

AILSON AUGUSTO LOPER

**DETERMINAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO PÓLO
MOVELEIRO DO ALTO VALE DO RIO NEGRO-SC PELA APLICAÇÃO DE
MÉTODOS DE ANÁLISE MULTIVARIADA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Florestais, Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Setor de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro
da Silva

Co-Orientador: Prof. Dr. Vitor Afonso Hoeflich

CURITIBA

2007

*Aos estudantes que almejam fazer parte da
sociedade do conhecimento.*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela vida e pela benção de nascer brasileiro.

Agradeço sinceramente ao Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva pela disponibilização do conhecimento, pela compreensão e pela firme orientação deste estudo.

Ao professor co-orientador Dr. Vitor Afonso Hoefflich pelo auxílio prestado, a qualquer hora, no desenvolvimento deste trabalho de dissertação e pela motivação incondicional.

Ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal da Universidade Federal do Paraná – UFPR pela acolhida e a seus professores pelos ensinamentos transmitidos.

Ao professor Dr. Flávio Felipe Kirchner pelo auxílio prestado na solução das dificuldades estatísticas.

Ao professor Prof. Dr. Blas Enrique Caballero Nuñez por apontar novos horizontes.

A estimada Prof^a Graciela Inês Bolzon pela importante preocupação e pelos valiosos conselhos.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que em períodos distintos contribuíram com a bolsa de estudos para a realização do curso;

Aos meus familiares pelo suporte emocional e espiritual, em especial minha mãe, Carmelita Borges, pelos exemplos de garra e perseverança que tive a honra de presenciar e absorver.

Aos meus irmãos Neto, Gui e Luiza, pelo amor que nos une e pela paciência exigida pelo Mano.

Ao Msc. Alexandre Nascimento de Almeida, pelo companheirismo e apoio concedido durante a árdua batalha e pela demonstração da inflexibilidade da ética e da solidez da honra.

Aos amigos e companheiros de laboratório Vanderlei Santos de Souza, Cristiane Einfeld, Willian Borelli Polzl, Alexandre Bittencourt pela convivência e intercâmbio de idéias durante o período do curso e pelas calorosas discussões regadas a café.

Ao amigo, companheiro acadêmico e profissional, Alex Sandro Nogueira, pelos valiosos ensinamentos durante a caminhada conjunta.

Aos amigos que acompanharam esta etapa da minha vida: Jackson Luiz da Silva, Vitor A. Hoeflich, Karina Bazzo, Carlos Oliveira, Daniel Balbi, Almir Fernandes.

Aos funcionários do Setor de Ciências Florestais e da Madeira pelo apoio essencial ao andamento das atividades, especialmente ao vigia Geraldo companheiro noturno da escola de florestas.

A Silviconsult, pela compreensão e incentivo demonstrado no aprimoramento da minha formação acadêmica e profissional.

Ao SINDUSMOBIL e ao SINDICOM, pelas informações disponibilizadas.

Aos empresários do pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro, que contribuíram com esta pesquisa, pelas importantes informações prestadas, em especial ao empresário Carlos Mattos pela cordial recepção e a disponibilização de informações essenciais para o desdobramento deste trabalho.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, de forma sincera, expresso meus agradecimentos.

MUITO OBRIGADO!

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
RESUMO	xiv
1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS	4
2.1 OBJETIVO GERAL	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
3.1 CONCEITOS.....	5
3.1.1 Aglomerados produtivos (Cluster)	5
3.1.2 Competitividade.....	6
3.2 O ESTUDO DA ESTRATÉGIA.....	8
3.2.1 O Conceito e a origem do termo estratégia.....	10
3.2.2 As escolas de estratégia	13
3.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS SEGUNDO MICHAEL PORTER	14
3.3.1 Identificação das estratégias competitivas genéricas.....	19
3.3.2 Estratégias competitivas genéricas de Porter	20
3.3.2.1 Estratégia de liderança no custo total.....	23
3.3.2.2 Estratégia de diferenciação do produto	25
3.3.2.3 Estratégia de enfoque	26
3.4 ESTUDOS SEMELHANTES	27
4. MATERIAL E MÉTODOS	28
4.1 ÁREA DE ESTUDO	28
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	30
4.3 INSTRUMENTAÇÃO DA PESQUISA	31
4.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	32
4.4.1 Delineamento do perfil das empresas participantes.....	32

4.4.2	Identificação dos métodos competitivos	33
4.5	TRATAMENTO DOS DADOS	34
4.6	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ...	35
4.6.1	Análise Fatorial de Componentes Principais	35
4.6.2	Análise de cluster	37
4.6.3	Mapa Perceptual	38
4.6.3.1	Mapa perceptual dos dados agregados	40
4.6.3.2	Mapa perceptual dos dados desagregados.....	41
5.	RESULTADOS E DISCUSÃO	43
5.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO	43
5.1.1	O Setor moveleiro mundial	43
5.1.1.1	Origem e evolução da indústria moveleira	43
5.1.1.2	Aspectos gerais da indústria moveleira mundial	44
5.1.1.3	Mercado mundial de móveis.....	48
5.1.1.4	A China no mercado mundial de móveis	50
5.1.2	Setor moveleiro nacional	51
5.1.2.1	A cadeia produtiva do móvel	52
5.1.2.2	Características gerais.....	53
5.1.2.3	Características socioeconômicas	54
5.1.3	Caracterização do produto móvel.....	56
5.1.3.1	Matéria-prima utilizada na produção	56
5.1.3.2	Categorias de uso dos móveis	57
5.1.3.3	Tipo do produto	57
5.1.3.4	Forma de Produção.....	58
5.2	PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS	58
5.4	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	62
5.4.1	Perfil das empresas.....	62
5.4.1.1	Tempo de atuação.....	62
5.4.1.2	Porte das empresas	64
5.4.1.4	Destino da produção	65
5.4.1.5	Tipo de móveis produzidos.....	66
5.4.1.6	Forma de produção	67
5.4.1.7	Categoria de uso	67
5.4.1.8	Matéria-Prima	68

5.5 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	69
5.5.1 Análise fatorial de componentes principais	69
5.5.2 Análise de cluster	73
5.6 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS AGREGADAS.....	75
5.7 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS AGRUPADAS QUANTO AO PORTE E AO DESTINO DA PRODUÇÃO	77
5.7.1 Orientação estratégica segundo o porte da empresas.....	77
5.7.2 Orientação estratégica segundo o direcionamento da produção	81
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	84
7. REFERÊNCIAS	87
ANEXOS	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMÓVEL	- Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
AVRN	- Alto Vale do Rio Negro
BC	- Estratégia de Baixo Custo
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
EURADA	- Associação Européia de Agências de Desenvolvimento
D	- Estratégia de Diferenciação
DIY	- <i>Do It Yourself</i>
EI	- Extremamente Importante
F	- Estratégia de Foco
FINEP	- Financiador de Estudos e Projetos
G_BC	- Estratégia de Baixo Custo para Grande empresa
G_D	- Estratégia de Diferenciação para Grande empresa
G_F	- Estratégia de Foco para Grande empresa
I	- Importante
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMO	- Kaiser-Meyer-Olkin
MCT	- Ministério de Ciência e Tecnologia
MDF	- Chapa e Média Densidade
ME_BC	- Estratégia de Baixo Custo para empresa voltada ao mercado externo
ME_D	- Estratégia de Diferenciação para empresa voltada ao mercado externo
ME_F	- Estratégia de Foco para empresa voltada ao mercado externo

MI	- Muito Importante
MI_BC	- Estratégia de Baixo Custo para empresa voltada ao mercado interno
MI_D	- Estratégia de Diferenciação para empresa voltada ao mercado interno
MI_F	- Estratégia de Foco para empresa voltada ao mercado interno
M_BC	- Estratégia de Baixo Custo para Média empresa
M_D	- Estratégia de Diferenciação para Média empresa
M_F	- Estratégia de Foco para Média empresa
NI	- Nenhuma Importância
PI	- Pouco Importante
P_BC	- Estratégia de Baixo Custo para Pequena empresa
P_D	- Estratégia de Diferenciação para Pequena empresa
P_F	- Estratégia de Foco para Pequena empresa
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGP	- Sistema Geral de Preferências
SH	- Sistema Harmonizado
SINDUSCOM	- Sindicato da Indústria da Construção e Mobiliário de Rio Negrinho
SINDUSMOBIL	- Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul
SPSS	- <i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UNICAMP-IE-NEIT	- Universidade de Campinas, Instituto de Economia, Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- MÉTODOS COMPETITIVOS E SUAS VINCULAÇÕES COM AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	33
TABELA 2 - CATEGORIAS E SIGLAS, GERADAS PARA ANÁLISE GRÁFICA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS EM RELAÇÃO AOS ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA	41
TABELA 3 - CATEGORIAS E SIGLAS, GERADAS PELA DESAGREGAÇÃO QUANTO AO PORTE DAS EMPRESAS	41
TABELA 4 - CATEGORIAS E SIGLAS, GERADAS PELA DESAGREGAÇÃO QUANTO AO DIRECIONAMENTO DA PRODUÇÃO DAS EMPRESAS	42
TABELA 5 - OS 10 MAIORES EXPORTADORES E O BRASIL, EM 1999 E 2004...	49
TABELA 6 - MAIORES IMPORTADORES DE MÓVEIS 1999-2004	50
TABELA 7 – DESEMPENHO DO SETOR 2000-2005	55
TABELA 8 - CLASSIFICAÇÃO DOS MÓVEIS	58
TABELA 9 - CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS AGLOMERADOS PRODUTIVOS DE MÓVEIS DO BRASIL.....	59
TABELA 10 - ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA	62
TABELA 11 – COMUNALIDADES DETERMINADAS PARA A MATRIZ PRINCIPAL DE DADOS.....	70
TABELA 12 – TABELA COM OS RESULTADOS DOS TESTES REALIZADOS	70

