

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MESTRADO EM ECONOMIA

THAÍSA LUNELLI RODRIGUES

TRAJETÓRIA DO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL DE MÓVEIS DE BENTO GONÇALVES

São Leopoldo

2010

THAÍSA LUNELLI RODRIGUES

TRAJETÓRIA DO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL DE MÓVEIS DE BENTO GONÇALVES

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa.

São Leopoldo

2010

Nome: Thaísa Lunelli Rodrigues

Título: TRAJETÓRIA DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÓVEIS DE
BENTO GONÇALVES

Dissertação apresentada à Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Economia.

Aprovado em 14 de abril de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Ana Lucia Tatsch - UNISINOS

Hélio Henkin - UFRGS

Janaína Ruffoni Trez - UNISINOS

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa (Orientador)

Visto e permitida a impressão.

São Leopoldo,

Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo
Coordenador Executivo PPG em Economia

Dedico este trabalho aos personagens principais desta história: Ângelo Sperotto (in memorian) e Alcides Sperotto (in memorian), Féllice Barzenski, Dorvalino Pozza e Eugênio Farina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, meus pais e noivo, pelo carinho, compreensão, tolerância e apoio para a concretização deste sonho.

Agradeço aos representantes de empresas moveleiras que contribuíram com as pesquisas de campo e com as entrevistas, também aos funcionários das entidades Movergs, Sindmóveis e SENAI/Cetemo pela sempre disponibilidade no fornecimento das informações, em especial, Sandra Pilão, Patrícia Boscardin Carneiro, Denise Valduga e Renato Bernardi.

Agradeço a CAPES pelo apoio financeiro para a conclusão deste curso de Mestrado.

Agradeço a todos os professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Economia da Unisinos.

Agradeço aos meus colegas e amigos do PPG em Economia da Unisinos, Antonio Dal Pizzol, Claudio Furtado, Priscila Bordin, Kátia Fauth, Luiz Lentz, Luis Rosa Rodrigues e Rômulo Viana.

Agradeço aos colegas da FIERGS, Ayrton Pinto Ramos, Kurt Ziegler e Karina Klein Kapel, e aos sempre amigos do SEBRAE-RS, Raquel Rodhen, Noeli Turcatel, Fábio Krieger Reis, Rosani Coelho, Janine Lisboa e Simone Formolo.

Agradeço em especial, ao Professor Orientador Dr. Achyles Barcelos da Costa, pela paciência, ensinamentos, amizade e, sobretudo, pela dedicação à orientação deste trabalho.

Podemos escolher recuar em direção à segurança ou avançar em direção ao crescimento.

A opção pelo crescimento tem que ser feita repetidas vezes.

E o medo tem que ser superado a cada momento.

(Abraham Maslow)

RESUMO

Esta dissertação tem como temática principal a trajetória do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Bento Gonçalves, através do embasamento teórico, histórico e do levantamento de dados empíricos. Utilizando-se do conceito de arranjos produtivos locais (APL), foram resgatados alguns aspectos relacionados à economias da aglomeração e inovação como mecanismo de desenvolvimento, destacando a cooperação e a competição entre empresas. Além disso, caracterizou-se a indústria de transformação direcionada a produção de móveis, com ênfase a indústria moveleira no Brasil e a do estado do Rio Grande do Sul. O principal enfoque é dado para a formação do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Bento Gonçalves e o papel desenvolvido pelas instituições. Também foi realizada uma pesquisa de campo, obtida através da coleta de informações junto a empresários moveleiros bento-gonçalvenses. Por fim, o trabalho resume a trajetória do APL com um apanhado histórico e cronológico, delimitando os principais fatos que conduziram ao desenvolvimento do Arranjo.

Palavras-Chave: Arranjo Produtivo local – móveis – trajetória - instituições

ABSTRACT

This dissertation has as its main theme the Furniture Local Productive Arrangement's course of Bento Gonçalves city through a theoretical and historical basis, and also through a survey of empirical data. By using the concept of Local Productive Arrangements (APL) some aspects related to economies of gathering and innovation as a development device, pointing out cooperation and competition amidst companies, were redeemed. In addition, the transformation industry addressed to furniture manufacturing distinguished, with emphasis on furniture industry in Brazil, and more specifically, in Rio Grande do Sul state. The main focus is given to the creation of Local Productive Arrangements of furniture (APL) of Bento Gonçalves city, and the role performed by its institutions. It was also accomplished a field research obtained through a collection of information close to furniture entrepreneurs from Bento Gonçalves. Finally, this paper summarizes the APL's course with a historical and chronological gathering, thus delimitating the main events led to the Arrangement's development.

Key-words: Local Productive Arrangements – furniture – course - institutions

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Principais aglomerados de empresas moveleiras no Brasil.....	42
TABELA 2 - Matérias-primas utilizadas na fabricação de móveis no Rio Grande do Sul.....	44
TABELA 3 – Percentual de profissionais capacitados no SENAI/Cetemo por categoria de atividade	68
TABELA 4 - Classificação de empresas de móveis de BG por número de empregados - 2010	74
TABELA 5 – Índice de utilização da subcontratação por etapa nas empresas de móveis de BG – 2010	76
TABELA 6 - Relação da concentração das vendas pelas empresas de móveis de BG com os mercados interno e externo por período de tempo - 2010	77
TABELA 7 - Destinos de vendas de móveis das respondentes no mercado interno - 2010	78
TABELA 8 - Destinos de vendas de móveis das respondentes no mercado externo - 2010....	78
TABELA 9 - Períodos de maior produção por número de empresas de móveis - 2010	79
TABELA 10 - Canais de distribuição dos fabricantes de móveis - 2010.....	81
TABELA 11 - Capacitação da mão-de-obra disponível para as empresas do APL Móveis de BG - 2010	82
TABELA 12 - Aspectos mais importantes de vantagem competitiva das empresas moveleiras - 2010.....	83
TABELA 13 - Aspectos mais importantes de vantagem competitiva do setor de móveis em BG - 2010	84
TABELA 14 - Tipo de inovação realizada pelas empresas moveleiras entrevistas- 2010.....	85
TABELA 15 – Formas de acesso a informações de novas tecnologias disponíveis para o setor - 2010.....	86
TABELA 16 - Acesso a informações sobre tendências do setor moveleiro -2010.....	86
TABELA 17 - Linhas de produtos fabricadas pelos moveleiros de BG - 2010.....	87
TABELA 18 - Influências no movimento das vendas das moveleiras de BG	87
TABELA 19 – Percentual de apoio das instituições percebido pelas empresas do APL de móveis de BG - 2010.....	89
TABELA 20 - Intensidade da relação dos moveleiros do APL com a Universidade - 2010 ...	89
TABELA 21 - Formas de relação dos moveleiros do APL com a Universidade - 2010.....	90

TABELA 22 - Intensidade da relação dos moveleiros do APL com o Centro Tecnológico - 2010	90
TABELA 23 - Formas de relação dos moveleiros do APL com o Centro Tecnológico - 2010	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
2	A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E A AGLOMERAÇÃO LOCAL	15
2.1	ECONOMIAS DA AGLOMERAÇÃO	18
2.2	A INOVAÇÃO COMO MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO	26
3	A INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO: MÓVEIS.....	37
3.1	A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO BRASIL.....	40
3.2	A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO RIO GRANDE DO SUL.....	43
4	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	47
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	47
4.2	MÉTODO DE PESQUISA	48
4.3	POPULAÇÃO-ALVO	48
4.4	COLETA DOS DADOS	48
5	A TRAJETÓRIA DO APL DE MÓVEIS DE BENTO GONÇALVES.....	50
5.1	A FORMAÇÃO DO APL DE MÓVEIS	50
5.2	AS INSTITUIÇÕES DO ARRANJO	66
5.3	A LINHA DO TEMPO DA TRAJETÓRIA DO ARRANJO.....	71
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	74
6.1	PERFIL DAS EMPRESAS.....	74
6.2	RELAÇÃO COM OS FORNECEDORES	75
6.3	RELAÇÃO COM O MERCADO	76
6.4	MÃO-DE-OBRA	81
6.5	COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO.....	82
6.6	RELAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES.....	88
7	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO SOBRE A TRAJETÓRIA DO APL DE MÓVEIS DA SERRA GAÚCHA.....	101

1 INTRODUÇÃO

A fabricação de móveis é uma atividade tradicional, constituída predominantemente por micro e pequenas empresas que, até os anos de 1950, visavam atender exclusivamente o mercado interno de seus respectivos países. Na segunda metade do século XX, a indústria dinamarquesa de móveis passou a se voltar para o mercado externo, sendo a pioneira neste comércio. Entretanto, o comércio internacional de móveis somente se ampliou de forma significativa nos anos de 1970, sob a liderança da Itália, cujos produtos ainda são referência em qualidade e design no mundo inteiro.

No Brasil, o setor moveleiro está entre os mais importantes segmentos da indústria de transformação, não só pela importância do valor gerado pela sua produção, mas também pela geração de empregos na indústria nacional, representando 228.942 postos de trabalho em 2008 (RAIS/MTE/2008). A partir dos anos de 1950 constituíram-se as mais importantes empresas do segmento no país, chegando a reunir em alguns casos, mais de 500 empregados cada.

Uma das maiores concentrações na produção de móveis do país está na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, na região da Serra Gaúcha, abrangendo 31 municípios, onde existem 840 empresas fabricantes de móveis, empregando 16.433 pessoas (RAIS/MTE/2008). A cadeia produtiva da região estabeleceu ao longo dos anos uma estratégia bastante clara: competir em preço.

O adensamento de empresas mais significativo fica no município de Bento Gonçalves se caracterizando como um Arranjo Produtivo Local. Caracterizado pela proximidade geográfica das empresas, uma mesma especialidade produtiva, a interação entre os atores locais, a cooperação entre empresas e a existência de instituições que contribuem para a integração e desenvolvimento do Arranjo.

A indústria moveleira de Bento Gonçalves iniciou tendo como foco de suas atividades o mercado local do Rio Grande do Sul, expandindo posteriormente a venda de móveis para as regiões Sudeste e Nordeste, principalmente. Na década de 1990, as exportações começaram a preencher o cenário do setor, que entre os anos 1998 e 2000 tinha como destino principal o mercado argentino. Em 2001, com a recessão do mercado consumidor argentino, as empresas de móveis de Bento Gonçalves, iniciaram a prospecção para novos potenciais mercados de

destino. Desde então, os Estados Unidos e a Europa foram alternativas identificadas pelos fabricantes gaúchos. Ao final de 2007 as empresas brasileiras alcançaram o montante de US\$ 1.005.442.264,00 em exportações, sendo 28,8% de vendas do estado do Rio Grande do Sul. Esse foi o maior valor alcançado pelas nossas exportações de móveis e que, contudo, representou apenas 1% da comercialização mundial dessa mercadoria (SECEX/2007).

Nos anos de 2000, a China já se apresentava como um importante *player* mundial. Conforme dados da ABDI (2008), aquele país responde atualmente por quase 18% do total do comércio mundial de móveis, possuindo uma produção anual de US\$ 54 bilhões (era de US\$ 7,5 bilhões em 1996), exportações de US\$ 17 bilhões, importações de US\$ 0,5 bilhão e consumo interno de US\$ 37 bilhões. A indústria de móveis é a oitava mais importante da economia chinesa e responde por cerca de 1,6% do PIB e 2% do valor das exportações. Em algumas linhas, como a de móveis para escritórios, a indústria de móveis chinesa já concorre com o produto brasileiro no mercado doméstico através das vendas em grandes redes de magazines e supermercados.

Além da competitividade direta com a China como maior produtor de móveis e concorrente mais agressivo na comercialização dos produtos, outros países produtores de móveis, passaram a transferir suas plantas industriais ou terceirizando a produção, para países como China, Índia, Vietnã. A migração para estes países teve como objetivo reduzir custos de mão-de-obra. Paralelo a isso, investiram em pesquisa e desenvolvimento, na descoberta de matérias-primas alternativas e em design, como forma de diferenciar seus produtos e alcançar de maior valor agregado.

O objetivo do trabalho é caracterizar a trajetória do Arranjo Produtivo Local de Móveis em Bento Gonçalves a partir dos aspectos históricos e levantamento de dados junto às empresas do setor.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A história do APL de Móveis de Bento Gonçalves é marcada por casos de empresas bem-sucedidas que expandiram seus negócios e se consolidaram no mercado doméstico e internacional. E também por empresas que fecharam à medida que foram impactadas por crises econômicas, queda nas vendas ou problemas administrativos.

Diversos fatores locais contribuíram para o desempenho positivo das empresas e para a existência de um ambiente em que se percebem relações de cooperação e confiança. Porém, o principal delimitante está nas escolhas feitas pelas empresas, opções estas que condicionaram sua trajetória e conseqüentemente, resultaram em um desempenho diferente entre elas, por isso, o problema delimitado neste trabalho é: “Quais foram as escolhas que influenciaram na trajetória do APL e quais as perspectivas futuras para as empresas do APL de Móveis de Bento Gonçalves?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar a trajetória do Arranjo Produtivo Local de Móveis da Bento Gonçalves através das etapas que constituem os marcos históricos do APL, identificando as escolhas das principais empresas, a influência das instituições envolvidas e o principais fatos econômicos relacionados ao período de tempo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver uma revisão teórica sobre aglomerados produtivos, incluindo a importância da inovação;
- Caracterizar o setor moveleiro;
- Indicar os aglomerados produtivos de móveis no Brasil;
- Explicar a formação do APL de Móveis de Bento Gonçalves;
- Analisar a importância das instituições no APL de Móveis de Bento Gonçalves.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas do setor moveleiro do APL de Móveis de Bento Gonçalves se apresentam como uma aglomeração de empresas. A característica de aglomeração estimula as empresas do setor a interagirem entre si, compartilharem conhecimento e principalmente, reduzirem custos. A forma que as empresas encontram para usufruírem dos benefícios da convivência em rede depende das políticas das empresas e da cultura dos agentes envolvidos, uma vez que as formas de acesso ao conhecimento dependem também da pró-atividade dos atores envolvidos. Mesmo com problemas comuns, algumas empresas do setor se destacam diante da crise, ampliando unidades fabris, expandindo sua atuação, inovando em processos e produtos; enquanto outras fecham suas plantas, demitem seus empregados e recuam investimentos.

Diante de um cenário de incertezas econômicas e de dificuldade de inserção e aumento da competitividade, faz-se necessário identificar quais as alternativas adotadas pelas empresas do setor moveleiro num contexto histórico, bem como, a preocupação diante de novas formas de atuação e estruturação do mercado. Além da importância da inovação tecnológica e de estratégias para a internacionalização das empresas.

Da mesma forma como algumas empresas ainda se mantêm competitivas, outras tiveram insucesso ao longo do tempo. A identificação dos aspectos que determinam a sustentabilidade das vantagens do setor moveleiro e a solidificação do Arranjo Produtivo Local de Móveis da Serra Gaúcha são importantes para projetar análises das perspectivas futuras para o setor na região.

2 A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E A AGLOMERAÇÃO LOCAL

Na abrangência do estudo da Economia Industrial, área da economia responsável pela análise das relações entre empresas, mercados, instituições e processos, percebe-se os diferentes tipos de organização, entre as mais reconhecidas, o modelo fordista de sistema de produção, que valorizava a existência de grandes empresas, com alto poder de escala, produção em massa padronizada e de baixos custos. Até a segunda guerra mundial, o modelo fordista de produção se apresentava como o mais relevante, uma vez que economicamente, se acreditava que somente as grandes empresas teriam condições de sobreviverem aos períodos de crise e se manterem sustentáveis no mercado.

O modelo fordista de produção, criado por Henry Ford na sua empresa automobilística Ford, estabelecia um modelo altamente padronizado e ágil conhecido como “sistema inovador de produção em massa”. Segundo Womack, Jones e Roos (1992, p. 14), “a chave para a produção em massa não residia na linha de montagem em movimento contínuo, mas sim pelo contrário, consistia na completa e consistente intercambiabilidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si, sendo essas, as inovações que tornaram a linha de montagem possível”. O objetivo de Ford era justamente otimizar a produção através da padronização das peças e dos processos, gerando assim, a produção caracterizada como “em massa”, que obtinha através dos baixos custos de produção e conseqüentemente, uma vantagem competitiva em preços. O modelo de produção em massa se propagou pela indústria automobilística européia e norte-americana até a primeira metade do século XX, quando iniciou seu declínio e o surgimento de um novo modelo de produção japonês denominado “produção enxuta”.

O modelo Toyota de produção, também conhecido como modelo de “produção enxuta”, surgiu na empresa automobilística japonesa Toyota fundada no final dos anos 30, que se caracterizava por basear-se na eliminação total do desperdício, principalmente na redução dos custos de produção através inserção da tecnologia e na eficiência máxima de cada etapa do processo. Os princípios “*Just-in-time*”¹ e automação, que visam otimizar os processos e os resultados das empresas, são seus pilares. A visão surgiu em razão das

¹ *Just-in-time* significa relacionar a produção à demanda, ou seja, produtos são finalizados somente na sua entrega, e a matéria-prima disponível é apenas a necessária, reduzindo os estoques.

observações de Toyoda Sakichi², proprietário da Toyota, Ohno (1988, p.91) afirmava que Toyoda defendia o conceito que “aplicar a inteligência humana às máquinas era o único modo de fazê-las trabalharem para as pessoas”. O modelo Toyota é focado na forma de produção no estilo japonês, prevendo o controle absoluto das fases da produção através do método Kanban³, que através de papéis colados, pretende fornecer informação, sendo um guia na ordem da produção, controlando os estoques e as prioridades.

O sistema flexível da Toyota permitiu a empresa expandir suas opções de veículos, tendo uma diversidade de produtos e atendendo a diferentes necessidades dos consumidores, entre elas a inserção da tecnologia dos veículos, principalmente, no fim da necessidade dos consertos simplificados do modelo Ford. A relação com os fornecedores motivava a geração do desenvolvimento de pequenas empresas através da subcontratação, atuando como subcontratadas e sendo estimuladas a se desenvolverem para fortalecer as grandes empresas. Além de si mesmas, “a Toyota os estimulou a trabalhar para outras montadoras e firmas de outros ramos, pois os negócios externos geravam quase sempre margens mais elevadas de lucro”, Womack, Jones e Roos (1992, p. 52).

A capacidade de flexibilidade da Toyota permeou diversas fases da linha de produção, empregando a tecnologia e novas formas de eficiência produtiva através de uma organização enxuta e extremamente bem organizada nos processos e nas entregas, além da relação de subcontratação mencionada anteriormente.

De acordo com Costa (2000),

“a mudança na organização empresarial em direção a flexibilidade é um dos traços distintivos da transformação industrial que vem ocorrendo a partir do último quarto final do século XX. Ela resulta da adaptação da empresa tradicional de produção em grande escala e de massa ao movimento de reestruturação produtiva empreendido nas principais economias avançadas, a partir de meados da década de 1970, em resposta à crise do modelo do desenvolvimento industrial até então dominante”. (COSTA, 2000, p. 24).

² Toyoda Sakichi (1867 - 1930) fundou no ano de 1926 a Toyoda Spinning & Weaving e a Toyoda Automatic Loom Works Ltda.; e em 1937, a Toyota Motor Company.

³ A concepção do Método Kanban é que o posto de trabalho corrente se dirija ao posto precedente, e assim, sucessivamente, e demande ou retire apenas a quantidade de material ou componente de que necessite (Costa, 2000).

Segundo Piore e Sabel (1984),

“a especialização flexível é uma estratégia de inovação permanente: acomodação para a mudança ininterrupta, uma vez de um esforço para controlá-la. Essa estratégia baseada no equipamento flexível, multiuso: trabalhadores especializados e criação, através de políticas de uma comunidade industrial que restringe as formas de competição àquelas inovações favoráveis. Por essas razões, a propagação da especialização flexível equivale à revisão das formas artesanais” (PIORE; SABEL apud PINE II, 1994; p. 111-112).

Após a crise do fordismo e a valorização da especialização flexível o aspecto local voltou a ser investigado pelos estudiosos, que também avaliaram positivamente a resposta dinâmica das aglomerações de micro e pequenas empresas frente às crises de mercado. Em paralelo as grandes empresas, que até o momento, detinham o poder de mercado como as responsáveis pela geração de emprego e renda.

A crise do modelo de produção em massa iniciou na desaceleração do crescimento econômico e com isso, as demandas estimuladoras da produção em grande quantidade diminuem em razão do baixo consumo. Desta forma, a simples redução de custos de produção não bastava para manter as empresas competitivas num mercado recessivo, a especialização flexível, por exemplo, passava a ser um diferencial importante para a competitividade. A especialização flexível foi definida por Schmitz (1989, p.12) como sendo “a capacidade de adaptar-se à mudança, flexibilizando os processos, estabelecendo uma estrutura industrial coletiva local verticalmente integrada”. Além disso, as montadoras que representaram um dos exemplos de produção em larga escala, enfrentaram a saturação do mercado a bens duráveis, em especial, os veículos. Após a segunda grande guerra, percebeu-se que alguns aglomerados de pequenas empresas conseguiram manter-se no mercado e até mesmo, prosperarem; o que resultava numa contradição aos economistas da época que acreditavam que somente grandes empresas poderiam se sustentar em momentos de dificuldade.

Marshall (1982) afirma que,

“as vantagens, ou pelo menos, algumas delas, de produção em grande escala podem também ser obtidas por uma grande quantidade de empresas de pequeno porte, concentradas num território dado, especializadas nas fases de produção e recorrendo a um único mercado de trabalho local; os habitantes devem apresentar características socioculturais em simbiose com um processo de desenvolvimento próprio de pequenas empresas”. (MARSHALL apud BECATTINI, 1999, p. 46-47).

Desta forma, constitui-se o conceito de distrito industrial, que se refere a diversas pequenas empresas em uma mesma região geográfica que desenvolvem especialidades comuns e interagem entre si, gerando uma relação um capital social próprio e uma governança. Os mais significativos exemplos de ocorrências de aglomerados de pequenas empresas foram percebidos na Itália, Alemanha e França, sendo eles considerados “sobreviventes” à crise, através de um desempenho positivo nos resultados das empresas.

2.1 ECONOMIAS DA AGLOMERAÇÃO

Marshall (1982) utilizava a expressão "atmosfera industrial" para evidenciar o ambiente favorável dos distritos industriais para o desenvolvimento de empresas em termos de concentração de recursos humanos, de herança cultural de um *savoir-faire*, de troca de informações e de competências, caracterizando uma cultura industrial de interação sócio-territorial. O modelo italiano se caracteriza pela aglomeração de pequenas empresas sem a existência de grandes, segundo Schmitz (1989, p.2), “seriam o modelo flexível com estruturas menos rígidas e mais adaptáveis”, em que diversas firmas atuam de forma colaborativa e formam uma rede de empresas, neste modelo, prevalece a solidariedade frente à concorrência e é este modelo que será foco da abordagem deste trabalho.

Segundo Alfred Marshall (1982) a localização de empresas próximas durante um determinado tempo garante: especialização herdada, formação de indústria subsidiária, mercado local para trabalho especializado e uso de maquinário altamente especializado; conseqüentemente, a formação de mão-de-obra especializada e de uma rede de fornecedores locais. Marshall (1982) identificou três razões principais para a aglomeração das firmas. Em primeiro lugar, através da concentração de empresas em um mesmo local, gera-se um mercado de emprego para trabalhadores com habilidades especializadas, gerando benefícios tanto para os trabalhadores como para as firmas. A segunda razão para a aglomeração estaria relacionada às disponibilidades de insumos e serviços especializados. Por fim, a localização geográfica favorece o maior fluxo de informações entre as firmas, o que acaba gerando uma melhoria tecnológica, conhecida na literatura dos estudos de localização como “excesso ou derramamento tecnológico”. Ainda segundo o autor, a contar do momento que se identifica uma “indústria localizada” surge naturalmente uma rede em torno dela, composta pela mão-

de-obra, os fornecedores e os concorrentes, definida por Marshall como “ramos auxiliares” entendida como os demais segmentos em torno de um setor principal que prosperam devido ao desenvolvimento do setor principal e suas necessidades. Os ramos auxiliares englobam além dos produtores de máquinas, componentes e outros segmentos da cadeia produtiva, prestadores de serviços, instituições de apoio, formando um complexo integrado.

Os aglomerados de firmas na Itália, posteriormente analisados por Becattini (1999), se caracterizam pela existência natural de pequenas aglomerações de empresas com um mesmo foco setorial que desenvolveram especialidades comuns, através da flexibilidade produtiva, que as permitiam produzir itens em menor escala e com alternativa de customização, fugindo das grandes produções em massa e da rigidez que este processo exige. Becattini atribuiu a estes aglomerados italianos a denominação de Distritos Industriais.

Segundo Becattini (1999),

“distritos industriais são diversas pequenas empresas em uma mesma região geográfica que desenvolvem especialidades comuns e interagem entre si, gerando uma relação, um capital social próprio e uma governança; além disso, formando um processo social de produção, em que as fases são fracionadas e permitem aos integrantes atuarem em papéis numa rede de coexistência singular de concorrência e solidariedade”. (BECATTINI, 1999, p. 14)

Além da flexibilização produtiva, que se torna uma grande vantagem para essas empresas, existe a cooperação e a concorrência. Ainda de acordo com Becattini (1999), uma característica importante destas aglomerações é a sua concepção como um conjunto econômico e social que atuam de forma cooperada dentro de uma mesma especialidade produtiva. A divisão das fases produtivas entre as empresas estimula a terceirização e a subcontratação de serviços, ocasionando a proliferação de novas unidades fabris com produtos e serviços demandados pelo setor principal.

