

SEM:95-2 SEQ: 7 Local:
AUT:SILVA, CRISTIANE DA
TIT:PADRAO DE CONCORRENCIA E COMP
ETITIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE A
INDÚSTRIA MOVELEIRA DE SANTA CATARINA**

**Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para
obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia**

Por: Cristiane da Silva

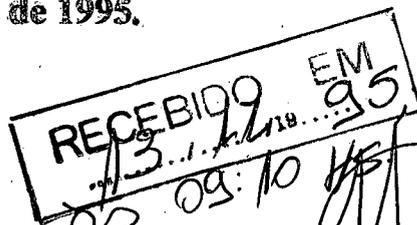
Orientador: Prof. Dr. Edvaldo Alves de Santana



Área de Concentração: Economia de Empresas

**Palavras chaves: 1 - Padrão de concorrência
2 - Competitividade
3 - Estratégias empresariais**

Florianópolis, novembro de 1995.



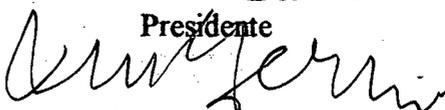
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 a aluna Cristiane da Silva na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

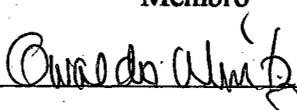
Banca Examinadora:



Prof. Edvaldo Alves de Santana
Presidente



Prof. Dulcio de Avila Berni
Membro



Prof. Oswaldo Almeida
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais ...

Que compartilharam do meu ideal e renunciaram aos seus sonhos para que, eu pudesse viver os meus

Dedico.

Agradeço a Deus.

Agradeço a toda minha família.

Agradeço ao meu professor orientador Edvaldo Alves de Santana, por sua atenção e dedicação.

Agradeço a todos os autores e empresários do setor moveleiro da cidade de São Bento do Sul que contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

Agradeço ao espaço cedido pelo NISPE para digitação e obtenção de dados que auxiliaram na conclusão desta monografia.

Agradeço aos amigos e também, a todos que de forma direta ou indireta auxiliaram na elaboração deste.

Agradeço.

RESUMO

O interesse central deste trabalho empírico, está em analisar e saber quais as novas características do padrão de concorrência e como está o desempenho competitivo do setor moveleiro catarinense. Dez empresas fabricantes de móveis de madeira são as linhas condutoras desta análise.

Para atingir os objetivos propostos, procurou-se fazer uma análise primeiramente sobre as diversas estruturas de mercado como também das estratégias de crescimento utilizadas pelas empresas. Na coleta de dados referente ao setor moveleiro em termos mundiais e de Brasil, os mesmos foram obtidos em livros e boletins oficiais, de modo que, relacionando-os diretamente com o tema. Sobre Santa Catarina foi realizado uma pesquisa direta à empresas do setor, localizadas no município de São Bento do Sul, região nordeste do Estado. Cada integrante da amostra registrou em um questionário individual seus pontos-chaves referentes a produção, mão-de-obra, estratégias e concorrentes.

Os resultados mostraram que o padrão de concorrência existente atualmente está relacionado aos preços e prazos de entrega, tendo em vista que as empresas do setor moveleiro trabalham com produções feitas sob encomenda. A qualidade e o *design* dos produtos também são de suma importância para aumentar a rivalidade entre as empresas neste novo padrão de concorrência.

Quanto a competitividade, o setor caracteriza-se por possuir deficiências, principalmente no que se refere a mão-de-obra qualificada e em equipamentos modernos, quando comparado a outros setores da economia brasileira e mundial. Porém, mesmo com deficiências, o setor moveleiro catarinense consegue bom desempenho nas exportações, em especial para móveis residenciais feitos com pinus, matéria-prima pouco utilizada para atendimento do mercado doméstico.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Holandeses compram móveis em São Bento do Sul.....	72
Anexo 2 - Pesquisa sobre planos de investimentos na indústria catarinense.....	74
Anexo 3 - Questionário aplicado nas empresas do setor moveleiro catarinense.....	77
Anexo 4 - Relação das empresas pesquisadas.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estruturas mercadológicas.....	20
Quadro 2 - Tipos de cooperação, segundo atividades dos parceiros e as estratégias utilizadas pelas empresas.....	31
Quadro 3 - Fatores determinantes da competitividade na indústria.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da indústria de móveis com relação ao número de estabelecimentos e ao número de pessoal ocupado.....	39
Tabela 2 - Evolução das exportações da indústria brasileira de móveis.....	43
Tabela 3 - Empresas fabricantes de móveis no Brasil e em Santa Catarina.....	45
Tabela 4 - Evolução da indústria de móveis do município de São Bento do Sul.....	48
Tabela 5 - Evolução da exportações de móveis no Brasil e em São Bento do Sul.....	55
Tabela 6 - Estratégias empresariais utilizadas pelas empresas do setor moveleiro de São Bento do Sul.....	60

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE ANEXOS.....	v
LISTA DE QUADROS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
CAPÍTULO I	
1. O PROBLEMA.....	10
1.1 Introdução.....	10
1.2 Relevância do problema.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.4 Metodologia.....	13
1.5 Estrutura do trabalho.....	14
CAPÍTULO II	
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Organização dos mercados.....	15
2.2 Estratégias de crescimento.....	21
2.3 Padrão de concorrência e competitividade.....	32
CAPÍTULO III	
3. ASPECTOS GERAIS SOBRE O SETOR MOVELEIRO.....	36
3.1 Características do setor moveleiro sob o ponto de vista internacional e nacional.....	36
3.1.1 Aspectos internacionais sobre a indústria de móveis.....	36
3.1.2 Aspectos sobre a indústria de móveis no Brasil.....	38

3.2 Características do setor moveleiro em Santa Catarina.....	44
3.2.1 Aspectos gerais.....	44
3.2.2 São Bento do Sul.....	47
CAPÍTULO IV	
4. O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E A COMPETITIVIDADE NO SETOR MOVELEIRO CATARINENSE.....	57
4.1 Considerações gerais.....	57
4.2 O padrão de concorrência vigente.....	58
4.3 A competitividade no setor moveleiro catarinense.....	62
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	65
GLOSSÁRIO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	71

CAPÍTULO I

1 - O PROBLEMA

1.1 - Introdução

Através deste estudo pretende-se analisar as mudanças ocorridas no setor moveleiro de Santa Catarina, em específico na cidade de São Bento do Sul, pequeno município catarinense, maior pólo industrial de móveis em termos de Estado e de Brasil. Como principais mudanças, foram consideradas aquelas ocorridas no padrão de concorrência e na competitividade do referido setor.

Com um cenário favorável a mudanças, o setor industrial brasileiro, a partir da década de 70, defrontava-se com um novo rumo para a economia, voltada especialmente para novos processos de industrialização e de modernização dos diversos setores. Embora defasados tecnologicamente, alguns deles tornaram-se capazes para competir tanto no mercado interno como no externo.

A busca de novas estratégias contribuíram para tornar os setores mais competitivos. O setor moveleiro de Santa Catarina também passou por essas modificações. Ainda que um tanto defasado tecnologicamente, consegue hoje alcançar bons resultados em termos de mercado nacional e internacional.

1.2 - Relevância do Problema

Para acompanhar a tendência de modernização dos mercados e enfrentar a competitividade tanto no âmbito interno quanto externo, as indústrias de um modo geral estão em constantes mudanças de estratégias.

As empresas do setor moveleiro em Santa Catarina, objeto de estudo deste trabalho, não fogem à nova tendência de mudanças, em busca de modernização e de novas estratégias empresariais que lhes garantam melhores retornos. Percebendo que o setor precisava de rápidas mudanças para enfrentar a competitividade, os moveleiros catarinenses começaram a investir em reflorestamento, tecnologia e em mão-de-obra qualificada, mudando o seu padrão de concorrência. "As questões básicas de mudanças, giraram em torno da capacidade tecnológica, capacidade de produção, capacidade de comercialização, capacidade financeira e aspectos estruturais." (Revista Móbia, 1986: 4)

Tendo como base este cenário, a indústria moveleira, a partir de 1984, deu destaque ao Estado de Santa Catarina como grande exportador de móveis, basicamente com a liderança do município de São Bento do Sul, com várias de suas empresas despontando em iniciativas de criatividade e agilidade na exportação do produto (Revista Móbia, 1985: 19). No entanto, a indústria moveleira de Santa Catarina, que se encontra em maior escala concentrada na microrregião do Alto Vale do Rio Negro, abrangendo, principalmente, as cidades de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, a partir de 1986 passou por difíceis entendimentos entre fornecedores e clientes, devido à implantação do novo plano econômico, o Plano Cruzado.

Como interesse central deste estudo, estão as características do novo padrão de concorrência vigente nos anos 90 no setor moveleiro de Santa Catarina e como este novo padrão de concorrência interfere no desempenho competitivo desse setor.

Podemos dizer que a competitividade está relacionada ao padrão de concorrência vigente. Correa (1991: 5). comenta que:

“... a competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma e sim como um conceito de natureza extrínseca, estando relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado.”

Sendo assim, será proposto um estudo empírico envolvendo os seguintes questionamentos:

- qual o padrão de concorrência existente na década de 90 no setor moveleiro de Santa Catarina e quais as estratégias utilizadas por este setor para conseguir melhor posição no mercado?

- como está a competitividade no setor moveleiro de Santa Catarina e qual seu desempenho no mercado interno e externo?

O estudo de caso foi efetuado com uma amostra de dez empresas localizadas na cidade de São Bento do Sul, maior pólo industrial do setor no Estado, reconhecido tanto nacionalmente como internacionalmente. A disponibilidade de dados e o crescimento do setor referente a parte econômica do Estado também justificam a escolha do tema.

1.3 -Objetivos

Geral

Analisar o padrão de concorrência e a competitividade no setor moveleiro de Santa Catarina no período de 1970 à 1994.

Específicos

- Definir as principais estruturas de mercado e as estratégias de crescimento sob a ótica de alguns autores, relacionados com a área de economia de empresas e a teoria microeconômica.

- Apresentar as principais características do setor moveleiro em termos mundiais, Brasil e em especial, Santa Catarina, demonstrando também seu desempenho no mercado interno e externo.

- Caracterizar o novo padrão de concorrência existente na década de 90 no setor de móveis catarinense, como também verificar o atual estágio da competitividade no mercado nacional e internacional e quais as estratégias que as indústrias estão utilizando para enfrentar seus concorrentes.

1.4 - Metodologia

A principal metodologia utilizada, foi do tipo descritiva, onde segundo Gil (1988: 39) esta se aproxima da explicativa na medida que pretende-se determinar a natureza das relações entre as variáveis. Sendo assim, além de identificar a importância do setor moveleiro em Santa Catarina em relação a economia brasileira, procurou-se avaliar a competitividade e o padrão de concorrência existente neste setor.

Como fonte teórica, a pesquisa teve como referencial, os conceitos referentes à estrutura de mercado e estratégias de crescimento, envolvendo, principalmente, os autores: Michael Porter e Eduardo Augusto Guimarães além de outros relacionados à área, como forma de complemento. Os estudos de David Kupfer, Lia Hanguenauer e Coutinho e Ferraz foram as fontes principais para o estudo do padrão de concorrência e competitividade.

Para melhor explicar o crescimento do setor moveleiro em Santa Catarina, como também verificar qual o padrão de concorrência vigente, foi realizada uma pesquisa de campo, abrangendo dez empresas situadas na cidade de São Bento do Sul, com aplicação de um questionário envolvendo perguntas referentes ao tema. As perguntas envolvem questionamentos sobre a razão social da empresa, data de fundação, endereço, número de funcionários, quais as estratégias que estão envolvendo maiores níveis de investimentos, como está a competitividade no mercado frente ao novo padrão de concorrência do setor etc.

Ainda para alcançar esses dois objetivos, foram utilizadas informações sobre o setor retiradas em artigos de jornais e revistas, bem como informações obtidas em boletins oficiais, na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e na Prefeitura Municipal de São Bento do Sul.

Para avaliar a participação do setor moveleiro de Santa Catarina no mercado interno e externo, foram utilizados dados estatísticos recolhidos dos relatórios e boletins da FIBGE, Banco Central do Brasil e da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico. Artigos de jornais e revistas também foram utilizados, reforçando as conclusões finais.

1.5 -Estrutura do Trabalho

O trabalho é composto de cinco capítulos. O primeiro e quinto capítulos são destinados a introdução e conclusão, respectivamente. O segundo capítulo é reservado ao referencial teórico que envolve o tema. No terceiro, são abordados a caracterização e desempenho do setor moveleiro a nível mundial, Brasil e Santa Catarina. No quarto capítulo são focalizados o padrão de concorrência e a competitividade do setor de móveis de Santa Catarina.

CAPÍTULO II

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são reunidos alguns conceitos considerados importantes para explicar as diferentes formas de estruturas organizacionais e as diferentes formas de estratégias de crescimento do mercado assim como, conceitos sobre padrão de concorrência e competitividade.

2.1 - Organização dos Mercados

“As estruturas mercadológicas caracterizam-se por dois aspectos principais, um refere-se à quantidade de agentes vendedores e compradores atuantes em um mercado e o outro trata-se da natureza da mercadoria, objeto de negociação.”(Garófalo e Carvalho, 1980: 15)

Os diversos tipos de unidades econômicas individuais podem ser divididos independentes de suas funções em dois grupos: os compradores e os vendedores. Entre os compradores estão os consumidores de bens e serviços e as empresas que adquirem trabalho, capital e matérias-primas. No grupo dos vendedores, estão as empresas que vendem seus serviços, os trabalhadores que vendem seus serviços como meio de trabalho e os proprietários de recursos que são os fornecedores de matérias-primas para as empresas.

A interação de vendedores e compradores formam o mercado. “O mercado é um grupo de compradores e vendedores que interagem entre si, resultando na possibilidade de trocas.”(Pindyck e Rubinfeld, 1994: 13)

O comportamento dos mercados podem ser do tipo competitivo ou não-competitivo. Um mercado integralmente competitivo possui muitos compradores e muitos vendedores, de forma que nenhum destes compradores e vendedores, individualmente, possua impacto significativo sobre os preços. Por outro lado, entre os mercados não-competitivos podemos citar, como exemplo, o mercado mundial de petróleo. Neste tipo de mercado existem muitos produtores, porém, determinadas empresas podem afetar o preço do produto.