TABELA 13 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA.....	71
TABELA 14 – COMPONENTES DA MATRIZ ROTACIONADA	72

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	20
FIGURA 2 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	21
FIGURA 3 – PÓLO MOVELEIRO DO ALTO VALE DO RIO NEGRO	28
FIGURA 4 - CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS.....	53
FIGURA 5 - DEDROGRAMA USANDO O MÉTODO DE WARD	74
FIGURA 6 - DENDROGRAMA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA (MÉTODO DE WARD)	76
FIGURA 7 - DENDROGRAMA DOS DADOS DESAGREGADOS QUANTO AO PORTE DAS EMPRESAS E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA. (MÉTODO DE WARD)	79
FIGURA 8 - DENDROGRAMA DOS DADOS AGRUPADOS QUANTO AO DESTINO DA PRODUÇÃO E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA. (MÉTODO DE WARD)	82

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS	63
GRÁFICO 2 – PORTE DAS EMPRESAS POR EMPREGADOS	64
GRÁFICO 3 – PROPORÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO EM REAIS.	65
GRÁFICO 4 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO O DESTINO DA PRODUÇÃO.....	66
GRÁFICO 5 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS POR TIPO DE MÓVEIS PRODUZIDOS.	67
GRÁFICO 6 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS POR FORMA DE PRODUÇÃO DOS MÓVEIS	67
GRÁFICO 7 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS POR CATEGORIA DE USO DOS MÓVEIS	68
GRÁFICO 8 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS POR MATÉRIA PRIMA UTILIZADA.	69
GRÁFICO 9 - MAPA PERCEPTUAL DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA.	75
GRÁFICO 10 - MAPA PERCEPTUAL DOS DADOS DESAGREGADOS QUANTO AO PORTE DAS EMPRESAS E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA.	78
GRÁFICO 11 - MAPA PERCEPTUAL DOS DADOS DESAGREGADOS QUANTO AO DESTINO DA PRODUÇÃO E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA	81

RESUMO

As empresas moveleiras estão inseridas em uma indústria extremamente competitiva onde os principais fatores de competitividade estão relacionados com: tecnologia, matérias-primas, design, especialização da produção, inovações em termos de processo e de produto, estratégias comerciais e de distribuição. Portanto a gestão empresarial (entendida como conhecimento nas áreas de gerenciamento financeiro, recursos humanos, produção e marketing) e gestão do design apresentam-se como fatores competitivos primordiais e vêm recebendo atenção crescente pelas empresas inseridas neste contexto competitivo. Este estudo focaliza o pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro e teve como objetivo principal identificar a estratégia competitiva desenvolvida pelo pólo. Para tanto se utilizou o conceito proposto por Michael Porter (1980) referente às estratégias competitivas, onde o autor apresenta três estratégias genéricas que podem ser aplicadas pelas empresas de forma combinada ou isoladas, para competir em uma indústria. O perfil das empresas que compuseram a amostra foi delineado por meio das relações de proporcionalidade, verificando a vocação exportadora do pólo, composto majoritariamente de pequenas e médias empresas, onde se produz na grande maioria, móveis residenciais e retilíneos, utilizando um mix de matéria-prima onde se destacam o MDF e a madeira sólida de pinus. Para efetuar a identificação das estratégias desenvolvidas na região de estudo se adaptou a metodologia desenvolvida por DESS e DAVIS (1984), que consiste na coleta das percepções da alta administração através da aplicação de questionário e na aplicação de métodos analíticos da análise fatorial, 91% das respostas foi coletada junto ao grupo de decisão e gestão das empresas, representando o contexto estratégico. A identificação das orientações estratégicas foi proporcionada pela análise multivariada, utilizando a técnica da análise fatorial de componentes principais, mapas perceptuais e análise de "Cluster". A análise dos dados agrupados evidenciou que os grupos estratégicos formados não apresentam claramente as estratégias genéricas puras, a estratégia genérica de baixo custo, e diferenciação foram consideradas igualmente importantes. Com a análise dos dados desagregados verifica-se que para as empresas que possuem a maior parte da sua produção voltada para o mercado externo a estratégia de baixo custo é a estratégia desenvolvida e as empresas de grande porte perseguem a estratégia de baixo custo e diferenciação simultaneamente.

Palavras-chave: Indústria de móveis; Concorrência; Planejamento empresarial.

ABSTRACT

The furniture companies are part of an extremely competitive industry where the main competitiveness factors are related to: technology, raw materials, design, production specialization, process and product innovations, commercial and distribution strategies. Therefore, business management (understood as the knowledge in the areas of financial management, human resources, production and marketing) and design management have become essential competitive factors and have been receiving growing attention by the companies in this competitive context. This study focus on the furniture production center of the Alto Vale do Rio Negro area and had the main purpose of identifying the competitive strategy developed by the center. The concept proposed by Michael Porter (1980) regarding competitive strategies was used, where the author introduces three generic strategies that can be applied by the companies in both a combined and an isolated form, in order to compete with the industry. The profile of the sampling companies was outlined according to proportionality relations, by checking the export trends of the center, formed in its major part by small and medium size companies, where residential and rectilinear furniture is produced in general, by using a mix of raw materials where the MDF and the hard wood from Pinus are the leading ones. In order to carry out an identification of the strategies developed in the area of study, an adaptation was made in the methodology developed by DESS and DAVIS (1984), which consists of a survey on the high management perceptions through application of a questionnaire and a multi-varied analysis. Thus, 91% of the answers were collected from the decision-making and management groups of the companies representing a strategic context. The identification of strategic guidelines was provided by the multi-varied analysis, using the technique of factorial analysis of the main components, perception maps and "Cluster" analysis. Grouped data analysis showed that the formed strategic groups did not clearly present pure generic strategies; generic low-cost strategy and differentiation were regarded as equally important. With the analysis of the ungrouped data it becomes clear that the companies direct the major part of their production to the foreign market. The low cost strategy is the strategy developed and the large sized companies pursue the low cost strategy and differentiation simultaneously.

Key words: Furniture industry and trade; Competition; Corporate planning.

1. INTRODUÇÃO

Segundo a ABIMÓVEL (2005), a indústria brasileira de móveis é formada por mais de 16.112 micro, pequenas e médias empresas que geram mais de 189.372 empregos (RAIS 2003), na grande maioria de capital nacional. Essas empresas localizam-se em sua maioria na região centro-sul do país, constituindo em alguns estados, pólos moveleiros, a exemplo de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul (atualmente denominado Alto Vale do Rio Negro), em Santa Catarina; Arapongas no Paraná; Mirassol, Votuporanga e São Paulo, em São Paulo; Ubá em Minas Gerais e Linhares no Espírito Santo, cada um deles com estruturas produtivas e linhas de produtos diferenciadas.

A indústria de móveis do Brasil exportou em 2005, o montante de 990 milhões de dólares e faturou 12.051 milhões de dólares, desse total a proporção de 60% refere-se a móveis residenciais, 25 % a móveis de escritório e 15 % a móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, móveis para restaurantes, hotéis e similares (ABIMÓVEL, 2006).

Os principais estados exportadores são Santa Catarina (43,75 %), Rio Grande do Sul (27,31 %), Paraná (9,26 %), São Paulo (8,83 %) e Bahia (1,13 %) (ABIMÓVEL, 2006).