Adam Smith (1983) manifestava a importância da cooperação para o desenvolvimento econômico das nações através da propensão do homem a troca. Marshall, por sua vez, ao observar os distritos industriais afirmava que a cooperação entre as empresas acontecia de forma espontânea, dada os interesses mútuos das partes, estimulada pela cooperação da divisão do trabalho. Recentemente, Schmitz (1999) fez uma abordagem sobre os tipos de cooperação interfirmas, definindo as como horizontal, quando há meramente o compartilhamento de equipamentos ou participação em associação de classe. E também como

vertical, quando há uma complementaridade, ou seja, interação mais forte com fornecedores, por exemplo, a solicitação de uma alteração em determinado componente e até mesmo a formação de alianças na cadeia produtiva.

Dentro do arranjo tanto a cooperação como a competição são evidentes, uma vez que algumas firmas nem sequer diferem entre si a produção de determinado produto dentro do setor. Porém, são os dois movimentos que dão a dinâmica e a caracterização de arranjo, a cooperação traz os benefícios necessários para a divisão da produção e redução dos custos, além de ampliar as oportunidades entre firmas. Por sua vez, a competição tem como papel principal, promover a competitividade do setor, estimulando a geração de práticas inovadoras de produção.

O fato de essas empresas organizarem sua produção através da divisão de fases produtivas permite a especialização. Isso significa que cada empresa pode se especializar em uma determinada etapa da produção, destinando todo seu esforço para o aperfeiçoamento de técnicas com melhorias contínuas de desempenho, redução de custos na aquisição de matérias-primas e formação de uma mão-de-obra mais especializada, gerando efetivamente um processo de cooperação e complementaridade na produção.

Os distritos industriais italianos permitiram a alguns setores de produtos manufaturados, como: moveleiro, calçadista e têxtil a expansão da industrialização. O desempenho positivo destes e outros setores fortaleceu o desenvolvimento da região denominada Terceira Itália, onde se potencializou a geração de renda e emprego, o que causou um crescimento mais intenso frente a outras regiões do mundo. A diferenciação da região fez com que vários estudiosos estudassem a experiência desses pequenos empreendimentos com o objetivo de transpor a expertise como uma “metodologia” passível de aplicação em outras realidades.

Segundo Piore e Sabel (1984), as três características mutuamente dependentes que melhor definem os distritos industriais são: (1) a relação dos distritos com o mercado, uma vez que esses produziam uma ampla gama de produtos para os mercados regionais altamente diferenciados localmente e no exterior; entretanto, ainda mais importante, também alteraram freqüentemente os bens, em parte em resposta às mudanças nas necessidades dos consumidores, em parte para provocar estas mudanças, a fim de abrir novos mercados; (2) o uso flexível de novas tecnologias que permitiam uma produção mais eficiente e a (3) criação de instituições regionais que equilibraram cooperação e competição entre as firmas para

incentivar a inovação permanente e estimular a relação entre elas, trocando experiências e alinhando as necessidades do setor.

A competitividade individual das pequenas empresas integrantes dos distritos industriais permitiu que elas exportassem e interagissem com o mercado mundial de móveis através da exportação, uma vez que as empresas começaram a ampliar seus destinos de venda, aumentando gradativamente seu potencial de produção, fazendo com que a interação entre as empresas se solidificasse ainda mais. Diante da necessidade de se aumentar a produção, algumas empresas passaram a distribuir fases da sua produção para outras empresas, terceirizando ou subcontratando, o que promoveu uma aproximação entre os atores.

A confiança, elemento principal desta aproximação, promove a cooperação e é um componente básico do capital social. Putnam (1996) acredita no capital social como o envolvimento do indivíduo em atividades coletivas e conseqüentemente, com a formatação de uma rede de confiança, estimulando ainda as virtudes cívicas que fortalecem a democracia. O capital social possui características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas, a sua instauração numa sociedade estimula a cooperação entre os agentes de um aglomerado. A definição de Putnam segue a linha dos estudos desenvolvidos pelos sociólogos Pierre Bourdieu e James Coleman que, na década de 80, exploraram o conceito de capital social na tentativa de entender como a interação de um indivíduo poderia gerar benefícios para outros nas relações entre os agentes nas redes sociais.

Conforme Putnam (1996), o efeito do capital social e da confiança se confundem, uma vez que um acaba sendo efeito e causa do outro, por exemplo, quanto mais confiança existir num ambiente, maior a geração de capital social, num efeito recíproco. O aspecto da reciprocidade está relacionado ao valor cultural de retribuição e manutenção das normas tradicionais que informalmente fazem com que à medida que um indivíduo é beneficiado, este se sente no dever de beneficiar o outro.

De acordo com Cunha (2000, p.58), “a relação entre os conceitos de confiança e capital social e a concepção de desenvolvimento territorial é imediata a partir da constatação de que os níveis de confiança e capital social variam em termos espaciais, conforme a diversidade regional e territorial existente”. Da mesma forma, o autor destaca que as diversidades de cultura regional e territorial poderão influenciar os níveis de confiança e capital social, pois as diferenças existentes entre os indivíduos poderão provocar o

distanciamento entre os agentes, desestimulando uma relação de confiança. Por este motivo, torna-se impossível transpor o capital social de uma territorialidade para outra e o próprio capital social pode ser um dos fatores responsáveis pelo desempenho positivo de um aglomerado, uma vez que ele representa a base para uma série de outras relações.

Putnam (1996, p. 180) afirma que, “quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação; e a própria cooperação gera confiança”. Putnam alega que um dos principais motivos para o bom desempenho da região norte da Itália e relação ao Sul está relacionada à progressiva acumulação de capital social naquela localidade. O autor (Putnam, 1996, p. 180) salienta que a “confiança social sempre foi um elemento básico que sustentou o dinamismo econômico e o desempenho governamental”, estimulando as pequenas empresas locais a interagirem e a dividirem entre si, fases do processo produtivo, reduzindo os custos de transação e minimizando as incertezas.

Além do modelo de distritos industriais, apresentado por Becattini, a conceituação de aglomerados produtivos nominados como *clusters*, e sua relevância como modelo de organização industrial, é destacada por Michael Porter. Porter conceitua (1999, p.14) cluster como sendo “concentrações geográficas de empresas, fornecedores, setores relacionados e instituições especializadas existentes em determinada área de um país, estado ou cidade”. A importância dada à existência de *clusters* está intimamente relacionada ao favorável desempenho das empresas interligadas nesses aglomerados no desenvolvimento econômico local. Acredita-se que algumas empresas apresentaram um desempenho favorável em razão do fortalecimento da sua competitividade através da cooperação com outras empresas.

Os *clusters* geralmente reúnem uma série de fabricantes, fornecedores, distribuidores com foco em um determinado setor, de forma que o desenvolvimento de novas empresas, sejam elas fabricantes do produto acabado ou de partes que compõem o produto, aconteçam de forma natural, uma vez que a demanda local provoca o abastecimento local para suprir a necessidade; e de certa forma, a atração de novos investidores. Essa mobilização setorial desenvolverá ainda um banco de trabalhadores especializados que torna a mão-de-obra um importante diferencial competitivo.

Segundo Porter (1999, p.14), os *clusters* “oferecem um novo modo de pensar sobre a economia e sobre o desenvolvimento econômico, demandam novos papéis das empresas, dos governos e das instituições; e propõem novas alternativas para a estruturação do relacionamento empresas-governo ou empresas-instituições”. Da interação entre as empresas

e o desenvolvimento do setor, surge a necessidade da pesquisa e desenvolvimento relacionada ao progresso técnico daquele determinado setor, daí se retoma a importância das instituições de ensino e centros tecnológicos como geradores da inteligência competitiva dos setores industriais.

O conhecimento apropriado do setor, das técnicas de produção, da capacidade de desenvolvimento de novas matérias-primas e desenvolvimento de novas tecnologias fortalece os fatores competitivos de um *cluster*. A articulação empresarial determina a geração de associações e sindicatos de classe que reúnem os representantes do setor e os representam institucionalmente de forma organizada, sendo que esta representação pode se tornar a governança do arranjo e desta forma, ser o gestor das relações entre os agentes de um cluster.

Os principais benefícios dos aglomerados de empresas estão relacionados à: diminuição dos custos de produção, troca de informações estratégicas, apropriação de conhecimento, acesso a novas tecnologias e diversidade de fornecedores, terceirização ou contratação de serviços compartilhados, flexibilidade produtiva, distribuição logística compartilhada, ampliação da capacidade produtiva local, articulação institucional e de representatividade setorial, fortalecimento da cadeia de fornecedores, acesso a crédito facilitado, ampliação na disponibilidade de recursos para projetos de desenvolvimento, maior acesso a pesquisa e desenvolvimento, laboratórios para testes e incentivos governamentais para exportação de produtos.

Um papel relevante que os *clusters* possuem é o de fomentar o surgimento de novos empreendimentos à medida que surgem necessidades específicas para as empresas integrantes do aglomerado principalmente no que diz respeito ao fornecimento de serviços terceirizados que podem, inclusive, ser específicos daquele setor no qual estão envolvidos. Outra característica marcante dos aglomerados é a presença da solidariedade junto à competição, isto porque o capital social gerado na aglomeração tende a fortalecer a relação interempresas e com isso, ampliar a importância do bem-estar comum e da prosperidade local, ressaltando os interesses coletivos sobre os individuais. Em razão de um objetivo comum, as empresas passam também a vislumbrar a cooperação como uma forma de sobrevivência.

A denominação que tem se disseminado no Brasil para qualificar os aglomerados de empresas, é a de “Arranjo Produtivo Local (APL)”, que, segundo definição dada por Suzigan (2006) refere-se a:

“um sistema localizado de agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, que possuem vínculos produtos e institucionais entre si, de modo a proporcionar aos produtores um conjunto de benefícios relacionados com a aglomeração das empresas. Configura-se um sistema complexo em que operam diversos subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização, desenvolvimento tecnológico (P&D, laboratórios de pesquisa, centros de prestação de serviços tecnológicos) e onde os fatores econômicos, sociais e institucionais estão fortemente entrelaçados”. (SUZIGAN, 2006, p.3).

Um importante motivo para as empresas estarem articuladas em Arranjos Produtos Locais é a fragilidade que se encontram as micro e pequenas no contexto da competitividade global. Penrose entende (1995) que firmas menores encontram-se numa posição diferente em relação ao mundo exterior das grandes empresas tomadas como grupo. As empresas maiores e mais antigas reúnem, em geral, além de mais capital acumulado, mais experiência, *know-how* e uma rede de contatos que facilitam sua interação com novos mercados. Desta forma, a aproximação entre pequenas empresas com outras de maior porte serve como uma forma de aprendizado e trocas que beneficiam ambos os grupos.

Segundo Diniz, Santos e Crocco (2006, p. 92), “no caso do Brasil, o conjunto de estudos e levantamentos sobre arranjos produtivos locais confirma que o país possui uma base produtiva e experiências acumuladas localmente, que as transformam em importante base para a articulação das políticas público-privadas”. Os Arranjos Produtivos Locais fazem parte hoje das políticas de apoio no âmbito da Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) do Governo Brasileiro, cujo escopo procura viabilizar projetos de desenvolvimento tecnológico e de comércio exterior para as micro, pequenas e médias empresas (MPes) localizadas nestes aglomerados. Além disto, existe o GTP/APL, que é o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais⁴ e que tem como foco principal, o desenvolvimento competitivo dos produtores. À medida que as políticas públicas estimulam a organização industrial por meio de Arranjos Produtivos Locais, há uma tendência

⁴ Em agosto de 2004 foi instalado o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais - GTP APL, por Portaria Interministerial nº 200, de 03/08/2004, envolvendo 23 instituições, com o apoio de uma Secretaria Técnica, lotada na estrutura organizacional do MDIC, com o objetivo de adotar uma metodologia de apoio integrado a arranjos produtivos locais, com base na articulação de ações governamentais. Essa portaria foi reeditada em 24/10/2005 (com a inclusão de mais instituições), 31/10/2006 e em 24/04/2008. As atividades desse Grupo de Trabalho foi focalizada, inicialmente, em 11 APLs pilotos, distribuídos nas 5 regiões do país, com o propósito de testar a metodologia de atuação integrada. Fonte: www.mdic.gov.br

que as entidades, empresas e instituições de ensino se articulem cada vez mais para usufruírem dos benefícios dessas ações.

Entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) tem direcionado sua política de apoio às empresas brasileiras contempladas em projetos focados em determinados arranjos produtivos locais, como diretriz para distribuir seus recursos de maneira mais homogênea. Essa política é adotada tendo em vista que o apoio a iniciativas de empreendedores individuais acabariam por desestruturar o sistema de apoio às MPEs, uma vez que o recurso financeiro disponível para estes apoios é limitado. Já por meio de projetos setoriais direcionados à APLs, uma grande quantidade de empresas poderia receber subsídio, além do que, as empresas integrantes dos arranjos têm mais chances de desenvolverem políticas sustentáveis no conjunto das suas interações.

Diante de um cenário de intensa concorrência faz-se necessária a busca por diferenciais que permitam a empresa se posicionar favoravelmente no mercado, e seu sucesso, conforme Diniz, Santos e Crocco (2006, p. 89), “passa a depender de sua capacidade de se especializar naquilo que consiga estabelecer vantagens comparativas efetivas e dinâmicas, decorrentes do seu estoque de atributos e da capacidade continuada da inovação”; em torno dessa necessidade inevitável, uma das alternativas que facilitam o acesso a novos clientes e minimizam os riscos, está na cooperação, em que vários serviços podem ser divididos entre os contratantes, otimizando custos e disseminando o conhecimento através da difusão da informação.

Conforme Negri, Salerno e Castro (2005, p.37), “as empresas inseridas em arranjos cooperativos com vista a desenvolver atividades inovativas tendem a apresentar um desempenho superior em relação àquelas que não participam de tais arranjos, independentemente da categoria ou grupo considerado”, especialmente devido a um componente importante para favorecer a inovação dentro dos arranjos produtivos, que são as Universidades e Centros Tecnológicos.

Nessas tipologias de organização industrial, caracterizadas como economias da aglomeração, a trajetória da empresa está condicionada pela especialização histórica da localidade em torno de um produto em específico e de outras características estruturais desse tipo de arranjo.

2.2 A INOVAÇÃO COMO MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO

A inovação, seminal como desdobramento da interação local entre as firmas, vem sendo amplamente discutida no âmbito da economia, principalmente pelo destaque dado por Schumpeter em 1942 sobre a importância da inovação para o desenvolvimento das empresas e da economia. Dada a relevância da inovação na interação local dos agentes, faz-se necessário remontar ao entendimento do processo inovativo das firmas, envolvendo os conceitos de paradigmas e trajetórias tecnológicas. Conforme Dosi (1988 p.41), “um paradigma tecnológico pode ser definido como um “modelo” e um “padrão” de solução de problemas tecnológicos *selecionados*, baseado em princípios *selecionados*, derivados das ciências naturais, em tecnologias materiais *selecionadas*”. Ou seja, originará uma nova visão sobre o produto ou processo, originando a necessidade de uma nova tecnologia para a mudança tecnológica propriamente dita. Ainda de acordo com Dosi (1988), a trajetória tecnológica se equivale as atividades do processo tecnológico que ocorrem dentro de *trade-offs* econômicos e tecnológicos definidos por um paradigma.

Segundo Schumpeter (1942), defendia a inovação como a força motriz do progresso econômico. Sendo a inovação responsável por substituir formas antigas por novas de produzir e consumir, seja de produtos, processos ou novos negócios e necessidades a partir de um mundo dinâmico e sem equilíbrio, sendo por consequência, uma forma de desenvolvimento econômico.

Para Dosi (1988, p.222), “a inovação trata de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, de novos processos de produção e novas formas organizacionais”. Ainda segundo ele, “a mudança tecnológica é uma forma criativa no crescimento das corporações e também uma força destrutiva que torna as corporações vulneráveis à concorrência”.

De acordo com Diniz, Santos e Crocco (2006, p.87), “com as transformações contemporâneas, resultantes das aceleradas mudanças tecnológicas e do contínuo processo de inovação, ampliaram-se ainda mais a importância da inovação e sua velocidade”, ou seja, num contexto atual, não há mais espaço para a descontinuidade do processo inovativo, e por consequência, do progresso técnico. Conforme Furtado (2006, p. 170), “a inovação de produto é concebida como a comercialização de um produto que sofreu uma modificação tecnológica importante, sendo que a inovação pode perfeitamente provir de fontes externas – ou seja,

consistir da difusão de tecnologias provenientes de terceiros. Suprime-se, de fato, a fronteira entre difusão e inovação”.

O paradigma tecnológico está diretamente ligado ao conhecimento tecnológico que representará as escolhas da empresa seja no caráter técnico ou econômico, sendo que as suas escolhas resultarão na trajetória tecnológica da empresa, que segundo Nelson e Winter (Apud Pelaez, 2006, p.288), se resumem “a direção tomada pelo desenvolvimento tecnológico uma vez que as firmas escolheram determinadas tecnologias visando à obtenção de lucros”. O impacto da inovação aplicada às escolhas da firma resultará numa trajetória de maior competitividade ou não.

De acordo com Negri, Salerno e Castro (2005, p.5), “a inovação, particularmente tecnológica, é um dos motores fundamentais da competição e do desenvolvimento industrial”. Nas firmas, a necessidade de aquisição de novas tecnologias, aperfeiçoamento do processo produto e atuação com novas matérias-primas são emblemáticas para se estabelecer uma planta industrial com maior capacidade competitiva, uma vez que a tecnologia empregada irá permitir uma melhor agilidade nos processos e conseqüentemente, uma maior escala de produção. Conforme Rovere (2006, p.289), “o conceito de trajetória tecnológica, ao ser definido como a direção tomada pelo desenvolvimento tecnológico, dada as escolhas constantes do paradigma, sugere que as firmas tenham um processo de desenvolvimento tecnológico condicionado pelas escolhas passadas que fizeram”; e mais que isso elas seriam “dependentes de sua trajetória (*path dependence*)”.

Na teoria do crescimento da firma, desenvolvida com o objetivo de compreender o processo de crescimento da firma e os limites internos e externos à sua expansão, Penrose (1995) define a firma como um conjunto de recursos produtivos capazes de serem recombinados. A autora afirma que determinadas situações da firma podem ser revertidas mediante a capacidade dela mesma em alterar ou adaptar sua estrutura administrativa à novas condições de produção e de comercialização. A teoria estabelecida por Penrose (1995, p.13) é definida como “um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa, cujas fronteiras são determinadas pela área de coordenação administrativa e por comunicações dotadas de autoridade”. O enfoque principal está no fato de que as empresas podem dar novas condições a sua situação se melhorarem sua capacidade de incrementar a sua estrutura administrativa com novos meios de produção e comercialização. Segundo Rosenberg (1982, p. 163), “uma das mais importantes questões não resolvidas na teoria da firma e no

entendimento do aumento da produtividade é o ritmo com que são adotadas as tecnologias aprimoradas e as novas tecnologias”; Rosenberg defende que estas questões são de fundamental importância, uma vez que são determinantes para decisões relacionadas à inovação.

“A inovação é uma estratégia que possibilita as empresas auferirem maiores ganhos, particularmente se ocorrer diferenciação do produto que possibilite a obtenção de preço prêmio pela empresa” de acordo com Negri, Salerno e Castro (2005, p.7). “A capacidade da firma tanto de explorar habilidades e conhecimentos como em inovar é o que determina o quanto a firma pode crescer” afirmado por Pessali e Fernández (2006, p.312). Ou seja, a geração de lucros excedentes para o negócio através da possibilidade de no futuro o produto se diferenciar dos demais. De acordo com Etzkowitz (2009, p.5), “a inovação também inclui a criação de arranjos organizacionais que melhorem o processo inovador”.

A diferenciação acontece mediante o investimento em pesquisa e análise do produto e das tendências para o seu segmento, o que permite identificar quais as possibilidades de inovação existem naquele contexto, de acordo com Porter (1999, p.99), “o papel de uma empresa e de seus produtos na cadeia de valores do comprador é o principal determinante da diferenciação”. Esta diferenciação precisa ocorrer em razão da concorrência, que, segundo Possas (1999, p.33), “caracteriza-se pelo fato de os agentes elaborarem estratégias, que podem ou não levar a bons resultados. Estas estratégias devem ser renovadas, pois o processo seletivo não se finda e ainda há a possibilidade de surgimento de novos concorrentes”.

O conceito de competitividade tem diversas expressões, porém, de acordo com Possas (1993, p. 206), “é o poder de definir, formular e implementar as estratégias de valorização do capital, desde que baseado em aspectos econômicos e não institucionais, sendo analisada de um ponto de vista setorial e dinâmico”. Com a aceleração da concorrência global, inovar, por exemplo, para poder diferenciar se tornou uma questão de sustentabilidade no mercado. A competitividade pode ser vista por duas óticas. A primeira, pelo seu desempenho, que pode ser medido pela conquista de mercado diante da demanda do mercado (*market-share*); e a segunda, pela sua eficiência, relacionada a capacidade da firma em produzir com menos recursos e em maior quantidade, a eficiência geralmente será relacionada a capacidade produtiva da empresa, bem como inserção de novas técnicas de produção e a aplicação de novas tecnologias.

Segundo Ferraz, J.C. et alii (1995), existem três fatores determinantes da competitividade: os empresariais, setoriais e sistêmicos. Os fatores empresariais são os internos à empresa, sobre os quais, a empresa tem poder de decisão, englobando quatro áreas de competência: gestão, inovação, produção e recursos humanos. A gestão inclui as tarefas liderança e coordenação das atividades da empresa, a inovação representa o empenho da empresa em desenvolver novos produtos, processos ou incrementar os já existentes, a produção inclui os equipamentos, infra-estrutura e capacidade produtiva e por último, os recursos humanos que representam a força de trabalho, suas qualificações e competências.

Os outros dois fatores apresentados por Ferraz, J.C. et alii (1995) são: os estruturais, definidos como aqueles em que a interferência da empresa é limitada, uma vez que foge do seu escopo estes envolvem: mercado, configuração da indústria (as particularidades de cada uma) e o regime de incentivos e regulação da concorrência (questões regulatórias e normativas); e por último, os fatores sistêmicos, aqueles cujo poder de interferência da empresa é nulo ou praticamente nulo, que são representados pelas questões macroeconômicas, político-institucionais (política tributária e tarifária), legais-regulatórias (defesa da concorrência e do consumidor) e infra-estruturais (energia e transportes).

O sucesso competitivo passa a depender do conjunto de fatores mencionados acima e que influenciam o desempenho das empresas, bem como da escolha pela forma de competição que a empresa irá aderir, que conforme classificação de Negri, Salerno e Castro (2005) são: (1) as firmas que inovam e diferenciam produto; ou seja, aquelas que de alguma forma, apresentam alguma inovação para o mercado; (2) as firmas especializadas em produtos padronizados, que está estritamente relacionada à redução dos custos e disputa na apresentação de produtos de preços baixos no mercado; (3) as firmas que não diferenciam produtos e tem produtividade menor, competem por preços, mas com produções em baixa escala, atuam principalmente em setores de baixa dinamicidade. Conforme os mesmos autores, no caso do Brasil existe um padrão de inovação muito voltado para a redução de custo, fortemente associado à difusão de tecnologias já existentes no mercado.

Segundo Guimarães (1982), a simples expansão da capacidade produtiva das firmas existentes assegura evidentemente o equilíbrio dinâmico da indústria quando o seu potencial de crescimento corresponde exatamente ao ritmo de expansão da demanda, prescindindo-se assim da entrada de novas firmas ou da eliminação de produtos existentes. Ele ainda destaca

que as empresas podem se diferenciar no mercado por meio da diferenciação do produto ou das atividades da firma. Guimarães afirma que,

“a diferenciação abre a possibilidade de uma nova forma de competição no interior da indústria, correspondendo a um esforço das firmas para aumentar suas taxas de crescimento, através da mais rápida expansão do mercado ou do incremento ou de suas participações nesse mercado”. (GUIMARÃES, 1982, p. 37)

De acordo com Possas (2006), a idéia de concorrência está limitada ao processo de disputa no mercado entre unidades diferentes, cujas diferenças que fornecem a base sobre a qual se estabelece a disputa. Possas (2006) afirma que,

“as firmas são os agentes decisórios principais no processo de concorrência. São elas que decidem o que e como produzir, e que buscam conscientemente a criação de vantagens competitivas. São, portanto, elementos ativos, que procuram modificar suas próprias condições de competir”. (POSSAS, 2006, p. 32)

Segundo Porter (1999), existe cinco forças que gerem a competição entre as empresas, sendo elas: ameaça de novos entrantes (1), a todo o momento há possibilidade de novas empresas entrarem naquele mercado, por isso a importância da empresa garantir a diversidade dos seus produtos; poder de negociação dos clientes (2), que tem poder para solicitar redução dos preços ou até melhoria da qualidade do produto entregue; poder de negociação dos fornecedores (3), a boa negociação com os fornecedores é essencial para garantir a competitividade da empresa, uma vez que o fornecedor tem o poder de deter a matéria-prima e o custo dela impacta diretamente no negócio; ameaça de produtos substitutos (4); à medida que a inovação se aproxima de alguns setores, ela estará aberta às novas necessidades dos consumidores e também ao suprimento de novas soluções. Desta forma, novos produtos surgirão no mercado e substituirão outros e as manobras de posicionamento entre os atuais concorrentes do setor (5), que está condicionada as mudanças naturais do próprio setor, uma vez que até seu próprio crescimento e obtenção de lucro é oscilante.

