são estabelecidos para disciplinar as relações de negócios com seus principais fornecedores, subcontratados e clientes:

Tipos de Contratos	Sim	Não
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro		
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro, porém condicionadas a eventos definidos antecipadamente		
Os contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente:		
Os contratos permitem selecionar o desempenho após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes		
Não existem contratos formais		

47. Como são elaborados os contratos com seus parceiros:

O contratos são basicamente impostos, portanto não são negociados, em razão do desigual poder de influência de um dos parceiros	
Os contratos são negociados entre sua empresa e o seu parceiro de negócios, atendendo os interesses das duas partes	
Outras modalidades(indicar)	

48. Indique que áreas ou subsistemas de gestão das relações entre empresas já foram estabelecidas no seu aglomerado e quais instrumentos de gestão coletiva são empregados para coordenar os seguintes subsistemas :

	Sim	Não
Sistema conjunto de informações gerenciais		
Se a resposta for 'sim' indique o instrumento:		
Planejamento e controle conjunto da produção		
Se a resposta for 'sim' indique o instrumento:		
Divisão negociada de ganhos de ações coletivas		
Se a resposta for 'sim' indique o instrumento:		
Logística integrada		
Se a resposta for 'sim' indique o instrumento:		
Outras(Identificar):		

49. Quais são os modos de governança predominantes no seu aglomerado produtivo nos relacionamentos com o mercado interno?

Relações de mercado (prevalecem os interesses individuais das empresas; os objetivos das transações são unicamente comerciais; as empresas são independentes; estabelecem vínculos instantâneos):		
Relações mistas (envolvendo critérios de mercado e colaborativos)		
Relações colaborativas (com diferentes graus de evolução; porém há continuidade das relações e diferentes dosagens de confiança mútua)		

50. Como sua empresa avalia a influência das empresas estrangeiras (grandes redes/cadeias de distribuição detentoras de marcas mundiais) na gestão/orientação do seu aglomerado produtivo?

51. Após o aumento das exportações e da presença constante de agentes e representantes de grandes firmas mundiais, que intermediam negócios, quais foram os impactos percebidos quanto aos seguintes aspectos:

Especificação	Diminuíram	Inalterados	Aumentaram
- Níveis de cooperação interfirmas do local do aglomerado produtivo			
Grau de confiança interempresas			
- Busca de soluções conjuntas com apoio de órgãos de fomento e de serviços técnicos			
- Influência das grandes empresas locais			

Confiança

O conceito de confiança adotado na pesquisa refere-se a atitude de um agente econômico em relação ao risco ou seja a antecipação da tendência do comportamento de um agente ou parceiro de negócio.

Ela determina o dinamismo dos negócios entre agentes/ empresas e é a “amalgama” de comportamentos cooperativos. Pergunta-se:

52. Com a realização de programas conjuntos de desenvolvimento do aglomerado produtivo houve aumento da confiança entre as empresas dele participante e maior abertura para futuras ações conjuntas?.

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Independente da resposta assinale as razões?

--

53. Assinale dentre as alternativas de tipos de confiança, a seguir arroladas, as que são mais influentes na sustentação de parcerias e ações conjuntas no aglomerado produtivo a que pertence:

Confiança baseada em boa vontade	
Confiança baseada na presunção de competência do parceiro de negócio	
Confiança baseada em contratos formais	
Confiança baseada no efetivo conhecimento do parceiro de negócio e por acreditar na capacidade/competência do mesmo	
Confiança decorrente da convivência proporcionada pela proximidade geográfica das respectivas empresas	
Confiança resultante do aprendizado e da participação em projetos coletivos	
Confiança decorrente do bom ambiente reinante na região que abriga o aglomerado produtivo, que imprime regras coletivas e sanções sociais aceitas pelos membros da comunidade de negócios ()	
Outros tipos(Indique quais)	

54.O que justifica o grau de confiança reinante no aglomerado produtivo?

--

55. Assinale o grau de influência exercida pelos órgãos listados a seguir no funcionamento do aglomerado produtivo e indique as atividades mais salientes por eles exercidas

EMPRESAS-ÓRGÃOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA				ATIVIDADES
	Nula	Baixa	Média	Alta	
Associação comercial					
Sindicato patronal					
Governo do Estado					
Empresa líder					
Empresa de exportação					
Sebrae					
Senai					
Universidade(s)					
Bancos de Desenvolvimento					
Outras (indicar)					

56. Cite as experiências em ação conjuntas e projetos compartilhados com outras empresas locais e assinale os resultados alcançados:

Experiências	Positiva	Razoável	Negativa

57. Indique dentre as alternativas listadas a seguir quais as modalidades de descumprimento de condições pactuadas ocorreram nas relações da sua empresa com terceiros :

a. Seleção adversa* ou seja, quando a empresa contratada sabe que não possui condições de cumprir as relações previamente pactuadas	
b. Risco moral ou <i>Moral hazard</i> , ou seja quando o problema gerador do descumprimento do contrato ocorre durante a execução do contrato	
c. Ocorreram problemas porém foram motivados por outras razões	
d. Não houve ocorrência de desatendimento de condições pactuadas com parceiros de negócios	
e. caso seja comum ocorrerem comportamentos oportunistas citadas nas itens “b” e “c” existem mecanismos de incentivos e códigos de conduta para reduzir estes desvios existentes no aglomerados produtivos ou nas relações da sua empresa com terceiros	

58. De acordo com sua experiência e levando em conta o ambiente e a cultura regional em que está inserido o aglomerado produtivo indique como se poderá aumentar o grau de confiança interempresas, visando o avanço da cooperação e da ação conjunta?