Durante a década de 90, a cadeia produtiva de madeira e móveis em termos mundiais sofreu grandes transformações com conseqüentes ganhos de produtividade, não somente no que se refere à introdução de equipamentos automatizados na área produtiva e à utilização de novas técnicas de gestão, como também ao uso de outras fontes de matérias-primas (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

O relatório do BRDE (2006) exemplifica estas mudanças no seguinte trecho:

Na indústria de móveis ocorreu, simultaneamente, a tecnificação dos processos produtivos e a deslocalização diante das transformações da indústria mundial, que podem ser assim sintetizadas:

- avanços tecnológicos;
- descentralização da produção;
- especialização dos produtores de componentes;
- redução de custos;
- aumento da eficiência na cadeia produtiva;

- introdução de novas matérias-primas como as chapas de média densidade (MDF).

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

Quanto ao processo produtivo, Coelho (2003) destaca que a necessidade de maximização dos ganhos e minimização dos custos tem direcionado a indústria moveleira mundial para o caminho das transformações no processo produtivo, ou seja, uma forte mudança no perfil da organização industrial.

Essa situação, sem dúvida, gera mudanças no comportamento da indústria moveleira brasileira que necessita atingir níveis maiores de competitividade nos mercados interno e externo, superando os problemas conjunturais da economia no País e também estruturais do setor.

Neste contexto torna-se fundamental aos empresários do setor desenvolver uma postura pró-ativa, por meio da formulação e efetivação de estratégias que visem um posicionamento confortável no mercado que leve à competitividade, justificando a necessidade de aprofundar o conhecimento em estratégia.

Portanto a gestão empresarial, entendida como conhecimento nas áreas de gerenciamento financeiro, recursos humanos, produção e marketing, apresenta-se como fator competitivo primordial e vêm recebendo atenção crescente pelas empresas inseridas neste contexto competitivo.

Segundo Porter (1989, 1996a), a essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio ambiente competitivo, sendo que esse, por sua vez, é função da estrutura industrial na qual a empresa compete. A indústria é, portanto, a arena onde a vantagem competitiva é ganha ou perdida.

Evidencia-se, portanto a necessidade de geração de informações contundentes relativas às estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas e

a relação com as recomendadas pelos experts, para o aumento ou manutenção da competitividade, da empresa, do pólo ou da indústria.

Este estudo focaliza o pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro, sendo o objeto de estudo a estratégia competitiva desenvolvida pelas empresas moveleiras filiadas aos sindicatos que abrangem este pólo.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho consiste em desenvolver um processo para analisar as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas moveleiras que abrangem o Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Caracterizar o Setor Moveleiro;
- Delinear o perfil das empresas do Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro em função dos dados primários obtidos;
- Delinear e aplicar o processo metodológico para a identificação das estratégias competitivas nas empresas moveleiras do pólo do AVRN.
- Identificar as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas moveleiras sindicalizadas do pólo do AVRN por meio de métodos analíticos;
- Estruturar recomendações para a implementação de ações que fortaleçam o pólo moveleiro analisado.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CONCEITOS

3.1.1 Aglomerados produtivos (Cluster)

As definições sobre aglomerados, encontradas no relatório da EURADA (1999) são elucidativas e objetivas: “aglomerados são concentrações geográficas de firmas e instituições interconectadas em um campo ou setor particular. Os aglomerados englobam uma coleção de indústrias e outras entidades vitais para a competição.”

O relatório inclui, por exemplo, fornecedores de insumos especializados tais como os de componentes, maquinaria e serviços, além de provedores de infraestrutura especializada.

Este mesmo relatório confere maiores detalhes sobre os aglomerados industriais: “Aglomerados são massas críticas de informações, qualificações e de relacionamentos e de infra-estrutura num dado setor”. Considera, ainda, que cada país e região desfrutam de condições locais que são propícias para a competitividade de suas empresas.

O aglomerado-cluster –, também é considerado como uma aglomeração básica de pequenas e médias empresas, concentradas em áreas geográficas sobre um determinado setor de atividade, podendo ser composto por fornecedores de insumos ou provedores de infra-estrutura especializada e vincula-se a políticas regionais de desenvolvimento. (EURADA, 1999).

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

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

Schmitz e Nadvi (1999) enaltecem os estudos sobre os aglomerados realizados por profissionais da elite de pensadores mundial, dentre eles Porter (1992), Krueger (1991) e Scott (1996) e revelam que eles compartilham da visão de que empresas inter-relacionadas entre si e com entidades e com ênfase em fatores locais adquirem vantagens que as habilitam para competir no mercado global (citado por BRDE 2006).

Haddad (2002) oferece duas importantes contribuições: a primeira, de que: “o sucesso de cluster depende de uma boa gestão das externalidades e das economias de aglomeração” e a segunda a de que: “a sustentabilidade de cluster produtivo tem muito mais a ver com a qualidade do capital humano e intelectual”.

3.1.2 Competitividade

Competitividade de uma empresa pode ser definida como a sua capacidade de ser bem sucedida em mercados em que haja concorrência. Este conceito de competitividade se aplica às corporações, estando estritamente relacionada com o ramo de negócios de uma empresa (PORTER, 1998).

Segundo o mesmo autor, a competitividade empresarial pode ser alcançada com um bom desempenho nas etapas da sua cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa se constitui uma representação das atividades desempenhadas pela mesma para a conclusão de suas operações, sendo o desempenho competitivo geral da empresa fruto do desempenho destas etapas.

Devido aos diferentes enfoques administrativos, as diversas percepções sobre o ambiente empresarial e os inúmeros contextos em que este conceito é aplicado, estamos longe de uma definição única para o conceito competitividade, como se pode comprovar através da citação de Kupfer (1990) “...apesar de aparentemente trivial, competitividade ainda é um conceito virtualmente indefinido”.

Este termo tem sido referência obrigatória na literatura recente sobre política industrial, análise do desempenho e perspectivas da indústria na próxima década, tanto no Brasil como no exterior, a noção de competitividade não é apreendida da mesma forma pelos vários autores. As diferenças resultam de bases teóricas, percepções da dinâmica industrial e mesmo ideologias

diversas e têm implicações sobre a avaliação da indústria e sobre as propostas de política formuladas. (HAGUENAUER, 1989).

Os conceitos de competitividade podem ser divididos em dois eixos principais: o conceito desempenho e o conceito eficiência,

O conceito desempenho é a noção mais simples de competitividade e:

Associa competitividade ao desempenho das exportações industriais. Trata-se de um conceito ex-post, que avalia a competitividade através de seus efeitos sobre o comércio externo: são competitivas as indústrias que ampliam sua participação na oferta internacional de determinados produtos. Além de ser quase intuitivo, a vantagem deste conceito está na facilidade de construção de indicadores, (...) É ainda o conceito mais amplo de competitividade, abrangendo não só as condições de produção como todos os fatores que inibem ou ampliam as exportações de produtos e/ou países específicos, como as políticas cambial e comercial, a eficiência dos canais de comercialização e dos sistemas de financiamento, acordos internacionais (entre países ou empresas), estratégias de firmas transnacionais, etc... (HAGUENAUER, 1989).

Nesta ótica, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo. A participação das exportações da firma ou da indústria no comércio internacional apareceria como seu indicador mais imediato, em particular no caso da competitividade internacional (KUPFER, 1992).

O autor complementa: "... é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado."

Neste caso, os resultados das análises traduzem-se na determinação de uma dada competitividade revelada (SILVA; BATALHA, 1999).

O papel do desempenho exportador neste conceito é enfatizado por Fajnzylber (1988): "...a competitividade consiste na capacidade de um país para manter e expandir sua participação nos mercados internacionais e elevar simultaneamente o nível de vida de sua população."

Uma medida da competitividade segundo este conceito consiste na sua obtenção por resíduo, descontando-se, do crescimento efetivamente observado de exportações específicas de um país, o efeito conjuntura internacional (taxa de

crescimento do comércio mundial), o efeito produto (evolução das transações internacionais do produto) e o efeito mercado (evolução das importações dos países de destino) (HAGUENAUER, 1989).

Em relação ao conceito eficiência a competitividade é entendida como uma característica estrutural, como a capacidade de um país de produzir determinados bens igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras economias. Este conceito é restrito as condições de produção (HAGUENAUER, 1989).

Vinculado a este conceito, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Assim, a competitividade é associada à capacidade de uma firma ou indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários, e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da firma/indústria vis a vis a concorrência (KUPFER, 1992).

Neste caso, trata-se de medir o potencial de competitividade de um dado setor ou empresa (SILVA; BATALHA, 1999).

Uma forma de avaliar a competitividade segundo este conceito consiste na análise dos diferenciais entre preços internacionais e de um país específico. Seriam competitivas as indústrias cujos preços se situassem abaixo dos vigentes no comércio internacional, associando-se implicitamente a noção de eficiência a níveis de preços (HAGUENAUER, 1989).