De acordo com La Rovére (2006, p. 286), “o progresso técnico resulta do desenvolvimento de inovações que dependem não apenas da natureza do setor em que as inovações são geradas ou adotadas como também de fatores institucionais; ele introduz

transformações nos sistemas socioeconômicos que alteram as estratégias produtivas das empresas”; e “à medida que se acumula mais informações e experiências sobre uma determinada inovação, a sua adoção torna-se menos arriscada”, conforme colocação de Furtado (2006, p. 173). Segundo Alcouffe e Pariente (2006, p. 395), “o progresso técnico é definido como aperfeiçoamento consistente numa redução de custos a preços constantes dos fatores de produção, excluindo-se por definição, qualquer reação do mercado”. No caso dos aglomerados de empresas, na subdivisão das fases de produção, o progresso técnico tem um impacto significativo, uma vez que influenciará no seu desenvolvimento e capacidade produtiva, que contribuirá para um ambiente propício para a geração de inovações.

De acordo com Possas (2006, p.33), “a apropriabilidade de uma inovação diz respeito ao fato de que, em geral, a introdução de avanços deve traduzir-se na apropriação de ganhos extraordinários, cuja ocorrência é absolutamente fundamental para que aconteça a inovação”. Conforme Alcouffe e Pariente (2006, p. 394), “a introdução de uma inovação não pode deixar de influenciar as decisões produtivas da empresa, e, exceto nos casos de rendimentos constantes à escala, uma diferente relação entre capital e trabalho resultará a longo prazo num aumento da produção, mesmo se os fatores permanecerem constantes”. Uma vez que há o fator irrevogável do tempo que determina a implantação de uma inovação, mesmo porque para ser considerada como tal, deverá ser aceita pelo mercado.

Segundo Alcouffe e Pariente (2006),

“toda melhoria técnica, qualquer que seja seu viés, é poupadora de capital, sempre que ocorrer no setor de bens de equipamento, ao reduzir através deste o custo dos investimentos de capital a juros constantes em ambos os setores; e; além disso, toda melhoria técnica no setor dos bens de consumo diminui o custo do trabalho, e induz a substituição de capital por trabalho”. (ALCOUFFE, PARIENTE, 2006, p.396)

O benefício mais visível do progresso técnico, além do estímulo para a geração de condições favoráveis a inovação, está na diminuição dos custos de produção que se revertem automaticamente numa redução dos preços dos produtos finais, e conseqüentemente, numa vantagem competitiva por preços; e indiretamente, em condições de produção mais modernas que tendem a elevar a potencialidade de desenvolvimento de novas tecnologias na firma. A inovação é importante porque “amplia os recursos comandados pelas firmas no processo de

competição; a inovação e a diferenciação de produto têm impactos positivos” (Negri, Salerno e Castro, 2005, p. 40).

Segundo Rovere (2006, p. 285), “o processo de geração e difusão das inovações seria o principal fator determinante dos chamados ciclos longos do capitalismo”, sendo esta geração e difusão estimulada nas chamadas economias de aglomerados, em que as trocas e a cooperação entre os agentes permitem que haja uma disseminação do conhecimento e por consequência, um aprendizado tecnológico; sendo inclusive esta uma das vantagens geradas nos grupos de redes de empresas. Conforme Rosenberg (1982, p. 179), “não somente a difusão das tecnologias, mas também o esforço devotado de novas tecnologias podem ser decisivamente moldados pelas expectativas com relação a futuros melhoramentos e à superioridade continuada das tecnologias existentes”; além disso, ele complementa afirmando “é possível olhar para a inovação tecnológica como um processo de aprendizagem”.

A difusão das inovações está diretamente relacionada à existência de um ambiente favorável que estimula as trocas e a disseminação da informação, principalmente pela característica da confiança, que resulta na geração de capital social e cooperação entre os agentes; além de um apoio considerável do governo como estimulador do desenvolvimento inovativo. Furtado (2006, p. 185) afirma que “o ambiente social, político e institucional de determinados países ou regiões favorecem a mudança organizacional e social induzindo a inovação tecnológica”; Sbicca e Pelaez (2006, p. 423) afirmam que “a inovação pode ocorrer num determinado local ou numa região e apresentar características cumulativas, contanto com economias de aglomeração que propiciam um espaço privilegiado de troca de informações e de experiências produtivas”.

Segundo Queiroz (2006),

“a noção de aprendizado tecnológico aparece na literatura econômica ligada à idéia de um processo pelo qual um determinado agente (frequentemente a empresa) acumula habilidades e conhecimento, e cujo resultado fundamental é um aperfeiçoamento contínuo da tecnologia, com conseqüentes ganhos de desempenho”. (QUEIROZ, 2006. p. 194).

A aprendizagem tecnológica abrange diversas dimensões que caracterizam uma multiplicidade de processos. Entre as principais dimensões, podem ser mencionadas, o “aprendendo fazendo” (*learning by doing*) sugerida pioneiramente por Arrow, na qual

afirmava que este modo de aprendizagem acontece pelo acúmulo de experiências dos trabalhadores, quanto mais experiências tiverem, maior a aprendizagem. Rosenberg por sua vez, introduziu o conceito do “aprendendo pelo uso” (*learning by using*), no qual, o conhecimento seria gerado pelo uso do produto.

Rosenberg (1982) também afirma que “a experiência do aprendizado pelo uso gera dois tipos muito diferentes de conhecimento útil, que tomando de empréstimo uma terminologia estabelecida, pode ser designado como incorporado ou não-incorporado”, o incorporado é quanto a experiência irá afetar resultados futuros, o segundo não teria utilidade alguma. A experiência do aprendizado só pode ser percebida *a posteriori*, ou seja, teria um efeito ou não, a longo prazo.

Lundvall (Dosi, 1988) instaurou a idéia do aprendendo pela interação (*learning by interacting*) pela forte relação entre os produtores no desenvolvimento de inovações, interação essa que pode ser gerada nas redes de cooperação entre firmas, uma vez que a interação é uma forma de disseminação da informação, e por consequência, uma forma de aprendizagem tecnológica. Katz por sua vez, sugere o aprendizado adaptativo (*learning by adapting*), que se refere aos meios de aprendizagem através da adaptação, alterando processos que não funcionam, adaptando novos processos ou tecnologias, que além de modificarem o resultado, geram uma forma de aprendizagem.

Queiroz (2006) menciona outras várias formas de aprendizagem, como aprendendo por contratações (*learning by hiring*), aprendendo por treinamento (*learning by training*) e o aprendendo pesquisando (*learning by researching*), todas as formas importantes de aprendizagem que resultam em mudanças e progressos técnicos. Segundo ele, o caráter cumulativo da aprendizagem tem muita importância para a acumulação de capacidades, Queiroz (2006, p. 197) afirma que “o caráter cumulativo aparece também no fato de que quanto mais uma organização aprende, mais eficiente ela vai gerenciando seu próprio processo de aprendizagem”.

De acordo com Rosenberg (1982), é importante se analisar as decisões históricas relacionadas à difusão; é preciso ser sensível à natureza específica das expectativas mantidas pelos empresários com relação ao curso futuro da tecnologia, inclusive porque cada realidade setorial é única e repleta de particularidades entre as realidades de cada firma. Possas (1989, p. 170) afirma que o investimento em pesquisa em desenvolvimento representa “o principal

mecanismo cumulativo de aprendizado, através da acumulação tácita de conhecimentos que realimenta o processo de busca de inovações e aperfeiçoamento de produtos e processos”.

No que diz respeito à mudança técnica que é efetivamente a aplicação da mudança, existe a mudança radical, que seria vinculada à novidade e as mudanças incrementais, que geram pequenas mudanças e posteriormente, podem se tornar mudanças radicais. O processo de aprendizagem tecnológica está intimamente ligado ao processo de mudança técnica, pois a aprendizagem pode contribuir de forma muito significativa para a mudança técnica, principalmente devido a sua relação nas mudanças incrementais. As mudanças técnicas também estão relacionadas às mudanças provocadas pelas rotinas das firmas, pois nas rotinas é que as empresas aprendem e concretizam a sua aprendizagem. De acordo com Rovere (2006, p. 289), “a empresa é um agente que acumula capacidades organizacionais”, por isso a importância da apropriação do conhecimento do desenvolvimento de suas capacidades.

De acordo com Diniz, Santos e Crocco (2006), o processo de inovação possui fortes componentes tácitos, cumulativos e localizados, os atributos regionais tornam-se decisivos. Ou seja, toda a infra-estrutura de uma localidade tem poder de influência direta sobre o desempenho setorial, potencial produtivo e cadeia formada ao redor daquele segmento.

Diniz, Santos e Crocco (2006) afirmam que,

“o potencial produtivo de uma região pode estar relacionado com sua posição geográfica em relação a mercados e portos, com a experiência produtiva prévia, com as lideranças empresariais, com o conhecimento acumulado, com a existência do ambiente acadêmico-universitário e da pesquisa, com o mercado de trabalho e com facilidades logísticas”. (DINIZ, SANTOS e CROCCO, 2006, p. 93)

De acordo com Etzkowitz (2009, p. 105), “o critério para uma região baseada em conhecimento bem-sucedida é a capacidade de passar de um paradigma tecnológico para outro sem uma diferença significativa”. O ecossistema que sustenta a inovação e a formação de empresas torna-se a força motriz, com a capacidade de criar e captar novas tecnologias e conceitos de negócios à medida que eles surgem e de atraí-los para a região.

Embora a globalização seja uma evidência e tenha acelerado a competitividade entre as nações, principalmente com o avanço das tecnologias da informação e da comunicação, o local ganha relevância quando que observados os modelos de aglomerações de empresas existentes e o desempenho dessas empresas no contexto da competitividade internacional.

Como a aprendizagem não acontece somente na firma, conforme afirmação de Sbicca e Pelaez (2006, p. 419), “há uma necessidade de uma rede de suporte em torno da firma para desenvolver a inovação propriamente dita”. A idéia da “Hélice Tríplice” defendida por Etzkowitz (2009) reforça a relações entre as instituições de apoio a um arranjo, ele destaca as interações entre universidade-indústria-governo como sendo a chave para a inovação em sociedades cada vez mais baseadas no conhecimento.

A Universidade tem o papel de educar e fomentar a disseminação do conhecimento, toda a base de pesquisa e desenvolvimento inicia nos laboratórios da academia, o Governo, por sua vez, tem o dever de estimular a ciência e o desenvolvimento tecnológico de um país, uma vez que a geração de uma economia baseada em conhecimento, propiciando maiores condições de competitividade; e a Empresa, por último, tem como principal tarefa gerar emprego e renda para uma nação se tornar sustentável.

Etzkowitz (2009) afirma que,

“a universidade é o princípio gerador das sociedades fundadas no conhecimento, assim como o governo e a indústria são as instituições primárias na sociedade industrial; a indústria permanece como o ator-chave e lócus de produção, sendo o Governo a fonte de relações contratuais que garante interações estáveis e o intercâmbio”. (ETZKOWITZ, 2009, p. 1)

Nos Arranjos Produtivos Locais, a Universidade ganha um papel relevante, uma vez que ela será uma das responsáveis pela capacitação da mão-de-obra especializada, juntamente com os centros tecnológicos, de pesquisa e desenvolvimento. Um exemplo de atuação da Universidade está na elaboração de projetos de fomento à inovação, amparados por Programas do Governo que estimulam a integração entre Universidade e Empresa, haja vista que não se observa na maioria das empresas tal expertise. E mais que isso, existe a possibilidade de utilizar laboratórios e toda a infraestrutura da academia para dar o devido suporte aos empresários.

Segundo Etzkowitz (2009),

“incentivar a universidade a assumir um papel mais amplo no desenvolvimento econômico e social é uma tendência política comum, sendo que alguns países tomam emprestadas ideias de programas e políticas de outros”. (ETZKOWITZ, 2009, p. 42)

O envolvimento das três esferas: universidade, indústria e governo podem contribuir para uma mudança da cultura inovativa nas empresas e conseqüentemente, para o desenvolvimento local e setorial. Etzkowitz (2009, p.39) acredita que “cada vez mais o ator econômico-chave será um cluster de empresas oriundas ou, ao menos, intimamente associadas a uma universidade ou a outra instituição produtora de conhecimento”. Tendo a inovação um papel cada vez mais importante no incremento da competitividade da empresa.

3 A INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO: MÓVEIS

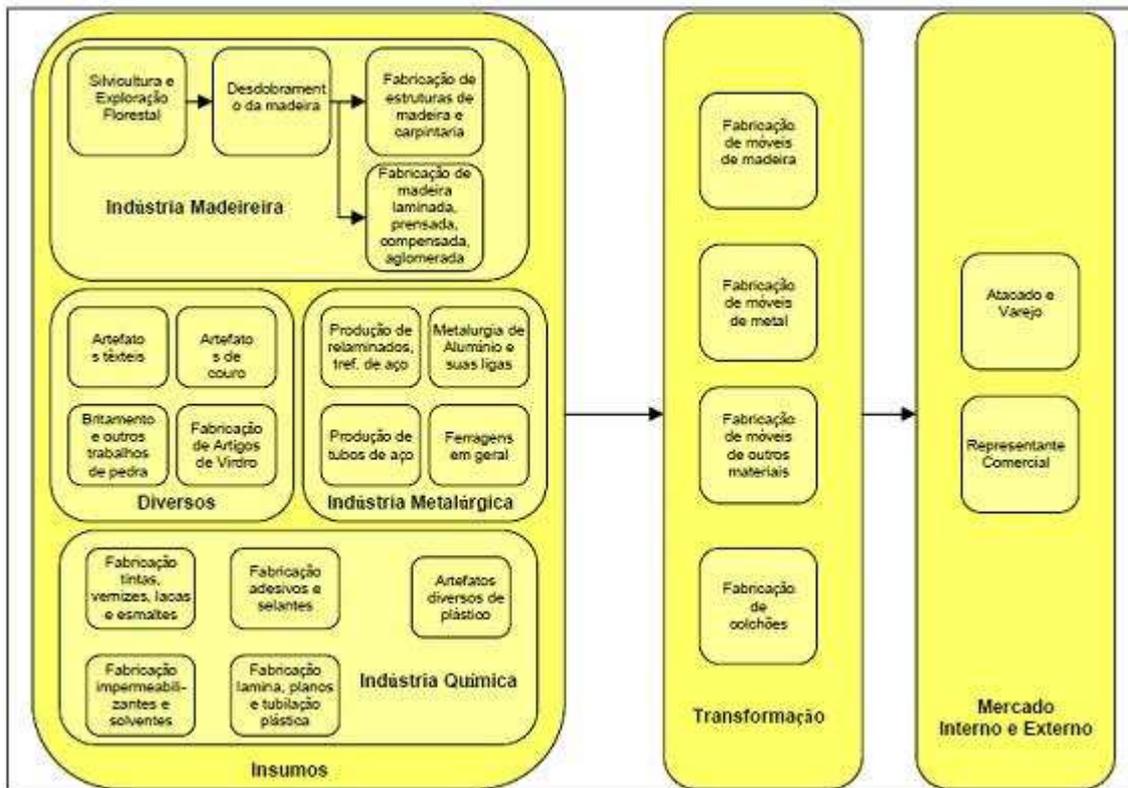
A indústria de móveis se caracteriza por ser um mercado bastante segmentado, com uma ampla diversificação de produtos em uma mesma fábrica, produzindo desde móveis residenciais a corporativos, com matérias-primas diferentes dependendo do tipo de produto. A produção de móveis tem como característica a grande absorção de mão-de-obra e pequena participação no valor adicionado pela indústria de transformação. Considerado um setor tradicional da economia, as principais características dos moveleiros apontadas pelo BNDES (2007) são: reduzido dinamismo tecnológico, intensidade de mão-de-obra relativamente elevada e utilização relativamente alta de materiais de origem animal ou vegetal.

Os móveis podem ser considerados: retilíneos seriados, torneados seriados ou móveis sob medida, os retilíneos seriados são aqueles fabricados com *design* reto, liso e feitos usualmente de chapas de aglomerado ou MDF em larga escala, os móveis torneados seriados são móveis curvilíneos, com detalhes e acabamento mais sofisticado, em madeira maciça, na sua maioria. Já os móveis sob medida são fabricados em oficinas de marcenaria de modo artesanal, sem alta tecnologia empregada e mão-de-obra menos especializada, os produtos podem ser de madeira maciça ou painéis, porém são produzidos em menor escala, atendendo demanda exclusiva do cliente, desenvolvido conforme desenho personalizado. Percebe-se uma informalidade significativa nas empresas de móveis sob medida o que diminui seus custos e gera uma concorrência desleal para as fábricas de móveis seriado.

A fabricação de móveis em série é realizada com a manufatura das seguintes matérias-primas: madeira, painéis de madeira reconstituída, metal ou plástico com agregação de acessórios e ferragens. A produção de móveis no Brasil se constitui principalmente de painéis de madeira reconstituída de MDF (*medium-density fiberboard*) que são placas de fibra de madeira de média densidade e do aglomerado, que é uma chapa formada de partículas de madeira condensadas a partir de resinas sintéticas. A madeira maciça foi no passado o principal insumo do setor, porém, devido ao seu alto valor de custo e as dificuldades de compra pelas restrições ambientais, foram restringidos a fabricação de produtos nobres e para utilização por marceneiros. Além destes, são importantes matérias-primas do setor: alumínio, chapas de aço, tubos industriais, laminados plásticos, vidro, tintas, revestimentos plásticos, espumas, ratam, junco e embalagens de papelão e plástico.

O processo de fabricação de móveis é peculiar a cada tipo de produto, mas envolve etapas que são comuns a todos aqueles fabricados de chapas de aglomerado ou MDF, sendo as principais: o corte da peça (1), a colagem de bordas (2), furação para encaixe das peças e aplicação de outros componentes, como os puxadores (3), acabamento de lixa e pintura quando se tratar de aglomerado ou MDF bruto (4), quando laminado, não exige processo de acabamento; e por fim, a embalagem do produto (5).

FIGURA 1 - Cadeia Produtiva de Móveis



Fonte: IEL/MG-Getec – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos, Referenciamento Base Setorial, 2003

O padrão internacional de organização da produção moveleira tem evoluído para a redução da verticalização da produção, o que tem gerado a especialização de etapas do processo e a oportunidades para serviços de terceirização. No Brasil este padrão não é dominante, “numa mesma unidade fabril convivem inúmeros processos tecnológicos dos quais se obtém uma grande variedade de produtos” (MTC/FINEP/PADCT, 1993, p.5). As etapas da produção que podem ser subcontratadas são: aquisição de partes prontas do produto, como por exemplo, gavetas e assentos; o corte das peças, a pintura dos produtos, montagem, embalagem e aquisição de kits de ferragens que acompanham o produto.

Segundo Gorini (2000),

“além dos avanços tecnológicos, o aumento da horizontalização da produção, ou seja, a presença de muitos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis, também vem contribuindo para a flexibilização da produção, assim como para a redução dos custos industriais e o aumento da eficiência da cadeia produtiva”. (GORINI, 2000, p. 16).

A produção de aglomerado no Brasil iniciou em 1965 com a instalação da fábrica Placas do Paraná em Curitiba pertencente ao grupo francês Louis Dreiffus e na década de 1970 instalaram-se no Rio Grande do Sul, a fábrica da Satipel no município de Taquari e as empresas Madeplan e Alplan do Grupo Peixoto de Castro. Atualmente existem nove empresas fornecedoras de aglomerado no Brasil, sendo que quatro delas se localizam no estado do Paraná, sendo 92% da produção destinada para os pólos moveleiros (BNDES/2007).

No escopo dos móveis residenciais, em que se incluem dormitórios, cozinhas e móveis para salas de estar e de jantar existe o conceito de móveis planejados, que são itens fabricados em módulos de mesma dimensão e padrão, mas que são adaptados a projetos de dormitórios e cozinhas. Por exemplo, quando há medidas pré-estabelecidas conforme o espaço disponível e modulação de acordo com a necessidade do cliente. A produção de móveis planejados exige plantas fabris com tecnologia de ponta, capacidade logística eficiente para entrega dos produtos, vendedores especializados, assistência técnica disponível e acompanhamento permanente das novas tendências de comportamento do consumidor. Por ter uma característica customizada, o produto deve atender às características de praticidade, funcionalidade e beleza para os clientes.

Desde a década de 1990 os móveis passaram a agregar além da sua funcionalidade, uma estética diferenciada, valorizando formas, matérias-primas diferenciadas e novos padrões de cores, gerando uma valorização do produto além da simples utilidade do dia-a-dia. Muito ainda se investe para transformar o conceito do móvel vinculado à moda, tendências e valor agregado baseado em *designs* cada vez mais diferenciados.

Os canais de venda da indústria moveleira são através do varejo multimarcas, lojas exclusivas e lojas especializadas em móveis. As lojas multimarcas comercializam móveis de várias marcas, priorizando preços baixos e diversidade de produtos e acabamentos. As lojas exclusivas são geralmente franqueadas da empresa fabricante do móvel e vendem somente o produto da empresa. O intuito é valorizar um atendimento diferenciado e projetos planejados conforme demanda dos clientes. As lojas especializadas têm os móveis como produtos

principais, além de terem marcas reconhecidas, são elaborados com maior valor agregado e vinculados à decoração, não necessariamente atendem ao conceito do planejado.

Diversas empresas de móveis seriados que fabricam móveis planejados migraram para as lojas exclusivas tendo em vista que grande parte da margem de lucro do setor está na comercialização e não na produção. Outro diferencial está no fato da comercialização do produto estar no serviço agregado à venda, desde o desenvolvimento do projeto até a montagem do produto na residência do consumidor. Nas lojas multimarcas os móveis enfrentam a desvantagem de concorrerem com produtos de outros segmentos, como os eletroeletrônicos e os eletrodomésticos. Os eletroeletrônicos, que além de um apelo maior de vendas pelos seus fabricantes multinacionais, tem um desgaste tecnológico maior, que exige uma renovação mais freqüente.

A demanda por móveis tem um impacto direto diante da situação econômica, sendo um dos primeiros a sentir o efeito da recessão. Segundo Gorini (2000, p.14), “os gastos com móveis situa-se na faixa de 1 a 2% da renda disponível das famílias”, além do que, os investimentos do setor em marketing são baixos se comparados a outros setores, desta forma, a mobília não se torna prioritária para os consumidores. O ciclo de reposição do produto também é um dos agravantes no consumo de móveis, na década de 1980 a mensagem do setor para o seu consumidor era de um “móvel para a vida toda”, atualmente, o intuito é de o móvel acompanhe as tendências da moda “móvel novo, vida nova”.

3.1 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO BRASIL

A indústria brasileira de móveis é composta por 16.446 empresas, destas 97,85% são micro e pequenas empresas distribuídas por todas as regiões do Brasil, sendo que no Sul e Sudeste existe a maioria dos fabricantes, 80% estão concentradas nestas regiões (RAIS/MTE/2008). Há uma disparidade tecnológica nas fábricas, os que se destinam a produção de móveis retilíneos seriados detêm os avanços tecnológicos mais significativos, principalmente aquelas com foco no mercado internacional. As empresas de móveis torneados e sob medida são caracterizadas pelo modo de produção mais artesanal e por algumas vezes, informal na sua constituição.

As principais características do setor moveleiro no Brasil são: abundante oferta de mão-de-obra (especializada somente em algumas regiões), médio desenvolvimento tecnológico, alta verticalização da produção industrial, fornecedores especializados, baixo investimento em inteligência de mercado, baixa diferenciação entre os produtos disponíveis no mercado, pouca agregação de valor e grande diversidade de matérias-primas. Além da forte representatividade setorial, pouco poder de barganha com os fornecedores de insumos, baixa capacidade exportadora e a falta de design próprio, embora existam vários profissionais do design no país, estes ainda têm como tradição buscar as tendências no exterior, em feiras internacionais, e reuplicá-las no desenho dos móveis desenvolvidos internamente. A maior dificuldade competitiva do produto brasileiro está na inserção estratégica no comércio internacional, uma vez que alguns móveis são réplica dos fabricados em outros países, causando uma concorrência limitada a preços, sem nenhuma diferenciação.

Segundo a Abimóvel, 60% das empresas atuam no segmento de móveis residenciais. Em algumas regiões, como o Sul do país, o segmento dominante é o de cozinhas e dormitórios. O principal canal de comercialização é através das redes varejistas dominantes no mercado: Grupo Pão de Açúcar, Casas Bahia, Lojas Colombo, Marabraz e Magazine Luiza. Algumas empresas de móveis planejados possuem lojas exclusivas que vendem móveis modulados, projetados conforme demanda do consumidor, os maiores grupos são: Dell'Anno, Todeschini e Criare. Estas empresas disponibilizam uma linha de móvel suficientemente ampla para mobiliar toda a casa, apresentando também nas lojas itens complementares, como produtos decorativos, estofados e eletrodomésticos, possibilitando ao cliente, uma compra "casada". Além destes, existem as lojas especializadas em móveis que comercializam produtos de alto padrão de marcas selecionadas, como Tok Stok, Etna, Shopping D&D e as ruas que reúnem lojas conceito destacando o ambiente.