A seguir são apresentadas as principais características de cada tipo de estrutura de mercado:

a) Concorrência Perfeita

A concorrência perfeita é uma estrutura de mercado onde existem muitos agentes transacionando um tipo de mercadoria. Pode-se enumerar suas principais características:

- presença de grande número de compradores e vendedores do fator de produção;
- produtos homogêneos - os produtos, serviços ou os fatores de produção, objetos de transações, são em cada caso, substitutos perfeitos entre si, ou seja, são idênticos;
- princípio da indiferença - os vendedores e compradores conhecem a natureza do fator e seu correspondente preço, que é dado pelo mercado;
- transparência de mercado - existe transparência total sobre as informações do mercado para todos os agentes presentes nas transações;
- livre mobilidade - existe livre mobilidade para entrada ou saída dos agentes e produtos no mercado, o governo não efetua qualquer restrição quanto a estas mobilidades e;

- divisibilidade dos fatores de produção - os fatores de produção, os serviços e produtos são perfeitamente divisíveis, condição necessária para que os agentes presentes no mercado apresentem igualdade de oportunidades.

b) Monopólio

“O monopólio é um mercado no qual existe apenas um vendedor, mas muitos compradores.”(Pindyck e Rubinfeld, 1994: 423)

Neste tipo de mercado, um único agente vendedor controla toda a oferta do bem e não é perturbado por qualquer tipo de competição de outro substituto, dado que seu produto ou serviço não possui substituto próximo.

Como características e condições básicas para a existência de um monopólio, podemos citar que os eventuais competidores devem ser mantidos distantes ou afastados da indústria, de tal modo que não exista competitividade entre os vendedores. A existência do grau de diferenciação do produto é muito alta e são estabelecidas barreiras a entradas de eventuais concorrentes. As barreiras são de ordem tecnológica, derivadas de possíveis ganhos em economia de escala gerada por uma firma de grandes dimensões que pode suprir o mercado com custos mais baixos do que um grupo de firmas concorrentes entre si poderia fazê-lo, ou ainda, de ordem legal-constitucional, normalmente da forma de patentes e marcas registradas. Em síntese, o poder de monopólio depende de três condições: da elasticidade da demanda, do número de vendedores que atuam no mercado e da forma de interação entre os vendedores.

c) Monopsônio

A estrutura de mercado denominada monopsônio caracteriza-se pela existência de um mercado que possui um único comprador. Em face do poder do monopsônio possibilita-se ao comprador adquirir a mercadoria ou serviço por valor inferior ao preço que equivaleria em um mercado competitivo. Desta forma, o poder de monopsônio depende de três fatores básicos: da elasticidade da oferta, do número de

compradores atuantes no mercado e ainda, da forma de interação existente entre estes compradores.

d) Concorrência Monopolística

Pode-se conceituar a concorrência monopolística como sendo “um regime de preços ou estrutura de mercado na qual existem muitas firmas produzindo e vendendo produtos substitutos próximos, porém não perfeitos”. (Garófalo e Carvalho, 1980: 118)

Nesta estrutura de mercado existe um ambiente comercial no qual as empresas competem vendendo produtos diferenciados, substitutos próximos uns dos outros e com livre mobilidade tanto para saídas como para entradas de empresas com suas próprias marcas de produtos. A diferenciação de produtos nestes mercados, pode ser vista em diversos casos, tais como:

- diferentes formas e condições de embalagens ou da execução do serviço ofertado;
- diferenças nas características físicas, ou melhor, nas dimensões, cores e formas variadas;
- várias identificações, ou seja, nomes e marcas não similares;
- planos de pagamentos variados, como também disponibilidade do produto ou do executor do serviço; e
- localização geográfica do ofertante.

Nos mercados de concorrência monopolística a diferenciação dos produtos e serviços ofertados poderá ser real ou imaginária, isto é, a diferenciação do produto poderá existir somente para o consumidor. Quanto aos preços, as empresas possuem apreciável mas não amplo, controle sobre os mesmos.

e) Oligopólio

Oligopólio pode ser conceituado “como todo mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores,

concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou a totalidade, da oferta desses produtos e/ou da prestação de serviços". (Garófalo e Carvalho, 1980: 159)

Neste tipo de estrutura de mercado as ações isoladas ou individuais de qualquer empresa terão influência sobre os demais. O oligopólio não implica necessariamente em uma questão de grandeza. As firmas de pequeno porte podem ser geradoras de novas idéias. Pode-se dizer, empiricamente, que as firmas oligopolistas são responsáveis pelos avanços econômicos industriais principalmente para evitar o ingresso de novas empresas.

O produto ou serviço ofertado em um mercado oligopolista pode ser de natureza homogênea ou não, implicando em distinguir duas categorias de mercado:

- oligopólio puro: a indústria abrange um conjunto de firmas que produzem bens substitutos perfeitos entre si; exemplo: indústria de cimento.

- oligopólio diferenciado: a indústria conta com um conjunto de firmas que produzem produtos substitutos próximos. Neste tipo de oligopólio ocorre muito a rivalidade entre vendedores; exemplo: indústria de cigarros.

f) Oligopsônio

É um tipo de estrutura de mercado em que dois ou mais compradores concentram em suas mãos o poder de compra de bens e serviços, influenciando nos preços dos mesmos.

Um exemplo de oligopsônio pode ser a atuação dos frigoríficos - sabe-se que no Brasil é pequeno o número de frigoríficos e que a atuação dos compradores quase sempre regionalmente, afeta os vendedores.

Assim, considerando-se as definições descritas, as estruturas de mercado podem ser resumidas no quadro 1.

QUADRO 1 - ESTRUTURAS MERCADOLÓGICAS.

Quantidade de Firms	Natureza das Mercadorias	Homogêneos ^a	Diferenciados ^a
	Muitas Firms		Concorrência Perfeita
Poucas Firms		Oligopólio Puro ou Oligopsônio Puro	Oligopólio Diferenciado ou Oligopsônio Diferenciado
Uma Firma		Monopólio ou Monopsônio	Não Utilizado

Fonte: Adaptação Garófalo e Carvalho (1980: 28).

Além dos autores adeptos a teoria microeconômica cujas estruturas de mercado encontram-se resumidas no quadro 1, Guimarães (1987) propôs, sob o ponto de vista dos padrões de competição em uma indústria, uma nova classificação baseada em dois principais mecanismos de competição: os preços e a diferenciação dos produtos. A classificação proposta envolve quatro tipos de estruturas industriais, sendo que todas são baseadas nas características das estruturas de mercado anteriormente mencionadas.

Indústria competitiva: nesta indústria o equilíbrio dinâmico da mesma dá-se quando o seu potencial de crescimento é igual ao potencial de expansão da demanda. Existe livre mobilidade para entrada ou saída das firmas da indústria e a competição ocorre através dos preços e não por diferenciação de produtos.

Oligopólio homogêneo: nas indústrias oligopolistas puras não ocorre a competição por preços nem por diferenciação de produtos. São escassas as possibilidades para entrada de novas firmas na indústria dado que, geralmente os produtos ofertados não possuem substitutos próximos.

Oligopólio diferenciado: a indústria oligopolista diferenciada caracteriza-se pela competição através da diferenciação de produtos (bens substitutos próximos) porém, nessa indústria não ocorre a competição por preços. A diferenciação de

produtos implica na busca constante de inovações para os bens produzidos pelas firmas, tendo em vista que o objetivo a ser alcançado está em ampliar a participação das firmas no mercado. Esse tipo de estrutura industrial também permite o livre acesso para entradas e saídas de firmas da indústria.

Indústria competitiva diferenciada: essa estrutura apresenta características relacionadas a outras duas estruturas industriais já mencionadas: o oligopólio diferenciado e a indústria competitiva. Na indústria competitiva diferenciada a competição por preços coexiste com a competição por diferenciação de produtos e existe a livre mobilidade para entradas ou saídas das firmas da indústria. Cabe ainda mencionar que nessa estrutura industrial, as firmas grandes são capazes de diminuir seus preços para aumentar sua participação no mercado de modo a eliminar pequenas firmas ou até mesmo adquiri-las, sem afetar suas taxas de lucros.

2.2 - Estratégias de Crescimento

A existência da competição entre as empresas no mundo atual, devido aos recursos finitos e objetivos inconsistentes, fazem com que estas busquem estratégias para melhor enfrentar a concorrência. O termo “estratégia”, segundo Desmeurax (apud Carvalho: 1994), é de origem grega e relaciona-se ao verbo “*stratego*” que significa planejar a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos.

Para não serem expulsas do mercado, as empresas formulam estratégias que podem ser de forma ofensiva ou defensiva. Porter (1992) descreve as estratégias defensivas como sendo uma forma de reduzir a probabilidade de ataques dos concorrentes, implicando no uso de barreiras a entrada para novas firmas, tornando a vantagem competitiva da empresa mais sustentável. As estratégias ofensivas são descritas pelo mesmo autor como sendo a melhor forma contra o ataque de um concorrente. Através desta estratégia, torna-se difícil enfrentar um concorrente que investe continuamente para obter e manter sua vantagem competitiva, reduzindo seus custos e aumentando seu poder de diferenciação.

Guimarães (1987) considera que a decisão de investir em uma determinada estratégia está vinculada ao processo de expansão da empresa. O problema da empresa consiste em encontrar aplicações para os recursos disponíveis, de modo que contribua para o seu crescimento e aumente seus lucros. Duas variáveis são importantes para este autor: a taxa esperada de crescimento da demanda e a taxa esperada de retorno sobre o novo investimento.

As empresas que não formulam estratégias de crescimento sofrem desvantagens em relação às que formulam e utilizam estratégias. Ansoff (1990) apresenta um conjunto de desvantagens para as empresas que não formulam estratégias:

- as empresas apresentam dificuldades para prever mudanças;
- não apresentam regras de orientação para novas oportunidades, adotam atitudes passivas ou desorientadas; e
- as empresas não terão dispositivos formais para enfrentar aspectos e situações com desconhecimento parcial.

A escolha da estratégia competitiva a ser utilizada pela empresa, para melhor concentrar-se seus esforços em pontos fortes e fracos, segundo Porter (1991), compreende uma série de aspectos possíveis, como:

- melhorar o posicionamento da empresa de modo que aumentem suas capacidades de ataque e defesa em relação as forças competitivas;
- estimular o equilíbrio, ou seja, estabelecer uma melhor posição relativa da empresa; e
- explorar e responder as mudanças nos fatores básicos das cinco forças competitivas: **poder de compradores, poder de fornecedores, rivalidades entre concorrentes existentes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrantes potenciais.**

Dessa forma, as empresas que vivem no cenário competitivo podem adotar diversos tipos de estratégias de crescimento, tais como: diferenciação do produto; diversificação da produção; baixo custo; enfoque; pesquisa e desenvolvimento;

marketing, internacionalização e cooperação entre empresas. Estes tipos de estratégias são comentadas nos próximos itens.

a) A Estratégia de Diferenciação do Produto

A estratégia de diferenciação do produto é um tipo de vantagem competitiva, na qual, para se obter sucesso em uma determinada empresa, é preciso que se estabeleçam ações coordenadas de todas as partes desta e não apenas de determinado “departamento”. Este tipo de estratégia quase sempre é dispendiosa e seus custos são normalmente diferentes de concorrente para concorrente.

Conforme Porter (1991) a empresa que atua mediante a diferenciação de produtos apresenta singularidade em algo valioso para seus compradores. Os métodos de diferenciação podem assumir diversas formas, tais como:

- projeto ou imagem da marca;
- tecnologia;
- peculiaridades;
- serviços sob encomenda;
- rede de fornecedores; e
- outras dimensões.

Esse mesmo autor comenta que a estratégia de diferenciação de produtos permite que a empresa obtenha retornos acima da média e ótima posição frente as cinco forças competitivas. Proporciona isolamento e fortalecimento perante seus rivais, devido a lealdade de seus consumidores como também proporciona barreiras a entrada, levando em consideração que são elevados os custos para novos entrantes, bem como para eliminá-la do mercado. A diferenciação também traz elevadas taxas de lucros, tornando a empresa menos frágil perante seus fornecedores e amenizando o poder dos consumidores, deixando estes menos sensíveis em relação aos preços. Quanto aos produtos substitutos, a lealdade de seus compradores faz com que a empresa se posicione bem em relação aos seus concorrentes.

“A diferenciação de produtos, corresponde à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos.” (Guimarães, 1987: 36)

As modificações ou melhorias na qualidade dos produtos dá origem a um novo produto, ou seja, um produto diferente é um produto novo implicando na introdução de uma nova linha de produtos para a empresa, mais não necessariamente, em um novo produto no mercado. A diferenciação de produtos abre possibilidades de competição no interior da indústria, correspondendo a um esforço maior feito pelas firmas para aumentar as taxas de crescimento, através da expansão do mercado ou aumentando suas defesas e incrementos na participação dos mesmos.

b) A Estratégia de Diversificação

A estratégia de diversificação é muito utilizada para as firmas que estão em crescimento, tendo em vista que é uma forma de amenizar riscos e incertezas, principalmente referentes a mudanças quanto à demanda de produtos no mercado.

Para Guimarães (1987) a diversificação caracteriza-se pela inclusão de um produto ou serviço que será vendido em um mercado no qual a empresa não participa, ocasionando assim, em uma diversificação das atividades da firma. Este tipo de estratégia envolve empresas que possuem como objetivo básico, superar seus limites de crescimento com a expansão do mercado corrente, bem como é uma possibilidade aberta a qualquer empresa, desde que disponha de recursos para superar barreiras a entradas.

Penrose (apud Carvalho, 1994: 52), fornece uma definição abrangente sobre a estratégia de diversificação:

“Uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produto, ela parte para a fabricação de outros suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica e cuja fabricação implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma.”

Com base nesta mesma autora, ao diversificar-se a firma leva em conta dois novos conceitos: base tecnológica e horizonte de comercialização. A base tecnológica de uma empresa envolve máquinas, processos e matérias-primas, todos ligados de alguma maneira ao processo produtivo das mercadorias. Como horizonte de comercialização, considera-se o grupo de clientes que a empresa espera conquistar (por exemplo, fazer um programa bem desenvolvido de vendas). Estes dois conceitos constituem o que a literatura chama de “área de especialização” da empresa.