3.2 O ESTUDO DA ESTRATÉGIA

O uso da palavra estratégia na literatura e na prática da administração começou com mais intensidade a partir dos anos 50, conforme Ansoff (1988, 1993), quando a resposta a descontinuidades ambientais começou a se tornar importante e o conceito de estratégia entrou no vocabulário das empresas.

Nardini (1990) afirma: “As pesquisas de Stoking e Watkins analisaram detalhadamente os cartéis e as condições de monopólio tanto no mercado doméstico quanto no externo. Em 1955, STINGLER reuniu uma série de estudos nessa área, enquanto BAIN publicou seu relevante trabalho sobre barreiras à entrada de novas firmas...”

A década de 70 foi decisiva conforme Cardoso (1996) relata: “Após 1970, três linhas de pensamento ganharam influência na moderna economia industrial: as análises de Chicago/UCLA, os estudos puramente teóricos de modelagem estratégica e a teoria da contestabilidade”. Para Coelho (2003):

A produção de um grande estoque de conhecimento e instrumentais de avaliação em conjunto com as formulações teóricas da econometria, o estudo de casos de indústrias e empresas e da avaliação de políticas de ação empresarial, possibilitou uma análise quantitativa e qualitativa do mercado.

Os estudos desenvolvidos pelo professor Michael Porter, publicados em 1980, marcaram definitivamente a abordagem quanto à análise de estratégias competitivas de empresas, como podemos constatar através da citação dos autores abaixo.

Os estudos de Porter conseguiram ligar de maneira objetiva e clara os conceitos de economia industrial e administração de empresas ao campo da estratégia, Cardoso (1996).

A argumentação de Silva (1998) deixa claro o impacto causado pela publicação sobre estratégia competitiva de Porter:

A ampla e abrangente literatura sobre planejamento estratégico e mais especificamente sobre estratégia competitiva recebeu com a publicação do livro de Michael Porter uma contribuição de fundamental importância. É um dos poucos modelos, ultimamente publicados, que leva a questão da estratégia competitiva para o lócus onde efetivamente ela se desenrola, qual seja no âmbito do mercado ou da indústria da qual a empresa faça parte.

Também é possível constatar a relevância dos trabalhos de Porter, através de Mintzberg *et al.* (2000), que relatam:

O ano divisor de águas foi 1980, quando Michael Porter publicou *Competitive Strategy*. Embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este atingiu como um estimulante – escola do posicionamento –, para reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e de planejamento, bem como a necessidade por substância. Assim como uma simples perturbação pode congelar repentinamente um líquido supersaturado, *Competitive Strategy* aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores.

Este efeito positivo causado pelos trabalhos de Michael Porter, demonstrado pelos autores elencados acima, foi decisivo para a escolha do conceito sobre estratégias competitivas como fundamentação para análise desenvolvida neste trabalho.

3.2.1 O Conceito e a origem do termo estratégia

Historicamente a origem do conceito de estratégia encontra-se no campo militar. A palavra tem origem no grego *strategos*, significando inicialmente, desempenho em uma posição de comando e posteriormente passou a significar “a arte do general”. No campo administrativo, estratégia está associada às decisões organizacionais, para estabelecerem as condições presentes e futuras da empresa em relação ao ambiente.

Montgomery e Porter (1988) afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma “disciplina gerencial plena”. As ferramentas e técnicas vinculadas ao planejamento estratégico “... foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de colocar em prática”.

É importante mencionar que o conceito de estratégia é amplo, apresentando associações que vão desde um preciso curso de ação até um complexo posicionamento organizacional, de uma empresa (MEIRELLES *et al.*, 2000). Essa amplitude e também a complexidade do termo impedem que se obtenha um conceito consensual, embora o exame da literatura indique convergências sobre algumas idéias (CABRAL, 1998).

Segundo os diversos autores estudados durante a revisão de literatura o termo estratégia pode ser entendido por diversas óticas, as principais são apresentadas a seguir:

A estratégia pode ser vista como planejamento que é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, trajetória. Esta forma de entender o termo estratégia é a mais antiga como se pode comprovar no livro sobre as estratégias militares chinesas, escrito no século IV a.C. por SUN TZU, que mencionava como princípio estratégico à necessidade de um bom planejamento.

A estratégia entendida como modelo, como um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo é abordada por diversos autores, como Andrews (1987) que descreve estratégia como padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela deseja produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Nesta mesma linha uma definição bastante didática é dada por Quinn (1992): a estratégia é um padrão ou plano que integra metas maiores, políticas e seqüências de ações, dentro de um todo coeso. Sua boa formulação ajuda a ordenar e alocar os recursos, permitindo a antecipação de alterações no ambiente e mudanças contingenciais nos oponentes.

Corroborando com essa visão Mintzberg (1987) aborda estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Ela ordena e aloca os recursos de uma organização para uma postura viável, com base em suas competências e deficiências internas.

Estratégia também pode ser entendida como posicionamento, ou seja, é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. Recentemente Michael Porter voltou a afirmar que “a estratégia é a criação de uma posição única e geradora de valor e implica um conjunto particular de atividades” (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 1999).

Neste contexto o cliente é fundamental na determinação da estratégia pela empresa como observa Ohmae (1988): "... a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes (...) em evitar a competição sempre que possível."

Na conceituação deste autor, Ohmae (1988), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Nesta visão de estratégia um dos autores mais importantes é Porter (1996) que indica que o termo estratégia, quando utilizado nas organizações, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades.

Dentro de um contexto competitivo Porter (1996) cita que o posicionamento estratégico exige a escolha por desempenhar atividades diferentemente de seus rivais ou desempenhar atividades similares de maneira diferente.

Em uma visão mais abrangente, para Ansoff (1977) a estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objetivos são essenciais na orientação e avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu "perfil de potencialidades". O mesmo Ansoff (1981) apresenta uma evolução deste pensamento caracterizando a estratégia não mais como resultado de uma atividade de planejamento, mas uma atitude geral na gestão da empresa.

Neste contexto é percebido que nenhuma das definições pode ser assumida como única, mas sim como complementares, sendo importante situá-las no contexto em que estão inseridas.

Observa-se que apesar das diferentes abordagens das definições apresentadas, todos os conceitos de estratégia possuem um ponto comum que pode ser visualizado no conceito apresentado por Kotler (2000) "Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustados aos objetivos propostos."

Com a abordagem estruturada pode ser verificada a importância da estratégia como uma ferramenta essencial para a organização, ultrapassando a finalidade básica de assegurar a sobrevivência da empresa, proporcionando uma contínua manutenção e aumento da competitividade.

3.2.2 As escolas de estratégia

Embora as linhas de pensamento mais conhecidas na área da estratégia sejam três: a escola do planejamento, do posicionamento e do aprendizado, várias escolas compõem o estudo da estratégia.

Segundo os estudos desenvolvidos por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand em 1999, existem dez grandes linhas ou escolas de pensamentos, que podem ser divididas em três grupos, expostos a seguir:

As três escolas do primeiro grupo são de natureza normativa – interessam-se mais pelo modo como as estratégias deveriam ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas, São elas: escola da concepção, escola do planejamento e escola do posicionamento.

A primeira linha desse grupo, a da concepção, lançou as bases das outras duas em 1960. A segunda, a do planejamento, desenvolveu-se mais ou menos ao mesmo tempo e atingiu o auge na década seguinte.

Nos anos 80 surgiu uma terceira tendência, mais voltada para o “conteúdo”, a linha do posicionamento nos mercados econômicos.

O segundo grupo conta com seis linhas de pensamento: escola do espírito empreendedor, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola da cultura empresarial e escola do ambiente, todas essas linhas de pensamento se concentram no processo de concepção.

Escola do espírito empreendedor, muitos associaram estratégias a “espírito empreendedor” e descreveram sua gênese como se fosse a criação visionária de um profeta.

Escola cognitiva, vinculada à idéia do espírito empreendedor se desenvolveu a linha do conhecimento, que busca nas ferramentas da psicologia cognitiva o modo de penetrar na mente do estrategista.

Para os seguidores da escola do aprendizado, este mundo é complexo demais para que seja possível construir de súbito um plano ou uma idéia clara. Isso só poderia ser feito em pequenas etapas, à medida que a empresa se adapta.

A escola do poder, seguindo a mesma ordem de idéias, há pessoas que enfatizam a questão da política, o processo de negociação que rege o confronto entre grupos internos, ou entre a organização e seu ambiente.

Os seguidores da escola da cultura empresarial julgam que a estratégia está enraizada na cultura da empresa. Nesse caso, sua elaboração é vista como coletiva e cooperativa.

Os adeptos da escola do ambiente propõem um processo de criação estratégica baseado na reação da empresa ao contexto e às pressões, e não ao que ela é de fato.