Os principais pólos de móveis no Brasil são: São Paulo, Votuporanga e Mirassol no estado de São Paulo, que produzem cadeiras, móveis para escritório, dormitórios, estantes, *racks*, mesas e estantes; Bento Gonçalves e Lagoa Vermelha no Rio Grande do Sul que produzem móveis retilíneos e tubulares, priorizando dormitórios, cozinhas e estantes, bem como os planejados; Gramado e Canela no Rio Grande do Sul que produzem móveis seriados rústicos e artesanais; Araongas no Paraná que fabrica móveis retilíneos, estofados e escritório; Rio Negrinho e São Bento do Sul em Santa Catarina, direcionados para móveis

para exportação de cozinhas, dormitórios e estantes em pinus e o Pólo de Ubá em Minas Gerais que concentra sua produção em cadeiras, estantes, salas, dormitório e cozinhas.

TABELA 1 - Principais aglomerados de empresas moveleiras no Brasil

Município	UF	Número de Empresas	Número de Empregados
São Paulo	SP	1.652	7.197
Ubá	MG	410	7.712
Bento Gonçalves	RS	260	6.923
São Bento do Sul	SC	251	5.571
Arapongas	PR	239	9.681
Votuporanga	SP	195	1.527
Rio Negrinho	SC	177	2.769
Mirassol	SP	127	1.669
Gramado	RS	109	2.051
Linhares	ES	66	5.348
Canela	RS	49	879
Lagoa Vermelha	RS	46	1.115
Bom Despacho	MG	31	98
Tupã	SP	29	246
Colatina	ES	21	357
Total:		3.662	53.143

Fonte: RAIS/MTE/2008 (dados de empresas e empregados)

O estado de São Paulo concentra o maior número de empresas da indústria moveleira nacional, o Rio Grande do Sul possui a segunda posição em empresas, porém o primeiro em faturamento e o estado de Santa Catarina líder nas exportações de móveis do país, principalmente pelo perfil do produto fabricado pelas empresas catarinenses, que são voltados exclusivamente para a demanda internacional. O Paraná lidera em número de empregados em um mesmo Aglomerado, no caso, Arapongas devido a empresas de grande porte como Simbal, Santos Andirá, Artely e Móveis Colorado, por exemplo. Exceto as empresas localizadas nas regiões sul e sudeste do país, as demais concentram um maior número de

empresas com baixa qualidade dos produtos, equipamentos de fabricação obsoletos, carência na mão-de-obra especializada, condicionada a regiões de menor dinamicidade econômica e falta de cultura exportadora. Mesmo com grande adensamento de empresas, poucos arranjos conseguiram se desenvolver como o APL de Bento Gonçalves.

O mercado de exportações de móveis está vinculado aos estados que apresentam níveis de qualidade e de competitividade mais compatíveis com o mercado externo, como: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Paraná. A maioria das empresas exportadoras brasileiras de móveis tem como característica principal produzirem itens com base na demanda de compradores internacionais, com desenhos prontos. Poucas empresas no país possuem design próprio diferenciado que as permita concorrer de forma competitiva no mercado internacional.

As empresas brasileiras de móveis contam, institucionalmente, com a representatividade da ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, localizada em São Paulo. Com o suporte das entidades regionais, a ABIMÓVEL desenvolve em parceria com a APEX Brasil um Projeto de fomento à exportação, intitulado *Brazilian Furniture*. O objetivo do Projeto é, através de ações de promoção comercial internacional, como feiras, rodadas de negócios e prospecções de mercado, contribuir para o aumento das exportações brasileiras de móveis. Por meio da adesão ao Projeto Setorial Integrado de Móveis (*Brazilian Furniture*), as empresas podem participar de feiras internacionais de móveis como expositoras, participar de reuniões pré-agendadas com importadores de móveis e conhecer aspectos específicos de cada mercado como potencial comprador de móveis para tornar possível sua inserção nesse mercado.

Com o suporte do Governo Federal, através da APEX Brasil e do SEBRAE, ações com enfoque ao apoio aos empresários brasileiros na exportação têm gerado importantes resultados para a indústria moveleira brasileira, principalmente pela conquista de novos mercados compradores, o que gerou novas alternativas na venda de móveis.

3.2 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO RIO GRANDE DO SUL

O estado do Rio Grande do Sul tem na indústria e na agricultura as suas principais fontes de crescimento. De acordo com dados da SEPLAG (2010), o Estado é a quarta

economia do Brasil pelo tamanho de seu Produto Interno Bruto (PIB), chegando a R\$ 193,5 bilhões, correspondendo a 6,82% do PIB nacional, superado apenas pelos estados de São Paulo (35%), Rio de Janeiro (10,5%) e Minas Gerais (9%). Segundo dados do IEMI/IBGE/BACEN (2008), o setor moveleiro do Rio Grande do Sul, representou 2,9% das vendas totais da indústria de transformação no Estado em 2008, o equivalente a R\$ 3,9 bilhões.

No Rio Grande do Sul existem 2.436 estabelecimentos fabricantes de móveis, empregando 33.661 pessoas (RAIS/MTE/2008), sendo que 85% dedicam-se a fabricação de móveis em madeira, 8% em móveis em metal, 5% em outros materiais e 1% a colchões. A maior concentração de empresas no Estado localiza-se na Serra Gaúcha, composta pelos municípios de: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Guabiju, Guaporé, Ipê, Montauri, Monte Belo do Sul, Nova Araçá, Nova Bassano, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Paraí, Protásio Alves, Santa Tereza, São Jorge, São Marcos, São Valentim do Sul, Serafina Correa, União da Serra, Veranópolis, Vila Flores e Vista Alegre do Prata. Na região existem 840 fabricantes de móveis, gerando 16.433 empregados. Os principais produtos fabricados na região são móveis retilíneos seriados, se destacando cozinhas e dormitórios, além de móveis para jantar e sala.

TABELA 2 - Matérias-primas utilizadas na fabricação de móveis no Rio Grande do Sul

Matéria-prima Principal	Número de Empresas	Percentual (%)
Madeira e Derivados	2072	85,0
Metal	201	8,2
Outros materiais, exceto metal	140	5,7
Colchões	23	1,0
Total	2.436	100,0

Fonte: RAIS/MTE (2008)

A região da Serra tem como segmentos principais: o metalmeccânico, o moveleiro e o vinícola. A cidade com maior número de empresas de móveis é Bento Gonçalves. Com 106.999 habitantes (IBGE/2008), o município tem 22,86% de suas empresas dedicadas ao setor de móveis, empregando 6.923 pessoas nesta atividade (RAIS/MTE/2008). Após, está a cidade de Gramado, também na região nordeste do Estado que possui 109 empresas

moveleiras, com uma característica de produção diferente de Bento Gonçalves, focada em produtos contemporâneos e rústicos.

A indústria moveleira gaúcha evoluiu da fabricação de móveis sob medida, que não possibilita a venda para o mercado internacional, para a fabricação de móveis seriados com redução dos custos industriais e de transporte. Os móveis seriados agregam novas tecnologias de fabricação, sistemas de embalagens que consolidam os móveis desmontados, otimizando espaço e custos. Além disso, possibilitam modos de comercialização diferenciados através de lojas exclusivas e exportação de móveis para os principais grupos varejistas mundiais.

A cadeia em torno do setor moveleiro se mostra bem desenvolvida no estado do Rio Grande do Sul, concentrando fornecedores das principais matérias-primas: aglomerados, MDF e espumas e dos principais insumos: ferragens, acessórios, químicos e vidros, bem como os fornecedores de máquinas para a indústria moveleira que desenvolveram suas tecnologias de acordo com a demanda dos moveleiros. A Associação dos Fabricantes de Máquinas para o setor moveleiro (AFFEMAQ) reúne atualmente 15 associados em Bento Gonçalves, que juntos, participam de eventos internacionais e buscam acesso a novas tecnologias para estimular melhorias no processo produtivo dos moveleiros.

O desenvolvimento dos fornecedores do setor foi crucial para a melhoria da qualidade dos móveis produzidos no Rio Grande do Sul. O incremento de novas tecnologias nas linhas de produção, o acesso a tendências mundiais através da participação de eventos como a *Xylexpo*, tradicional feira italiana de máquinas, acessórios e ferramentas para a indústria moveleira, permitiram aos fabricantes de acessórios produzirem no Brasil produtos com mais funcionalidade, *design* e qualidade, conseqüência também da proximidade entre os elos da cadeia. Um dos fatores que favorecem a forte relação entre os atores está nos encontros da cadeia produtiva de madeira e móveis que visam apontar os gargalos do setor e promover uma discussão na cadeia, mobilizando empresários, instituições e governo para o desenvolvimento conjunto.

A entidade que representa o interesse da indústria moveleira gaúcha é a MOVERGS, Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul, entidade criada em 1987, conta atualmente com 300 associados espalhados por todo o território gaúcho. Um dos principais objetivos da associação é defender os interesses dos empresários gaúchos, entre eles o de reivindicar junto ao governo políticas públicas que beneficiem o setor, com uma taxa tributária que não prejudique a competitividade do setor.

Dentre as atividades realizadas pela entidade, está a organização da FIMMA Brasil, feira internacional de máquinas, matérias-primas e acessórios para a indústria moveleira. A Feira, que já teve nove edições, é uma das responsáveis pela atualização da base tecnológica das empresas moveleiras, uma vez que reúne como expositores os principais fornecedores do setor a nível mundial, incluindo os fabricantes de máquinas italianas e alemãs e os nacionais, de diversos estados no Brasil. Além de estimular a agregação de tecnologia pelas empresas brasileiras de móveis, o evento procura fomentar a exportação de acessórios e componentes brasileiros para outros países, através da vinda de importadores selecionados previamente pelos próprios organizadores da Feira com apoio da APEX Brasil.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o intuito de se atingir os objetivos propostos neste trabalho, o método de pesquisa dividiu-se em três fases, duas delas qualitativas e a última, quantitativa. Além destas fases, procurou-se fazer uma retomada nos conceitos teóricos relacionados ao tema que permitiram a construção de uma base teórica vinculando as questões abordadas na realidade do Arranjo estudado às teorias que permeiam o conceito.

As duas primeiras fases qualitativas envolveram entrevistas com pessoas e representantes de instituições vinculadas ao setor. A primeira fase foi focada em entrevistas com objetivo histórico, ou seja, de resgatar junto a pessoas envolvidas no setor desde o início da segunda metade do século XX e que pudessem ilustrar os principais fatos que desencadearam no desenvolvimento econômico do Arranjo Produtivo de Móveis de Bento Gonçalves. Consolidando assim, as informações necessárias para estruturar a formação do Arranjo Produtivo Local.

A segunda fase foi direcionada para entrevistas com pessoas ligadas às instituições de suporte ao setor, como Movergs, Sindmóveis, Senai/Cetemo e SEBRAE-RS. O objetivo da segunda fase foi entender o papel desempenhado por estas instituições no suporte às empresas e ilustrar a atuação das instituições em torno do Arranjo.

As entrevistas aconteceram entre 14 de dezembro de 2009 a 22 de janeiro de 2010, direcionadas a 14 pessoas, sendo quatro pessoas herdeiras de empresas moveleiras tradicionais da década de 1970 (Barzenski, Sperotto, Miolo) que hoje não atuam mais na produção moveleira, apenas uma permanece no varejo de móveis. Outros cinco são empresários cujas empresas existem atualmente, uma pessoa que se afastou do setor moveleiro na década de 1980 e os demais quatro estão envolvidos com as entidades que pertencem ao Arranjo. Foram investidas 23 horas em entrevistas presenciais.

A terceira fase, sendo a etapa de pesquisa quantitativa corresponde à coleta de dados junto às empresas fabricantes de móveis no Arranjo Produtivo Local de Bento Gonçalves. O objetivo desta fase foi buscar, junto aos moveleiros, informações relacionadas às suas próprias

empresas e a fatores que interferem no desempenho do Arranjo, como a relação com fornecedores e instituições.

4.2 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa de campo realizada tem caráter descritivo, objetivando ilustrar aspectos acerca das empresas moveleiras de Bento Gonçalves relacionados ao objetivo e ao embasamento teórico descrito neste trabalho.

4.3 POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo desta pesquisa foram empresas fabricantes de móveis integrantes do Arranjo Produtivo de Móveis de Bento Gonçalves cadastradas como associadas ao Sindmóveis, Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves, por ser a entidade de representatividade local. Foram excluídos da pesquisa associados cuja sede da empresa não estava situada em Bento Gonçalves.

Priorizaram-se os fabricantes de móveis seriados, excluindo-se os fabricantes de móveis sob medida, uma vez que a maior quantidade de empresas está no ramo seriado e deste fato deriva a principal característica do setor na região, produção de móveis em larga escala.

4.4 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados na pesquisa quantitativa foi realizada através da aplicação de um questionário (Apêndice 1). O instrumento reuniu perguntas relacionadas às empresas, aos fornecedores dos fabricantes, mercado de atuação, mão-de-obra existente, aspectos de cooperação e inovação e de relações com as instituições.

O intuito das informações coletadas está relacionado ao conhecimento sobre o comportamento da indústria moveleira de Bento Gonçalves, e vinculado aos aspectos de maior importância dentro de um Arranjo Produtivo Local e quais as escolhas que determinaram o desenvolvimento e a trajetória do Arranjo.

A aplicação da pesquisa foi feita através da solicitação de preenchimento do questionário nas principais empresas moveleiras de Bento Gonçalves, através de suporte do Sindmóveis. O envio foi feito através de e-mail para algumas empresas e pessoalmente para outras, no período de 04 a 25 de janeiro de 2010.

O questionário foi enviado a 28 empresas. Destas, 20 receberam o questionário através de e-mail, das quais 7 responderam. Duas justificaram que não responderiam devido à situação de dificuldades em que as empresas se encontravam e 11 não deram retorno, mesmo com nova solicitação de resposta. Outras 8 empresas foram consultadas pessoalmente e se prontificaram a responder o questionário. O total de questionários respondidos foi, então, em número de 15.

A coleta de informações junto aos entrevistados da primeira fase foi baseada num roteiro de perguntas semi-estruturado, direcionado a empresários, herdeiros de empresas tradicionais do município ou funcionários de empresas de móveis da década de 1970. Os agendamentos foram feitos previamente, o que garantiu a possibilidade de contatar todos os que estavam previstos, muitas vezes estes indicavam reunião com outra pessoa, que julgavam ter informações relevantes. O fato de a pesquisadora ser natural da região e ter atuado profissionalmente no setor moveleiro contribuiu para o acesso facilitado aos entrevistados.

Além das informações obtidas nas entrevistas, foi consultado material histórico sobre o setor concedido pela MOVERGS e Sindmóveis, e a consulta aos executivos das entidades e empresários aleatórios que tiveram disponibilidade em prestarem informações qualquer momento.

5 A TRAJETÓRIA DO APL DE MÓVEIS DE BENTO GONÇALVES

5.1 A FORMAÇÃO DO APL DE MÓVEIS

A indústria moveleira no Rio Grande do Sul inicia-se pelas habilidades trazidas pelos imigrantes italianos quando de sua chegada no Brasil na segunda metade do século XIX. No ano de 1875 italianos originários das regiões do Piemonte, da Lombardia e do Vêneto se instalaram na região da Serra Gaúcha⁵, ocupando principalmente os territórios compreendidos atualmente pelas cidades de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Garibaldi, Carlos Barbosa e Flores da Cunha.

Esses imigrantes eram portadores, entre outras, de duas aptidões que foram importantes para a configuração futura de atividades econômicas: a tecnologia de produção de uvas e a de produção de móveis. A agricultura era a principal fonte de renda da população da época. A manufatura de móveis era realizada para atender o próprio consumo. A produção ocorria sob a forma das chamadas marcenarias e começava de maneira informal, apresentando caráter artesanal e dispendo de poucos ajudantes. A atividade direcionada para o mercado, ainda nas primeiras décadas do século XX, era relativamente tímida. Somente depois da década de 1940⁶ é que a produção de móveis assume caráter de fabricação organizada e seriada, com a criação de empresas formais e a contratação de trabalhadores assalariados. Na década de 1950 inauguraram-se as mais tradicionais fábricas locais: Barzenski Móveis, Móveis Miolo e Móveis Sperotto; e na década de 1960, iniciaram suas atividades Móveis Pozza, Aldo Cini, Todeschini e Móveis Carraro.

⁵ A denominação popular de Serra Gaúcha abrange os municípios de: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Guabiju, Guaporé, Ipê, Montauri, Monte Belo do Sul, Nova Araçá, Nova Bassano, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Paraí, Protásio Alves, Santa Tereza, São Jorge, São Marcos, São Valentim do Sul, Serafina Correa, União da Serra, Veranópolis, Vila Flores e Vista Alegre do Prata. Existe ainda a classificação estabelecida pelo governo do estado do Rio Grande do Sul a partir dos chamados COREDES (Conselhos Regionais de Desenvolvimento) que determina a existência de 28 unidades de planejamento caracterizadas por seus aspectos culturais e territoriais, determinando entre eles o COREDE Serra Gaúcha composto pelas cidades mencionadas acima.

⁶ Dados obtidos através de entrevistas realizadas com os herdeiros das empresas Barzenski, Miolo e Sperotto e com os empresários Ademar de Gasperi, Dorvalino Pozza e Vercino Franzoloso.

As pioneiras empresas Miolo e Sperotto surgiram praticamente no mesmo ano, 1952, e se tem indícios que foram as primeiras marcenarias a trabalharem de forma mais organizada. A Móveis Sperotto surgiu pela preocupação dos irmãos mais velhos da família Sperotto, Ângelo e Alcides, em garantir o sustento da família. Aproveitaram o conhecimento incipiente de trabalho desenvolvido na Móveis Zardo nos anos de 1940, a disponibilidade de empréstimo de capital financeiro de um parente e a herança de um terreno para iniciarem o negócio focado exclusivamente na fabricação de produtos sob medida. A empresa iniciou as atividades com cinco funcionários, todos da própria família.

Os primeiros insumos, madeira maciça e compensado, eram adquiridos graças a recurso obtido semanalmente pelo aluguel do pavilhão da empresa para bailes aos domingos. Nas primeiras vendas de produtos, obtinham dinheiro emprestado dos tios agricultores para pagarem impostos devidos, cujo pagamento era obrigatório antes da entrega dos móveis. As trocas de informações entre Ângelo Sperotto e Felice Barzenski eram constantes, sendo este último, um dos incentivadores da expansão dos negócios da Sperotto.

A empresa cresceu por toda a década de 1950, iniciando na produção de móveis semi-seriados através de linhas de dormitórios e uma para sala. Porém no ano de 1960, a prosperidade da família Sperotto é interrompida pelo falecimento de Ângelo Sperotto, aos 30 anos de idade, cujo papel de liderança fora apontado como determinante para a trajetória bem-sucedida da empresa em um curto espaço de tempo. Nos anos de 1960 e 1970 a empresa migrou para a produção de móveis seriados, com ampliação das vendas para outros estados do Brasil, porém devido a problemas administrativos, a empresa foi incorporada pela empresa Móveis Centenário no ano de 1976.

Nem todas as empresas mencionadas principiaram na atividade moveleira. A empresa Barzenski Móveis, por exemplo, que se confunde com a história do setor, foi fundada em 1955 como um pequeno estabelecimento de “cromagem de pára-choques para caminhão”, pois anteriormente o seu proprietário Félice Barzenski tinha exercido as atividades de caminhoneiro e de mecânico. Além de atuar como subcontratado na atividade de cromagem passou a desenvolver produtos próprios, entre eles, uma cadeira em tubo cromado com assento e encosto em palha, denominada “Bertioga”. O maquinário para a produção foi desenvolvido dentro da própria empresa, pelo fundador. Este modelo de cadeira foi o mais vendido na história da empresa. No ano de 1964, a empresa inaugurava sua primeira unidade de produção em larga escala na zona urbana de Bento Gonçalves. Diante da dificuldade em

obter empregados capacitados, a Barzenski formava a própria mão-de-obra no chão de fábrica através da expertise do próprio dono, que chegou a empregar naquele ano, 1.900 trabalhadores. Um dos principais motivos para a necessidade desse volume de empregados estava no fato de que naquela época os móveis saíam das fábricas montados, o que aumentava a necessidade de força de trabalho. Ressalte-se, ainda, que a oferta de mão-de-obra era relativamente escassa, seja no mercado local, seja pela falta de interesse de operários de outras regiões se deslocarem para Bento Gonçalves.

Não só havia dificuldades de expansão no mercado de trabalho. Não existia em Bento Gonçalves um setor desenvolvido de máquinas e equipamentos para móveis. Dada a familiaridade do fundador da Barzenski com a atividade mecânica, o desenvolvimento próprio de máquinas para produção de móveis e manutenção das mesmas foi um grande diferencial da Barzenski frente a outras empresas da região. Apenas na década seguinte é que a empresa efetuou a importação de máquinas especializadas provenientes da Itália, Dinamarca e Alemanha. Entre as primeiras soluções desenvolvidas pelos operários estava uma máquina que transformava o cano de tubo do formato redondo em chato, produzindo assim, estruturas para mesas e cadeiras tubulares. O empresário utilizava suas habilidades como mecânico para ensinar seus funcionários a consertar os equipamentos. Desde então, a Barzenski iniciou sua produção em série com mesas, cadeiras e balcões em compensado revestido com lâmina natural de madeira. Anos mais tarde desenvolveria móveis de aglomerado com laminado plástico, entre outros. Também nos anos de 1970, diversificou a linha para todos os ambientes da casa, potencializando sua capacidade produtiva através da aquisição da empresa Vivenda Móveis, especializada em dormitórios, e posteriormente, em 1975, com a construção da primeira fábrica de móveis planejados do Brasil em São José dos Pinhais no Paraná para a produção de cozinhas moduladas. Neste mesmo ano, construiu uma nova unidade produtiva em Bento Gonçalves, aquela que seria a primeira fábrica a produzir móveis de série em pinus no Brasil.

O início da produção em série foi extremamente difícil, principalmente pela escassez, baixa qualidade e distância dos principais fornecedores. Muitas vezes era necessário um deslocamento para os grandes centros do país para adquirir simples brocas para uso em madeira, ferramenta de primeira necessidade, bem como para outros itens como tintas e acessórios. A compra da principal matéria-prima, o aglomerado, inicialmente era somente disponibilizada em São Paulo. Apenas em 1968 surgiu o Grupo Peixoto de Castro de Gravataí

(a Divisão de Madeiras foi adquirida pelo Grupo Duratex em 1984) que se tornou um importante fornecedor das empresas de Bento Gonçalves e a empresa Satipel em Taquari, inaugurada em 1971.

A principal inovação da empresa Barzenski esteve relacionada à área comercial. Na década de 1970, os representantes da empresa utilizavam-se de kits de cozinha em miniatura para simularem para os clientes a montagem das cozinhas, evitando assim a necessidade de arquitetos e desenhistas. Surgia então, a idéia do móvel modulado, que se consolidou na década de 1980. A Barzenski também agregava ao seu produto a valorização da marca, realizando propagandas comerciais em programas de alta audiência na televisão, como as novelas, iniciativa esta até então inédita para as grandes empresas brasileiras.

Mesmo com tanto sucesso e forte ascensão, os problemas econômicos da década de 80 e as deficiências na gestão administrativa da empresa afetaram negativamente os negócios. Apesar da existência de herdeiros, a gestão da empresa foi repassada a terceiros e a aquisição da Vivenda Móveis prejudicou ainda mais a recuperação financeira da empresa. Com a diminuição nas vendas causada principalmente pelo fechamento de grandes varejistas brasileiros na região Sudeste do país, que concentravam grande parte das vendas da empresa, no ano de 1985, foi decretada a falência da empresa.

Em razão do grande número de funcionários que a empresa possuía, ela tornou-se uma fonte importante de mão-de-obra especializada do setor moveleiro nos anos de 1955 a 1970. Alguns funcionários que saíam da empresa constituíram suas próprias fábricas. O Sindmóveis estima que em 1960, surgiram outras 25 empresas como consequência da Barzenski, o que acelerou a propagação de micro e pequenas empresas no município. Em 1977, Bento Gonçalves já possuía um total de 60 empresas de móveis.

A Pozza, inaugurada no ano de 1963, é um dos exemplos de empresa cujo fundador é proveniente da Barzenski, o economista Dorvalino Pozza. Através de recursos da família, empréstimo bancário e do objetivo de expandir os negócios de cromagem e niquelagem de peças em geral para o ramo moveleiro, os irmãos Pozza iniciavam em 1964 a produção de artigos de móveis em metal, sendo atualmente a empresa mais antiga de móveis existente em Bento Gonçalves.