A estratégia de diversificação pode apresentar diversas formas, todas com base em informações sobre os clientes e produtos. Ansoff (1990) enumera algumas delas:

- diversificação horizontal: produtos novos, tecnologia diferente e clientela nova, similares aos atuais. Realiza-se em empresas que utilizam as mesmas redes de distribuição para vender os novos produtos;

- integração vertical: os produtos são novos e destinam-se as próprias necessidades da empresa. A tecnologia utilizada é do tipo conexa ou diferente;

- diversificação concêntrica: clientes e produtos novos e uma tecnologia conexa ou ainda pode existir um sistema de distribuição para os novos produtos, similar ao já utilizado; e

- diversificação conglomeral: clientes, tecnologia e produtos novos, neste tipo de diversificação não ocorre ligação entre a nova atividade, produtos e tecnologia com o mercado atual, no qual a empresa participa.

As motivações que levam uma empresa a utilizar a estratégia de diversificação são diversas, tais como: capacidade de recursos (investimentos) extras para aplicação em novas áreas e ampliação de sua fatia no mercado; solução para problemas específicos como flutuações temporárias ou permanentes da demanda e inovações tecnológicas.

c) A Estratégia de Baixo Custo

A empresa que adota a estratégia de baixo custo adquire retornos acima da média e possui intensas forças competitivas. Segundo Porter (1991) a estratégia de baixo custo posiciona e defende a empresa perante seus rivais dado que fornece a esta maiores lucros em relação aos seus concorrentes e também defende a empresa em relação aos grandes compradores e fornecedores, principalmente no que se refere aos preços dos produtos e dos insumos, respectivamente. As barreiras a novos entrantes são altas em termos de economia de escala e vantagens de custos. Assim, como o próprio nome indica, a empresa que detém menores custos torna-se mais competitiva.

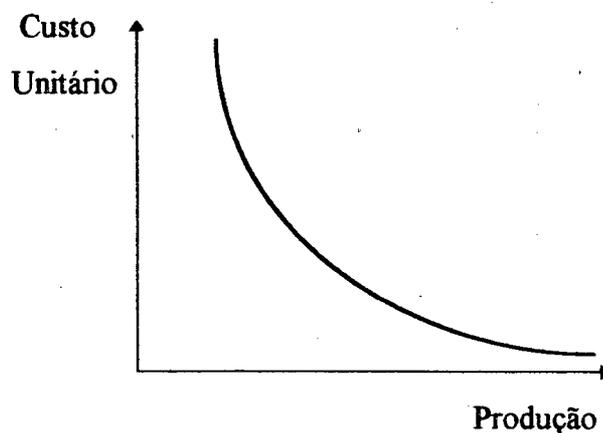
Como fontes das vantagens do uso da estratégia de baixo custo, podem ser citadas:

- o efeito aprendizagem;
- as economias de escala;
- o processo de inovação; e
- o projeto do produto.

Todas estas fontes determinam a construção da curva da experiência, a qual permite a empresa adquirir a liderança de custo. A curva de experiência mostra que o custo unitário declina em uma porcentagem constante quando o nível de produção dobra, conforme pode ser observado na figura 1.

“A colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.”(Porter, 1991: 50)

FIGURA 1: CURVA DE EXPERIÊNCIA



Fonte: Adaptação Carvalho (1994: 46).

Alguns riscos envolvem a estratégia de baixo custo, como:

- uma mudança tecnológica que anula aspectos importantes, como investimentos e aprendizagens anteriores;
- aprendizagem de baixo custo adquirido por uma empresa imitadora;
- incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou *marketing* em decorrência da atenção dada aos custos; e
- a inflação em custos considerada como uma forma de diminuir a capacidade da firma em manter seu diferencial de preços em relação aos seus concorrentes.

d) A Estratégia do Enfoque

Este tipo de estratégia consiste em “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico.” (Porter, 1991: 52)

A estratégia de enfoque parte da premissa de que a empresa atende melhor e com mais eficiência um determinado alvo focado, quando comparado com seus concorrentes que atuam de forma ampla. Há riscos para as empresas que adotam este tipo de estratégia, tais como:

- eliminação das vantagens de custos ou de diferenciações, na medida que aumenta o diferencial de custos entre os concorrentes nos mercados enfocados;
- redução nas diferenças dos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo e o mercado; e
- desfocalização da empresa que adota este tipo de estratégia, através da criação de submercados dentro de seus alvos pelos concorrentes.

Como consequência da adoção da estratégia de enfoque, a empresa pode atingir a estratégia de baixo custo ou a estratégia de diferenciação, ou ambas, dependendo das necessidades de seu espaço focado.

e) Pesquisa e Desenvolvimento

A estratégia de pesquisa e desenvolvimento utiliza como base principal os processos de inovações, estes costumam a ser difundidos e permitem aos que detém o conhecimento, longo período de monopólio. Com esse cenário, a introdução de novos produtos ou novos métodos com custos inferiores aos dos concorrentes (menos competitivos e menos eficientes), a empresa obtém maiores retornos. As grandes corporações, muitas vezes integralizadas, conseguem manter com recursos próprios seus centros de pesquisa. Também é comum ocorrer inovação tecnológica de grande vulto com o envolvimento do governo, que assume parte dos custos do processo.

“As vantagens do pioneirismo no lançamento de novos produtos ou do desenvolvimento de novas formas de articulação com os clientes, favorecem as empresas com grande propensão a assumir e capacidade de absorver os riscos competitivos que cercam as atividades de P&D ou a adoção de estratégias empresariais inovadoras.”(Kupfer, 1994: 49)

A estratégia de P&D é responsável pela geração de conhecimento científico e tecnológico; cria novos processos, técnicas e métodos de produção; faz novas combinações com estratégias já utilizadas pela empresa (diferenciação e diversificação); reduz custos com mão de obra, tempo de produção, energia e matéria-prima; aumenta a produtividade e a qualidade da produção e cria elevadas barreiras de entradas em relação ao ingresso de novas empresas, em parte devido ao alto grau de concentração e centralização de capital.

f) A Estratégia de *Marketing*

“Em seu sentido mais amplo, o conceito de *marketing* é uma filosofia comercial que diz que o atendimento das necessidades do freguês é a própria justificativa da existência de uma empresa.”(Stanton, 1980:14)

A estratégia de *marketing* envolve principalmente a propaganda e a mídia. A propaganda tem como objetivo geral vender uma idéia, produto ou serviço. Esta, envolve a criação de metas para a elaboração do plano de ação. Quanto mais específicas estas metas, melhor a contribuição para a empresa obter retornos acima da média. Moreira (1992), enumera algumas decisões a serem tomadas em relação ao uso da propaganda:

- quanto gastar;
- tipo de mensagem e a maneira de apresentação;
- veículo da mídia a ser utilizado; e
- distribuição da propaganda.

No geral, as empresas adotam a propaganda como uma de suas estratégias e levam em consideração a disponibilidade de recursos, número de concorrentes e a estimativa de custos.

“Fundamentalmente, fazemos propaganda para aumentar as vendas e/ou lucros da empresa, em relação ao que seriam sem ela. A propaganda, entretanto, é raramente capaz de aumentar as vendas sozinha, pois não é a única força agindo sobre o comprador.”(Kotler, 1978: 77)

A mídia em um conceito mais amplo tem como objetivo principal, o estudo, a análise e a interpretação dos veículos de propaganda, afim de determinar recursos e uma mensagem adequada de modo a atingir o público alvo, estabelecido no planejamento da propaganda¹. Temos como tipos de mídia, a impressa e a eletrônica.

¹ Conceito fundamentado no trabalho desenvolvido por Moreira (1992: 35).

g) A Estratégia de Internacionalização

A internacionalização das atividades de uma empresa tem sido uma das principais estratégias utilizadas desde a metade deste século. Desmeuroux (apud Carvalho:1994), apresenta uma classificação sobre as modalidades de internacionalização:

- operações comerciais sem investimento direto no exterior: dar-se-á através da exportação indireta e direta de produtos e serviços; exportação de *Know-how*, contratos de gestão e tecnologia;
- operações produtivas sem investimento direto no estrangeiro: como exemplo podem ser citados, as licenças, franquias e contratos de fabricação;
- operações produtivas com investimento direto no exterior: são fundamentais neste tópico as unidades de montagem e unidades de fabricação; e
- operações comerciais com investimento direto no exterior: tais como as filiais de produção de vendas, unidades de estocagem, unidades de serviços e filiais de venda.

As empresas que utilizam a estratégia de internacionalização são aquelas que apresentam condições de crescimento maiores que o potencial do mercado interno exige; apresentam economias de escala; querem adquirir independência do mercado interno; possuem produtos incompatíveis com o mercado doméstico porém, compatíveis com o mercado externo; exploram a competência da firma e enfrentam seus concorrentes.

A maneira mais fácil de entrar no mercado externo é através da exportação. No entanto, a empresa pode começar atuando no mercado externo a partir de outras ações: através de pedidos inesperados do exterior; pode possuir capacidade ociosa; o mercado interno pode estar saturado ou muito competitivo; através de incentivos governamentais; seus produtos ou serviços podem ser exclusivos; pode possuir modernas formas de tecnologias e *marketing* e ainda, pode ter maiores lucros em relação as outras empresas do mercado.

h) A Estratégia de Cooperação entre Empresas

A estratégia de acordos entre empresas apresentou crescimento a partir dos anos 80, primeiramente na Europa e Estados Unidos. As empresas que participam da cooperação geralmente trabalham com economias de escalas, possuem bom desempenho tecnológico e fortes barreiras a novos entrantes potenciais. Esses acordos não são feitos apenas por empresas de grande porte e no geral procuram atender diversos setores. As empresas de pequeno e médio portes também participam dos acordos de cooperação.

Como formas de cooperação podemos citar: a sub-contratação; co-contratação; concessão; acordo de licença; franquia e uma filial comum.

QUADRO 2: TIPOS DE COOPERAÇÃO, SEGUNDO ATIVIDADES DOS PARCEIROS E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS

Domínio de Atividades dos Setores	Tipos de Cooperação	Estratégias Correspondentes
Mesmo campo concorrencial mas setores de atividades diferentes.	Impartição	Integração
Campos Concorrenciais	Simbiose	Diversificação
Mesmo Setor	Aliança	Especialização

Fonte: Adaptação de Very (apud Carvalho 1994: 73).

Os três tipos de cooperação citados, apresentam-se como um elo de ligação para os domínios de atividades e as estratégias utilizadas pelas empresas. A cooperação do tipo impartição mostra condições de compra e venda entre empresas de diferentes ramos industriais. A aliança, contempla um acordo em forma de contrato entre firmas concorrentes e a cooperação do tipo simbiótica permite o relacionamento entre empresas que não estão no mesmo ramo concorrencial.

2.3 - Padrão de Concorrência e Competitividade

a) Padrão de Concorrência

O processo denominado de concorrência não pode ser definido como algo uniforme para as diferentes formas de estrutura de mercado. Cada estrutura apresenta, segundo suas próprias características, uma forma de padrão de concorrência.

“A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação.”(Porter, 1992: 01)

As empresas baseiam-se em diferentes tipos de estratégias para melhor adquirir uma vantagem competitiva. Através das estratégias são destinadas atenções para as questões centrais, principalmente as que se referem a rentabilidade da empresa a curto e longo prazo, como também nos determinantes da posição competitiva dentro de uma empresa.

O padrão de concorrência de um determinado setor está relacionado com a noção de concorrência, ou seja, em cada espaço de competição existe um padrão de concorrência definido como um conjunto de formas de concorrência (preço, qualidade, habilidade de servir o mercado, esforço de venda, diferenciação e diversificação de produtos), que se revelam determinantes no espaço.

“O padrão de concorrência pode ser definido como um vetor particular que contém uma ou mais dessas formas, resultantes da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição. As empresas buscam adotar em cada instante, estratégias de conduta voltadas para capacitá-las a concorrer por preço, esforço de venda, diferenciação do produto, etc., compatíveis com o padrão de concorrência setorial.”(Kupfer, 1991: 19)

Em um processo produtivo existem vários elementos que envolvem o padrão de concorrência nos diferentes tipos de estruturas de mercado. Possas (1990: 163) define

a concorrência como sendo “ um processo de defrontação (enfrentamento) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas que a propriedade do capital em função confere.”

Para este mesmo autor, dois elementos são fundamentais para se determinar o padrão de concorrência em uma determinada indústria. O primeiro elemento é a própria inserção da firma na estrutura produtiva, ou seja, os tipos de produtos, requerimentos tecnológicos e financeiros, estrutura de custos e interdependência setorial. O segundo elemento refere-se às estratégias de concorrência que a empresa adota, tais como, políticas de preço, financeira, vendas, expansão e inovação. Ambos são elementos de decisão autônoma da empresa, como também podem ser impostos pelo ambiente onde está inserida.

Para fins do estudo proposto, o conceito utilizado sobre padrão de concorrência para analisar o setor moveleiro catarinense foi o conceito estudado por David Kupfer.² O padrão de concorrência é definido como um processo dinâmico e específico para os diferentes tipos de estruturas de mercado. As características do mercado e as condutas empresariais dos diversos setores existentes na economia brasileira, interagem com a finalidade de estabelecer as novas formas de concorrência, mudando as características de cada tipo de mercado.

b) Competitividade

O conceito de competitividade aparentemente trivial, é algo ainda indefinido, ou sob o qual não se tem consenso. São muitos os enfoques que envolvem o tema. Haguenaer (1989) organiza este conceito em duas famílias:

- competitividade como Desempenho: a competitividade é expressa pela participação da firma no mercado em um determinado período de tempo. O desempenho da firma é dado em função das suas exportações de mercadorias para o comércio internacional.