O terceiro grupo é um concentrado dos outros dois e contém apenas uma linha de pensamento, a escola da configuração, ela procura integrar várias partes – gênese, conteúdo, contexto – em função de estágios de vidas diferentes, como, por exemplo, os do crescimento e da maturidade, considerados de forma progressiva para demonstrar os ciclos de vida das organizações.

Estes autores referenciados acima afirmam: "...a maioria das estratégias que fracassam é fruto da adoção de uma única abordagem. Para ter sucesso, a estratégia deve combinar características de diferentes escolas de pensamentos."

No anexo 1 é apresentada uma síntese das principais características das diferentes escolas de estratégia.

3.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS SEGUNDO MICHAEL PORTER

Para Porter, a essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao ambiente competitivo sendo que este, por sua vez, é

função da estrutura industrial na qual a empresa compete. A indústria é, portanto, a arena onde a vantagem competitiva é ganha ou perdida.

Porter (1991) observa que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro fatores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e pontos fracos; valores pessoais de uma organização; ameaças e oportunidades da indústria e expectativa da sociedade.

Os pontos fortes e fracos, caracterizados pelo perfil de ativos, a qualificação da empresa em relação à concorrência e os valores pessoais de uma organização, representados pelas motivações e necessidades de seus principais executivos, estabelecem seus limites internos.

Os fatores externos, determinados pela indústria e seu ambiente, envolvem as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade.

As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros.

Em um plano geral de uma empresa diversificada, Porter (1998) afirma que existem dois níveis de estratégias: a estratégia das unidades de negócio (ou competitivas) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial).

Porter (1998) observa que a estratégia corporativa representa mais que a soma das unidades de negócio, referindo-se a duas questões diferentes, primeiramente: De que negócio o grupo deve participar? E seqüencialmente: Como a matriz deve gerenciar suas unidades de negócio?

A estratégia corporativa estabelece a forma em que a empresa irá competir. De acordo com este autor, estas estratégias são combinações dos fins que a empresa busca e dos meios através dos quais ela espera chegar lá.

Para definir estratégia corporativa como a estratégia da empresa como um todo, Porter (1997) insere no estudo da estratégia corporativa assuntos como o ramo de negócios no qual a empresa deve se posicionar e a integração das estratégias

das diferentes áreas de negócios. O desenvolvimento da estratégia corporativa, segundo Porter (1997), requer o conhecimento de três premissas básicas:

- a) a concorrência acontece no nível das empresas;
- b) integrar um grupo de empresas implica em custos inevitáveis para as unidades de negócio;
- c) a gerência das unidades de negócio deve ter suas estratégias aprovadas por pessoas que sabem pouco sobre a organização (no caso os acionistas).

A formulação de uma estratégia corporativa, especificamente para a diversificação e que agregue valor para os acionistas, deve ser avaliada segundo os aspectos:

- a) teste de atratividade: o setor deve ser estruturalmente atraente, ou, pelo menos, potencialmente atraente, o que implica, normalmente, na existência de altas barreiras de entrada.
- b) teste de custo de entrada: os custos de entrada no negócio não podem pôr em risco sua rentabilidade futura; "...quanto mais atraente for o novo setor, mais alto será o custo de entrada (PORTER, 1997).
- c) teste de melhoria da situação: a nova empresa precisa obter uma vantagem competitiva quando integrar uma nova corporação, a qual deverá se beneficiar com a nova unidade de negócio.

Em função das forças que afetam a estrutura da indústria, algumas estratégias são definidas por Porter (1998) num conjunto de ações defensivas ou ofensivas. Esse conjunto de ações está fundamentado em pontos fortes e fracos, detectados na relação indústria/ambiente competitivo. Estas abordagens são: o Posicionamento, a Influência no Equilíbrio e a Exploração da Mudança.

O Posicionamento ajusta a companhia à estrutura em função de seus pontos fortes e fracos. Pode ser definida pela construção de defesas contra forças competitivas ou como "... a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas" (PORTER, 1991).

A Influência no Equilíbrio ocorre quando a empresa estabelece uma estratégia que assume a ofensiva. Não visando apenas enfrentar as forças existentes, busca alterar suas causas.

A Exploração da Mudança está associada à evolução da indústria. Esta evolução assume importância decisiva na formulação da estratégia. Entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de prever as mudanças é importante porque "... o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia e a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecioná-la." (PORTER, 1991).

Os estudos das estratégias corporativas incorporam, ainda, o estudo da Integração Vertical, as Estratégias Preemptivas, as Estratégias Defensivas e as Alternativas Estratégicas no Declínio (PORTER, 1991).

A Integração Vertical é definida como uma "combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa" (PORTER, 1991). Significa uma decisão da empresa em utilizar seus recursos internos em vez de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos.

A essência da decisão de integração vertical está na magnitude e relevância estratégica dos benefícios e dos custos da integração vertical, tanto em termos econômicos diretos quanto indiretos, através da sua influência sobre a organização. A extensão apropriada da integração vertical está na relação entre os benefícios econômicos e administrativos desta integração e os custos econômicos e administrativos. Assim, a Integração Vertical tem custos e benefícios genéricos importantes que precisam ser considerados em qualquer decisão, mas cuja relevância depende da indústria em questão.

Conforme Porter (1991), os benefícios dependem, em primeiro lugar, do volume dos produtos ou serviços que a empresa compra ou vende nos estágios adjacentes em relação ao tamanho da instalação de produção eficiente naquele estágio. Para ele os benefícios estratégicos da integração são: economias possíveis com a integração (operações combinadas, economias derivadas do controle e da coordenação da cadeia, economias de informação, economias devidas a

relacionamentos estáveis); aprofundamento tecnológico; assegurar a oferta e ou demanda reduzindo a incerteza de seus efeitos sobre a empresa; compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos; maior habilidade em efetuar a diversificação; barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; entrada em um negócio com retorno mais alto; e defesa contra o fechamento do acesso a fornecedores e a clientes.

Compõe, ainda, o estudo da estratégia da Integração Vertical a Integração Parcial e a Quase Integração. A Integração Parcial "...é uma integração reduzida para frente ou para trás, em que a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto. Requer que a empresa esteja capacitada a mais do que apenas sustentar uma operação interna de dimensões eficientes, tendo ainda outras necessidades que são atendidas pelo mercado." (PORTER, 1991).

A Quase Integração é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos a longo prazo e a propriedade integral. Apresenta as seguintes formas: investimentos em ações ou interesses minoritários; empréstimos ou garantias de empréstimos; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividade nas negociações; instalações logísticas especializadas; e P&D cooperativos.

A Estratégia Preemptiva define um método para a expansão de capacidade de um mercado em crescimento (PORTER, 1991). Neste caso, a empresa procura apossar-se de uma parte maior de mercado para desencorajar seus concorrentes a expandir-se e deter entradas. A estratégia preemptiva requer, além de investimentos em instalações, capacidade para suportar resultados financeiros em curto prazo marginais ou mesmo negativos. Seu risco está no comprometimento de recursos, logo de início, com um mercado antes dos resultados serem conhecidos. Além disso, se não houver um desencorajamento da concorrência poderá ocorrer uma "guerra desastrosa", pelo excesso da capacidade em ampla escala.

Porter (1991) apresenta como condições para que a estratégia preemptiva tenha sucesso são: ampla expansão da capacidade em relação ao tamanho esperado do mercado, grandes economias de escala em relação à demanda total do mercado, ou curvas de experiência significativas, credibilidade da empresa

preemptora, habilidade em sinalizar a motivação preemptiva antes que os concorrentes ajam e disposição dos concorrentes em retroceder.

No estudo das Estratégias Defensivas, Porter avalia o que ele chama de "movimentos defensivos". Segundo ele, "... uma boa defesa consiste em criar uma situação na qual os concorrentes (...) após testarem realmente um movimento, concluirão que ele é inconveniente" (PORTER, 1991). Observa, entretanto, que a defesa mais efetiva é impedir a batalha, de qualquer forma. Para ele, para impedir uma ação é necessário que o concorrente acredite veementemente em uma retaliação efetiva.

Conclui que "As empresas poderão obter êxito mediante qualquer uma dessas formas de estratégias corporativas, caso o papel da corporação e seus objetivos estejam claramente definidos" (PORTER, 1997).

Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Porter (1991) apresenta três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isoladas, para competir em uma indústria: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque. No desenvolvimento deste trabalho serão utilizados estes princípios.

3.3.1 Identificação das estratégias competitivas genéricas

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores o que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa, a base fundamental do desempenho acima da média no longo prazo é a vantagem competitiva sustentável, que só pode ser conquistada a partir de baixo custo ou diferenciação. Estes fatores combinados com o escopo de atividades pretendido pela empresa (alvo amplo ou restrito) levam às três estratégias genéricas mencionadas (PORTER 1980).