Após a experiência bem-sucedida do lançamento do seu primeiro produto, um andador, a empresa expandiu sua produção para uma linha completa de mesas para residências e bares, cadeiras, balcões e poltronas. A empresa priorizou a inovação nos

insumos, instaurando um novo conceito de fabricação de salas de jantar através da produção de móveis revestidos em laminado plástico decorativo, anteriormente utilizado somente em cozinhas. Em 1969, Dorvalino Pozza realizava viagens ao exterior para conhecer experiências de fabricantes de móveis e de fornecedores na Europa, incorporando novos conceitos de produção e de linhas de produtos, como a adoção de maquinário europeu e a expansão para outras linhas de produtos.

O crescimento positivo da Pozza era estimulado, entre vários fatores, pela competição com a Barzenski, líder do segmento entre as décadas de 1960 e 1970. Os dois empresários competiam na disputa por mão-de-obra especializada e cooperavam na busca por informações e conhecimentos ao participarem conjuntamente de viagens internacionais.

Em 1972, a Pozza adquiriu um conjunto completo de máquinas automáticas, importadas diretamente da Itália. Oito máquinas, que juntas, formavam uma linha completa de produção, sendo o primeiro conjunto do gênero adquirido no Rio Grande do Sul⁷. A empresa ingressava na década de 1980 com cinco unidades produtivas e sendo considerada a maior fabricante de móveis do Brasil, com 950 funcionários, liderando as vendas para os principais varejistas brasileiros da época, entre eles: Mesbla, HM e Arapuã.

Em 1983, ano em que a empresa atingiu o maior número de funcionários e mais alto faturamento até então, correspondentes a 750 empregados e R\$ 300 milhões em vendas, o ramo moveleiro enfrentava dificuldades de vendas pelo fechamento de importantes varejistas, e a Pozza, cujo capital havia sido aplicado na aquisição de outras empresas, entre elas a Móveis Luizeme, sofria a primeira dificuldade financeira. A opção dos dirigentes foi o fechamento de algumas unidades e vendas de outras, a Luizeme, por exemplo, vendida para o Grupo Grendene, tornou-se a Dell'Anno Móveis.

A empresa recuperou uma parte das vendas e obteve um razoável crescimento até o ano de 1996, quando uma nova crise fez com que a empresa demitisse vários funcionários, decaindo de 300 para 30 empregados. Em 1999 a empresa teve deferido seu pedido de concordata preventiva. Na década de 2000 a Pozza preocupou-se em honrar seus compromissos financeiros com fornecedores e funcionários e manter a produção em atividade produzindo mesas, cadeiras e banquetas. Em 2008 lançaram a linha “Di Biondo” focada no móvel de alto valor agregado, consequência da preocupação dos proprietários em

⁷ Informações obtidas através de arquivos da empresa.

investimento em design. O compromisso com a sociedade bento-gonçalvese, através da manutenção de vagas de emprego e o empenho em honrar com os compromissos das dívidas ocasionadas pelos momentos de dificuldades fizeram com o que o negócio se mantivesse até a atualidade.

Na década de 1960, duas outras empresas surgiam na indústria moveleira, decorrente da migração dos instrumentos musicais para a produção de móveis. A “Acordeões Todeschini” sob o comando de Luiz Matheus Todeschini chegou a ser a maior fábrica de acordeões da América Latina, produzindo 1.500 unidades/mês com 500 funcionários. A transição de produtos se devia a prosperidade do setor moveleiro e a abrupta decadência na venda de acordeões em razão da mudança de comportamento no mundo musical, influenciada pela era Beatles e as guitarras elétricas. Em 1963 a Carraro Móveis iniciava sua dedicação exclusiva aos móveis residenciais, com uma linha de copas e a Todeschini S/A iniciava em 1967 com a produção de cozinhas em madeira.

Ambas as empresas se destacaram pela experiência de seus dirigentes e pelo esforço direcionado para o emprego de tecnologia na produção de móveis em larga escala. A Todeschini foi a pioneira na fabricação de cozinhas moduladas nos anos de 1970, o que resultou em uma liderança brasileira na fabricação do produto dez anos depois. Na década de 1990, a empresa tornou-se a maior fabricante de móveis do Brasil, com a produção de oito mil móveis por dia. A semelhança das empresas está principalmente no alto investimento na sua base tecnológica através da aquisição de maquinários de ponta, investimento na capacitação da mão-de-obra especializada e freqüente busca de informações e acesso às novas tendências através de viagens para o exterior.

Na década de 1970 os proprietários das principais empresas de móveis de Bento Gonçalves e região buscaram ampliar o seu horizonte de atuação através da participação em feiras internacionais de móveis e de equipamentos, trazendo para as jovens fábricas novas informações de mercado. Embora este conhecimento tenha sido restringido aos empreendedores das grandes moveleiras da época, foram fundamentais para determinar novos rumos para o setor moveleiro na região. Em 1975, por exemplo, os empresários Dorvalino Pozza e Félíce Barzenski participaram de uma feira de móveis na Suécia, evento que inspirou a realização de uma iniciativa similar na região.

Com os conhecimentos obtidos na aproximação com as tendências percebidas no mercado mundial de móveis, além da preocupação de se organizar institucionalmente uma

liderança local para setor, em 1973 um grupo de empresários bento-gonçalvenses formalizava a existência da Associação Profissional das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves. Uma das primeiras iniciativas da entidade seria a organização de uma feira de negócios que pudesse dar a devida visibilidade para o setor moveleiro, surgia então, a I Mostra do Mobiliário em 1977.

Diferentemente da proposta de feira de negócios que prevê somente a exposição de produtos, apresentação de lançamentos e sensibilização para a geração de negócios futuros, as primeiras edições da Mostra do Mobiliário já representavam vendas efetivas. Sendo a Mostra, a principal ferramenta de comercialização da época, em que os grandes varejistas nacionais - Mappin, Arapuã, Hermes Macedo e Imcosul - estabeleciam negociações durante a própria exposição, garantindo assim, o destaque dos móveis de Bento Gonçalves, que se destacava como o mais importante pólo fabricante de móveis do Brasil.

A atuação bem-sucedida das grandes empresas locais: Barzenski, Pozza, Todeschini e Carraro no mercado nacional gerava a visibilidade à fabricação de móveis do município de Bento Gonçalves. Esse sucesso permitia o aparecimento de outras pequenas empresas moveleiras familiares, bem como o surgimento de fornecedores, que se constituíam diante das demandas das empresas. Antes da década de 1970, os fornecedores estavam concentrados nas regiões industriais mais desenvolvidas, como o sudeste do Brasil e as grandes capitais. Somente com a expansão da demanda local é que fornecedores começaram a se instalar na Serra Gaúcha. As principais distribuidoras de acessórios, ferragens, ferramentas e componentes para móveis, por exemplo, surgiram no ano de 1988.

De acordo com Arruda e Damian (2006), em 1976 as empresas moveleiras de Bento Gonçalves representavam 31% da economia do município, doze anos depois, representavam 47% do PIB municipal. O aumento da demanda do consumidor brasileiro por móveis era também consequência do “Milagre Econômico”, período de notável expansão econômica no Brasil, que serviu para promover novos negócios e consolidar os já existentes, retomando principalmente o desenvolvimento dos setores manufatureiros.

Em 1982, período em que iniciava um processo de desaceleração econômica e retração do consumo de bens de consumo, uma nova estratégia é delimitada por algumas empresas do setor, que passam a buscar no Japão alternativas modernas de administração da produção derivadas do Modelo Toyota de Produção. O Japão era visto, se comparado ao Brasil, como o retrato do avanço tecnológico nas empresas, tanto pelo maquinário, como pela forma de

organização da produção. A aprendizagem sobre formas de comunicação dentro da linha da produção, desde a limpeza à organização de *layout* no chão-de-fábrica inspiraram empresas para uma reformulação na forma de coordenar o processo produtivo, entre elas, a Móveis Carraro. A empresa conseguiu das modificações empregadas, melhorar sua base tecnológica para competir internacionalmente e uma qualificação tanto na gestão, como na produção que a permitiu adquirir uma série de Certificações de Qualidade na década de 1990.

Com aprendizagem derivada da viagem ao Japão, ficou evidente a necessidade de melhoria nas qualificações dos empregados das empresas, conseqüentemente, aumentava a pressão dos empresários para o estabelecimento de uma escola técnica para capacitar operários em produção moveleira. Assim, em 1983 é instalada em Bento Gonçalves uma unidade do SENAI (Serviço Brasileiro de Aprendizagem Industrial) específica para o setor, denominada, Centro Tecnológico do Mobiliário (SENAI-CETEMO), estava desta forma, estruturada uma importante alternativa para solucionar a carência de mão-de-obra especializada.

À medida que as empresas agregavam mais tecnologias e maquinário atualizado, era necessário que o operador das máquinas dominasse as habilidades de como operá-las adequadamente, recebendo inclusive treinamento dos próprios fornecedores de maquinário estrangeiros. Além da tecnologia existente nas fábricas de Bento Gonçalves que possibilitava que os fabricantes produzissem em larga escala; foi a automatização da produção de algumas empresas que trouxe um distanciamento tecnológico entre as empresas de Bento Gonçalves e de outras regiões do Brasil.

Na década de 1980, a Móveis Carraro iniciava seus investimentos em reflorestamento para o fortalecimento da linha de jardins, direcionada para o mercado externo; e na instalação de uma unidade própria de galvanoplastia, gerando sua própria linha de cromagem. A Carraro criava então as condições necessárias para investir no mercado externo, além de apoiar financeiramente seus funcionários para se capacitarem no SENAI/Cetemo, a empresa investiu para ter uma equipe altamente qualificada.

A década de 1980 é considerada no contexto histórico-econômico do Brasil, a “década perdida”, com um forte declínio no ritmo de expansão da economia, que até então tinha como carro-chefe os bens duráveis e não-duráveis. Ocorreu um desproporcional crescimento de 9,1% do PIB em 1980 com aceleração da inflação, chegando a 110.2% em 1982 e seus efeitos sobre os salários e políticas de crédito. Ocorrendo assim, uma significativa queda no consumo

do mercado interno; e mais do que isso, a aceleração dos juros, o que resultou em grandes dívidas para as empresas que tinham financiamentos, geralmente gerados como consequência do investimento em maquinários. Foi no ano de 1983 que muitas empresas entraram em uma situação econômica crítica na queda das vendas, fazendo com que algumas encerrassem suas atividades. Ao final da década de 1980, o crescimento do PIB totalizou 2%.

A situação de dificuldade em que se encontravam os moveleiros e a rede varejista só começou a ver sinais de reversão em 1986 com o Plano Cruzado, que retomou o poder de consumo através da contenção da inflação, mas que fracassaria em pouco tempo. Uma atitude preventiva de algumas grandes empresas moveleiras foi decisiva para a manutenção da sua operação no período prévio ao Plano Cruzado, se tratava da negociação de cotas de insumos adquiridos periodicamente com os fornecedores, desta forma, mesmo com a retomada repentina que o Plano proporcionaria, conseguiriam garantir o fornecimento básico dos insumos necessários.

Uma nova crise que afetava o setor industrial aconteceu no período de 1987 a 1989, quando se concretizava a existência da Movergs, Associação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. O novo momento era marcado pelo fracasso do Plano Cruzado, representando uma nova retração no poder de consumo e conseqüentemente, estagnando as vendas. Diante deste cenário, algumas empresas, entre elas, pioneiramente, a Móveis Carraro começavam a ganhar o mercado externo de móveis com vendas direcionadas principalmente para os Estados Unidos com a produção de móveis em madeira. Inicialmente os móveis destinados ao mercado externo eram baseados em necessidades dos importadores de acordo com modelos já existentes e fabricados em países cuja mão-de-obra era mais barata. Desta forma, a exportação de móveis iniciou com a característica de serem comprados e não venderem seus produtos.

A década de 1990 representa um momento de mudanças importantes no setor moveleiro bento-gonçalvenses, a primeira delas, em 1991, estava relacionada a diferenciais competitivos, que até então estavam focados na produção em grande escala, passaram também a se preocupar com a aplicação do design nos móveis. Para isso, a Movergs aproximava o Laboratório Brasileiro de Design Industrial (LBDI) do SENAI/Cetemo para a realização de capacitações primordiais para a melhoria da qualidade na produção de móveis, que a preparava para começar a produzir produtos com um perfil diferenciado.

Em 1993 um novo ciclo se iniciava para os moveleiros de Bento Gonçalves. Até aquele momento, o acesso a tecnologias estava restringido às grandes empresas. O setor ainda

não se aproximava de toda a potencialidade de maquinários e insumos que existia no contexto mundial. Os empresários integrantes da Movergs estabeleciam naquele momento a constituição de uma Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e Acessórios para a Indústria Moveleira que aconteceria em Bento Gonçalves, reunindo os principais fornecedores do setor e aproximaria finalmente, as empresas das principais tecnologias mundiais para a produção de móveis, possibilitando a eles competirem globalmente nas mesmas condições de produtividade e qualidade.

O “Plano Real” estabelecido em 1994, em que os patamares de valorização do dólar se equivaliam à nova moeda, o Real, tornava praticamente inviável as exportações, retraindo novamente o direcionamento comercial de móveis para o mercado doméstico. Porém, aumentava as possibilidades de importação de máquinas e conseqüentemente, acelerava a aproximação dos moveleiros com o setor da tecnologia de ponta internacional, conhecida pelos pequenos empresários na FIMMA Brasil e que naquele momento, passava também a fazer parte do parque industrial moveleiro bento-gonçalvense.

A queda nas exportações fez com que os esforços de venda fossem redirecionados, mais uma vez para o mercado doméstico como forma de sobrevivência, mesmo que as vendas domésticas enfrentassem assídua concorrência entre os moveleiros. Como as exportações eram feitas até 1994 para América do Norte e Europa, aqueles mercados consumidores demandavam apenas produtos em madeira maciça, e esta matéria-prima era adquirida no mercado brasileiro, não haveria possibilidades de se reduzir ou equiparar os custos mediante a importação da matéria-prima. Além disso, empresas que fabricavam exclusivamente para exportação não conseguiram migrar aqueles mesmos produtos para o consumidor doméstico, isto porque na década de 1990 havia se massificado no Brasil o interesse dos consumidores pelos móveis em chapas (MDF e aglomerado). Para dificultar, a produção de móveis em madeira maciça exige uma estrutura de maquinário e *layout* de produção diferente daquela para móveis em chapas e painéis. Algumas empresas no município não conseguiram reverter o impacto negativo da queda na exportação e fecharam suas unidades.

O fato das empresas moveleiras bento-gonçalvenses redirecionarem seus esforços para o mesmo mercado consumidor ocasionava uma situação de acirrada concorrência entre elas. A Movelsul lançava prêmios de design que motivavam os fabricantes a produzirem produtos com estética e funcionalidades diferenciadas. Ainda, na década de 1990 foram estabelecidas

as normatizações técnicas para móveis, o Comitê Brasileiro 15, junto à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), tratando exclusivamente do setor moveleiro.

Decorrente das mudanças no comportamento do consumidor e da competição entre as empresas no mercado interno, as empresas moveleiras precisaram repensar a sua estratégia de comercialização. Além das empresas gaúchas e particularmente, de Bento Gonçalves, que representavam no início da década de 1990, 80% das empresas do Estado, existiam as demais empresas no Brasil que utilizavam do varejo multimarca como seu canal de distribuição.

A grande quantidade de empresas fabricando produtos similares provocou uma competição acirrada por preços no mercado doméstico. Destacavam-se aquelas empresas que conseguiam produzir mais, com linhas mais diversificadas e com menor preço, porém devido à grande quantidade de ofertantes, o varejo acabava estimulando a competição, não permitindo aos fabricantes de móveis expandirem sua atuação no mercado. Ganhavam espaço então os móveis planejados de forma modulada, em que as empresas fabricam diversos tipos de módulos de produtos em escala, mas com possibilidade de customizá-los de acordo com as dimensões de cada ambiente através de projetos desenvolvidos por arquitetos através de sistemas informatizados especializados.

Os móveis planejados eram vendidos inicialmente em lojas multimarcas, porém com a força esmagadora do varejo, os fabricantes de móveis direcionaram sua atuação para lojas próprias, na sua grande maioria, franquizadas administradas por varejistas locais de vários pontos do Brasil. O grande diferencial das empresas que migraram para linhas de produtos planejados é que as lojas deveriam vender toda a linha de móveis, as empresas especializadas geralmente em cozinhas ou dormitórios, passavam a produzir as duas linhas, bem como linha de móveis para sala, banheiro e jantar. Além da pressão do varejo, percebia-se no final da década de 1990 uma notável mudança no comportamento do consumidor de móveis, que além de qualidade, almejava produtos customizados, desenvolvidos para atender uma nova demanda de espaço, hábitos e poder aquisitivo. As empresas de Bento Gonçalves foram as primeiras a direcionarem sua atuação para os móveis planejados e só o conseguiram realizar porque tinham a base tecnológica e de qualidade para tal. As mudanças na administração da produção em 1980 e o incremento tecnológico através do maquinário contribuíram para uma estrutura diferenciada na produção moveleira gaúcha.

A maioria das empresas, além da linha de móveis planejados, continuava com uma linha de produtos para lojas multimarcas, aproveitando para diferenciar os públicos-alvo de

cada produto, visto que os móveis direcionados para o grande varejo eram produtos mais populares, e competiam exclusivamente por preço. As lojas próprias permitiam ao fabricante diferenciar seu produto através do valor agregado, desde o atendimento personalizado até a qualidade superior dos produtos; bem como, permitem ao moveleiro explorar e valorizar sua marca, ao contrário do produto comercializado na loja multimarcas em que valorização da marca acontece pelo vendedor, no caso o lojista, e não o fabricante do produto.

Após a retomada da valorização cambial do dólar frente ao real, as empresas voltaram a apostar no mercado externo, porém direcionado para novos mercados, principalmente América Latina e África. Os consumidores destas regiões demandavam móveis produzidos com chapas de aglomerado e MDF, o que permitia aos fabricantes bento-gonçalvenses ter na mesma linha de produção, móveis para o mercado doméstico e internacional, variando apenas medidas, acabamentos e outros detalhes.

Embora alguns setores tenham se desenvolvido mais tecnologicamente que outros e tenham obtido participação significativa no comércio internacional, entre eles: aviões, automóveis, autopeças, máquinas e equipamentos, a maioria das empresas brasileiras, destacando, as moveleiras, enfrenta obstáculos estruturais para iniciarem ou incrementarem suas exportações. As principais dificuldades são: a alta carga tributária brasileira que se reflete diretamente na manutenção de pequenos negócios, mesmo que não haja a incidência de impostos diretos na exportação; problemas logísticos, principalmente pela falta de infraestrutura para transporte ferroviário e hidroviário, e precárias condições para transporte rodoviário de veículos de grande porte.

De acordo com a Equipe de Internacionalização da Fundação Dom Cabral (1996), os mecanismos de internacionalização são primordialmente uma consequência da capacidade competitiva da empresa em seu mercado doméstico, associada a fatores contingenciais relacionados às características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem. Ou seja, à medida que as empresas estruturam e consolidam sua atuação no mercado nacional, buscando formas de se estabelecer no cenário competitivo, elas desenvolvem habilidades para melhor inserção no mercado internacional.

As empresas buscam a exportação quando vislumbram possibilidade de competitividade a nível internacional, ampliando seu mercado de atuação e almejando maiores ganhos de lucratividade devido à venda em grandes quantidades e em alguns, casos

devido à intensa concorrência no mercado doméstico para determinados produtos, o que dificulta os ganhos no mercado local.

Diante da abordagem da internacionalização como estratégia competitiva, Fleury (2007) destaca que a decisão da empresa em se envolver em operações internacionais seria motivada pela acirrada competitividade existente nos mercados internacionais. Dentro desta perspectiva poderiam ser considerados os aspectos de estratégia, estrutura e comportamento dos considerados “*late movers*” que seriam as empresas provenientes de economias tardias; e estes deveriam enfatizar as seguintes questões: posicionamento estratégico da empresa em relação às rivais; o monitoramento permanente das empresas competidoras; alianças e parcerias entre essas empresas; foco na competência central e subcontratação das competências complementares; bem como a arquitetura organizacional resultante das pressões competitivas.

As empresas moveleiras focaram no mercado internacional à medida que conseguiram melhorar a qualidade dos seus produtos e que desta forma, de então, se fizeram perceber no comércio mundial de móveis como potenciais fornecedores. Uma das vantagens brasileira, diante dos produtores italianos e alemães, por exemplo, está no menor custo da mão-de-obra. Segundo dados da EIU (2002), o Brasil ocupa a 21ª posição em custos da mão-de-obra, sendo mais barato em relação aos países europeus e a própria América Latina. De acordo com o BLS (2007), o custo médio da mão-de-obra brasileira em 2007 era de US\$ 7,13.

Quando a empresa está inserida em um processo de exportação ou importação faz-se necessário o fortalecimento da relação com o parceiro internacional. Esta parceria que, geralmente acontece num período de longo prazo, pode desencadear negociações importantes e duradouras para a empresa brasileira. No caso das exportações, há os mercados tradicionais que tem boas relações de negócios com o Brasil, como os países da América Latina, América Central e América do Norte, países europeus e alguns africanos que tem expandido as relações comerciais com brasileiros. Nas importações, elas são conduzidas principalmente pelos norte-americanos e chineses, sendo que este último tem ampliado significativamente a relação com o país. Ao definir o destino alvo das negociações é preciso que a empresa esteja bem preparada para negociar com a cultura daquele país e que seus produtos sejam ajustados à necessidade e aos costumes dos consumidores locais. O investimento em desenvolvimento de produtos equivocados pode causar prejuízos para a empresa nacional.

O envolvimento da empresa na exportação provoca na organização um aprendizado adquirido ao longo do processo, gerando na equipe de funcionários ligados à atividade exportadora a percepção da necessidade de responder aos novos desafios impostos pelas transformações profundas ocasionadas pela comunicação mais ativa com compradores internacionais e de certa forma, o intercâmbio com parceiros internacionais. À medida que houver o maior engajamento da empresa, maior será o enfoque dado ao comércio internacional e à necessidade de evolução da participação da empresa no mercado. É evidente uma melhora na qualidade dos produtos à medida que a empresa enfrenta consumidores mais exigentes, forçando uma mudança nos processos, novas tecnologias empregadas, matérias-primas diferenciadas, fornecedores bem qualificados e mão-de-obra capacitada.

No processo de exportação é preciso haver uma busca das vantagens competitivas através de investimentos irreversíveis e continuados, principalmente porque a estratégia definida pela empresa irá determinar a forma de competição no mercado internacional, seja ela por preço ou por diferenciação. As empresas que competem por preços tendem a ter uma concorrência mais acirrada, em razão de outros países como os asiáticos, terem vantagens nos custos de produção e de logística; já no caso dos produtos com diferenciação, prevalece a agregação de valor que torna o produto solidamente competitivo.

Um aspecto relevante da exportação está nos canais de vendas utilizados para comercialização dos produtos. Além de ser necessária, na maioria das vezes, para as micro e pequenas empresas um agente de exportação que intermedia o processo facilitando os aspectos burocráticos, existe a possibilidade de ser exportar para o importador e distribuidor internacional, que revende no mercado local. Ou então, ele revende diretamente para o varejo, que dependendo do produto, poderá estar mais concentrado em grandes varejistas ou pequenos lojistas. Em ambas as situações, é fundamental que haja uma aproximação prévia entre a indústria brasileira e o varejista internacional, mesmo porque as adequações para a cultura e necessidades locais deve ser alinhada antecipadamente.

O foco das empresas moveleiras de Bento Gonçalves está na utilização de agentes de exportação e distribuidores locais em alguns raros casos, a consolidação de lojas próprias com parceiros locais, porém esta estratégia é possível para as empresas cujo processo de internacionalização está avançado. A principal dificuldade das empresas em expandirem no exterior com lojas próprias está no baixo investimento realizado na valorização das marcas locais.

Algumas empresas buscam a exportação também por acreditarem que o fato de outras empresas serem bem-sucedidas nesta estratégia signifique que elas possam ter ganhos imediatos atuando da mesma forma. Como os resultados não são a curto prazo, algumas empresas que não tem alto poder de investimento e um planejamento claro e bem estruturado acabam desistindo. Dependendo do setor, o fato de se inserir amadoramente no mercado pode significar um grande risco para a empresa, até mesmo pelas oscilações de cenário econômico que acontecem no mercado internacional.

Por muitas vezes, viu-se na economia brasileira o direcionamento das empresas pelo mercado internacional para se aproveitarem da situação de vulnerabilidade da moeda estrangeira diante da local, tendo assim, vantagens cambiais que permitiam ganhos para o exportador brasileiro na simples cobrança das cartas de crédito. Este fato aconteceu principalmente em setores da indústria da transformação, tradicionalmente exportadores, como o moveleiro e o calçadista. Este tipo de vantagem momentânea causou em muitas empresas a priorização de praticamente toda a venda da produção voltada para o mercado externo, fazendo com que após a retomada da valorização da moeda local, houvesse a impossibilidade da empresa brasileira competir externamente com os mesmos preços, perdendo assim, importantes mercados consumidores, que dificilmente seriam retomados.

Além da vulnerabilidade momentânea, no ano de 2008 presenciou-se uma crise econômica mundial que causou uma situação de recessão e retração em grandes mercados consumidores, fazendo com que alguns mercados de tradicional exportação da indústria brasileira diminuíssem significativamente suas importações e outros mercados substituíssem a importação do Brasil por outros mercados cujos preços eram mais competitivos. Mesmo com a retomada dos investimentos e do poder de compra, muitos países ainda vivem as consequências dos efeitos da crise e necessitam de um cenário favorável a médio prazo para voltarem a importar do Brasil, durante este período negativo para as exportações brasileiras é preciso renovar os esforços para o fortalecimento da competitividade.