- competitividade como eficiência: traduz a competitividade através da relação insumo-produto que a firma pratica. A eficiência é obtida através da capacidade da

² O conceito de padrão de concorrência adotado para este estudo encontra-se com maiores detalhes neste mesmo capítulo.

firma em converter insumos em produtos com o máximo de rendimentos e o mínimo de perdas. Associado a eficiência estão as estratégias de preço, qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

Com base na literatura sobre o assunto, pode-se deduzir que a competitividade está diretamente relacionada com as características de uma empresa ou produto. As características estão associadas ao desempenho que a firma ou produto tem no mercado, ou ainda, estão associadas à eficiência técnica, ou seja, aos processos relacionados à produção adotados pela firma.

“A competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligadas à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídas, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias de mercado.”(Coutinho & Ferraz, 1994: 10)

A competitividade de um setor ou de uma empresa em particular, não pode ser compreendida envolvendo-se a empresa ou o setor como um todo. Segundo Porter (1992) a vantagem competitiva de uma empresa está na origem das inúmeras atividades que a empresa executa, seja no projeto, na produção, no *marketing* ou na distribuição do produto. Cada uma dessas atividades envolvem custos e diferenciações.

Relacionado ao fenômeno da competitividade estão os processos de inovações, principalmente os processos referentes as bases tecnológicas que possuem grande peso na sobrevivência das empresas no que se refere ao seu ambiente competitivo. As novas formas de inovação e as novas estratégias adotadas pelas empresas farão com que estas maximizem seus potenciais e reduzem seus custos.

Kupfer (1994: 46), em sua visão sobre o conceito de competitividade, diz que esta pode se definida “como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar (ou conservar), de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Neste sentido, um estudo sobre a competitividade da indústria brasileira feito por um grupo de pesquisadores do IEI/UFRJ e IEI/UNICAMP, organizaram os fatores determinantes da competitividade

em três grupos: fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. O quadro 3, mostra detalhes sobre os fatores.

QUADRO 3 : FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE NA
INDÚSTRIA

Fatores Empresariais	Fatores Estruturais	Fatores Sistêmicos
Estratégia e gestão	Características do mercado	Macroeconômicos
Capacitação para inovação	Configurações da indústria	Internacionais
Capacitação Produtiva	Concorrência	Sociais
Recursos Humanos		Tecnológicos
		Infra-estruturais
		Fiscais e Financeiros
		Político-institucional

Fonte: Adaptação Coutinho & Ferraz, (1994: 19).

Os fatores internos à empresa, ou de ordem empresarial, estão inteiramente ligados a esfera de decisão da empresa. Os fatores estruturais estão parcialmente sob o controle da empresa e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. Os fatores sistêmicos, constituem as externalidades, *stricto sensu*, para a empresa produtiva.

Para analisar o setor moveleiro catarinense utilizou-se como referencial os conceitos de Hanguenauer sobre o tema competitividade, relacionados ao desempenho e a eficiência das empresas do setor em estudo. A noção sobre competitividade definida por Coutinho e Ferraz e Kupfer, também foram fontes utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa.³

³ Os conceitos sobre competitividade utilizados para esta pesquisa encontram-se descritos ao longo do capítulo 2.

CAPÍTULO III

3 - ASPECTOS GERAIS SOBRE O SETOR MOVELEIRO

O setor moveleiro, tanto em termos internacionais como nacionais, possui características diversas. Essas características envolvem diferentes aspectos, todos relacionados com o nível de desenvolvimento dos países em questão. Internacionalmente, o setor possui uma configuração homogênea, com uma indústria bastante fragmentada. No Brasil, o setor possui aspectos heterogêneos e uma indústria em fase de desenvolvimento.

3.1 - Características do setor moveleiro sob o ponto de vista internacional e nacional

3.1.1 - Aspectos internacionais sobre a indústria de móveis

Sob o ponto de vista internacional a indústria moveleira apresenta características homogêneas, extremamente fragmentada, possuindo pouca participação no valor adicionado pela indústria de transformação. Apresenta grande absorção de mão-de-obra e uma produção bem diferenciada.

O processo produtivo caracteriza-se pela pequena verticalização da produção com muita capacidade para especialização e utilização de equipamentos modernos. Itália e Taiwan são exemplos desse processo de desverticalização do processo

produtivo. Nestas duas áreas há um predomínio de pequenas e médias empresas, onde a maioria empregam menos de 10 pessoas e trabalham com o regime de sub-contratação. Na Alemanha também encontram-se muitas fábricas de móveis, porém, os processos produtivos são pouco desverticalizados.⁴

O setor moveleiro internacional apresenta-se de forma tradicional. As mudanças que ocorrem no processo produtivo são meramente incrementais, ou seja, não influenciam a competitividade dos diversos países. Atualmente, a grande novidade deste setor, são as máquinas e equipamentos com dispositivos microeletrônicos que substituíram as máquinas e equipamentos eletromecânicos, garantindo maior agilidade e controle no processo produtivo e melhorando a qualidade dos produtos.

As máquinas de última geração podem conviver com os equipamentos modernos, não trazendo nenhum tipo de prejuízo para o processo produtivo, dado que o setor admite uma modernização por etapas. As inovações tecnológicas originam-se principalmente pelas inovações de produtos, ou seja, pelo *design* e pela utilização de novos materiais (novos tipos de madeiras).

Como principais consumidores de móveis estão: Estados Unidos, Japão, Alemanha, França, Itália, Inglaterra e Espanha. Quanto ao comércio exterior, o país pioneiro (década de 50 e 60) foi a Dinamarca. Hoje a liderança de exportação de móveis é exercida pela Itália. Os países em desenvolvimento também destacam-se com crescentes exportações, como, Taiwan, Filipinas, Coreia, Tailândia e Hong Kong.⁵

“ Os móveis de madeira constituem-se no principal segmento do comércio internacional de móveis. No ano de 1988, estas exportações representaram, aproximadamente, 35,5% do total. Em segundo lugar, situaram-se as exportações de cadeiras e assentos com uma participação de 28,8%. Ambos os segmentos perfazem uma participação total de 64,3% nas exportações mundiais.” (Coutinho & Ferraz, 1993: 03)

Internacionalmente, ocorre a integração da indústria de móveis com a indústria de máquinas, permitindo uma modernização com custos mais baixos. A racionalização

⁴ Os dados citados foram retirados do Estudo sobre a Competitividade da Indústria de Móveis, desenvolvido por Coutinho e Ferraz (coordenadores) em 1993.

⁵ *idem* nota de rodapé (4).

do processo produtivo é uma forma de superar a falta de matéria-prima e de mão-de-obra barata dos países desenvolvidos, servindo como fonte para o aumento da competitividade. Muitos dos países desenvolvidos exportam madeira bruta de países em fase de desenvolvimento.

Finalmente, a indústria moveleira internacional possui importantes fatores que determinam sua alta estrutura de competitividade, como: tecnologia, *design*, especialização da produção e estratégias comerciais. É caracterizada pela concentração de mão-de-obra especializada e tecnologia avançada, garantindo aos países que fazem parte deste setor, bom desempenho competitivo frente aos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

3.1.2 - Aspectos sobre a indústria de móveis no Brasil

O setor moveleiro apresenta-se de forma dispersa em todo território brasileiro, concentrando-se especialmente nos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. As regiões Sul e Sudeste, segundo dados do Censo da FIBGE (1985), concentravam 89,9% do total do valor adicionado e 70% do emprego total. A indústria possui indicadores bastante positivos em relação ao número de estabelecimentos e pessoal ocupado (conforme tabela 1).

Em São Paulo, ocorre a maior dispersão do setor, as fábricas localizam-se desde a capital até o interior. Em Santa Catarina e Rio Grande do Sul, encontram-se os dois maiores pólos da indústria, estando suas empresas concentradas nas cidades de São Bento do Sul (Santa Catarina) e Flores da Cunha e Bento Gonçalves (Rio Grande do Sul).

**TABELA 1 - EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE MÓVEIS, COM
RELAÇÃO AO NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E AO NÚMERO DE
PESSOAL OCUPADO -1970 - 1994.**

Variáveis	Anos					
	1970	1975	1980	1985	1990*	1994
Estabelecimentos	4.255	5.490	12.667	12.916	12.179	13.500
Pessoal Ocupado	87.368	124.070	174.685	186.467	132.289	300.000

Fonte: Censos Industriais FIBGE (1970/75/80/85) e Revista Amanhã set/95.

(Elaborada pela autora)

Nota: (*) Dados referentes a 1988, segundo informações obtidas junto a FIBGE.

Na década de 70 o volume de estabelecimentos era pequeno. O setor era pouco desenvolvido tecnologicamente e possuía grande absorção de mão-de-obra (em torno de 20 funcionários por fábrica). Em 1975, o setor ganhou um acréscimo de aproximadamente 29% no total dos estabelecimentos quando comparado com o ano de 1970. Além disso, o número de pessoal ocupado aumentou em torno de 42% neste mesmo período, dado que os processos produtivos dessa época eram quase que totalmente artesanais.

A partir da década de 80, o número de estabelecimentos foi crescendo, porém, em taxas menores se comparado com o período de 70/80. No período que envolve a década de 80 até o ano de 1994 houve um acréscimo de 6,5% no número de novas fábricas e de 72% no número de pessoal ocupado. Isto porque, além de continuar com um processo produtivo artesanal, as fábricas modernizaram alguns de seus processos produtivos, empregando mão-de-obra qualificada e semi-qualificada.

No setor moveleiro predominam as empresas de pequeno e médio portes, havendo poucas empresas de grande porte. A característica básica da organização industrial está vinculada a verticalização do processo produtivo. Isto é, em uma mesma unidade produtiva convivem diversos equipamentos com diferentes estágios tecnológicos e a partir destes, são produzidos vários produtos. A verticalização da

produção para este setor é uma fonte de defesa, especialmente para assegurar a qualidade e o fornecimento dos produtos.

O processo tecnológico desenvolvido pelo setor apresenta defasagem, se comparado com outros setores da economia brasileira e de outros países desenvolvidos. Nas grandes empresas, mais desenvolvidas tecnologicamente, equipamentos modernos convivem com equipamentos antigos. Nas médias e pequenas empresas, além de terem maior índice de defasagem tecnológica, existem algumas que produzem móveis em caráter tipicamente artesanal.

Outra característica marcante para o setor é a grande absorção de mão-de-obra nos processos produtivos, agregando-se pouco valor por unidade de trabalho. A grande deficiência do setor está na baixa disponibilidade de mão-de-obra qualificada, em virtude da pouca existência de instituições de ensino que dispõem deste tipo de aprendizagem. Normalmente, o aprendizado dá-se na própria fábrica, onde funcionários novos aprendem com funcionários mais antigos.

Os três maiores pólos da indústria brasileira de móveis possuem diferenças em relação aos produtos que fabricam. Em Santa Catarina, predomina a fabricação de móveis torneados de madeira, sendo que em uma mesma planta industrial estão reunidos várias etapas do processo produtivo. Em geral, os móveis são de alta qualidade e com maior detalhamento. Esses móveis são geralmente demandados por consumidores mais exigentes. O insumo mais utilizado neste Estado é a madeira de pinus, principalmente nos produtos destinados à exportação. Sob o ponto de vista tecnológico o setor apresenta equipamentos com capacidades heterogêneas e seus produtos são bastante diferenciados.

No Estado do Rio Grande do Sul ocorre o predomínio da fabricação de móveis retilíneos seriados e de madeira aglomerada e ainda, móveis torneados. O grau de especialização dos equipamentos é mais desenvolvido do que nos móveis torneados (em Santa Catarina). São móveis mais simples, sem acabamentos sofisticados, destinados a população de classe média. O processo produtivo também é simples, envolve etapas como corte de painéis, usinagem e embalagem. Em alguns casos, os

processos de acabamento e montagem são repassados para a etapa de comercialização. O principal insumo utilizado na região é a madeira aglomerada e seus produtos também são diferenciados.

A indústria moveleira de São Paulo se caracteriza pela fabricação de móveis para escritório, os quais são comercializados sob encomenda. Os produtos são pouco diferenciados e apresenta-se como um segmento menos atualizado do que os outros. O grau de verticalização da produção é muito elevado, reunindo-se em uma mesma planta industrial, pelo menos, a marcenaria, a metalúrgica e a tapeçaria, com processos de produção até mesmo artesanais. O *layout* das fábricas são mais complexos do que nos outros dois segmentos.

No geral, a indústria brasileira de móveis apresenta uma diversidade na fabricação de produtos, desde móveis de madeira até móveis de plástico, metais, vime e artefatos diversos. A classificação dos diversos tipos de empresas fabricantes de móveis do setor, segundo a FIBGE, pode ser observado a seguir:

- 1 - Móveis de Madeira: fabricados para uso residencial e para escritório. Encontra-se também armários embutidos de madeira, componentes de madeira para móveis e móveis de madeira para rádios e televisores.
- 2 - Móveis de vime e junco.
- 3 - Móveis de metal: inclui móveis para uso residencial e escritório e componentes de metal para móveis.
- 4 - Móveis de plástico: produzidos para uso residencial e escritório e também móveis de plástico para rádios e televisores.
- 5 - Artefatos diversos do mobiliário.
- 6 - Montagem e acabamento de móveis.
- 7 - Móveis e artefatos não especificados ou não classificados.

De acordo com a classificação, pode-se observar que a indústria é muito complexa, envolvendo diversos tipos de matérias-primas e muitos produtos. Devido aos vários tipos de segmentos de móveis, a pesquisa se limita, em particular, aos

móveis de madeira, cujo segmento encontra-se com maior concentração na região de estudo, a cidade de São Bento do Sul, no Estado de Santa Catarina.

A indústria brasileira de móveis, em relação as formas de comercialização, oferece diferenciações para os diversos segmentos, porém, todos se baseiam no mercado consumidor que desejam atingir e assim definem qual estratégia de comercialização a ser adotada.

O setor possui vantagens em relação a outros países mais desenvolvidos, como na mão-de-obra abundante e barata e na facilidade de obtenção de matérias-primas. Mesmo com essas vantagens, a indústria moveleira não apresenta boa posição junto ao comércio mundial de móveis. Isso pode ser explicado pela pouca participação no mercado mundial de móveis e pelas estratégias adotadas pelas empresas na década de 70, dado que muitas delas modernizaram seus processos produtivos e destinavam suas produções somente para o mercado interno, preocupando-se pouco em ampliar seus horizontes de comercialização.