59. Indique na relação de fatores, abaixo listados, quais deles são importantes para o desenvolvimento do aglomerado produtivo e o grau de relevância a eles atribuídas

Fatores	Grau de Importância			
	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Melhoria da qualidade e da oferta de matérias –primas e insumos				
Capacitação técnica da mão-de-obra				
Adquirir máquinas mais modernas				
Inovação em processos e produtos				
Melhorias no <i>design</i> dos móveis				
Abertura de novos mercados				
Aumentar as relações de cooperação				
Adotar métodos modernos de gestão				
Resolver problemas de infra-estrutura				
Outros fatores (identificar)				

60. Indique se no seu aglomerados produtivos confirma-se ou não as hipóteses seguintes:

60.1. A maior proximidade geográfica dos membros do aglomerado produtivo, ao permitir contatos diretos diários, aumenta o grau de confiança entre os empresários do produtivo e promove comportamentos eficientes em relações de parcerias!

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
Não sabe	<input type="checkbox"/>

Se resposta for positiva, justifique.

--

60.2. As relações com fornecedores de insumos em geral e com os compradores de produtos são mais fortes e abertas do que com firmas congêneres ou concorrentes do aglomerado produtivo!

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
Não sabe	<input type="checkbox"/>

Se a resposta for positiva Indique as razões:

--

61 Diante das pressões competitivas decorrentes da globalização e da flexibilização da produção há tendência de maior cooperação ao longo da cadeia produtiva do aglomerado produtivo (do tipo: maior troca de informação entre fornecedores e montadoras (empresas líderes) desenvolvimento de fornecedores; melhor partilha dos ganhos decorrentes da ação conjunta). Na sua opinião, no AP em que sua empresa está inserida:

Não se notam mudanças	<input type="checkbox"/>
Há pequenos avanços	<input type="checkbox"/>
Há razoáveis avanços	<input type="checkbox"/>
Há nítidos/fortes avanços	<input type="checkbox"/>

V. APRENDIZADO E INOVAÇÃO

62. Indique as alternativas empregadas pela sua empresa para o treinamento e capacitação de pessoal nos últimos três anos:

Especificação	Importância Conferida			
	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Treinamento interno na empresa				
Treinamento em cursos na área do AP				
Treinamento em cursos técnicos fora do AP				
Estágios em clientes ou subcontratantes				
Cursos especiais para atender requisitos de grupos de empresas do AP				
Contratação de técnicos ou engenheiros de fora empresa				
Contratação de pessoal técnico; tecnólogo; com graduação superior da área do AP				
Outras(Identificar)				

63. Quais dos seguintes efeitos resultaram dos diferentes processos de aprendizados formais e informais realizados pela sua empresa:

Resultados	Grau de importância			
	Nula	baixa	média	alta
Maior eficiência na utilização dos equipamentos e máquinas				
Melhor aproveitamento das matérias -primas				
Capacitação para realizar melhorias incrementais				
Capacitação para desenvolver produtos e processos				
Melhor aproveitamento das potencialidades dos mercados				
Aprimoramentos nas diferentes áreas de gestão da empresa				

64. Indique e avalie das freqüência de atividades voltadas para a inovação tecnológica realizadas pela sua empresa em 2004.

Especificação	Frequência			
	Não houve	Ocasional	Freqüente	Contínuo
Aquisição de máquinas e equipamentos modernos que resultaram em Melhorias tecnológicas em processos e produtos.				
Aquisição de tecnologias mediante o licenciamento e a compra de patentes; de marcas ou outras modalidades de acesso				
Projetos de desenvolvimento de tecnologias de processos ou produtos novos ou melhorados				
Projetos de capacitação em gestão de qualidade e de gestão ligados a: qualidade total; desverticalização; métodos de <i>Just in time</i>				
Inovações relacionadas a abertura de novos canais de comercialização; logística De novos produtos ou com acentuadas melhorias				
Outras que considere significativas (Discriminar)				

ANEXO 2
RELAÇÃO DE EMPRESAS, ÓRGÃOS PATRONAIS, ÓRGÃOS DE
SUPORTE PESQUISADOS E VISITADOS

ANEXO 2 Atores pesquisados segundo o aglomerado produtivo, a modalidade de pesquisa e os tipos ou categorias dos entrevistados

AGLOMERADO	QUESTIONÁRIOS FORMAIS						ENTREVISTAS LIVRES		TOTAL
	Empresas fabricantes de móveis	Fabricantes de equipam. e insumos	Instituições suporte	Órgãos de Governo	Agentes de exportações	Subtotal	Empresas fabricantes de móveis	Atores diversos	
Arapongas/PR	10	2	2	2	1	17	0	0	17
Bento Gonçalves/RS	6	2	3	1	1	13	2	1	16
Oeste Catarinense/SC	9	1	2	1	0	13	1	0	14
São Bento do Sul/SC	6	2	3	1	2	14	5	2	21
Vale do Souza/Portugal	6	0	0	1	0	7	0	3	10
A Estrada/Espanha	2	0	1	0	0	3	0	1	4
TOTAL	39	7	11	6	4	67	8	7	82

FONTE: Pesquisa de campo, 2005