A maneira encontrada por algumas empresas para se inserirem mais assertivamente no mercado internacional tem sido os “consórcios ou grupos de exportações”, onde um grupo de pequenas empresas acessa o mercado externo de forma conjunta, contratando coletivamente uma equipe de suporte e rateando os custos da operação e da busca por potenciais clientes. Assim, as empresas conseguem minimizar seus riscos de investimento, além de oportunizar a troca de informações e experiências. No caso do consórcio de exportação há uma relação

formal juridicamente consolidada com a contratação de funcionários e exportação via *trading companies*. No caso das empresas associadas por meio de grupos de exportação, como no caso, os apoiados pela Apex Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, as empresas de um determinado segmento ganham apoio técnico e incentivo financeiro para realizarem ações de promoção comercial no exterior.

As ações de promoção e visibilidade internacional subsidiadas pela Apex Brasil são direcionadas às feiras internacionais e principais eventos de cada setor no exterior. O suporte para as empresas é realizado através de pesquisas de inteligência competitiva que disponibilizam informações estratégicas para o acesso de determinados produtos em alguns mercados, até a aproximação com compradores internacionais. A transferência do conhecimento entre as empresas acontece naturalmente pelo envolvimento sempre conjunto fomentado pela Agência. As empresas beneficiadas por este tipo de incentivo conseguem reduzir custos significativos no processo de inserção no mercado internacional.

No caso do setor moveleiro, a principal ferramenta para acesso ao mercado internacional é através da participação em exposições internacionais de móveis, neste sentido, a APEX Brasil em parceria com a MOVERGS e com o SEBRAE-RS, iniciou em 1998, o Programa SEBRAEExport Móveis que teve como objetivo principal fomentar o incremento das exportações brasileiras de móveis. O engajamento dessas instituições é que viabilizou os investimentos do Governo Federal no auxílio às empresas.

Uma das iniciativas do Programa é auxiliar na vinda de importadores estrangeiros nas feiras que acontecem em Bento Gonçalves. A cada edição da Movelsul, em média 20 compradores internacionais tem suas despesas eram custeadas por meio do Programa. Na sua maioria, compradores da América Latina, que por consequência da Feira, geraram um crescimento significativo para as exportações brasileiras de móveis para o Chile e a Argentina. Este aumento no mercado de atuação favoreceu a retomada do crescimento para algumas empresas moveleiras. Além disso, os empresários passaram a expor seus produtos principais eventos mundiais do setor como expositores, organizando uma rede de distribuidores internacionais e consolidando o país como exportador de móveis alcançando o índice de US\$ 1,02 bilhão exportados em 2005, recorde na história do país.

Com incentivos do Programa e também com a crescente articulação das empresas para atuarem conjuntamente em iniciativas de Promoção Comercial fez com que os móveis produzidos em Bento Gonçalves chegassem a mercados não-tradicionais para o setor, como

Emirados Árabes Unidos, Angola, Marrocos, Argélia, entre outros. De maneira organizada, foram realizadas prospecções de mercado, visita a potenciais compradores, missões empresariais e o estímulo a vinda de jornalistas internacionais especializados para divulgarem o potencial da região internacionalmente.

5.2 AS INSTITUIÇÕES DO ARRANJO

As instituições têm um papel de relevância em torno do setor moveleiro de Bento Gonçalves. Pode-se dizer que há duas entidades principais que complementam entre si o papel de dar o suporte necessário na representatividade e visibilidade do setor. A MOVERGS, Associação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, de representatividade estadual, e o Sindmóveis, Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves, de representatividade local, ambos sediados em Bento Gonçalves.

O Sindmóveis tem a história mais antiga, surgiu em 1973 como uma organização dos moveleiros que marcava a organização das relações estabelecidas entre os empresários através de iniciativas coletivas. Sendo uma representação institucional do setor, e que denominar-se-ia inicialmente Associação Profissional das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves, que anos mais tarde se chamaria Sindmóveis. O papel do Sindicato está voltado às reivindicações e acordos sindicais patronais, defendendo os interesses das empresas moveleiras. Além disso, o Sindicato desenvolve projetos em parcerias com outras entidades visando o desenvolvimento da indústria moveleira local, como projetos de fomento à exportação com a APEX Brasil, projetos de desenvolvimento sustentável com o SEBRAE-RS e as feiras de negócios. Iniciaram com seis associados e hoje possuem 166 associados que contribuem com mensalidades fixas ao Sindicato e 298 filiados que compõem o banco de dados do Sindicato.

Em 1977 se realizava a primeira edição da feira de móveis local denominada I Mostra do Mobiliário com 24 expositores locais. A Mostra foi viabilizada por idéia de três moveleiros, Dorvalino Pozza, Elinio Periolo e Valério Pompermayer. Os então diretores do Sindicato acreditavam em uma iniciativa que evidenciasse a importância do setor além das fronteiras regionais, atraindo a possibilidade de geração de negócios e desenvolvimento para as empresas.

A proposta da Feira era baseada na experiência dos empresários em participação de outros eventos similares pelo mundo, uma vez que os pólos moveleiros europeus reuniam uma série de expositores e mobilizavam visitantes de diversos países, valorizando o móvel europeu como referência na produção de móveis. A exposição adotou o nome de Movelsul na edição de 1988, acelerando o início da visibilidade internacional do setor moveleiro brasileiro. A evolução da exposição de móveis aconteceu com a agregação de outras atividades paralelas, como o Prêmio Salão Design instaurado na década de 1990 e que estimulava a inserção do design como um diferencial competitivo do produto.

Atualmente a Movelsul é considerada uma das feiras mais significativas do setor moveleiro mundial. Primeira no ranking latino-americano, uma das principais contribuições da Feira para aos moveleiros gaúchos está na aproximação dos empresários com os compradores internacionais. A cada edição é incentivada ainda mais a vinda de importadores de móveis, estabelecendo uma relação próxima dos moveleiros com as principais cadeias varejistas mundiais, e conseqüentemente, ampliando a visibilidade da região como produtora de móveis.

Em 1983, surgia em Bento Gonçalves uma escola técnica para capacitar operários em produção moveleira, contribuindo para a especialização da mão-de-obra local e para a melhoria da qualidade da produção moveleira. A unidade do SENAI (Serviço Brasileiro de Aprendizagem Industrial) específica para o setor, denominada Centro Tecnológico do Mobiliário (SENAI-CETEMO), reunia além de uma série de cursos técnicos, laboratório de testes e ensaios e serviços de consultoria para as empresas de móveis. A existência de um suporte técnico na região proporcionou inclusive, a facilidade na compra de maquinários importados, pois havia a dificuldade de capacitar os operários para lidarem com tecnologias avançadas.

O SENAI-Cetemo é referência nacional no setor moveleiro, o laboratório é o único do Brasil ensaios credenciados pelo INMETRO e possui parcerias com os principais institutos de pesquisa e desenvolvimento de móveis da Europa, como AIDIMA da Espanha e CATAS da Itália. A aproximação com laboratórios internacionais permite que os testes realizados pelo laboratório em Bento Gonçalves validem as conformidades dos produtos destinados pra o mercado exterior. A proximidade com o laboratório facilita o acesso aos mais elevados padrões de qualidade de produção pelas empresas instaladas em Bento Gonçalves e região.

Entre o período de 1983 a 2009 foram capacitados 26.200 profissionais pelo SENAI/CETEMO em cursos nas áreas de: eletroeletrônica, gestão, informática, madeira/mobiliário e metalmeccânica. Na área de madeira e mobiliário os cursos básicos são: formação de coordenadores para pintura industrial, marceneiro de móveis personalizados, montagem e instalação de móveis, programação de máquina CNC Moveleira e técnico em design de móveis, porém, os cursos direcionados à metalmeccânica também refletem no setor moveleiro.

TABELA 3 – Percentual de profissionais capacitados no SENAI/Cetemo por categoria de atividade

Categoria	Cursos	Percentual (%)
Diretamente relacionados à fabricação do mobiliário	Marceneiro, Montador, Normas técnicas, Desenho, técnico em design de móveis, PCP, Custos	15,0
Suporte para indústria moveleira	Eletricidade, Automação, Manutenção, Pneumática, Eletrônica	30,0
Direcionados ao setor metal mecânico, direta ou indiretamente relacionado à indústria do móvel	Mecânico industrial, Montagem de máquinas, Mecânica de usinagem, Comandos elétricos, Operação de empilhadeiras, Operador de caldeiras e Ponte rolante.	45,0
Outros cursos	Refrigeração, Alimentos, Trabalhos em ambientes fechados	10,0
Total		100,0

Fonte: SENAI/CETEMO (2010)

Em 1987 estabelecia-se, em assembléia geral realizada pelos moveleiros da Serra Gaúcha, a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – MOVERGS. A associação concentraria os interesses do empresariado local e regional, uma vez que atingiria a representatividade do estado do Rio Grande do Sul, fortalecendo o Estado como um dos principais produtores de móveis do país.

A entidade representava um marco para o setor, uma vez que era uma demanda da AFAM (Associação dos Fabricantes de Móveis do Brasil) que as empresas se fortalecessem regionalmente através de associações locais que pudessem representar efetivamente os interesses de cada estado e de seus representantes. Segundo um dos empresários que presidiu a Movergs, Paulo Paes de Barros, “sempre houve uma preocupação de criarmos núcleos estratégicos de trabalho, formando parcerias, como as que fechamos com a Universidade de Caxias do Sul, o SENAI/Cetemo e com o Sindmóveis. Dentro desse grupo, sempre houve

apoio recíproco, e ele deu origem a muitas das atividades da Movergs”. Cabe salientar que a única entidade regional fundada naquela época a pedido da AFAM que existe na atualidade, é a MOVERGS.

A decisão da sede da Associação estar situada em Bento Gonçalves eleva a relevância do setor moveleiro no município, uma vez que lá estavam localizadas as principais empresas de móveis do Estado, e conseqüentemente, os representantes do setor. A entidade, atuando na complementariedade do que já era desenvolvido pelo Sindmóveis, preocupava-se com a representatividade política do setor frente aos governos estadual e federal. Segundo o atual presidente da entidade, Ivo Cansan, “a força da entidade está na força do setor, e o aglomerado de empresas no Rio Grande do Sul é o mais representativo do Brasil, por isto a importância da Movergs”. A entidade iniciou com 46 empresas sócio-fundadoras e hoje possui 300 empresas associadas.

Um dos destaques da atuação da Movergs está na preocupação de aproximar as empresas fabricantes de móveis aos seus fornecedores para discutirem problemas da cadeia produtiva moveleira, estimulando uma atuação conjunta e estimulante para o desenvolvimento de todos, fato que motivou em 2007 a mudança do estatuto da instituição, aceitando desde então, a inclusão dos fornecedores como associados à entidade. A adesão dos fornecedores faz parte do interesse da instituição em abranger toda a cadeia produtiva de madeira e móveis, que já escopo das discussões dos Encontros da Cadeia promovida pela Movergs com a mobilização de várias entidades.

Em 1993 era lançada pela Movergs, a FIMMA Brasil, Feira de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira. A FIMMA Brasil é apontada com a ação responsável pelo desenvolvimento tecnológico do setor moveleiro local e que transformou a produtividade e deu a base para a competitividade atual de escala do setor. O evento partiu da preocupação de alguns empresários em promoverem o acesso às novas tecnologias também às empresas de pequeno porte, que não tinham condições de visitarem feiras internacionais, e conseqüentemente, ficavam à mercê das principais tendências no setor.

Atualmente a FIMMA Brasil é uma das cinco mais importantes feiras do seu segmento a nível mundial, trazendo como expositores os tradicionais fabricantes de máquinas para móveis, da Itália e da Alemanha, principalmente. Participam também os fornecedores locais que se desenvolveram pelas necessidades das empresas de móveis da região e que buscam,

assim como seus concorrentes internacionais, desenvolver novas matérias-primas, acessórios e tecnologias que favoreçam a diferenciação do produto entre os fabricantes.

Na década de 1990, a Universidade de Caxias do Sul, instituição de cunho comunitário, lançava uma série de cursos com foco nas demandas do setor moveleiro, que quanto mais expandia sua atuação, mais necessitava de funcionários qualificados. Em 1994 iniciava o curso de Tecnólogo em Produção Moveleira, em 2000, o curso de Engenharia da Produção e em 2001, o curso de Design de Produto, que configurava a nova tendência da produção de móveis direcionada para o desenvolvimento de novas formas, cores, matérias-primas e funcionalidades que visam valorizar o móvel. Ao todo, foram formados entre 1994 e 2009, 200 profissionais capacitados para atuar diretamente na produção moveleira.

Outro evento importante, também organizado pelo Sindmóveis, é a Casa Brasil, feira de negócios que tem como caráter principal, estimular a agregação de valor nos móveis. O modelo, baseado nos eventos que ditam a moda do setor a nível internacional, promove uma oportunidade aos moveleiros de mostrarem mais que seus produtos, ambientes arrojados, tendências de matérias-primas, valorização dos espaços e combinações inovadoras para os lares dos novos consumidores. A primeira edição da feira aconteceu em 2008 estimulando inclusive a fixação de novas marcas a tradicionais empresas locais.

O SEBRAE-RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul) tem, na sua diretriz, o fomento ao setor moveleiro, como um dos principais pilares da sua atuação. A entidade visa estimular o desenvolvimento de projetos que apóiem a melhoria dos empreendimentos a partir dos eixos: capacitação, pesquisa e desenvolvimento, mercado e melhoria de produto, apoiando assim, iniciativas de grupos de empresas dos Arranjos Produtivos Locais do setor.

A proximidade e interação entre as próprias entidades podem ser testemunhadas pela existência de diversos projetos apoiados conjuntamente pelas entidades mencionadas. O mais significativo deles é o CGI – Centro Gestor da Inovação do Mobiliário, cujo objetivo está na geração de conhecimento através do desenvolvimento de um sistema de informações competitivas que permita a coleta, processamento e difusão das informações para o setor moveleiro, melhorando a capacidade de aprendizado e resposta. A concretização do Projeto está em um observatório por meio de um *web site* que disponibiliza informações atualizadas sobre o setor, pesquisas e informações estratégicas, e um ambiente que permite a geração de conhecimentos pela percepção de sinais fracos do mercado, permitindo assim, uma atitude

pró-ativa do setor frente aos concorrentes internacionais. A intenção é que no ano de 2010 o CGI se torne uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público).

5.3 A LINHA DO TEMPO DA TRAJETÓRIA DO ARRANJO

A trajetória do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Bento Gonçalves é determinada pelas mudanças realizadas pelas empresas ocasionadas pelas alterações de cenários e como consequência do próprio desenvolvimento econômico do Arranjo. Embora muitas empresas tenham surgido e outras, se extinguido, as escolhas dos empresários foram baseadas principalmente nas tendências do mercado, como as oscilações cambiais e o perfil dos consumidores.

As primeiras evidências da cultura de fabricação moveleira foram percebidas pela chegada dos imigrantes italianos em 1875 e com eles, a tradição de produzir móveis. Em 1920, na necessidade de produtos para uso próprio, muitos desenvolveram em suas propriedades pequenas marcenarias, através das quais, produziam também para os moradores próximos.

Na década de 1950 identifica-se a formação das primeiras empresas de móveis com organização seriada, de produção em alta escala. Neste período inicia-se a indústria de móveis propriamente dita, com a geração do primeiro grupo de operários qualificados, oriundos da aprendizagem nas próprias empresas. Mesmo com amadorismo na gestão e da falta de controles, as empresas da época conseguiam prosperar rapidamente em razão do grande consumo existente para móveis em todo o Brasil.

Nos anos de 1960 são importados os primeiros equipamentos e os pioneiros no setor passam a visitar feiras e fabricantes internacionais, conhecendo novos modos de produção, novas tecnologias e implementando maior profissionalismo e organização produtiva. A década é marcada pela proliferação de diversas empresas moveleiras na região.

Na década de 1970 percebe-se o estabelecimento do Arranjo propriamente dito, isto porque se organizam as entidades de apoio ao Arranjo e principalmente, estabelecem-se os primeiros fornecedores do setor moveleiro, caracterizando um Arranjo Produtivo local. A cooperação entre os moveleiros para o desenvolvimento do setor é evidenciada pela

organização da primeira exposição de móveis, marcando a visibilidade nacional do aglomerado de empresas.

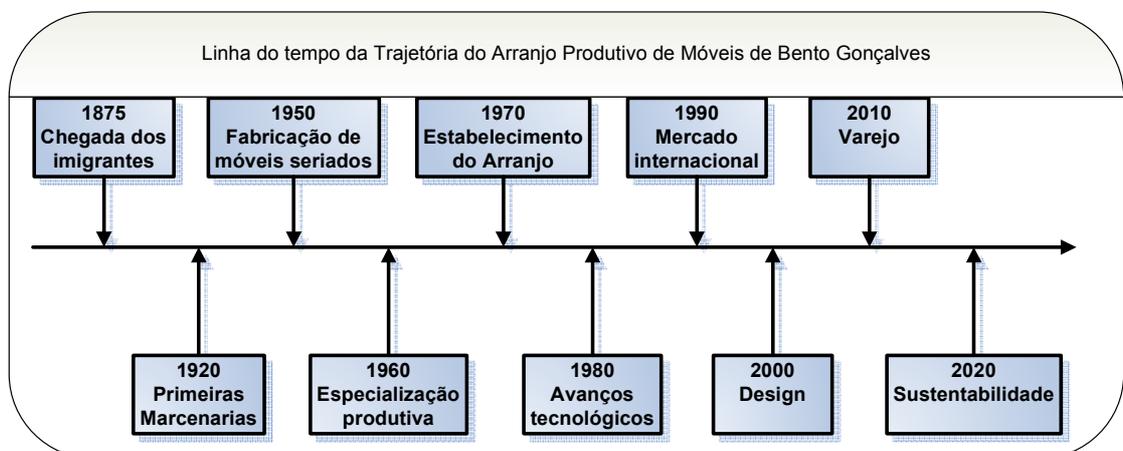
Na década de 1980 ocorrem os avanços tecnológicos mais significativos, principalmente em termos de organização da produção, a implantação do modelo Toyota de produção em algumas empresas de grande porte que trouxeram a expertise das viagens ao Japão e a especialização da mão-de-obra pelo Senai/Cetemo elevam a qualidade dos produtos fabricados em Bento Gonçalves.

Nos anos de 1990 as empresas do Arranjo acessam significativamente o mercado internacional, principalmente depois da visita e exposição a feiras internacionais de móveis. A expansão é marcada pela comercialização dos produtos brasileiros na Europa e América Latina.

Posterior ao ano de 2000 a preocupação central das empresas moveleiras está na aplicação do design como estratégia de comercialização e agregação de valor. O investimento em novos produtos, matérias-primas e funcionalidades criam um novo patamar de qualidade dos produtos. A exposição Casa Brasil ilustra o novo perfil das empresas moveleiras de Bento Gonçalves.

A nova formatação do setor nos anos de 2010 está no estabelecimento de um novo modelo de varejo, além das já franquizadas iniciadas nos anos de 1990, surge uma preocupação de especializar o comércio. O intuito é estimular o aumento das vendas do produto através de serviços atrativos que chamem mais atenção aos móveis do que outros itens, como os eletroeletrônicos. Além do crescimento das vendas conjugadas, agregando a decoração e itens complementares que formem ambientes prontos.

FIGURA 2 - Trajetória do APL



Fonte: pesquisa de campo

Com base nas entrevistas realizadas e na análise do direcionamento das novas linhas de produtos de algumas empresas, prevê-se nos anos de 2020 um olhar das empresas do Arranjo muito mais focadas em sustentabilidade. A nova preocupação deverá provocar na indústria moveleira a aplicação de novas matérias-primas e novas formas de organização da produção. O apelo para a sustentabilidade também deverá ocorrer no varejo, com valorização dos produtos “ecologicamente corretos” para vendas no mercado interno e externo.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Após o recebimento dos questionários foram consolidadas as informações por áreas de interesse, através de uma análise crítica, os dados foram organizados e tabulados manualmente, conforme descrição apresentada na sequência.

6.1 PERFIL DAS EMPRESAS

O porte das empresas entrevistadas foi identificado através do número de funcionários informados pelos entrevistados e de acordo com a classificação utilizada pelo SEBRAE, conforme tabela abaixo, a qual revela que a maior concentração de empresas se enquadra na categoria micro e pequeno porte:

TABELA 4 - Classificação de empresas de móveis de BG por número de empregados - 2010

Número de Empregados	Classificação	Frequência	% das Empresas
Até 19 empregados	Microempresa	3	20,0
Entre 20 e 99 empregados	Pequena Empresa	8	53,4
Entre 100 e 499 empregados	Média Empresa	2	13,3
Acima de 500 empregados	Grande Empresa	2	13,3
Total		15	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

As empresas entrevistadas atendem ao perfil das empresas moveleiras da região da Serra Gaúcha, em que há o predomínio do MDF e aglomerado como matérias-primas principais. A característica de produção em larga escala em chapas é atribuída à região. O total de 66,7% das empresas entrevistadas tem como matéria-prima principal aglomerado ou MDF, subdividindo as demais, em 20% na madeira maciça e 13,3% espuma, o que ocorre quando há produção de estofados. O MDF e aglomerado são tidos como matérias-primas principais quando o perfil do produto fabricado é predominantemente focado no mercado interno e não externo.

6.2 RELAÇÃO COM OS FORNECEDORES

A relação com os fornecedores foi avaliada através da utilização de matérias-primas e das máquinas e equipamentos separadamente, uma vez, que atingem um perfil diferente de fornecedores. No que diz respeito a matérias-primas as aquisições aparecem mais direcionadas ao mercado doméstico, sendo 48% dos fornecedores localizados no Rio Grande do Sul, 35% no restante do Brasil e 12% deles, instalados em Bento Gonçalves.

O percentual de 4% das matérias-primas utilizadas são oriundas da importação de outros países. A importação de matérias-primas é vantajosa quando há possibilidade de *drawback* e ocorre na grande maioria de fornecedores instalados na América Latina, principalmente no Chile e na Argentina. Cabe salientar que a maior concentração de fabricantes de móveis que utilizam os fornecedores locais está no enquadramento de micro e pequenas empresas, cuja preferência, em razão dos recursos disponíveis está em acessar fornecedores menores e mais próximos, com os quais, existe melhor condição para negociação de preços e prazos.

Quanto aos fornecedores de máquinas e equipamentos, 78% deles são oriundos de outros estados brasileiros e do exterior, apenas 20% do Rio Grande do Sul e 2% de Bento Gonçalves. Salientando que 7 empresas informaram que adquirem máquinas de segunda mão, o que reforça a importância de outros serviços desenvolvidos na região, como a comercialização de máquinas utilizadas. A aquisição de máquinas de segunda mão é facilitada quando há a existência de outras empresas do mesmo segmento nas proximidades, além de permitir a diversidade de máquinas, reduz custos e viabiliza o acesso aos empresários de empresas de micro e pequeno porte. Uma das empresas entrevistadas mencionou que 90% de suas máquinas são de segunda mão.

A subcontratação de etapas da produção é uma das principais características dos arranjos produtivos locais e que também se observa no setor moveleiro estudado. A divisão de fases da produção não é um procedimento comum a todas as empresas. A subcontratação é mais percebida nas empresas de micro, pequeno e médio porte.

De acordo com as empresas consultadas, as formas nas quais existe a subcontratação é mais concentrada, são nas etapas de: serviços de pintura, identificados por 30% das empresas (principalmente em razão da infra-estrutura necessária para a instalação de cabines de pintura e os riscos atrelados à mão-de-obra); a aquisição de peças prontas desenvolvidas

exclusivamente como um item para ser inserido em determinado produto (como as gavetas) envolve 40% das empresas; corte de peças representa 10%, e a aquisição de assentos inclui 20% das empresas. Apenas 28,6% do total das empresas não subcontratam nenhuma etapa da produção, salientando que o perfil de empresas que não se utiliza de subcontratação está focado em médias e grandes empresas, que possuem infraestrutura e tecnologias avançadas que as permitem englobar todas as etapas da produção (dados conforme tabela 5):

TABELA 5 – Índice de utilização da subcontratação por etapa nas empresas de móveis de BG – 2010

Etapa	Percentual de Empresas (%)
Pintura	30,0
Peças Prontas	40,0
Assentos	20,0
Corte de peças	10,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

6.3 RELAÇÃO COM O MERCADO

De acordo com a coleta de informações acerca do destino de produção, pode-se ilustrar o seguinte cenário de atuação na concentração de mercado externo e interno ao longo dos anos de 1960 a 2009 para as empresas moveleiras do Arranjo Produtivo Local de Bento Gonçalves:

Nos anos de 1960 observa-se a inexistência de produção focada no mercado externo, característica que permaneceu até a década de 1980, quando iniciaram as primeiras exportações. Porém, o potencial exportador desencadeia a partir da década de 1990, chegando ao seu ápice na década de 2000. A observação mais relevante na tabela 6 é o quanto equilibrado se mantém a divisão do foco das empresas entre o mercado externo e interno. O fato da exportação das empresas de móveis do APL nunca ter ultrapassado o percentual de 50% sobre as vendas do mercado interno, garantem uma manutenção mais sólida das empresas no comércio de móveis, diferente de outros estados brasileiros, cuja variação cambial impacta diretamente na sobrevivência das empresas.