Na década de 80, essencialmente após o ano de 1986, as exportações de móveis no Brasil tiveram um crescimento significativo (como pode ser observado na tabela 2), em parte esse aumento foi resultado da implantação do Plano Cruzado, que contraiu a demanda interna, fazendo com que as empresas destinassem seus produtos para o mercado externo.

**TABELA 2 : EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA
DE MÓVEIS - 1970 -1994.**

Anos	Exportações (em mil dólares)
1970	1.512
1971	2.791
1972	4.136
1973	10.317
1974	13.488
1975	13.083
1976	14.643
1977	15.289
1978	17.414
1979	19.218
1980	25.051
1981	28.088
1982	20.379
1983	18.563
1984	25.911
1985	33.046
1986	40.123
1987	36.650
1988	43.286
1989	46.348
1990	41.544
1991	61.505
1992	130.616
1993	266.000
1994	293.500

Fonte: CTIC, citado em Coutinho e Ferraz, (1994: 40), Boletim do Banco do Brasil e Revista Amanhã, set/1995. (Elaborada pela autora)

Na década de 70, como pode ser observado na tabela 2, o total de exportação para o setor era pouco significativo. No começo da década de 80 houve um pequeno aumento, em torno de 30,35%, se comparado com o último ano da década passada (1979). Em meados da década de 80, em especial do ano de 1986 em diante, houve um aumento considerável no total das exportações de móveis da indústria brasileira. No final da década de 80 e início da década de 90, o desempenho foi relativamente favorável, com um aumento de aproximadamente 86,10% quando comparado com o ano de 1985. Nos três primeiros anos de 1990, as exportações praticamente

multiplicaram-se por dois de um ano para outro. Em 1994, o ritmo de expansão começou a cair, em parte devido a implantação do novo plano econômico e em parte motivado pela perda de competitividade, comparativamente à indústria italiana, por exemplo.

Apesar de possuir vantagens comparativas em relação a outros países, como a abundância de madeira de lei (insumo básico para a fabricação de móveis), o Brasil continua diminuindo seu desempenho em relação a competitividade, exportando madeira bruta para diversos países desenvolvidos. Portanto, a indústria brasileira de móveis se apresenta com fraco desempenho perante outros países fabricantes de móveis (Itália, Alemanha, Indonésia e Filipinas). Faltam para o setor o uso de adequados canais de distribuição para seus produtos e uma melhoria na tecnologia utilizada, contribuindo, assim, para tornar o setor mais competitivo.

3.2 - Características do Setor Moveleiro em Santa Catarina

3.2.1 - Aspectos gerais

O gênero industrial moveleiro de Santa Catarina possui empresas distribuídas em todo Estado. A concentração de estabelecimentos, segundo o Censo da FIBGE (1970), dava-se nas microrregiões do Médio Vale do Itajaí, Nordeste e Alto Vale do Itajaí. Atualmente, a concentração de empresas encontra-se localizada na Região Nordeste do Estado, na qual São Bento do Sul destaca-se como maior pólo industrial, com caráter verdadeiramente empresarial e que convivem com mais da metade de seus funcionários com mão-de-obra semi-qualificada e qualificada.⁶

O setor, no decorrer das décadas de 70 e 80, apresentou grande crescimento no número de estabelecimentos, os quais empregam muita mão-de-obra, com pouca qualificação (com exceção São Bento do Sul). Em muitas empresas, principalmente as de pequeno porte, os processos produtivos são puramente artesanais.

⁶ Pesquisa de campo.

TABELA 3 : EMPRESAS FABRICANTES DE MÓVEIS NO BRASIL E EM SANTA CATARINA - 1970 - 1994.

Variáveis \ Anos	1970		1975		1980	
	Brasil	S.C	Brasil	S.C	Brasil	S.C
N. Estabelecimentos	4.255	225	5.490	365	12.667	946
Pessoal Ocupado	87.368	5.102	124.070	8.581	174.685	14.901

Variáveis \ Anos	1985		1990*		1994	
	Brasil	S.C	Brasil	S.C	Brasil	S.C
N. Estabelecimentos	12.916	906	12.179	3.372	13.500	2.926
Pessoal Ocupado	186.467	17.729	132.289	17.035	300.000	17.250

Fonte: FIBGE (Censos industriais 1970-75-80-85), Secretaria do Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e Revista Amanhã Especial set/95. (Elaborada pela autora)

Nota: Dados referentes a 1988, conforme informações obtidas junto a FIBGE.

Os dados mostram uma evolução bastante interessante do setor moveleiro catarinense, dentro do quadro nacional. Em 1970, o setor participava com aproximadamente 5,3% do total das empresas existentes no Brasil. Em 1994, o setor aumentou sua concentração de empresas, aproximando-se de 22% do total, colocando Santa Catarina em destaque quando comparado a outros estados brasileiros.

No setor existem pequenas, médias e grandes empresas. A concentração de empresas dá-se junto às pequenas e médias (com até 250 funcionários), o gênero também apresenta grandes empresas (com mais de 250 funcionários), porém existem em um número reduzido. As empresas que fazem parte do setor produzem móveis de diversos tipos, especialmente móveis residenciais. O segmento de móveis torneados é o que mais se destaca no Estado. Eles envolvem processos de produção verticalizados, isto é, em uma mesma planta industrial, reúnem-se inúmeras etapas de mesmo processo produtivo e produzem diversos tipos de produtos. No setor moveleiro de Santa Catarina, a exemplo do que ocorre em outros estados, os equipamentos e máquinas são

de diversos estágios tecnológicos e equipamentos modernos convivem com equipamentos antigos.

Além de atender o mercado estadual e nacional, a indústria moveleira catarinense a partir de 1986, destaca-se no Estado catarinense em relação às vendas externas, exportando produtos para vários países como Estados Unidos, Alemanha, França, entre outros. Nos três primeiros anos da década de 90, por exemplo, praticamente de tudo que foi exportado em móveis pela indústria nacional, a metade era de responsabilidade do Estado de Santa Catarina. Em 1994, a partir do segundo semestre, com a implantação do Plano Real, a participação das exportações caíram, em parte devido a defasagem cambial, dado que as empresas tiveram que cumprir seus contratos (feitos em dólar), deixando-as em dificuldades.

Hoje o setor busca novas alternativas para se manter competitivo frente aos seus mercados. A busca de novas estratégias de produção e *marketing*, que visam obter menores custos e melhores desempenhos para a produtividade é um exemplo disso. Conforme pesquisa realizada pela FIESC, em abril/95, o setor moveleiro catarinense apresenta-se de forma otimista com o novo plano de estabilização (64,29%). A intenção em investir nos próximos três anos é positiva (85,71%) e os recursos serão destinados para novos equipamentos, melhoria da qualidade, formação de mão-de-obra, expansão das instalações, novos produtos e novos processos de produção. (ver anexo 2)

Depois de investir em tecnologia e transpor fronteiras, o setor moveleiro para 1996, lança uma ofensiva de *marketing*, que é uma nova experiência, uma vez que poucas empresas assinam seus produtos e oferecem qualquer garantia. Este novo tipo de estratégia visa, principalmente, conquistar o mercado consumidor brasileiro.

3.2.2 - São Bento do Sul

São Bento do Sul é, atualmente, uma cidade de aproximadamente 55 mil habitantes, situada na região Nordeste do Estado de Santa Catarina, a 259 km da capital (Florianópolis) e a 117 Km do porto marítimo de São Francisco do Sul. É um município fundado por imigrantes alemães e poloneses que fizeram deste um importante pólo da indústria brasileira de móveis.

Junto com o desenvolvimento industrial de São Bento do Sul, as cidades da região (Rio Negrinho, Campo Alegre, Mafra e Jaraguá do Sul) também se desenvolveram, concentrando em toda a região em torno de 340 fábricas de móveis, que empregam cerca de 11.000 pessoas.⁷

O pólo industrial caracteriza-se pela existência de um número acentuado de pequenas e médias empresas, que convivem com poucas empresas de grande porte. Em conjunto, são responsáveis pela produção de móveis do município. “Hoje São Bento do Sul, conta com 168 empresas fabricantes de móveis, que geram 8 mil empregos, responsáveis por 45 a 50% da economia local”. (Revista Expressão, março 1994: 42)

Em suma, o município é um dos centros mais reconhecidos do País, com uma indústria dinâmica, principalmente no que se refere a capacidade de internacionalização. Com relação ao seu bom desempenho no Estado, será detalhado a seguir os principais traços de sua organização produtiva e seu desempenho e perspectivas no mercado interno e externo.

⁷ Dados referentes ao ano de 1993, conforme divulgado por Bescovich, 1993:01.

a) Principais traços da organização produtiva

“ Em 1970, São Bento do Sul possuía 28 estabelecimentos produtores de móveis, dos quais, somente dois contavam com mais de 100 funcionários, o restante tinha entre 3 e 50 empregados. Além disso, existiam em torno de 50 carpintarias domiciliares, que produziam móveis sobre medidas e artefatos de madeira em geral.” (Bescovich, 1993: 10)

A partir de 1970, a industrialização de móveis no município acelerou-se, dando projeção para a indústria atingir o mercado interno. Conforme Kaesemodel (1990), a expansão da produção de móveis durante a década de 70 ocorre fundamentalmente sobre a base da criação de novas empresas, com mão-de-obra qualificada, com um certo *Know-how* técnico e com crescentes expectativas de uma demanda interna crescente. A maioria dos novos estabelecimentos iniciaram-se com poucos investimentos e instalações precárias, muitos com estrutura empresarial familiar, mão-de-obra local e processos produtivos artesanais.

Com a rápida expansão industrial, o setor foi se consolidando e marcando presença nos principais mercados nacionais. Conforme a tabela 4 podemos observar a evolução da indústria moveleira de São Bento do Sul, segundo evolução no número de estabelecimentos e pessoal ocupado.

TABELA 4 : EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DO MUNICÍPIO DE
SÃO BENTO DO SUL - 1970-1994

Anos	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Variáveis						
Números de estabelecimentos	28	53	81	123	120	168
Número de pessoal ocupado	1.237	3.190	5.445	8.316	5.950	8.000

Fonte: FIBGE, Censos industriais (1970/75/80/85), Revista Expressão (mar/94) e Prefeitura Municipal de São Bento do Sul. (Elaborado pela autora)

Como pode ser observado na tabela 4, o número de estabelecimentos aumentou em torno de 500% entre 1970 e 1994. O número de pessoal ocupado no setor mostram-se crescente, com exceção para o ano de 1990 que declinou em torno de 30% em relação a 1985, em parte resultado da instabilidade econômica que passava o País em virtude da implantação de um novo Plano econômico.

Os estabelecimentos mais antigos e com boa estrutura produtiva para o desenvolvimento, vieram a crescer rapidamente, até mesmo absorvendo outras empresas menores, passando a constituir seis grandes unidades empresariais que empregam entre 250 e 1.100 pessoas, concentrando em torno de 30% de mão-de-obra do setor. Junto com as grandes empresas, consolidaram-se 20 médias empresas, que empregam de 50 a 249 pessoas, chegando a concentrar 49% do número de empregos. O restante de empresas, dividem-se entre micros e pequenas empresas, que empregam de 6 até 49 pessoas.⁸

As empresas caracterizam-se por apresentar alta verticalização no processo produtivo. Elas elaboram e produzem todo o produto final comercializado. As grandes empresas integram todo o ciclo: reflorestamento, serraria, preparação da madeira, fabricação de móveis e até mesmo, em alguns casos, a comercialização. A mão-de-obra utilizada nesses processos é abundante. A influência dos imigrantes alemães e poloneses contribuiu muito para a criatividade e dinâmica do setor, principalmente quanto à qualificação da força de trabalho, adquirida pela experiência destes.

O tipo de estrutura da formação de mão-de-obra é dirigida pelo próprio empresário, porém, a capacitação profissional não tem conseguido acompanhar as transformações ocorridas nas máquinas e equipamentos nos últimos anos. Ao mesmo tempo, a melhoria na qualidade dos produtos exigido pelo processo de internacionalização do setor, acelerou a utilização de novas técnicas, com mão-de-obra especializada no que se refere à formação formal e tecnológica. Atualmente o SENAI e a FETEP são responsáveis pela capacitação técnica da mão-de-obra local.

⁸ Informações retiradas do estudo realizado por Néstor Bescovich, em 1993, cuja bibliografia encontra-se destacada nas referências bibliográficas.

Outro fator responsável pelo desenvolvimento da indústria moveleira do município de São Bento do Sul consiste na existência de recursos florestais da região, como o pinus (*Araucária Angustifólia*) e a imbuia (*Ocotea Porosa*). Com o crescimento da demanda interna e externa de móveis, depois da década de 70, outras regiões tornaram-se fornecedoras de madeiras para o Estado.

As grandes empresas, na sua maioria, possuem reflorestamento de pinus (principal matéria-prima destinada à exportação), melhorando a qualidade de seus produtos finais em mercados europeus e americanos e ainda colaboram para a não destruição das florestas nativas. Móveis de mogno, cerejeira e imbuia também se destacam na região, sendo produzidos principalmente por empresas de grande porte, as quais possuem máquinas e equipamentos mais modernos.

“A Móveis Weihermann planta entre 60 e 80 mudas por ano e planeja chegar a auto-suficiência em matéria-prima dentro de 10 anos. A indústria de móveis utiliza outra espécie de muda de pinus, o plantio e os desbastes são diferentes do da indústria de papel e até mesmo o tempo mínimo em que eles ocorrem. Para chegar à qualidade necessária à fabricação de um móvel, as árvores só podem ser cortadas com 20 anos. Tecnologia é outra prioridade da Weihermann, que investiu em equipamentos no estado. Foram 2 milhões de dólares em 1993, destinados à importação de máquinas italianas computadorizadas e com controle numérico.”(Revista Expressão, 1994: 41)

A partir de 1970, as empresas iniciaram um processo de reestruturação, caracterizado por mudanças em equipamentos ligados à área de produção e na capacidade de recursos humanos. Em 1980, o setor investiu na estratégia de internacionalização, na troca de matéria-prima e no perfil produtivo, fazendo a produtividade do setor (relação entre produção/emprego) aumentar.

Com o crescimento das empresas, o mercado foi sendo adaptado em função do seu dinamismo. Na década de 70, a demanda interna de móveis e artefatos de madeira era intensa. A partir de 1980, a demanda interna foi perdendo forças e as empresas começaram a pensar na exportação como forma mais atrativa para escoar suas produções.