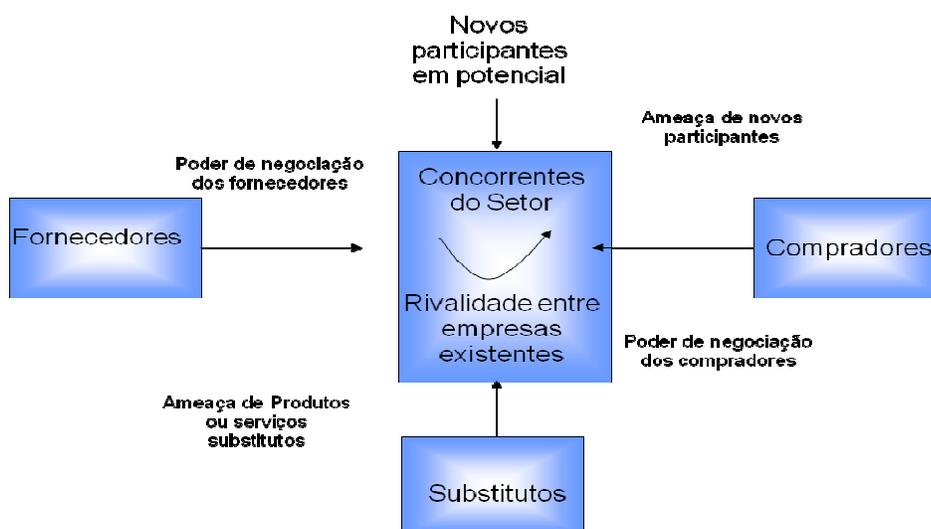
Porter (1980) indica que essas estratégias constituem-se da liderança no custo total, da diferenciação e do enfoque. Ao considerar as três estratégias genéricas o autor ressalta que a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário.

Corroborando com o conceito de estratégias genéricas, muitos autores, entre eles: Miles *et al.* (1978), Porter (1980, 1985), Hambrick (1983a) e Mintzberg (1988) acreditam ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria.

3.3.2 Estratégias competitivas genéricas de Porter

A concorrência em uma indústria apresenta raízes em sua estrutura econômica básica e segundo Porter (1980), depende de cinco forças competitivas básicas que são apresentadas na figura 1.

FIGURA 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA

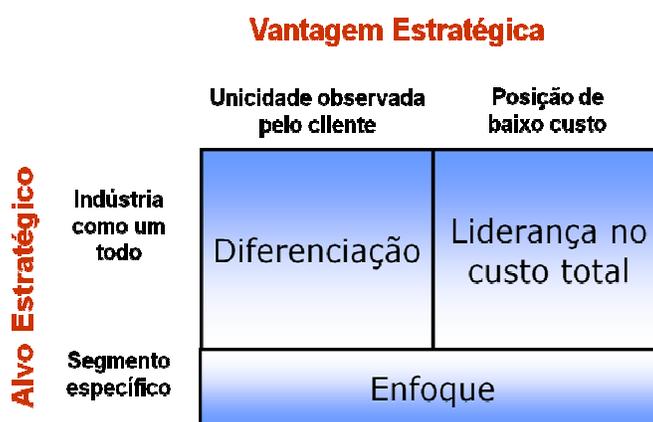


FONTE: PORTER (1980)

O conjunto destas forças competitivas básicas determina o potencial de lucro final, o desempenho da empresa na indústria.

Para enfrentar essas forças que regem o mercado, a concorrência, Porter (1980) apresenta três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria (figura 2).

FIGURA 2 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER



FONTE: PORTER (1980, p. 53)

O conceito de estratégias (ditas) genéricas advém do fato de que alguns autores (MILES *et al.*, 1978; PORTER, 1980, 1985; HAMBRICK, 1983a; MINTZBERG, 1988) acreditam ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria (HERBERT; DERESKY, 1987). Ou, dito de outra forma, poderia ser identificado um número limitado de arquétipos estratégicos que capturariam a essência das diversas posturas competitivas da maioria das empresas (HAMBRICK, 1983b, citado por CARNEIRO, CAVALCANTI E SILVA, 1997).

Segundo Porter (1980, 1985), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. As empresas que procurassem uma estratégia híbrida ou que

fracassassem na busca por uma das três estratégias foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle*¹.

O fato de uma empresa ser classificada no meio-termo não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna (DESS e DAVIS, 1984).

Porter (1980, 1985) sempre afirmou que uma empresa atuando no meio-termo apresentaria resultados inferiores aos daquelas que lograssem êxito no desenvolvimento de uma das três estratégias genéricas.

Este posicionamento tem lido diversas críticas (MURRAY, 1988; HILL, 1988; MILLER; DESS, 1993); o próprio PORTER (1980, p.53; 1991, p.101) chegou a mencionar, em poucas ocasiões e muito superficialmente, que seria viável a perseguição simultânea das estratégias de baixo custo e de diferenciação, dada uma determinada conjugação muito específica de circunstâncias.

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para atingir estas metas. É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá Porter (1986).

Os conceitos formulados por Porter são amplamente usados para formulação de estratégias nas empresas, como observa Certo (1993),

Estratégias de negócios envolvem a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócio. Essas estratégias devem ser consistentes com a estratégia global da organização para aquela linha específica de negócios. Uma abordagem útil para formular estratégias de negócios se baseia na “análise competitiva” de Porter.

¹ Expressão traduzida para o português como meio-termo

Porter observa que o uso das estratégias genéricas exige outros requisitos ou diferentes recursos e habilidades. Seu uso implica em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura, para que se obtenha sucesso com sua prática.

Em suas argumentações teóricas, Porter (1990) cita o custo total, a diferenciação e o enfoque como estratégias genéricas que podem causar sucesso para uma empresa em uma indústria, que podem ser utilizadas de forma isoladas ou combinadas.

3.3.2.1 Estratégia de liderança no custo total

A estratégia competitiva baseada no custo total confronta a empresa com um conceito de microeconomia, de custo total que pode ser definido como a soma do custo fixo mais a soma do custo variável, em um processo produtivo.

Esta estratégia genérica envolve um conjunto de políticas funcionais voltadas à liderança em custos como: construção de instalações em escala eficiente; perseguição da redução de custos pela experiência; controle rígido de custos e despesas; minimização de custos das diversas áreas; e intenso controle de custos.

A empresa que apresentar flexibilidade dos fatores terá condições de buscar economias de escala crescente, reduzindo custos e posicionando-se de maneira privilegiada em relação aos concorrentes.

Porter (1990) afirma que: "Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas".

O autor complementa (PORTER, 1990):

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra

compradores poderosos porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. Finalmente, uma posição de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Em um primeiro momento a empresa pode ser forçada a fazer grandes investimentos em máquinas e equipamentos para ter um nível concorrencial de preços, podendo até ter algum prejuízo, como maneira de consolidar a empresa e/ou o produto no mercado. Depois dos ajustes iniciais à posição de baixo custo e de liderança do custo total permitiram à empresa retornos maiores sobre o capital investido, o que possibilita a continuidade do processo de investimentos em máquinas e equipamentos, inovação tecnológica, redução de custos e aumento na margem de lucratividade (KON, 1998).

Entretanto, a liderança do custo cria a necessidade de um ciclo de reinvestimentos em novos equipamentos, impondo à empresa custos para preservar a posição no mercado.

A liderança do custo total apresenta alguns riscos que Kon (1998) descreve a seguir:

- a) mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- b) aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio de imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- c) incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude de atenção no custo;
- d) inflação em custos que estreitam a capacidade da firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

3.3.2.2 Estratégia de diferenciação do produto

A diferenciação consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda indústria. As formas para diferenciar podem ser através de imagem ou projeto da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda e rede de fornecedores, dentre outras. "Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões" (PORTER, 1990).

A diferenciação promove o isolamento da empresa contra rivais em função da lealdade do consumidor em relação à marca e a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Esta característica produz forte barreira à entrada, mas "...pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado" (PORTER, 1990). A busca pela estratégia de diferenciação, segundo ele, implica, normalmente, em "*trade-off*" com a posição de custos, em função dos custos e despesas envolvidos na busca da singularidade.

A questão de lealdade faz com que as oscilações de preços não sejam tão sentidas pelos consumidores, permitindo que a empresa obtenha retornos acima da média da indústria sobre o capital investido.

"A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços" (PORTER, 1990).

Os riscos que a estratégia genérica de diferenciação implica, são observados por Silva (1998) a seguir:

- a) o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;
- b) a imitação reduz a diferenciação percebida, uma concorrência comum quando a indústria amadurece.