TABELA 6 - Relação da concentração das vendas pelas empresas de móveis de BG com os mercados interno e externo por período de tempo - 2010

Período	Produção por % mercado interno	Produção por % mercado externo
1960	100,0	0,0
1970	100,0	0,0
1980	93,8	6,2
1990	87,4	12,6
2000	66,4	33,6
2009	79,8	20,2

Fonte: Pesquisa de campo

O intervalo de 2000 a 2006 é destacado como o período de maior crescimento do comércio exterior de móveis pelas empresas brasileiras, conforme informações apontadas anteriormente. Os fatores que favoreceram a expansão das exportações de móveis foram principalmente: abertura de novos mercados, desvalorização cambial, investimento do governo brasileiro no apoio à participação dos empresários em feiras internacionais, profissionalização das feiras de negócios no Brasil e a valorização do produto brasileiro através da melhoria no design, que também foi estimulada por apoios financeiros e institucionais de Projetos desenvolvidos pelo Governo e pelas entidades envolvidas no Arranjo.

No ano de 2009 houve uma retração significativa das exportações brasileiras de móveis diminuindo 28,5% em relação aos US\$ 988.045.347,00 exportados em 2008 (MOVERGS/SECEX/2010), principalmente pelo cenário internacional de crise econômica em que houve um desaquecimento e queda no poder de consumo. O retorno do foco para o mercado interno também é estimulado pelo aquecimento da economia interna no Brasil, favorecendo o aumento das vendas.

Os principais destinos de vendas, conforme as respostas obtidas em relação aos estados de maior concentração de vendas no mercado interno (Tabela 7) são: São Paulo e Rio Grande do Sul que ocupam 63% do mercado nacional, Rio de Janeiro que representa 11%, Paraná, Santa Catarina e Pará correspondem juntos a 26% do mercado interno. Os estados do nordeste se tornaram um importante destino de vendas a partir da melhoria da renda das

classes menos favorecidas. As redes varejistas também expandiram sua atuação para aqueles mercados. A região Sudeste se destaca em razão da grande concentração populacional, o que se reflete no potencial de consumidores existente.

TABELA 7 - Destinos de vendas de móveis das respondentes no mercado interno - 2010

Destino	Percentual de Empresas (%)
São Paulo	33,3
Rio de Janeiro	11,1
Rio Grande do Sul	29,6
Paraná	14,8
Santa Catarina	7,4
Pará	3,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

TABELA 8 - Destinos de vendas de móveis das respondentes no mercado externo - 2010

Destino	Percentual de Empresas (%)
Chile	12,9
Argentina	12,9
Uruguai	9,7
Panamá	6,5
Peru	6,5
Espanha	9,7
Angola	6,5
África do Sul	6,5
Inglaterra	6,5
Estados Unidos	3,2
Outros	19,4
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

De acordo com a tabela 8, no mercado internacional, 35,5% das vendas são destinadas para o Chile, Argentina e Uruguai, enquanto que Panamá, Peru, Inglaterra e Espanha correspondem a 29% das exportações. O restante tem como destino Cuba, Venezuela, México, Paraguai, Angola, África do Sul, França e Canadá, somando 35,5% das exportações.

Os Estados Unidos representaram o principal destino de venda das empresas moveleiras brasileiras antes da crise econômica de 2008, desde então, os países da América Latina passaram a ser o foco principal das empresas brasileiras, em especial das empresas do Arranjo Produto Local de Móveis da Bento Gonçalves. O perfil de produto fabricado no município é muito similar aos móveis demandados pelos latino-americanos, desta forma, as adaptações são pequenas e de baixo impacto para a produção industrial.

TABELA 9 - Períodos de maior produção por número de empresas de móveis - 2010

Período	Número de empresas	Percentual (%)
2001	1	6,7
2004	1	6,7
2005	1	6,7
2006	3	20,0
2007	1	6,7
2008	3	20,0
2009	5	33,3
Total	15	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme dados obtidos na pesquisa (demonstrados na tabela 9), a produção de móveis teve na década de 2000 os maiores índices de produção, e no ano de 2009, a maior concentração dela. O forte estímulo que favoreceu a elevação da produção em 2009 foi o desenvolvimento de novas linhas de produtos pelas empresas e aquecimento nas vendas para o mercado interno. Ao final de 2009 foi isento o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) dos móveis por determinação provisória do Governo Federal, esta medida deverá provocar o aumento nas vendas durante o período de vigência, e conseqüentemente, uma produção ainda mais significativa para o ano de 2010. De acordo com comentários dos empresários moveleiros, o período de 2009 foi significativo em termos de vendas, mas não se

reverteu em lucro devido aos aumentos dos custos de matérias-primas e insumos para a fabricação do produto, assim como os altos custos de mão-de-obra.

Dentro do tema sobre aspectos locais, foi realizado questionamento referente aos fatores que estimulam a empresa a permanecer situada em Bento Gonçalves. Os principais motivos apontados pelos respondentes estão relacionados à: aspectos culturais e a mão-de-obra disponível que somam 37,5% das respostas, o que comprova os benefícios dos arranjos produtivos como ambientes favoráveis ao desenvolvimento, uma vez que há uma cultura na fabricação de móveis e mão-de-obra local qualificada.

Dos respondentes, 38,3% deles consideram sem importância a influência do governo local e os aspectos fiscais, item mencionado por apenas uma empresa, que afirma ter recebido incentivo do Governo Municipal. Segundo alguns empresários bento-gonçalvenses, o papel do Governo Municipal como incentivador das empresas é praticamente inexistente. Além disso, os aspectos históricos foram pouco valorizados, mesmo que contribuam para explicar uma série de características na região para os moveleiros.

Os moveleiros também reconheceram como relevante vantagem de estar localizado em Bento Gonçalves a proximidade geográfica com o Centro Tecnológico da Indústria do Mobiliário. As consultorias prestadas pelo Senai-Cetemo atendem a todo o território brasileiro, sendo destacado como o mais importante nesta área pela competência técnica e experiência dos seus profissionais. Além dos cursos e consultorias, o Cetemo promove eventos que disseminam informações sobre as tendências para o setor moveleiro mundial e principalmente disponibilizam laboratórios para testes e desenvolvimento de protótipos. A participação do Cetemo como fonte de informações para o setor é principalmente reconhecida pelos profissionais ligados ao design e desenvolvimento de novos produtos, mas se reflete diretamente nas mudanças do perfil de móvel desenvolvido na região.

Quanto aos canais de distribuição mais utilizados pelo setor, conforme a tabela 10, é indicada a existência dos representantes comerciais como principal intermediário, que, distribuídos por diversas regiões do Brasil, operacionalizam a venda para o varejo moveleiro como um todo, representando várias marcas, atuando de forma terceirizada.

O varejo especializado, entendendo-se como aquele em que as lojas vendem unicamente móveis aliados à decoração, aparece com grande representatividade, o que ilustra a preocupação das empresas em focarem suas vendas para nichos diferenciados. Nos grandes centros de consumo do país este formato se disseminou rapidamente. Além disso, as lojas

exclusivas franqueadas dos próprios fabricantes também aparecem, mostrando a tendência de empresas migrarem para suas vendas para este tipo de canal de comercialização, fato este desencadeado desde o início da década de 2000. O modelo de franquias ainda precisa ser aprimorado, muitas empresas não tem um padrão para as relações formais com seus parceiros ou franqueados, o que causa, em determinadas situações, uma sobreposição das responsabilidades do fabricante tanto com a produção, como a revenda de seus produtos.

TABELA 10 - Canais de distribuição dos fabricantes de móveis - 2010

Canal de Distribuição	Percentual de Empresas (%)
Lojas próprias	4,6
Varejo especializado	23,1
Distribuidores	13,8
Lojas exclusivas franqueadas	19,2
Varejo Multimarcas	17,7
Representantes	36,9
Outros	0,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

A alta incidência de representante comerciais autônomos no setor moveleiro pode significar um risco à medida que trabalham para várias empresas concorrentes ao mesmo tempo. As vendas oscilam de acordo com o perfil do produto e os nichos de mercado envolvidos, fazendo com que alguns produtos sejam de preferência do vendedor a outros. A rotatividade dos representantes entre as empresas é o fato mais evidente em relação a esta questão. Com a quantidade de empresas existente atualmente e a diversidade de produtos, é preciso que haja uma proximidade maior entre as empresas e seus representantes.

6.4 MÃO-DE-OBRA

A mão-de-obra para o setor moveleiro em Bento Gonçalves é considerada qualificada por 66,7% dos entrevistados, salientando que a maioria deles 53% afirmam que a capacitação

ocorre dentro das suas próprias empresas e 10,13% provem de capacitação junto ao Senai-Cetemo. Embora seja uma representatividade baixa, é possível que aqueles que capacitam outros funcionários na empresa, possam ter conhecimento técnico adquirido no próprio Senai-Cetemo, evidência esta não provada no questionamento realizado. Ainda é baixa a inserção de funcionários com capacitação de nível universitário, uma das razões se deve ao fato dos cursos existentes vinculados ao setor serem recentes. Informações disponíveis na tabela 11.

TABELA 11 - Capacitação da mão-de-obra disponível para as empresas do APL Móveis de BG - 2010

Característica da mão-de-obra	Percentual nas Empresas (%)
Funcionários sem experiência	8,3
Funcionários com experiência adquirida na própria empresa	53,0
Funcionários com experiência adquirida em outras empresas do setor	22,5
Funcionários com experiência e capacitação no Cetemo	10,1
Funcionários com experiência e com capacitação universitária	6,1
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

6.5 COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO

A forma mais importante de cooperação percebida pelas empresas está no compartilhamento de tecnologia, a avaliação está relacionada à importância dada pelo setor moveleiro para a atualização tecnológica, vinculando a tecnologia como uma vantagem competitiva do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Bento Gonçalves. As empresas também reconhecem a importância da cooperação através de: troca ou empréstimo de matérias-primas, troca de informações sobre aspectos da produção, mobilização política para reivindicações do setor, e terceirização de etapas do processo produtivo.

Durante as entrevistas realizadas foi mencionado por um empresário que esteve em processo de falência por duas vezes, que foi fundamental o apoio de outras empresas no empréstimo de matérias-primas. Isto porque, naquele período não obtinha crédito junto aos fornecedores para novos pedidos, porém necessitava da matéria-prima para continuar a

produção e cumprir suas dívidas. Neste fato, a cooperação entre firmas foi decisória para o processo de recuperação do negócio.

O aspecto não valorizado pelos respondentes como elemento de cooperação é a questão referente à participação conjunta das empresas em feiras nacionais e internacionais, embora 46% das empresas declarem participar neste formato, não o consideram entre os mais importantes. Sabe-se que muitas empresas somente têm condições em expor seus produtos neste tipo de evento em razão da possibilidade de exposição conjunta com subsídios financeiros do Governo. Representando uma contradição entre as respostas obtidas e o que acontece de fato.

Quanto ao questionamento sobre a flexibilidade produtiva da empresa, 42,9% dos empresários afirmaram que a possibilitam através da fabricação de móveis seriados. O que revela a mudança cultural no posicionamento da indústria de móveis seriados, cuja definição de “o móvel seriado mais sob medida para a sua vida” representa uma alteração na percepção do produto fabricado em larga escala. Mesmo com alta produção, existem condições de customizar o produto de acordo com a necessidade do cliente.

TABELA 12 - Aspectos mais importantes de vantagem competitiva das empresas moveleiras - 2010

Aspectos	Percentual nas Empresas (%)
Diferenciação do Produto	18,8
Preço	25,0
Logística	6,3
Ampla gama de produtos e linhas	6,3
Inovação	18,8
Credibilidade	25,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

Na opinião dos entrevistados, as vantagens competitivas das suas empresas estão vinculadas a dois aspectos principais: preço e credibilidade. O preço dos produtos produzidos na região é competitivo principalmente em razão da larga escala de produção nas grandes empresas e possibilidades de compras em grande quantidade de matérias-primas. No caso das micro e pequenas empresas, a existência de fornecedores locais permite facilidades de

negociação. A credibilidade está atrelada a cultura local de honrar com os compromissos estabelecidos. O aspecto “diferenciação do produto” também foi elencado por um número significativo de empresários na categoria importante.

No que diz respeito às vantagens competitivas das empresas moveleiras do Arranjo Produtivo Local de Bento Gonçalves, o atributo de credibilidade continua em evidência, juntamente com a questão da logística, dada como a vantagem mais importante das empresas locais. Mesmo longe das regiões de maior consumo do país, a logística do município para outros estados é favorecida pelo sistema de transportadoras especializadas no setor, em Bento Gonçalves existem 170 transportadoras (RAIS/MTE/2008). A área geográfica de ampla atuação dos moveleiros foi considerado o item menos relevante, conforme demonstrado na tabela 13.

TABELA 13 - Aspectos mais importantes de vantagem competitiva do setor de móveis em BG - 2010

Aspectos	Percentual nas Empresas (%)
Diferenciação do Produto	13,3
Preço	13,3
Logística	20,0
Escala de Produção	6,7
Ampla gama de produtos e linhas	13,3
Marca própria	6,7
Inovação	6,7
Credibilidade	20,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

A preocupação com a inovação apontada como uma vantagem competitiva muito significativa para as empresas em sua atuação tem como consequência o investimento do setor em pesquisa e desenvolvimento. No levantamento realizado, 10 empresas informaram percentuais de investimento do seu faturamento em P&D, os valores variaram entre 0,5 e 5%, uma média razoável considerando o percentual de investimento do Brasil sobre o seu PIB, em 1,09% (OECD/2006).

Em relação a novas linhas e produtos lançados, os números aparecem em escala crescente, sendo no período de 1995 a 1999, uma estimativa de 112 novos produtos ou linhas lançados pelas 15 empresas, já entre 2000 e 2004, um avanço em 332% se comparado ao primeiro período, e entre 2005 e 2009, um novo aumento de 258% em relação ao segundo período, totalizando 959 novas linhas/produtos pelas 15 empresas entrevistadas.

De acordo com a tabela 14, o elevado número de lançamentos, sendo 53,3% inovações para a empresa, mercado e para o setor e um total de 46,7% para a empresa e não para o mercado e setor mostram o alto investimento das empresas do Arranjo em inovação. A preocupação dos empresários é consequência da acirrada competição entre as empresas em um ambiente altamente segmentado, em que a busca de inovações para diferenciação no mercado é um fator primordial para a competitividade.

TABELA 14 - Tipo de inovação realizada pelas empresas moveleiras entrevistadas- 2010

Inovação	Percentual nas Empresas (%)
Inovação para a empresa, mas já existente no mercado/setor	46,7
Inovação para a empresa e para o mercado/setor	53,3
Inovação para o mundo	0,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

As tecnologias empregadas no setor são preferencialmente acessadas através de visita a feira de máquinas e equipamentos, equivalente a 43,8% das respostas fornecidas (Tabela 15). A importância pode ser confirmada pelo volume de negócios da última FIMMA Brasil, que é o evento mais importante no Brasil neste segmento, na edição de 2009 estabeleceu-se US\$ 280 milhões em negócios. Pode se observar neste evento que a grande maioria das máquinas expostas em estandes de fornecedores de máquinas estrangeiros há avisos de equipamentos já vendidos para empresas locais, o que motiva ainda mais os expositores internacionais a participarem da feira e se investirem no mercado brasileiro.

As formas de acesso a novas tecnologias de menor relevância para os empresários moveleiros são: através de visita a empresas concorrentes, do Centro Tecnológico do setor e das universidades. Os ambientes do Cetemo e da UCS não são vistos como potenciais para propulsão de conhecimento sobre novas tecnologias.

TABELA 15 – Formas de acesso a informações de novas tecnologias disponíveis para o setor - 2010

Forma de acesso	Percentual nas Empresas (%)
Compra de máquinas e equipamentos	18,8
Fornecedores de matérias-primas	18,8
Visita a feiras de máquinas e equipamentos	43,8
Contração de mão-de-obra especializada	18,8
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

O questionamento sobre as maneiras de se conhecer as tendências moveleiras apontou que as formas consideradas as mais importantes para as empresas terem este conhecimento são: inteligência competitiva dentro da própria empresa e serviços terceirizados de inteligência competitiva, conforme ilustrado na tabela 16. O fato revela que as empresas estão investindo em alternativas que as torne mais competitivas. A consulta ao setor de pesquisa e tecnologia e a realização de pesquisas com o consumidor nem sequer são mencionadas entre as mais importantes, o que significa que as empresas embora informem investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, não o estão utilizando com o propósito de antever mudanças no mercado. A falta de pesquisas junto ao consumidor revela a distância entre o fabricante e o cliente principal.

TABELA 16 - Acesso a informações sobre tendências do setor moveleiro -2010

Forma de Acesso	Percentual nas Empresas (%)
Inteligência competitiva dentro da própria empresa	29,4
Serviços terceirizados de inteligência competitiva	23,5
Pesquisas de mercado	11,8
Seus representantes comerciais/importadores	17,6
Participação em feiras internacionais	17,6
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

A análise quanto aos produtos fabricados e novas linhas lançadas ao longo da história da empresa provam o quanto o mercado exige que haja diversificação produtiva nas empresas. De acordo com a tabela anterior, (Tabela 17), das 15 empresas respondentes, 10 inovaram em

novas linhas desde seu lançamento, sendo que apenas duas que ficaram apenas com uma linha durante toda a sua existência. Das 36 linhas novas, 7 foram encerradas ao longo do tempo, sendo 28% delas no segmento de mesas e cadeiras para jantar. Abaixo a ilustração das linhas atualmente fabricadas pelas empresas entrevistadas:

TABELA 17 - Linhas de produtos fabricadas pelos moveleiros de BG - 2010

Linha de Produto	Percentual nas Empresas (%)
Dormitório	15,3
Cozinha	10,2
Móveis para escritório	13,6
Mesas e cadeiras para jantar	15,3
Home Office	11,9
Estantes/Racks/Mesas de Centro	15,3
Estofados e Colchões	6,8
Móveis para banheiro	5,1
Móveis escolares	1,7
Poltronas e Cadeiras	5,1
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

TABELA 18 - Influências no movimento das vendas das moveleiras de BG

Forma de acesso	Percentual nas Empresas (%)
Variação cambial	21,4
Novas tendências na atuação do varejo	28,6
Alta concorrência com outros produtos (ex.: eletroeletrônicos)	7,1
Baixa renda do consumidor do mercado interno	21,4
Alta incidência de tributos	21,4
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

O principal fator que contribuiu para o movimento das vendas nos últimos anos observado pelos empresários são as novas tendências na atuação do varejo. O varejo de

móveis, além de ser segmentado por nichos de consumidores, ele busca refletir conceitos do comportamento humano além da funcionalidade do produto. A idealização é que os móveis sejam considerados artigos vinculados à moda e que possam significar uma mudança para o cliente através da renovação da mobília. Há também um grande esforço dos fabricantes para capacitar os vendedores de móveis no entendimento sobre as diferentes matérias-primas e suas aplicações, bem como na combinação de produtos que possam consolidar ambientes com itens conjugados. Esta mudança impacta principalmente na aproximação entre os fabricantes e os varejistas moveleiros.

6.6 RELAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES

O Arranjo Produtivo Local de Móveis de Bento Gonçalves reúne uma série de instituições que organizam e subsidiam projetos de fomento ao desenvolvimento das empresas. Os empresários reconhecem duas instituições principais no quesito apoio ou ajuda: Apex Brasil e SEBRAE. A Apex Brasil tradicionalmente apóia a exposição em feiras internacionais como sendo uma entidade voltada a promoção comercial, além de fornecer subsídios para estudos de mercado e suporte na inteligência competitiva. O SEBRAE tem como preocupação principal o apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas e o faz através de Projetos Setoriais, como no caso do APL, através do Projeto APL de Móveis da Serra Gaúcha, que conta com parceria de outras entidades.

Quanto às entidades de classe, prevalece a relevância das entidades locais, Sindmóveis e Movergs que são considerados por 20% dos moveleiros entrevistados como muito importantes, já a Abimóvel, de representatividade nacional tem 13% de indicação como importante. Embora o reconhecimento do Arranjo de Bento Gonçalves tenha sido fortalecido nos últimos anos, isso não tem aumentado a participação dos empresários gaúchos na composição da diretoria da Abimóvel.

A aproximação com as entidades ocorrem por dois motivos principais: participações nas reuniões articuladas por elas e nas feiras promovidas por estas entidades. No caso, a Movergs é promotora da FIMMA Brasil, o Sindmóveis organizador da Movelsul e da Casa Brasil e a Abimóvel, do Salão do Móvel (Fenavem). A participação menos significativa está

nos encontros da Cadeia Produtiva, que ainda reúne na sua maioria, representantes das entidades, com pouca adesão de empresários.

TABELA 19 – Percentual de apoio das instituições percebido pelas empresas do APL de móveis de BG - 2010

Instituição	Percentual nas Empresas (%)
SEBRAE-RS	28,6
FIERGS	17,9
APEX BRASIL	32,1
GOVERNO MUNICIPAL	3,6
GOVERNO ESTADUAL	7,1
GOVERNO FEDERAL	10,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

A intensidade das relações das empresas entre a Universidade é escassa predominando o contato raro ou inexistente entre 92,9% dos entrevistados, o que mostra um grande distanciamento entre os empresários e a instituição. Mesmo com o esforço da universidade em desenvolver cursos e serviços focados no setor, a procura é muito pequena. (Tabela 20).

TABELA 20 - Intensidade da relação dos moveleiros do APL com a Universidade - 2010

Instituição	Percentual nas Empresas (%)
Frequente	0,0
Esporádica	7,1
Raras vezes	57,1
Inexistente	35,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

A forma de relação estabelecida entre os moveleiros e a Universidade quando ocorre, é através de treinamento de mão-de-obra, envolvendo os cursos de graduação e extensão direcionados para a formação específica para demandas do setor moveleiro, como produção

moveleira e design de produto. As consultorias acontecem geralmente quando da necessidade de se elaborar projetos de captação de recursos para inovação através de processo ou produto.

TABELA 21 - Formas de relação dos moveleiros do APL com a Universidade - 2010

Instituição	Percentual nas Empresas (%)
Treinamento da mão-de-obra	40,0
Desenvolvimento de processos	0,0
Testes e ensaios	0,0
Desenvolvimento de produtos	10,0
Desenvolvimento de projetos	0,0
Consultoria	50,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

Em relação a intensidade do contato entre os empresários moveleiros entrevistados com o Cetemo, 40% afirmaram um contato raro, ou seja, embora valorizem a presença do Centro Tecnológico na região e o considerem um benefício sua existência no Arranjo, muito pouco o acessam. A maioria, porém, diz acessar freqüente ou esporadicamente, equivalendo a 53,4% dos entrevistados, o que garante a importância da instituição.

TABELA 22 - Intensidade da relação dos moveleiros do APL com o Centro Tecnológico - 2010

Instituição	Percentual nas Empresas (%)
Freqüente	26,7
Esporádica	26,7
Raras vezes	40,0
Inexistente	6,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

A concentração dos serviços prestados pelo Centro Tecnológico ocorre através da capacitação da mão-de-obra, desenvolvimento de processos nas plantas fabris e consultorias em geral, o equivalente a 80,7% das respostas. A realização de testes e ensaios, que em alguns

produtos ou para determinadas certificações é um procedimento obrigatório, também é mencionado, mas em proporções menores.

TABELA 23 - Formas de relação dos moveleiros do APL com o Centro Tecnológico - 2010

Instituição	Percentual nas Empresas (%)
Treinamento da mão-de-obra	26,9
Desenvolvimento de processos	26,9
Testes e ensaios	7,7
Desenvolvimento de produtos	7,7
Desenvolvimento de projetos	3,8
Consultoria	26,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

7 CONCLUSÃO

Considerando-se o objetivo proposto desde trabalho de ilustrar a trajetória do Arranjo Produtivo Local de Móveis da Serra Gaúcha podem se fazer algumas considerações acerca das informações obtidas. As pesquisas realizadas, o questionário aplicado às empresas moveleiras e as entrevistas realizadas junto a empresários e representantes de entidades, tiveram como intuito servir de subsídio para consolidar características de empresas do Arranjo e levantar informações históricas que pudessem descrever a consolidação do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Bento Gonçalves.

A trajetória do Arranjo foi analisada através das óticas histórica e econômica, relatando os principais fatos que marcaram o desenvolvimento do setor e adensamento das empresas como um Aglomerado, destacando a formação das instituições e da evolução das formas de produção do setor, bem como as escolhas feitas pelas principais empresas de móveis existentes na região. Os principais fatos históricos são o subsídio para ilustrar a contextualização da formação do Arranjo, de fundamental importância para entender e se comparar este Arranjo com outras realidades.