Ao optar pela estratégia de internacionalização, as empresas, aos poucos, foram abandonando o “estilo colonial” e passaram a concentrar sua produção no “estilo reto”, especialmente para a linha residencial, fabricados de acordo com os pedidos dos consumidores.

“ Em 1990, o município catarinense de São Bento do Sul, já exportava para Alemanha, França, Inglaterra e Holanda. Principalmente móveis de pinus, fabricados sob encomenda, a partir de charmosos *designs* europeus e incorporando técnicas de pintura e de madeira maciça”. (Revista Expressão, 1994: 41)

Quanto ao desempenho tecnológico, de acordo com Kaesemodel (1990: 81), historicamente a indústria de móveis no Brasil, vem adotando as inovações feitas originalmente no exterior, como no *design* dos produtos, máquinas e equipamentos, processos de produção e formas de organização.

Na década de 70, o processo tecnológico repousava em base quase artesanal, afetando a qualidade dos produtos e a produtividade do setor. A forte integração produtiva, que caracterizou o início das firmas do setor, se refletiu também no alto predomínio das tecnologias desenvolvidas dentro das empresas, incluindo desenhos dos produtos, *layout* de fabricação e maquinários. A partir da década de 80 e especialmente nos primeiros anos de 1990, houve aumento de fluxos tecnológicos exógenos, principalmente para melhorar o desempenho da competitividade do setor.

“ Na atualidade se assiste afinal um forte processo de reequipamento e modernização da infra-estrutura produtiva, em parte como compensação pela ausência quase que total de investimentos em bens de capital durante anos (como resultado das crises econômicas nacionais), e em parte, pela necessidade de assegurar melhores qualidade e produtividade na produção para a exportação. Inclusive a partir de 1991, uma dezena de empresas médias e grandes, começaram a importar equipamentos do tipo CNC (Centros de mecanização com controle numérico), prensas com alta frequência, otimizadores de corte, etc..., maioria provenientes da Itália.”(Bercovich, 1993: 17)

Esse novo tipo de organização produtiva, baseada na incorporação de conhecimentos tecnológicos e desenvolvimentos de processos e produtos, fez com que

a comunidade empresarial criasse centros de aperfeiçoamento para seus funcionários, como a FETEP, responsável pela difusão e apoio sobre as novas tecnologias.

Hoje, a FETEP é a única escola técnica com curso de segundo grau para a fabricação de móveis, realizando também testes de controle de qualidade. Para auxiliá-la na difusão de novos conhecimentos, existem diferentes agentes privados que dão assistência técnica e treinamento aos profissionais responsáveis.

Os empresários do setor, em especial os possuidores de empresas de médio e de grande portes, perceberam que para continuar competitivos nos anos 90, tinham que investir em tecnologia. No geral, isto contribuiria para melhorar a qualidade e o *design* de seus produtos, além de aumentar a produtividade. De acordo com Bercovich (1993), os principais mecanismos que viabilizam a introdução de tecnologias externas, para essas empresas foram:

- a FETEP, responsável pela difusão de conhecimentos e da modernização;
- as firmas fornecedoras de insumos e equipamentos, que atualmente oferecem importante assistência técnica aos empresários;
- os grandes clientes, responsáveis pela transmissão de novos requisitos em termos de desenhos e processos de fabricação; e
- as agências de exportação, principal porta para a transferência de conhecimentos tecnológicos do exterior.

“ A Móveis Leopoldo de São Bento do Sul, inaugurou uma fábrica no final do ano passado para abrigar um complexo centro de usinagem com controle numérico computadorizado e multicabeças que só existe em empresas italianas. O equipamento sozinho, permitiu um incremento de 20% na produtividade da indústria”. (Revista Amanhã, 1995: 06)

Nos últimos anos o setor passou por profundas mudanças tecnológicas, porém, continua em defasagem se comparado ao setor de móveis em termos mundiais. A grande maioria das empresas não participam do processo de modernização em curso, sendo as grandes empresas pioneiras na difusão da tecnologia moderna, relativamente às empresas de pequeno e médio porte nacionais.

b) Desempenho e perspectivas do setor

A partir da década de 70 a indústria moveleira voltou-se ao mercado consumidor, com novas perspectivas, através de alterações na linha de seus produtos, com o objetivo de ampliar seu mercado.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo CEAG, publicada em 1975, a região nordeste do Estado, em 1970, era responsável por 100% da produção de móveis escolares e de cinema, 98% de móveis de escritório, 68% da linha reta e 81% da linha colonial. Em 1975, houve alterações importantes: a linha colonial passou para 98% e a linha reta para 77%.

Em princípio, o aumento ocorrido na fabricação de produtos da linha reta foi devido à ampliação do mercado nacional (em especial liderado pela empresa Rudnick), onde os clientes eram originários de diversas cidades brasileiras como São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Fortaleza, Curitiba e Blumenau. Logo após, iniciaram as conquistas pelo mercado externo. As empresas Zipperer e Artefama começaram a atender primeiramente o mercado alemão e posteriormente os mercados do Caribe e dos Estados Unidos. Outros mercados também foram alvos de negociações, como Inglaterra e Holanda, porém, a maioria das exportações eram destinadas aos mercados anteriormente mencionados, dando destaque aos Estados Unidos. (Ver anexo 1)

Ao contrário do que ocorrera no mercado interno, a matéria-prima fundamental para a fabricação de móveis para atender o mercado externo, é o pinus. As empresas exportadoras de móveis atualmente possuem reflorestamento próprio desse insumo dado a emergência em garantir a melhor qualidade de seus produtos finais. No mercado interno, este tipo de matéria-prima não apresenta boa "fama", tendo em vista que, quando começou a surgir na década de 70, os móveis fabricados pecavam pela falta de *design* e carência tecnológica.

Em relação as empresas nacionais, estas utilizam mecanismos comuns para conquistar seus consumidores. As visitas às lojas ou cadeias de lojas, feitas por representantes das empresas é um desses mecanismos. Outro instrumento utilizado é a contratação de serviços de empresas especializadas, que atendem desde o mercado nacional até o mercado internacional.

A partir de 1980 o mercado nacional passou por crises financeiras, as quais são normalmente explicadas pelos impactos negativos decorrentes dos planos econômicos desenvolvidos para o Brasil. Em 1986, com o Plano Cruzado, o setor passou por muitas mudanças, a demanda interna se contraiu e os moveleiros tiveram que encontrar novos caminhos para escoar sua produção.

“ O nosso setor experimentou difíceis entendimentos, tanto com os fornecedores, quanto com os clientes. Enquanto aqueles não decidiam se retiravam ou não o custo financeiro embutido no preço de seus produtos, estes, por sua vez, exigiam-nos o índice deflator, de acordo com a tabela do governo.”(Lourenço Darcy Castellan, Presidente da AFAM, Revista Mobília, 1986: 04).

Com este cenário desfavorável para a economia interna, o setor ampliou seu horizonte de comercialização. As empresas começaram a investir na formação de mão-de-obra especializada e em reflorestamento (pinus), melhorando a qualidade de seus produtos finais, exigência importante para os novos consumidores.

Outros fatores conjunturais favoreceram à internacionalização do setor: a crise social da região do leste europeu e a guerra civil da Iugoslávia, afastaram tradicionais fornecedores de pinus do mercado, deixando espaço para os fabricantes brasileiros. Além desses fatores, a região de São Bento do Sul possui baixo custo com a madeira e mão-de-obra, dois itens fundamentais da estrutura de custos da produção setorial.

“ Desde o final da década de 80 que os moveleiros catarinenses, às voltas com a recessão do mercado interno, cresciam os olhos para o além-mar. A Artefama, de São Bento do Sul, segunda maior exportadora brasileira de móveis, de 1992 para cá, investiu mais de 1 milhão e meio de dólares para conquistar seus clientes. Importou máquinas automatizadas da Itália, Alemanha e Estados Unidos, ampliou o parque fabril, reformulou completamente o *layout* do chão da fábrica, deu largada a uma programa de qualidade total.”(Revista Expressão, 1994: 41)

No final da década de 80 e início dos anos 90, em especial, São Bento do Sul, começa a destacar-se na participação das exportações de móveis. Pode-se observar na tabela 5 a evolução das exportações da indústria moveleira deste município.

TABELA 5 : EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS NO BRASIL E EM SÃO BENTO DO SUL - 1982 - 1994. (valores em milhões de dólares)

Anos Locais	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
S.B.S. (1)	1,1	3,8	5,3	7,7	7,8	7,0	14
Brasil (2)	20	19	26	33	40	37	43
½ (%)	5,5	20	20,3	23,3	19,5	19,0	32,5

Anos Locais	1989	1990	1991	1992	1993	1994
S.B.S (1)	11,7	14	24,5	64,2	130,7	117,4
Brasil (2)	46	42	62	130	266	293,5
½ (%)	25,4	33,3	40	49,3	49,2	40,0

Fonte: CTIC, citado em Coutinho e Ferraz (1994:40), Boletim do Banco Central do Brasil e Prefeitura Municipal de São Bento do Sul. (Elaborado pela autora)

Nota: S.B.S = São Bento do Sul.

Como pode ser observado na tabela 5, as exportações de móveis com origem em São Bento do Sul, adquirem a partir dos anos 80 uma significativa participação em relação as exportações de móveis do Brasil. Nos anos de 1992 e 1993, São Bento do Sul foi responsável por praticamente 50% do total da exportações brasileiras de móveis. Em 1994, último ano de análise, houve queda no volume exportado, tanto do município como do Brasil. Em São Bento do Sul a queda foi de aproximadamente

10%, se comparado com o ano de 1993. Isto se deu, sobretudo devido às mudanças associadas ao Plano Real, no segundo semestre de 1994, onde ocorreu uma defasagem cambial em relação à moeda americana.

Destaque-se ainda que já a partir de 1991 houve um fundamental incremento nas exportações do setor no município. Pequenas, médias e grandes empresas foram responsáveis por esses resultados (conforme tabela 5). Em especial, as exportações em 1993 tiveram um salto (em torno de 130 milhões de dólares), praticamente a metade do que exportou o Brasil (266 milhões de dólares), em termos de móveis de madeira.

Mesmo em dificuldades, o setor no ano de 1994, em relação ao mercado interno, suas vendas aumentaram, em parte devido a valorização da moeda local e estabilidade da economia. Os consumidores nacionais aumentaram sua demanda por móveis, porém, a inadimplência e o aumento dos custos de produção no fim de 1994, viraram verdadeiros “fantasmas” para os moveleiros, fazendo com que alguns fechassem suas portas.

Mesmo com a crise que o setor enfrenta, Santa Catarina é o Estado líder nas exportações. Nos primeiros seis meses de 1995 exportou algo em torno de US\$ 60 milhões em móveis de madeira, conforme dados da Secretaria do Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico.

CAPÍTULO IV

4 - O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E A COMPETITIVIDADE NO SETOR MOVELEIRO CATARINENSE

4.1 - Considerações Gerais

Este capítulo é destinado à análise do padrão de concorrência e da competitividade do setor moveleiro em Santa Catarina. Para conseguir o objetivo traçado, foi realizado uma pesquisa de campo que consistiu basicamente na aplicação de um questionário previamente elaborado (ver anexo 3), e envolveu dez empresas do ramo situadas no município de São Bento do Sul, em Santa Catarina, pólo do setor moveleiro catarinense.

O conjunto de empresas ficou assim distribuído: três empresas de grande porte e sete empresas de portes médios conforme classificação que considera o número de pessoal ocupado. Convém ressaltar que, levando-se em conta a classificação das indústrias proposta por Guimarães (1987), a estrutura industrial predominante no setor moveleiro catarinense é do tipo competitiva diferenciada (apresentando características tanto das indústrias competitivas como das indústrias oligopolistas diferenciadas), uma vez que as empresas do setor moveleiro fabricam produtos substitutos próximos e qualquer ação individual implica em reações dos demais concorrentes.

O tema padrão de concorrência e competitividade são recentes e em termos da literatura nacional praticamente começaram a surgir no início dos anos 80, envolvendo

alguns setores da economia brasileira. Dentre os autores que escrevem sobre os temas estão: Kupfer com os conceitos sobre padrão de concorrência e competitividade, destaque, também, para as abordagens propostas por Coutinho e Ferraz (1993 e 1994) e Hanguenauer (1989) no que diz respeito ao tema competitividade⁹, os quais, servem de embasamento teórico para se conseguir o objetivo traçado.

Tal como defendido pela maioria dos autores citados, foi considerado, para objeto deste estudo, que a competitividade está relacionada ao padrão de concorrência, ou seja, a competitividade é vista como um resultado do padrão de concorrência vigente e não como uma variável independente.

4.2 - O Padrão de Concorrência Vigente

Conforme visto nas seções anteriores, até a década de 70 o setor moveleiro catarinense caracterizava-se por possuir um modo de produção quase que artesanal, no qual produziam-se diversos tipos de artefatos de madeira e alguns tipos de móveis sob encomenda, que “pecavam” em termos de qualidade e atendiam fundamentalmente o mercado interno. Curitiba e Joinville destacavam-se como grandes centros consumidores.

As empresas ou marcenarias existentes nesta época tinham o processo de produção fortemente atrelado à administração familiar e uma qualificação de mão-de-obra adquirida pela experiência e enlaçada à hereditariedade. A estrutura empresarial moveleira do município de São Bento do Sul era constituída basicamente por capital local e familiar.

Na metade da década de 70, com o aumento da demanda de produtos manufaturados nos setores da economia brasileira de um modo geral, o setor moveleiro, embora com uma estrutura pequena e com baixo poder para enfrentar

⁹ Maiores detalhes sobre os conceitos utilizados neste capítulo podem ser revisados no capítulo (2) dois desta monografia, na seção 2.2.

concorrentes , tinha seu padrão de concorrência voltado para os preços e prazos de entrega. As qualidades técnicas dos produtos finais eram pouco valorizadas, dado que o setor possuía poucos recursos tecnológicos, mão-de-obra semi-qualificada e produção tipicamente artesanal. As empresas investiam pouco em estratégias empresariais, principalmente no que se refere a estratégias ligadas a pesquisa e desenvolvimento.