3.3.2.3 Estratégia de enfoque

O enfoque como estratégia genérica consiste na especialização da empresa em uma linha de produtos, em um tipo de comprador ou de um a região geográfica, com o objetivo de aumentar as vendas da empresa.

Na visão de Porter (1990):

A estratégia de enfoque repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Silva (1998) argumenta que se a estratégia do enfoque for bem sucedida na empresa, configurando uma posição de baixo custo e/ou diferenciação no foco escolhido, o potencial de lucros acima da média da indústria é evidente.

Entretanto, Porter (1990) esclarece que:

A estratégia do enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um "trade off" entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um "trade off" com a posição global de custos".

A estratégia de enfoque pode acarretar alguns riscos:

- a) o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares pode-se ampliar de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- b) as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduz;
- c) os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com a estratégia de enfoque.

3.4 ESTUDOS SEMELHANTES

O estudo de Dess e Davis (1984), aplicado ao setor norte-americano de tintas e derivados, classificado como extremamente fragmentado, corroborou a posição de Porter, uma vez que as empresas identificadas com uma única estratégia apresentaram desempenho superior às identificadas como no meio-termo (estratégia híbrida ou simultânea).

O trabalho de Hall (1980) com 64 empresas de diversos segmentos identificou três casos de estratégias híbridas de baixo custo e de diferenciação, com excelentes resultados: Caterpillar, Philip Morris e Daimler Benz.

Kumar *et al.* (1997) desenvolveram um estudo comparando as estratégias competitivas puras com as híbridas em 159 hospitais norte-americanos e confirmaram a validade do modelo de Porter. Por outro lado, Hlavacka *et al.* (2001) realizaram estudo semelhante em 76 hospitais na Eslováquia e obtiveram resultados opostos, dando validade à escola de pensamento contraditório.

Marques *et al.* (2000) pesquisaram a indústria portuguesa de vidros e constataram, também, a validade do modelo de Porter. Fulmer e Goodwin (1988) mencionam empresas de sucesso praticando as estratégias híbridas de liderança de custo e de diferenciação, como a Crown Cork e Seal e empresas japonesas. A argumentação básica desses autores é que não só é possível como é essencial a empresa realizar ambas as estratégias.

Ghemawat (2000) resumiu a tensão existente entre custo e diferenciação afirmando que, nos anos 90, o consenso geral, mas não universal entre estrategistas, não enfatiza estratégias genéricas (de Porter ou qualquer outro). Em vez disso, ele adota a ideia de que a posição competitiva precisa levar em conta custo relativo e diferenciação e reconhece a tensão entre ambos.

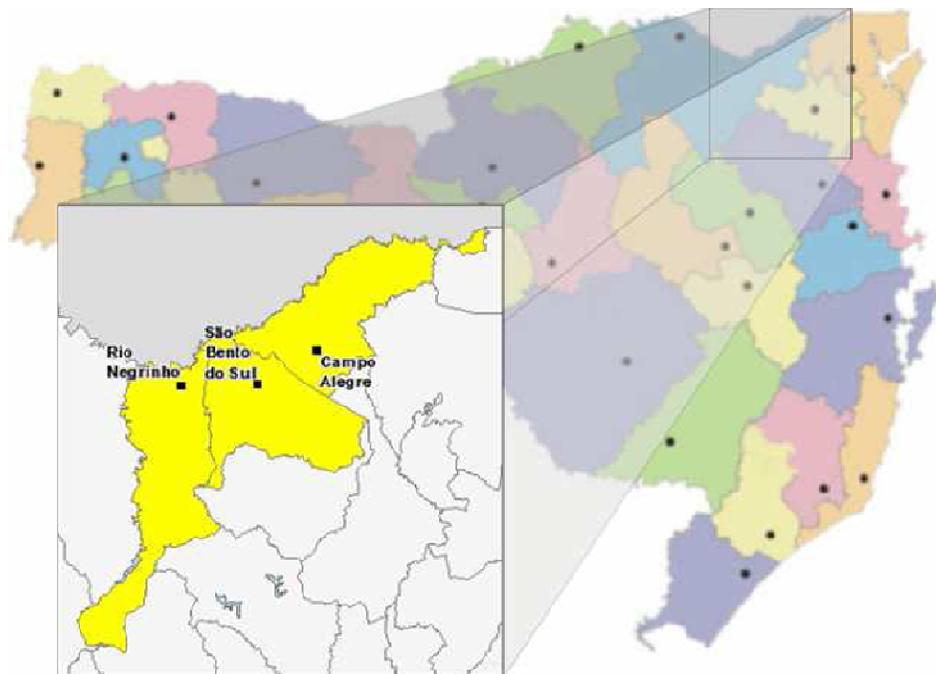
4. MATERIAL E MÉTODOS

4.1 ÁREA DE ESTUDO

O Estado de Santa Catarina recebeu um fluxo migratório da Alemanha significativo, o que possibilitou o desenvolvimento da indústria moveleira em quase todo o estado, mas principalmente no norte, para onde foram à maioria desses imigrantes.

A área abrangida por este estudo está localizada espacialmente na Serra do Mar, a 835 metros de altitude, no norte do Estado de Santa Catarina, distante 249 km da capital do estado, Florianópolis, 79 km de Joinville, 96 km de Curitiba, 110 km do Porto de São Francisco do Sul, 160 km do Porto de Itajaí e 200 km do Porto de Paranaguá (figura 3).

FIGURA 3 – PÓLO MOVELEIRO DO ALTO VALE DO RIO NEGRO



O fator determinante para a escolha desta região foi a importância do pólo em termos de exportação de móveis.

O pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro inclui os municípios de São Bento do Sul, que em 2004 tinha uma população de 75 mil habitantes, Campo Alegre com 12.611 habitantes e Rio Negrinho com cerca de 43,5 mil habitantes, totalizando 131 mil pessoas. Este pólo gera oportunidade de trabalho para cerca de 12,3 mil pessoas (BRDE 2006).

O movimento consolidado do Alto Vale do Rio Negro indica que 50,4% da mão-de-obra e 47,5% do valor adicionado é diretamente relacionado à cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis, ou seja, 50% da economia da região gira em torno desta cadeia produtiva (DENK, 2006).

A maior parte das empresas possui uma estrutura bastante verticalizada, realizando praticamente todas as fases do processo produtivo. No aglomerado predomina a presença de empresas de micro e pequeno porte, as quais representam 87% da sua composição (BRDE, 2006).

Essa região é o maior pólo exportador de móveis do Brasil, exportando cerca de 80% do que produz segundo dados do SINDUSMOBIL (2005).

As exportações do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro em 2005 giraram em torno de US\$ 368 milhões, representam 72,7% das exportações de móveis de Santa Catarina e 34% das exportações brasileiras (DENK 2006).

Os principais países de destino das exportações de móveis do aglomerado de São Bento do Sul são os EUA para onde foram destinados 44% dos móveis exportados em 2005; França (18%), Alemanha (7,0%) e Países Baixos (6%). Os países em desenvolvimento têm uma participação menos expressiva na pauta exportadora do aglomerado (BRDE, 2006).

As estratégias de comercialização diferem de acordo com o porte da empresa e o destino da produção. A inserção das empresas no mercado internacional, geralmente é feita através de agentes de exportação (tradings), que têm uma participação bastante ampliada no processo de negociação e comercialização dos produtos do aglomerado.

O grande problema existente nessa modalidade de operação comercial é a dependência exacerbada das empresas do aglomerado em relação aos agentes, uma vez que as tradings, representando os interesses de grandes e médios compradores mundiais, realizam uma comercialização do tipo leilão, onde vende quem produz melhor e por menos. (BRDE, 2006)

Devido a essa modalidade de comercialização dos móveis produzidos no pólo, a integração no mercado internacional é passiva e dependente (DENK, 2000), tendo as empresas apenas papel de fornecedoras de uma cadeia mundial de suprimentos, onde quem comanda são as grandes e médias cadeias compradoras, uma vez que são elas as reais detentoras dos ativos importantes no processo de produção e comercialização dos produtos. (BRDE, 2006)

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A metodologia para análise das estratégias competitivas se fundamenta nos trabalhos de Porter (1980). Este autor apresenta três estratégias genéricas que podem ser desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de encontrar uma posição onde seja possível se defender melhor ou influenciar em seu favor as cinco forças competitivas que regem a concorrência, criando uma posição defensável em uma indústria, superando as outras empresas e obtendo um retorno sobre o investimento maior do que a média do setor.

Muitos autores, entre eles, Dess e Davis (1984), Marques *et al.* (2000), Nayyar (1993), Kim e Lim (1988), Narver e Slater (1990), Kumar *et al.* (1997), Hlavacka *et al.* (2001), Bush e Sinclair (1991), Cancelli (2006), Vasques (2006), Moraes e Zilber (2004), Silva e Santos (2005) e Bacurau (2006), utilizaram metodologias semelhantes para a identificação e/ou validação das estratégias competitivas genéricas de Porter, os resultados de alguns desses estudos foram sintetizados anteriormente.