Ao longo da pesquisa de campo, percebeu-se que o desenvolvimento da habilidade de trabalho com a madeira surgiu pela necessidade dos primeiros imigrantes italianos instalados em Bento Gonçalves em fabricarem móveis para seu próprio uso. A partir da demanda da comunidade local, a atividade artesanal passou a aumentar suas proporções, ocasionando a formação das primeiras marcenarias, ainda nos anos de 1920. Somente a partir dos anos de 1950 é que surgem as primeiras fábricas com produção seriada de móveis. De forma amadora, a produção de móveis começava a expandir na localidade, gerando emprego para os operários bento-gonçalvenses e dos arredores, já que a mão-de-obra qualificada era escassa na região.

Na década de 1960 a produção moveleira passa a ser profissionalizada, com o acesso a equipamentos adequados e a busca por conhecimentos com mercados já desenvolvidos no setor. Muitas novas empresas surgiram a partir das duas principais fábricas existentes na década de 1950. Ocorrendo assim, uma pulverização e aumento do número de fabricantes de móveis no município.

Em 1970, com a existência de mais empresas moveleiras e junto delas, a necessidade de fornecedores e serviços especializados, surgem os primeiros fornecedores locais e a

estruturação de instituições voltadas ao setor. Consolidando assim, o adensamento do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Bento Gonçalves. A preocupação em promover comercialmente o setor a nível nacional estimula a aproximação entre empresas e a interação entre empresas e instituições.

A partir da década de 1980, foi feito um alto investimento em maquinário e na gestão eficiente da produção, com a busca por informações em experiências de outros países referência na fabricação de móveis. Neste período foi aprimorada a base tecnológica nas plantas industriais, o que garante atualmente alta capacidade produtiva e possibilidades de diversificação dos itens fabricados, principalmente no que se refere a móveis planejados.

Esta mesma evolução na capacidade fabril permitiu a expansão das vendas para mercados externos na década de 1990, adequando e desenvolvendo novos produtos de acordo com as necessidades dos clientes. A partir de então, nos anos de 2000 destacou-se a importância do design, aprimorando a capacitação dos profissionais envolvidos no setor. Cursos foram criados pela demanda dos moveleiros e a criação de premiações que estimularam a inovação dos produtos, através do seu desenho e sua funcionalidade, gerando um diferencial competitivo para os produtos fabricados no APL.

Em relação às formas de aprendizagem, percebeu-se que a maior parte das decisões, seja na busca de novos mercados ou até mesmo, de fabricação de diferentes produtos partiu das experiências dos próprios empresários e das trocas de informações entre eles. Um exemplo está na implantação de uma nova forma de organização produtiva, através de máquinas desenvolvidas no interior das plantas fabris quando era inacessível a aquisição de máquinas estrangeiras. Esta mudança de comportamento propiciou um novo modelo de produção na indústria local. A disseminação da informação se mostrava favorecida pela proximidade entre as empresas, característica e vantagem das empresas inseridas em aglomerados produtivos.

Mesmo que a competição prevaleça frente à cooperação em alguns casos, ela serviu como estímulo para o desenvolvimento das empresas da região. As discórdias entre empresários e suas próprias ambições fizeram com que o empreendedorismo estimulasse o desenvolvimento do setor e proporcionassem um ambiente favorável para a consolidação de um Arranjo Produtivo Local. Mesmo diante da competição acirrada, as trocas de informações geravam condições de atitudes pró-ativas diante do mercado global.

A subcontratação se mostra evidente na pesquisa de campo, como uma forma de divisão de fases da produção, característica importante dos distritos industriais. Os moveleiros, em sua maioria, terceirizam alguma etapa da produção do móvel. A existência de instituições de apoio que interagem e dão suporte às empresas são evidenciadas pelas empresas, porém a interação entre elas, principalmente quando se trata das instituições de cunho tecnológico e de ensino, como a UCS e o Senai Cetemo, precisa ser fortalecida. Cabem as empresas e instituições os esforços para a aproximação e desenvolvimento conjunto de projetos que possam aprimorar as inovações do setor.

A busca por novas tendências no exterior é um ponto favorável percebido nas empresas entrevistadas, porém, poderia ser direcionada para a criação de alternativas próprias, como no que diz respeito ao *design*. A valorização dos profissionais especializados localmente é uma das formas de se consolidar uma nova percepção criativa do setor moveleiro no APL, desenvolvendo um *design* estratégico de aplicação local. Aprimoramento este que poderia ser valorizado como uma identidade competitiva do Arranjo, gerando inclusive um estímulo para a expansão da comercialização do produto.

O futuro do aglomerado está vinculado também a uma relação de cooperação ainda mais fortalecida entre as empresas, usufruindo dos benefícios de estarem num Arranjo e consolidando novas estratégias que as estimulem a inovação e diferenciação de produto, como a questão da sustentabilidade. Além disso, as instituições desempenharão um papel ainda mais importante, como articuladores e defensores dos interesses dos produtores, buscando alternativas que minimizem os impactos das mudanças econômicas no cenário mundial.

A aproximação entre todos os elos da cadeia produtiva, já estimulada pela associação empresarial que os representa, auxiliará aos moveleiros desenvolverem parcerias estratégicas. À medida que os fornecedores atuam em prol dos seus clientes, estabelece-se a cooperação na solução de problemas e o empenho em inovações que poderão servir de estímulo para o desenvolvimento de novos produtos.

A história do APL de Móveis serve de referência para os empresários compararem suas estratégias e escolhas, uma vez que com menos informação e infraestrutura, desenvolveram-se há décadas atrás grande parte dos produtos existentes atualmente. Perante as perceptíveis mudanças de comportamento da sociedade, há um grande espaço para inovações serem promovidas e um desenvolvimento ainda mais favorável para o crescimento da competitividade das empresas instaladas neste Arranjo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). Relatório de Acompanhamento Setorial. Indústria Moveleira. Volume I. 2008. Disponível em: <http://www.abdi.com.br>. Acesso em 11 dez. 2009.

ALCOUFFE, A. PARIENTE, G. Inovação e (Des) Emprego. In PELAEZ, V. SZMRECSÁNYI (Org.). Sistemas de Inovação. *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Editora Hucitec, 2006

ARRUDA, G. DAMIAN, V. *Movelsul: os 15 passos de uma epopéia*. Curitiba: Cromos Editora e Indústria Gráfica, 2006

BECATTINI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, A. et al. (Orgs.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BNDES SETORIAL: O Setor de Móveis na Atualidade: Uma Análise Preliminar. Rio de Janeiro: n. 25. mar. 2007

BUREAU OF LABOR ESTATISTICS. All Employees: Hourly compensation costs in U.S. dollars. Disponível em: <http://www.bls.gov/news.release/ichcc.t02.htm>. Aceso em 19 jan. 2010.

CAVALCANTI, Marco Antônio F. H.; RIBEIRO, Fernando José. As exportações brasileiras no período 1977/96: desempenho e determinantes. Texto para Discussão, n. 545, IPEA, fev.: Rio de Janeiro, 1998.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). *Apresenta textos sobre a indústria brasileira*. Disponível em: <<http://www.cni.gov.br>>. Acesso em: 27 nov. 2001.

COSTA, Achyles B. da. *Inovações e mudanças na organização industrial*. Porto Alegre: Ensaios FEE, v. 21., n.2., 2000.

CUNHA, Luiz Alexandre Gonçalves. *Confiança, Capital Social e Desenvolvimento Territorial*. Curitiba: Editora da UFPR, 2000.

DE NEGRI, J.; SALERNO, M. (2005). *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*. Brasília: IPEA.

DE NEGRI, FERNANDA. (2005). Inovação Tecnológica e Exportações das Firms Brasileiras. In: *Anais do XXXIII Encontro Nacional de Economia*. ANPEC, 2005

DINIZ, C.; SANTOS, F.; CROCCO, M.. Conhecimento, inovação e desenvolvimento regional/local. In: DINIZ, C.; CROCCO, M. (Org.). *Economia Regional e Urbana: contribuições teóricas recentes*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

DOSI, Giovanni. *The Nature of innovative process*. In: Dosi G. et al. *Technical Change and Economic Theory*. London/New York Pinter Publishers, 1988.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Country Reports*. Disponível em: <http://www.eiu.com>. Acesso em 15 Fev. 2010.

ETZKOWITZ, Henry. *Hélice Tríplice*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009.

FERRAZ, J.C. et alii. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLEURY, A. FLEURY, M. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, Equipe de Internacionalização. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

FURTADO. André. Difusão Tecnológica: um debate superado? In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, Tamás. *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Editora Hucitec, 2006

GORINI, Ana Paula. *A indústria de móveis no Brasil*. Curitiba: Alternativa Editorial, 2000.

GUIMARÃES. Eduardo A. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

IEL/MG-Getec – Gerência de Estudos e Projetos Tecnológicos. *Referenciamento Base Setorial*, 2003

IEMI/IBGE/BACEN In: IEMI e MOVERGS. *Brasil Móveis 2008*: Relatório setorial da indústria de móveis no Brasil. São Paulo: Iemi, v.3, nº 3, Setembro de 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Informações sobre cidade de Bento Gonçalves*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 11 dez. 2009.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia*. São Paulo: Abril, 1982.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). *Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em 17 dez. 2010.

MOVERGS/SECEX. *Números do Setor Moveleiro*. Disponível em: <http://www.movergs.com.br>. Acesso em 05 jan. 2010.

MTC/FINEP/PADCT. *Estudo da Competitividade Brasileira*. Relatório Final. Dez, 1993.

NEGRI, SALERNO, CASTRO (2005). In DE NEGRI, J.; SALERNO, M. (2005). *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*. Brasília: IPEA.

NELSON, R. WINTER, S (1982). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Country statistical profiles 2009: Brazil*. Disponível em: <http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?queryname=18179&querytype=view&lang=en>. Acesso em 11 dez. 2009.

OHNO, Taiichi (1988). *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997 (para a tradução brasileira).

PENROSE, Edith (1995). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PESSALI, H. FERNANDEZ, R. Inovação e Teorias da Firma. In PELAEZ, V. SZMRECSÁNYI (Org.). *Sistemas de Inovação. Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Editora Hucitec, 2006

PINE II, B. J. Personalizando produtos e serviços – Customização maciça. Makron Books, 1994.

PIORE, M. J; SABEL, C.F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. São Paulo: Elsevier Editora, 1999.

POSSAMAI, Agenor. *Diagnóstico da competitividade do pólo moveleiro de Bento Gonçalves/RS*. 69p. Tese (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios) – UFRRJ – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

POSSAS, Mário. *Em Direção a um Paradigma Microdinâmico: a Abordagem Neo-Schumpeteriana*. In: AMADEO, E. J. (org) *Ensaio Sobre Economia Política Moderna: Teoria e História do Pensamento Econômico*, São Paulo: Marco Zero, 1989.

POSSAS, Silvia. *Concorrência e competitividade – notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Campinas, Unicamp/IE, Tese de Doutorado, 1993.

_____, Silvia. *Concorrência e Competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec, 1999.

_____, Silvia. *Concorrência e Inovação. Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Editora Hucitec, 2006

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

QUEIROZ, S. Aprendizado Tecnológico. In PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T (Org.). *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Hucitec, 2006.

RAIS/MTE. *Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego*. Disponível em: <http://www.mte.gov.br>. Acesso em 16 de dez. 2010.

RICARDO, David. *Princípios de Economia Política e Tributação*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

ROSENBERG, N (1982). *Por Dentro da Caixa Preta: tecnologia e economia*. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006 (para a tradução brasileira).

ROVERE, R. Paradigmas e Trajetórias Tecnológicas. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, Tamás (Org.). *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Editora Hucitec, 2006

RUTTEN, R. GÖSSLING, T. Innovation in regions. *European Planning Studies*. Vol. 15, No. 2, February 2007.

SAMUELSON, P. BISHOP, R. COLEMAN, J. *Tendencias del Pensamiento Economico*. Madrid: Aguilar, 1962.

SBICCA, A. PELAEZ, V. Sistemas de Inovação. In PELAEZ, V. SZMRECSÁNYI. *Sistemas de Inovação (Org.)*. *Economia da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Editora Hucitec, 2006

SCHMITZ, H. *Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos*. São Paulo, FEA/USP, 1989.

SCHUMPETER, Joseph. (1942). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961 (para a tradução brasileira).

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG). *Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul*. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/>. Acesso em: 25 jan. 2010.

SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações*. São Paulo: Abril, 1983.

SUZIGAN, Wilson (Coord.). *Identificação, Mapeamento e Caracterização Estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil*. Relatório Consolidado pelo IPEA/DISET. Outubro, 2006.

VERNON, R. “*International investment and international trade in the product cycle*”. In *Quartely Journal of Economics*, n. 83, 1966.

WOMACK, JONES e ROOS. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. Labour Costs

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO SOBRE A
TRAJETÓRIA DO APL DE MÓVEIS DA SERRA GAÚCHA**

Trajetória do APL de Móveis de Bento Gonçalves

1 IDENTIFICAÇÃO

Empresa:	
Município:	
Home Page:	
Ano de Fundação:	Nº Funcionários (2009):

2 PERFIL DA EMPRESA

Percentual das principais matérias-primas utilizadas:

<input type="checkbox"/> Aglomerado	<input type="checkbox"/> MDF	<input type="checkbox"/> Madeira Maciça
<input type="checkbox"/> Espuma	<input type="checkbox"/> Outras	<input type="checkbox"/> Ratan ou Vime

Percentual dos principais insumos/componentes utilizados:

<input type="checkbox"/> Plástico	<input type="checkbox"/> Vidro	<input type="checkbox"/> Acessórios
<input type="checkbox"/> Ferragens	<input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/> Químicos

3 RELAÇÃO COM FORNECEDORES

A empresa produz alguma matéria-prima de que se utiliza?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------

Em caso afirmativo na questão anterior, quais matérias-primas a empresa produz?

Caso a empresa adquira as suas matérias-primas no mercado, qual é a origem dos fornecedores?

<input type="checkbox"/> % no próprio município	<input type="checkbox"/> % no Estado do Rio Grande do Sul
<input type="checkbox"/> % no Brasil	<input type="checkbox"/> % no Exterior

Localização do principal fornecedor de matéria-prima: _____

Este fornecedor supre a sua demanda de matéria-prima? _____

Qual é a origem das máquinas e equipamentos que a empresa utiliza?

<input type="checkbox"/> % no próprio município	<input type="checkbox"/> % no Estado do Rio Grande do Sul
<input type="checkbox"/> % no Brasil	<input type="checkbox"/> % no Exterior

Localização do principal fornecedor de máquinas e equipamentos: _____

Percentual de equipamentos de segunda mão: _____

Trajetória do APL de Móveis de Bento Gonçalves

4 MERCADO

Destino da produção:

Ano	% mercado interno	% mercado externo
1960		
1970		
1980		
1990		
2000		
2009		

Qual o ano de maior produção da empresa? _____

Principais clientes no mercado interno em 2009:

<i>Estados</i>	<i>% sobre total do mercado interno</i>

Principais clientes no mercado externo em 2009:

<i>Países</i>	<i>% sobre total do mercado externo</i>

Qual a relevância dos incentivos abaixo mencionados para a empresa continuar situada em Bento Gonçalves? Em sua resposta atribua [3]-Muito Importante; [2]- Importante; [1]-Sem Importância; para cada um dos itens abaixo:

<input type="checkbox"/> Incentivos fiscais	<input type="checkbox"/> Acesso a fornecedores
<input type="checkbox"/> Aspectos históricos	<input type="checkbox"/> Acesso a Universidade
<input type="checkbox"/> Mão-de-obra disponível	<input type="checkbox"/> Custo de mão-de-obra
<input type="checkbox"/> Aspectos culturais	<input type="checkbox"/> Proximidade com outras empresas
<input type="checkbox"/> Proximidade com Centro Tecnológico	<input type="checkbox"/> Representação empresarial atuante
<input type="checkbox"/> Governo local atuante	

Dos itens acima, qual é considerado o mais importante? _____

Quais os canais de venda utilizados pela empresa, indicando percentualmente a importância de cada um:

<input type="checkbox"/> %Lojas próprias	<input type="checkbox"/> % Lojas exclusivas franqueadas
<input type="checkbox"/> %Varejo especializado	<input type="checkbox"/> % Grande varejo multimarcas
<input type="checkbox"/> % Distribuidores	<input type="checkbox"/> % Representantes
<input type="checkbox"/> % Outros, especificar: _____	

Trajétoria do APL de Móveis de Bento Gonçalves

5 MÃO-DE-OBRA

Você considera a mão-de-obra disponível em Bento Gonçalves qualificada?

Sim Não

Por quê? _____

Qual é o percentual médio de capacitação da mão-de-obra disponível no mercado por nível de escolaridade:

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> % Funcionários sem experiência e sem capacitação |
| <input type="checkbox"/> % Funcionários com experiência e sem capacitação |
| <input type="checkbox"/> % Funcionários com experiência e com capacitação no SENAI/CETEMO |
| <input type="checkbox"/> % Funcionários com experiência e com capacitação Universitária (Curso Técnico) |

Para que a empresa atinja máxima eficiência produtiva, qual a importância dos aspectos abaixo em percentual?

<input type="checkbox"/> % Matéria-prima	<input type="checkbox"/> % Mão-de-obra	<input type="checkbox"/> % Maquinário
--	--	---------------------------------------

6 COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO

Como acontecem as relações com outras empresas? Mais de uma alternativa é aceita:

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Troca ou empréstimo de matérias-primas |
| <input type="checkbox"/> Troca de informações sobre aspectos da produção |
| <input type="checkbox"/> Compartilhamento de tecnologias |
| <input type="checkbox"/> Mobilização política para reivindicações do setor |
| <input type="checkbox"/> Venda de equipamentos |
| <input type="checkbox"/> Terceirização de etapas do processo produtivo |
| <input type="checkbox"/> Participação conjunta em feiras internacionais ou nacionais |
| <input type="checkbox"/> Campanha de marketing conjunta |
| <input type="checkbox"/> Não estabelecemos relações com outras empresas |

A flexibilidade produtiva da sua empresa está relacionada a atender os clientes através de:

<input type="checkbox"/> Móveis sob medida	<input type="checkbox"/> Móveis planejados	<input type="checkbox"/> Móveis seriados	<input type="checkbox"/> Conforme a demanda do cliente
--	--	--	--

Quais fatores mais contribuíram para a o desenvolvimento tecnológico da sua empresa? Em sua resposta atribua [3]-Muito Importante; [2]- Importante; [1]-Sem Importância; para cada um dos itens abaixo:

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Acesso a maquinários importados de ponta |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento adquirido com outras empresas |
| <input type="checkbox"/> Surgimento de novos fornecedores |
| <input type="checkbox"/> Acesso aos concorrentes |
| <input type="checkbox"/> Mão-de-obra altamente qualificada |
| <input type="checkbox"/> Proximidade ao Centro de Tecnologia |
| <input type="checkbox"/> Proximidade com a Universidade |

O fator cuja resposta foi atribuído o conceito 4, em que ano aconteceu? _____

Trajetória do APL de Móveis de Bento Gonçalves

Quais dos aspectos relacionados abaixo definem as principais vantagens competitivas da sua empresa. Em sua resposta atribua [3]-Muito Importante; [2]- Importante; [1]-Sem Importância; para cada um dos itens abaixo:

<input type="checkbox"/> Diferenciação de produto	<input type="checkbox"/> Marca
<input type="checkbox"/> Preço	<input type="checkbox"/> Inovação
<input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Customização
<input type="checkbox"/> Escala de produção	<input type="checkbox"/> Área geográfica ampla de atuação
<input type="checkbox"/> Ampla gama de produtos/linhas	<input type="checkbox"/> Credibilidade

Na sua opinião, quais os atributos de concorrência abaixo caracterizam os moveleiros de Bento Gonçalves. Em sua resposta atribua [3]-Muito Importante; [2]- Importante; [1]-Sem Importância; para cada um dos itens abaixo:

<input type="checkbox"/> Diferenciação de produto	<input type="checkbox"/> Marca
<input type="checkbox"/> Preço	<input type="checkbox"/> Inovação
<input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Customização
<input type="checkbox"/> Escala de produção	<input type="checkbox"/> Área geográfica ampla de atuação
<input type="checkbox"/> Ampla gama de produtos/linhas	<input type="checkbox"/> Credibilidade

Qual o percentual do faturamento da empresa investido em Pesquisa e Desenvolvimento?

Número de novos produtos/linhas lançados nos últimos anos:

<input type="checkbox"/> de 1995 a 1999	<input type="checkbox"/> de 2000 a 2004	<input type="checkbox"/> de 2005 a 2009
---	---	---

Estes novos produtos/linhas representam:

<input type="checkbox"/> Inovação para a empresa, mas já existente no mercado/setor
<input type="checkbox"/> Inovação para a empresa e para o mercado/setor
<input type="checkbox"/> Inovação para o mundo

Como a empresa acessa novas tecnologias e tendências no setor em que está inserido? Em sua resposta atribua [3]-Muito Importante; [2]- Importante; [1]-Sem Importância; para cada um dos itens abaixo:

<input type="checkbox"/> Setor de P&D
<input type="checkbox"/> Inteligência competitiva dentro da própria empresa
<input type="checkbox"/> Serviços terceirizados de inteligência competitiva
<input type="checkbox"/> Pesquisas de mercado
<input type="checkbox"/> Reuniões setoriais no Sindicato ou Associação de classe
<input type="checkbox"/> Pesquisa direta ao consumidor
<input type="checkbox"/> Seus representantes comerciais/importadores
<input type="checkbox"/> Próprios fornecedores
<input type="checkbox"/> Participação em feiras internacionais
<input type="checkbox"/> Participação em missões empresariais prospectivas

Trajetória do APL de Móveis de Bento Gonçalves

Qual a base para a mudança de decisão estratégica da empresa? Em sua resposta atribua [3]-Muito Importante; [2]- Importante; [1]-Sem Importância; para cada um dos itens abaixo:

-] Conhecimento adquirido (experiência)
-] Tendências de mercado
-] Queda no faturamento
-] Perspectivas em relação ao futuro
-] Cenário econômico
-] Mudança no poder aquisitivo do consumidor
-] Outro, especificar: _____

Das linhas que a empresa já trabalhou ou ainda trabalha, qual o período de duração delas? Caso permaneçam até hoje, basta não preencher ano de fim:

	Ano início	Ano fim
Dormitório		
Cozinha		
Móveis para escritório		
Mesas e Cadeiras para Jantar		
Home Office		
Estantes/Racks/Mesas de centro		
Estofados e Colchões		
Móveis para banheiro		
Móveis escolares		
Poltronas e Cadeiras		

Em sua opinião, quais foram os principais fatores que contribuíram para o movimento das vendas nos últimos anos: Em sua resposta atribua [3]-Muito Importante; [2]- Importante; [1]-Sem Importância; para cada um dos itens abaixo:

-] Variação cambial
-] Presença da China no mercado mundial de móveis
-] Novas tendências na atuação do varejo
-] Baixa demanda do consumidor pelo produto
-] Alta concorrência com outros produtos (ex.: eletroeletrônicos)
-] Baixa renda do consumidor do mercado interno
-] Poucas alternativas de crédito e financiamento para a compra de móveis
-] Alta incidência de tributos
-] Outro. Qual? _____

Trajetória do APL de Móveis de Bento Gonçalves

7 RELAÇÕES COM AS INSTITUIÇÕES

A sua empresa recebeu alguma ajuda ou apoio das instituições abaixo listadas?

SEBRAE	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
FIERGS	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
APEX Brasil	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Governo Municipal	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Governo Estadual	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Governo Federal	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

Qual a importância das associações e sindicatos de classe para a sua empresa?

Movergs	<input type="checkbox"/> Muito importante	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Sem importância
Sindmóveis	<input type="checkbox"/> Muito importante	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Sem importância
Abimóvel	<input type="checkbox"/> Muito importante	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Sem importância

Quando acessado o Sindicato ou a Associação, a relação é estabelecida através de: (Mais de uma alternativa é aceita)

<input type="checkbox"/> Simples consulta de informação
<input type="checkbox"/> Participação em reuniões
<input type="checkbox"/> Reivindicações da classe
<input type="checkbox"/> Seus representantes comerciais
<input type="checkbox"/> Participação em Encontros da Cadeia Produtiva
<input type="checkbox"/> Participação nas Feiras promovidas pelas entidades
<input type="checkbox"/> Participação na constituição de diretoria das mesmas

Qual a intensidade das relações entre a empresa e a universidade?

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Inexistente
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

Se há relações entre a empresa e a universidade, como ela acontece?

<input type="checkbox"/> Treinamento de mão-de-obra	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de processos	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de Projetos
<input type="checkbox"/> Testes e ensaios	<input type="checkbox"/> Consultoria

Qual o envolvimento da empresa com o Centro Tecnológico do Mobiliário?

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Inexistente
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

Se há envolvimento, qual é o tipo? (Mais de uma alternativa é aceita)

<input type="checkbox"/> Formação de mão-de-obra
<input type="checkbox"/> Capacitação de funcionários já contratados em cursos técnicos de aperfeiçoamento
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de novos produtos
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de projetos de inovação conjuntos
<input type="checkbox"/> Consultoria para aperfeiçoamento do processo produtivo
<input type="checkbox"/> Testes e ensaios de produtos
<input type="checkbox"/> Outros, especificar: _____

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, Thaísa Lunelli Rodrigues, CPF 975.037.970-53 autorizo o Programa de Mestrado em Economia da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título Trajetória do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Bento Gonçalves, orientada pelo professor doutor Achyles Barcelos da Costa, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 14/04/2010.

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)