Com o passar do tempo, sobretudo no decorrer dos anos 80, as frequentes mudanças de planos econômicos e a instabilidade econômica do país fizeram com que, tanto o setor moveleiro catarinense como todos os setores da economia brasileira passassem por importantes transformações. As empresas começaram a diversificar suas atividades e investir em tecnologia.

No decorrer dos primeiros quatro anos da década de 90, com o que se pôde deduzir do depoimento dos dez empresários entrevistados, o padrão de concorrência vigente está assentado em quatro importantes elementos:

- preços;
- *design* e qualidade técnica dos produtos;
- prazos de entrega; e
- produção sob encomenda.

O preço é um dos pontos fortes da concorrência no setor. Este é seguido pela criatividade no *design* e qualidade dos produtos. Outro ponto importante é o cumprimento dos prazos de entrega. Como a maior parte da produção é feita sob encomenda, quanto menor o prazo de entrega do móvel, melhor. Portanto, vence aquele que possui melhor preço, qualidade e agilidade, ou seja, vence aquele que está melhor preparado para enfrentar esse novo padrão de concorrência vigente nos anos 90.

Ao contrário do que ocorrera em décadas passadas, o setor moveleiro, desde o final da década de 80, vem investindo em estratégias empresariais que estimulam o crescimento das médias e grandes empresas existentes no local. Conforme informações retiradas da pesquisa realizada junto a algumas empresas de São Bento do Sul (ver

anexo 4), os investimentos foram basicamente feitos para a modernização de máquinas e equipamentos afim de melhorar a capacidade técnica e a qualidade dos produtos.

Com a preocupação voltada agora para o mercado externo (novos e fortes consumidores exigentes na qualidade e no cumprimento dos prazos de entrega dos produtos), os empresários catarinenses voltaram seus investimentos para as estratégias de diferenciação de produtos, baixo custo, internacionalização, *marketing* e pesquisa e desenvolvimento. Um percentual que varia de 40% a 90% dos entrevistados adotaram esse novo perfil industrial, como pode ser observado na tabela 6.

TABELA 6 : ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL - Set./95

Estratégias Empresariais	Nº. de Empresas que utilizam	Percentagens (%)
Diferenciação dos produtos	05	50
Diversificação	02	20
Baixo Custo	05	50
Enfoque	-	-
Pesquisa e Desenvolvimento	06	60
<i>Marketing</i>	04	40
Internacionalização	09	90
Cooperação entre empresas	03	30

Fonte: Pesquisa de Campo, dados retirados dos questionários aplicados junto as empresas de São Bento do Sul em set./95.

Embora tenham sido feitos investimentos no setor moveleiro catarinense e o setor tenha fortes intenções em realizar novos investimentos nos próximos três anos (ver anexo 2), observa-se que as empresas do setor continuam com defasagem tecnológica e a adoção de novas estratégias de crescimento para as empresas não foram suficientes para fazer com que o setor não enfrentasse dificuldades.

Como exemplo de uma das dificuldades que o setor enfrenta, principalmente para manter a alta qualidade de seus produtos, está a abundância de mão-de-obra semi-qualificada que o setor comporta. É elevado o número de trabalhadores envolvidos em

todos os processos produtivos (desde o plantio da matéria-prima até a embalagem do produto para comercialização), os quais precisam de mão-de-obra qualificada na maior parte dos serviços. Conforme as entrevistas realizadas, a maioria das empresas utilizam mão-de-obra especializada em seus processos produtivos, porém, não é uma mão-de-obra tecnicamente formada. Na maioria dos casos os funcionários tornaram-se especializados devido a experiência adquirida ao longo do tempo.

Com a introdução da estratégia de comercialização destinada ao mercado externo (internacionalização) as empresas depararam-se com mais uma dificuldade. Os novos clientes (lojistas de grande porte e pessoas relacionadas à classe média dos países estrangeiros), fizeram com que as empresas, de acordo com o padrão de concorrência vigente, passassem a adotar o controle de qualidade em diversas etapas do processo produtivo, principalmente para as principais matérias-primas (como o pinus), nas principais etapas que envolvem a seleção da madeira e nos principais produtos acabados¹⁰. Segundo uma das empresas pesquisadas, através do depoimento de seu diretor de produção, “a qualidade dos produtos não é apenas verificada quando o produto chega na sua etapa final de fabricação, a qualidade é produzida ao longo de todos os processos produtivos e não controlada separadamente”.

Ao contrário do mercado interno que prefere matérias-primas do tipo mogno, canela, cerejeira, entre outras, para a fabricação de móveis, o mercado externo prefere móveis fabricados a partir da matéria-prima chamada pinus e com acabamentos simples, ou seja, sem muitas mudanças em detalhes, considerados de suma importância para o mercado interno. Com base nesse novo mercado e com algumas perspectivas para conquistar o mercado interno, o setor que conta atualmente com uma concorrência acirrada¹¹, baseia suas formas de concorrência de forma a manter os clientes já existentes, assim como para conquistar novos clientes, o que permitiria um melhor desempenho perante o novo padrão de concorrência atualmente existente.

¹⁰ Pesquisa de campo.

¹¹ Principalmente depois da implantação do Plano Real, com a valorização da moeda brasileira e desvalorização do dólar.

4.3 - A competitividade no setor moveleiro catarinense

Para a avaliação da competitividade da indústria de móveis de Santa Catarina pesquisou-se, em especial, grandes e médias empresas, tendo em vista que são essas as responsáveis pelo padrão de competitividade do setor como um todo.

Tal como foi mencionado no decorrer deste trabalho, o setor de um modo geral, é caracterizado pela baixa produtividade econômica e pelo elevado nível de verticalização de seus processos produtivos, especialmente se comparado aos demais setores da economia brasileira. Na década de 70 e até o ano de 1985, o setor foi profundamente afetado pelos ciclos econômicos brasileiros. Conforme Coutinho e Ferraz (1994), a indústria de móveis no Brasil, junto com a indústria do vestuário e de calçados, até o ano de 1985, foram os setores que menos agregaram valor produzido por unidade de mão-de-obra utilizada, além de ser considerado um setor com deficiência competitiva nos dias atuais.

No final da década de 80 e início dos anos 90, o setor para continuar em atividade no cenário brasileiro, passou por importantes mudanças. Utilizando-se de incentivos governamentais os moveleiros catarinenses investiram nas importações de máquinas e equipamentos modernos, com o intuito de “ganhar” o mercado externo. Porém, com a grande disparidade em relação ao grau de modernização tecnológica, os investimentos foram feitos de forma divisível, permitindo que equipamentos de diferentes gerações convivam numa mesma planta industrial.

A partir desses novos investimentos, feitos especialmente em máquinas e equipamentos modernos, o desempenho competitivo, segundo os entrevistados apresentou um certo aumento. A utilização de novos materiais como o pinus¹², novos tipos de acabamentos e novos *design*, baseados em modelos europeus, constituíram as principais fontes inovadoras da competitividade para o setor moveleiro catarinense, elevando os indicadores de exportação para o setor.

¹² Matéria-prima encontrada em grande quantidade na região pesquisada e com grande aceitação no mercado externo.

Assim, se tomarmos como referencial os estudos de Haguenaer (1989) onde a noção mais simples de competitividade se associa ao desempenho das exportações industriais e aos indicadores de comércio exterior, pode-se deduzir que a indústria moveleira é competitiva dado que apresentou um aumento da participação na oferta internacional dos produtos. Ou seja, podemos afirmar que o setor moveleiro catarinense, no final da década de 80 e nos três primeiros anos da década de 90, apresentou bom desempenho competitivo. De acordo com a tabela 5, o volume exportado de móveis chegou à metade do que fora exportado pelo Brasil desta mesma mercadoria.

Com relação ao mercado interno nacional, pouco atendido pelas empresas catarinenses de móveis, um ponto importante que demonstra a presença da concorrência está relacionado ao *design* do produto, em especial aos móveis com elevado padrão. Muitas vezes esses móveis são copiados por micros e pequenas empresas, as quais, existem em um bom número no município de São Bento do Sul, aumentando a concorrência via preços, dado que as micros e pequenas empresas, na maioria dos casos, fazem parte do setor informal da economia, possuindo menores custos e portanto, menores preços.

A indústria catarinense de móveis apresenta bom potencial para elevar seu desempenho na competitividade. Por exemplo, São Bento do Sul, município que comporta o maior número de fábricas do ramo moveleiro é bem servido em recursos naturais (madeira de lei) e possui mão-de-obra abundante, dois importantes componentes para o cálculo dos custos de produção. Outros indicadores também são favoráveis para o aumento do desempenho competitivo no setor, em especial, os indicadores de comércio exterior especialmente no que se refere as exportações de móveis feitos de pinus.¹³

Mesmo com fortes indicativos para a elevação da competitividade do setor moveleiro catarinense, atualmente este enfrenta barreiras para se manter perante seus clientes potenciais internacionais. Para enfrentar a concorrência no âmbito

¹³ Maiores detalhes na tabela 5, sobre a evolução da exportações de móveis no Brasil e em São Bento do Sul.

internacional, a indústria catarinense precisa ter preço, qualidade e agilidade, dado que as vantagens competitivas internacionais apoiam-se na eficiência dos processos de produção, na qualidade, no conforto, na flexibilidade de arranjo, na facilidade de montagem e no *design* dos produtos comercializados. Além disso, para continuarem competitivas, as empresas ainda precisam estar sempre renovando, criando e se modernizando.

Sob os aspectos citados no parágrafo anterior, pode-se relacionar a competitividade como a eficiência ou, ainda como uma característica estrutural, a qual, conceitua-se como sendo a “capacidade de um país de produzir determinados bens igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras economias” (Hanguenauer, 1989: 03). As fontes de eficiência giram em torno de preços, qualidade, tecnologia, salários, produtividade e outras condições gerais de produção. No setor moveleiro, embora tenham sido feitos investimentos para melhoria das condições e da eficiência, ainda há muita defasagem em relação a outras economias e portanto, um baixo desempenho competitivo.

As maiores dificuldades enfrentadas pelo setor para manter suas empresas competitivas no mercado, estão relacionadas à obtenção de novas tecnologias, mão-de-obra qualificada, mudanças de hábitos, falta de recursos específicos, altos preços dos maquinários importados e especialmente, a falta de uma política de governo com incentivos para importação de máquinas e equipamentos modernos.¹⁴

Contudo, mesmo com as dificuldades que o setor enfrenta desde a implantação do Plano Real, as empresas estão buscando, através de novas estratégias produtivas e comerciais, o aumento da eficiência e produtividade do setor como um todo, assim como manter ou melhorar seus desempenhos nas exportações, fator de suma importância para o desenvolvimento do setor moveleiro catarinense.

¹⁴ Dificuldades apontadas pelos empresários em pesquisa realizada em set/95, junto a cidade de São Bento do Sul.

CAPÍTULO V

5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As constantes mudanças na economia brasileira fizeram o setor moveleiro catarinense passar por deficiências, em especial no que se refere a sua eficiência competitiva. O visível atraso tecnológico que apresenta o setor, impõe novas condições para que este venha a superar crises e crescer de forma economicamente atrativa.

No desenvolvimento deste trabalho pôde-se perceber que para enfrentar o padrão de concorrência vigente na década de 90, as empresas do setor investiram em estratégias de crescimento. Embora tenham investido em estratégias do tipo P & D e internacionalização, os recursos disponíveis não foram suficientes para que o setor vencesse todos os obstáculos, em especial, aqueles que os concorrentes apresentam a cada momento, relacionados principalmente ao preço, qualidade e prazo de entrega.

Apesar da complexidade do tema aqui envolvido e considerando-se às mudanças na postura estratégica das empresas, foi possível verificar que a falta de incentivos governamentais e a presença de uma parte do setor envolvida em uma economia informal, fizeram aumentar as diferenças nas vantagens competitivas existentes entre os países internacionais desenvolvidos economicamente e o Brasil.

Desse modo, para que o setor minimize suas deficiências diante de seus concorrentes e também considerando-se outros setores da economia brasileira, a implantação de planos sistematizados e o uso de recursos em ferramentas que forneçam ao setor bom desempenho tecnológico e dê qualidade para seus produtos

finais, são prioridades fundamentais para trazer o setor ao mesmo crescimento econômico pelo qual passou no início da década de 90, onde foram elevados os índices de exportações de móveis.

Pela importância e complexidade, como também pelo recente interesse dos autores para com o tema em questão, torna-se recomendável seu aprofundamento no curso de ciências econômicas, através de pesquisas em outros setores da economia catarinense e brasileira. O reexame da literatura econômica sobre o assunto e a aplicação em temas específicos, como o estudo das fontes que trazem a ineficiência das estratégias empresariais de crescimento para a conquista de bons desempenhos competitivos para o setor, são algumas das sugestões para trabalhos futuros.

GLOSSÁRIO

CEAG - Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina.

CTIC - Coordenação Técnica de Intercâmbio Comercial.

FETEP - Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa.

FIBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

IEI - Instituto de Economia Industrial.

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

UNICAMP - Universidade de Campinas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Boletim Mensal*. Brasília, vários volumes.

BESCOVICH, Néstor. *Análisis de la internacionalización de la industria del mueble de São Bento do Sul (Santa Catarina, Brasil), a la luz de la experiencia de los distritos industriales italianos*. Florianópolis: UFSC/NEPIL, 1993.

CARVALHO Jr., Luiz C. *A Adaptação Estratégica: O Caso da Indústria de Carnes de Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC/ Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas (proposta de tese de doutorado), 1994.

CEAG/SC. *Diagnóstico da Indústria do Mobiliário de Santa Catarina*. Florianópolis: Edeme, 1975.

CORREA, Paulo, KUPFER, David. *Padrão de Concorrência e Dinâmica Competitiva: O Caso da Indústria Brasileira de Máquinas-Ferramenta*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI (texto para discussão), 1991.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. 2. ed. São Paulo: Papyrus/UNICAMP, 1994.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira*. São Paulo: UNICAMP, 1993.

CTIC. *Móveis*. Coordenação Técnica de Intercâmbio Comercial. Ministério da Indústria e Comércio, 1992.

DESMEURAU, A. *Stratégie*. Paris: Précis Dalloz, 1993.

FUNDAÇÃO IBGE. Censos Industriais. Rio de Janeiro, vários anos.

GARÓFALO, Gilson L., CARVALHO, Luiz C. P. *Análise Microeconômica: Análise das Estruturas de Mercado*. São Paulo: Atlas, 1980.

GIL, Antônio C. *Técnicas em Pesquisa em Economia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GUIMARÃES, Eduardo A. *Acumulação e Crescimento da Firma*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

HANGUENAUER, Lia. *Competitividade: Conceitos e Medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI (texto para discussão), 1989.

KAESEMODEL, Maria Salete M. *A Indústria Moveleira em São Bento do Sul*. Florianópolis: UFSC/ Departamento de Geociências (dissertação de mestrado), 1990.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle*. São Paulo: Atlas, 1978.

KUPFER, David. *Padrão de Concorrência e Competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI (texto para discussão), 1991.

KUPFER, David. *Competitividade da Indústria Brasileira: Visão de Conjunto e Tendência de Alguns Setores*. Revista Paraná em Desenvolvimento. Curitiba, n. 82, p. 45 - 78, maio/ago., 1994.

- MOREIRA, Hudson R. *A Administração em Academias*. Florianópolis: UDESC/CEFID (monografia), 1993.
- PENROSE, E. T. *The of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1968.
- PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnica para Análise de Indústrias e de Concorrência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- POSSAS, Mário Luiz. *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1990.
- REVISTA AMANHÃ. Porto Alegre: Plural Comunicações, set. 1995.
- REVISTA EXPRESSÃO. Florianópolis: Az Comunicação (vários volumes), 1993 e 1994.
- REVISTA MOBÍLIA. Associação dos fabricantes de móveis do Brasil. (vários volumes), 1985 e 1986.
- STANTON, William J. *Fundamentos de Marketing*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.
- VERY, P. *Strategies de Diversification: Nouvelles Perspectives*. Paris: Laisons, 1991.

ANEXOS

ANEXO 1

Holandeses compram móveis em São Bento do Sul



A missão comercial holandesa quer incrementar os negócios

Holandeses compram móveis em São Bento

São Bento do Sul — Missão comercial holandesa, formada pelos empresários Thomas Radtke (agente de compras da Wehkamp B. W. e de Crossmart Internacional B. V. no Brasil), Berry Van der Kolk (comprador da Wehkamp na Europa), Robert Rinders (diretor da Wehkamp), além de Rudolf Chr. Swarte (diretor da Crossmart Internacional B. V.), está em visita a São Bento do Sul desde o começo da semana, na tentativa de reativar as exportações de móveis para os Países Baixos. Os empresários visitaram inicialmente a Móveis Consular, fornecedora dos holandeses desde 82, especialmente de dormitórios. A Wehkamp é uma das maiores empresas da Holanda no setor de mala direta, contando com sete lojas para uma população de 15 milhões de habitantes. A missão chegou ao Brasil dia 22, devendo retornar dia 3 de março.

“A Consular é nossa fornecedora mais tradicional em São Bento do Sul. Estamos visitando ainda a Artefama, a Danilo, a Tuper/Simol, a Zipperer a Schwarzwald e a Rudnick”, informou Radtke. Somente a Consular, nos próximos meses, embarcará oito contêineres para a Holanda. Dormitórios em pinus natural, tingido e laqueado, são os preferidos dos holandeses.

“Nossa maior dificuldade para

ampliar os negócios é o fato de muitos moveleiros não operarem no setor de exportações. No passado não fizemos alguns negócios, porque a maioria queria vender para os norte-americanos, um mercado de 250 milhões de consumidores, enquanto o nosso é de apenas 15 milhões”, falou Radtke. A montagem dos móveis da Consular é feita apenas com uma chave de fenda pelos próprios consumidores, na Holanda.

Os móveis são embarcados com uma umidade de 10%. Somente a Holanda poderia comprar, anualmente, 65 contêineres, representando em torno de 1 milhão e meio de dólares. “Com a situação instável do Brasil, este índice caiu para 15%. Agora queremos reativar nossas iniciativas. A Europa é exigente em questão de qualidade. Preferimos negociar com empresas de pequeno e médio porte, pois eles têm maior flexibilidade, como nosso país, que é pequeno”, ponderou Radtke, elogiando a performance da Consular, fabricante de dormitórios para exportação e de salas de jantar em mogno para o mercado interno (alto padrão), com 16 anos de existência.

“Nossa meta é continuar persistindo em manter a qualidade para exportar mais”, afirmou o empresário Erico Grossl, um dos diretores da empresa.

Fonte: Jornal A NOTÍCIA, 26/02/18, p. 7, Joinville, S.C.

ANEXO 2

Pesquisa sobre planos de investimentos na indústria catarinense

PESQUISA SOBRE PLANOS DE INVESTIMENTOS NA INDÚSTRIA CATARINENSE

01. Sua empresa está operando em que nível de utilização da capacidade produtiva instalada ?
() até 70% () de 71 a 80% () de 81 a 90% () acima de 90%

02. Em relação ao Plano de Estabilização a empresa está:
() otimista () pessimista () indefinida

03. A empresa pretende realizar investimentos nos próximos 03 anos ?
() sim () não () indefinido

04. Caso afirmativo qual o valor a ser aplicado ?

ANOS	1995	1996	1997
VALOR (US\$) 1000			

05. As fontes dos recursos serão:

- a) _____ % recursos próprios
- b) _____ % empréstimo bancário nacional
- c) _____ % empréstimo bancário internacional
- d) _____ % abertura de capital/participação acionária
- e) _____ % outros. Especificar _____

06. Os investimentos serão aplicados em quais finalidades:

- () novos negócios/diversificação de atividades
- () implantação de nova unidade fabril
- () expansão das instalações existentes
- () aquisição de máquinas e equipamentos
- () inovação tecnológica
- () desenvolvimento/lançamento de novos produtos
- () novos processos de produção
- () implantação de programas para melhoria da qualidade (inclusive ISO 9000)
- () formação/capacitação de recursos humanos
- () investimentos sociais (restaurante, creche, ambulatório)
- () reflorestamento
- () meio ambiente (inclusive ISO 14000)
- () matriz energética: gás, energia elétrica, outros.

07. Caso não haja intenção de realizar investimentos apontar os principais motivos:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

Razão Social:

Nome do Informante:

Cargo:

Fone:

Fax:

PESQUISA SOBRE PLANOS DE INVESTIMENTOS NA INDÚSTRIA CATARINENSE**INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO****ABRIL/95****NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA**

Até 70%	14,29%
71 a 80%	14,29%
81 a 90%	28,57%
Acima de 90%	42,86%

EXPECTATIVA QUANTO AO PLANO DE ESTABILIZAÇÃO

Otimistas:	64,29%
Pessimistas:	7,14%
Indefinidas:	28,57%

INTENÇÃO DE INVESTIR NOS PRÓXIMOS 3 ANOS

SIM:	85,71%
NÃO:	0,00%
Indefinidas:	14,29%

VALOR A SER INVESTIDO NOS PRÓXIMOS 3 ANOS:

US\$ mil
1995: 27.500
1996: 29.080
1997: 29.160

FONTE DOS RECURSOS:

Próprios: 66,15%
Empréstimo bancário nacional: 33,85%

PRINCIPAIS FINALIDADE DOS INVESTIMENTOS:

Aquisição de máquinas e equipamentos (71,43%)
Implantação de programas para melhoria da qualidade (inclusive ISO 9000) (57,14%)
Formação/capacitação de recursos humanos (57,14%)
Expansão das instalações existentes (57,14%)
Desenvolvimento/lançamento de novos produtos (50,00%)
Novos processos de produção (50,00%)

MOTIVOS APONTADOS PARA O NÃO INVESTIMENTO:

Crise atual em que passam as fábricas de móveis.

ANEXO 3

Questionário aplicado nas empresas do setor moveleiro catarinense

Questionário aplicado nas empresas do setor moveleiro catarinense

1) Nome da Empresa:.....

Endereço da Matriz:

.....

Data de Fundação:

2) Principal Atividade:

.....

3) Principais Produtos:

.....

4) Número de Empregados:.....

- Ligados diretamente à produção:

5) A empresa caracteriza-se como:

() Pequena

() Média

() Grande

6) Quanto a participação da empresa no mercado nacional:

() até 10%

() de 11% à 30%

() de 31% à 50%

() mais de 60%

7) A produção da empresa se caracteriza por: (Especifique aproximadamente o percentual).

Fabricação para estoque _____ %

Fabricação por pedido _____ %

8) Se sua empresa fabrica produtos por pedido, os mesmos se caracterizam por serem: (assinale a resposta que melhor se adapta a empresa)

produtos padronizados pela empresa, com poucas variações

produtos específicos para cada cliente, com pouca padronização (sob encomenda).

9) A mão-de-obra especializada da empresa no setor produtivo é utilizada:

na maior parte dos serviços

aproximadamente na metade dos serviços

em poucos serviços

não exige mão-de-obra especializada.

10) Na empresa o controle de qualidade é feito: (mais de uma resposta é possível)

em todas as matérias-primas, quando de sua recepção

nas principais matérias-primas, quando de sua recepção

em todas as etapas do processo produtivo

nas principais etapas do processo produtivo

em todos produtos acabados

nos principais produtos acabados

11) Como você define o perfil de seus clientes?

.....

.....

.....

.....

12) Como se dá a concorrência no(s) mercado(s) em que sua empresa participa?

.....
.....
.....
.....

13) Quais as estratégias utilizadas por sua empresa para enfrentar os concorrentes?

- Diferenciação de Produtos
- Diversificação de Produtos e Atividades
- Baixo Custo
- Enfoque
- Pesquisa e Desenvolvimento
- Marketing
- Internacionalização
- Cooperação entre Empresas

14) Como está o nível de competitividade entre as indústrias do setor moveleiro?

.....
.....
.....
.....

15) A sua empresa destina recursos específicos para o desenvolvimento de tecnologia?

- Sim Não

16) Quais são as principais dificuldades da empresa na absorção de novas tecnologias?

.....

.....

.....

.....

.....

17) A produção de sua empresa é voltada para: (Percentual)

O mercado local _____ %

Santa Catarina _____ %

Outros estados _____ %

Mercado Externo _____ %

ANEXO 4

Relação das empresas pesquisadas

RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

- 1) Artes Industriais de Madeira Ltda.
Endereço: Rua Urca, 133 caixa postal 185
Bairro: Colonial - S.B.S. - S.C.
- 2) Artestilo Ltda.
Endereço: Rua Estevão Buschle, 2.257
Bairro: 25 de julho - S.B.S. - S.C.
- 3) Fábrica de Móveis Leopoldo S/A.
Endereço: Rua Honório Zschoerper s/n fundos
Bairro: centro - S.B.S - S.C.
- 4) Fábrica de Móveis Neumann Ltda.
Endereço: Rua Antônio Kaesemodel, 1.710
Bairro: Oxford - S.B.S - S.C
- 5) Indústrias Artefama S/A.
Endereço: Rodovia Br - 280, 566
Bairro: Oxford - S.B.S - S.C.
- 6) Indústria Zipperer S/A.
Endereço: Jorge Zipperer, 101
Bairro: centro - S.B.S - S.C..
- 7) Móveis Araújo Ltda. (Grupo Rudnick)
Endereço: Rua: Guilherme Bolmann, 180
Bairro: centro - S.B.S - S.C.
- 8) Móveis Serraltense Ltda.
Endereço: rua Benjamin Constant, 438
Bairro: centro - S.B.S - S.C.
- 9) Móveis Weihermann S/A.
Endereço: Br 280 Km 117
Bairro: Lençol - S.B.S. - S.C.
- 10) Tremovel Indústria de Móveis Ltda.
Endereço: Estrada Paraná s/n
Bairro: Lençol - S.B.S - S.C.

AVALIAÇÃO DA MONOGRAFIA

PARTE ESCRITA

1) CONTEUDO:

a) Objetivo do Estudo - (na área econômica)

Até que ponto a delimitação dos objetivos permitiu que seus propósitos fossem alcançados.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ (9) 10. 10,5!

b) Metodologia -

A metodologia utilizada foi apropriada para alcançar os objetivos.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ (9) 10. 10,5!

c) Corpo do Trabalho -

O desenvolvimento teórico, analítico, de resultado e de conclusão foram sistematizados de maneira a possibilitar o atingimento dos objetivos. A bibliografia é atualizada.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ (9) 10. 10,5!

Item 1.1) Média $(a+b+c/3) = \dots 9,0 \dots \times 5,0$ (peso) = $45,0 \dots$

2) ESTILO E FORMA DE APRESENTAÇÃO

a) A redação foi clara, a linguagem precisa, as idéias foram apresentadas com lógica e continuidade, o uso da terceira pessoa do singular e da voz passiva foram seguidos no texto.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ (9) 10. 10,5!

b) As tabelas, quadros, figuras, citações bibliográficas, notas de rodapé, números, abreviaturas, anexos, referências bibliográficas, etc., seguiram as normas técnicas.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ (9) 10. 10,5!

Item 1.2) Média $(a+b/2) = \dots 9,0 \dots \times 2,0$ (peso) = $18,0 \dots$

PARTE ORAL -

O conteúdo da exposição e da arguição, a postura, a gesticulação, a linguagem, os recursos didáticos e audiovisuais, desenvolvidos ou apresentados durante a defesa oral, foram satisfatórios.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ (9) 10. 10,5! x 3,0 (peso) = $27,0$

FINAL: 1) PARTE ESCRITA - item 1.1) = $45,0$
- item 1.2) = $18,0$

2) PARTE ORAL ----- = $27,0$

Soma (Partes 1+2) = $90,0$

Soma/10(Nota Final) = $9,0$

Comissão de Avaliação:

- 1. (Presidente) Prof. *Edvaldo A. de Santana*
- 2. (Membro) Prof. *DUILIO DE AVILA BOENI*
- 3. (Membro) Prof. *OSWALDO G. MARIN*

- Ass. *[assinatura]*
- Ass. *[assinatura]*
- Ass. *[assinatura]*

Nome do Aluno

Data Defesa:/...../.....

PARECER DA BANCA: (Aspectos Positivos e Negativos da Monografia)