4.3 INSTRUMENTAÇÃO DA PESQUISA

A amostra abordada nesta pesquisa é composta pelas empresas moveleiras que operam na região do Alto Vale do Rio Negro associadas ao SINDUSMOBIL (Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul) e ao SINDUSCOM (Sindicato da Indústria da Construção e Mobiliário de Rio Negrinho), estas entidades congregam além das empresas moveleiras, a indústria da construção, algumas madeireiras e empresas especializadas em pintura dos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre.

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de um questionário estruturado e não disfarçado, com perguntas fechadas, direcionado à alta-administração de empresas de móveis do aglomerado industrial Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro.

Uma ferramenta de pesquisa estruturada é aquela em que as perguntas são apresentadas de maneira bem organizada, e que todos os entrevistados respondem a uma mesma questão e na mesma ordem. Com isto objetiva-se uma alta padronização nas questões, uma vez que todos os entrevistados respondem exatamente a mesma pergunta. Esse instrumento permite um maior grau de comparação entre os dados obtidos Martins (2003) citado por Mattar (1994).

O questionário desenvolvido neste trabalho é composto por uma parte principal, que permite, após análise quantitativa, identificar as estratégias competitivas. A parte principal é complementada por campos onde se caracteriza a empresa sob diversos aspectos, ao final de cada fase o respondente poderia acrescentar as observações que considerasse pertinente (anexo 2).

Para compor o acervo de informações pertinentes à retratação do enfoque estratégico das empresas moveleiras estudadas, as questões foram configuradas por uma escala de atitudes. Conforme Mc Daniel (2003) as escalas de atitude se baseiam em definições operacionais criadas para medir constructos de atitudes.

A medição da atitude de consumidores e de empresas, ou a preferência de grupos, foi efetivada pelo método do “Escalograma de Likert”. Segundo Mc Daniel

(2003), a escala de Likert consiste em uma série de afirmações que expressam uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao conceito em estudo.

As questões foram estruturadas com base nas variáveis, correspondendo a uma estratégia genérica.

4.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

4.4.1 Delineamento do perfil das empresas participantes

O questionário (anexo 2) incluiu uma série de questões que subsidiaram o delineamento do perfil das empresas participantes, segundo os seguintes critérios (variáveis): a) destino da produção; b) porte da empresa; c) faturamento; d) tipo de móvel produzido; e) uso do móvel; f) forma de produção; g) matéria-prima utilizada; h) tempo de atuação da empresa; i) o cargo do respondente.

O faturamento anual médio e o tempo de atuação da empresa foram obtidos em valores absolutos, o destino da produção foi obtido através da porcentagem destinada ao mercado interno e ao mercado externo.

Quanto ao porte, as empresas foram classificadas em função do número de empregados, considerando como base a Lei 7.256 de 1984, utilizada pelo SEBRAE para classificar as empresas industriais em microempresas – até 19 empregados, pequenas – de 20 a 99 empregados, médias – de 100 a 499 empregados e grandes empresas com mais de 500 empregados.

As empresas também foram classificadas segundo as características dos móveis produzidos, que se diferem quanto ao tipo de móvel produzido (torneados ou retilíneos), quanto à forma de produção (seriada ou sob encomenda), quanto à finalidade de uso (residencial, escritório, institucional) e quanto ao tipo de matéria-prima utilizada predominantemente.

4.4.2 Identificação dos métodos competitivos

As estratégias realizadas podem ser o resultado de decisões estratégicas deliberadas (estratégias pretendidas) ou podem refletir reações às mudanças da indústria que não têm nenhuma base estratégica subjacente.

Entretanto, focalizar na estratégia pretendida permite o uso de “*selftyping*” estratégico, ou orientação estratégica, da alta administração. As percepções e as opiniões deste grupo determinam pela maior parte a estratégia das organizações (SNOW; HAMBRICK 1980) citado por Bush e Sinclair (1991).

A identificação da orientação estratégica foi feito com base na metodologia desenvolvida por Dess e Davis (1984).

Estes autores propuseram e utilizaram uma metodologia que combina a capacidade descritiva da pesquisa de campo junto a executivos das empresas selecionadas com recomendações normativas obtidas de um painel de especialistas.

Os estudos desenvolvidos por estes autores resultaram na determinação de métodos competitivos ou variáveis voltadas a orientação estratégica com base no conceito das três estratégias genéricas de Porter (1980) (tabela 1).

TABELA 1- MÉTODOS COMPETITIVOS E SUAS VINCULAÇÕES COM AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Nº	Método Competitivo	Estratégia Genérica
01	Desenvolvimento de novos produtos	Diferenciação
02	Serviços complementares aos clientes	Diferenciação
03	Operação eficiente na produção de bens	Baixo Custo
04	Controle de qualidade do produto	Diferenciação
05	Pessoal treinado e experiente	Diferenciação
06	Preço competitivo	Baixo Custo
07	Desenvolvimento de marca forte	Diferenciação
08	Uso de novas técnicas ou métodos de marketing	Diferenciação
09	Controle dos canais de distribuição	Foco
10	Busca de suprimentos matéria-prima	Baixo Custo
11	Atendimento a mercados regionais específicos	Foco
12	Habilidade de produzir produtos especiais	Foco
13	Propaganda e promoções	Diferenciação
14	Manutenção da força de vendas	Diferenciação
15	Florestas próprias ou operações de colheita próprias	Baixo Custo
16	Entrega rápida ao cliente	Diferenciação
17	Pesquisa de mercado	Foco
18	Investimentos em novos processos e equipamentos	Baixo Custo
19	Atender a grupos específicos de clientes	Foco
20	Reputação/nome/marca no setor	Diferenciação

FONTE: ADAPTADO DE DESS E DAVIS (1984) E VASQUES (2006)

Estas variáveis caracterizam o posicionamento estratégico ou o esforço estratégico, pela conduta de gestão, onde os respondentes da alta administração assinalam conforme suas percepções, indicando qual o grau de importância através da seguinte escala de valor: 1=nenhuma importância; 2=pouco importante; 3=importante; 4=muito importante e 5=extremamente importante (anexo 2).

Esta etapa depende da análise por métodos matemáticos que mensuram as variáveis para a identificação da orientação estratégica da empresa moveleira, este procedimento tem embasamento classificando as empresas florestais pela aplicação do conceito das estratégias genéricas de Porter (1980), sendo estas: a liderança em custo, a diferenciação, e o foco (no cliente ou nicho de mercado).

Esta metodologia foi testada e validada, encontrando os três objetivos relacionados às mensurações de estratégias apresentada por Thomas e Venkatraman (1988): (1) capturou (com mudanças menores) a base da competição na indústria; (2) teve um relacionamento forte com as tipologias estratégicas existentes de Porter (1980); e (3) os trabalhos de Dess e Davis (1982, 1984) fornecem a evidência da validade e da confiabilidade da medida (BUSH; SINCLAIR, 1991).

Considerando que a metodologia da pesquisa está apoiada nos estudos já referenciados, dos quais foram extraídos os métodos competitivos (variáveis) e que explicaram melhor cada uma das estratégias genéricas de Porter, não foi necessária sua revalidação por meio de um painel de especialistas.

4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados através dos questionários foram tabulados, resultando em uma matriz composta das 15 questões relacionadas aos métodos competitivos e em um banco de dados com as informações referentes ao perfil das empresas participantes.

A análise dos dados da matriz foi realizada através de técnicas estatísticas multivariadas, com o uso dos pacotes de estatística SPSS 13.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) e STATISTICA 6.0.

O banco de dados com as informações do perfil das empresas foi analisado através das proporções das respostas.

Em um primeiro momento os dados foram analisados utilizando a técnica da análise fatorial de componentes principais e análise de cluster, objetivando identificar as estratégias desenvolvidas pelo grupo de empresas participantes.

Para obter uma melhor interpretação dos resultados os dados foram desagregados pelo tamanho da empresa e pelo destino da produção e foi efetuada a análise de cluster, utilizando ainda a técnica dos mapas perceptuais, o que proporcionou a análise mais clara dos resultados.

4.6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Os diversos fatores que compõem as estratégias competitivas foram analisados por meio de distintos instrumentos estatísticos a seguir indicados:

4.6.1 Análise Fatorial de Componentes Principais

As técnicas fatoriais têm dois objetivos: a identificação da estrutura por meio do resumo de dados e a redução de dados Hair *et al.* (2005), este mesmo autor destaca que as técnicas analíticas fatoriais podem atingir seus objetivos ou de uma perspectiva exploratória ou confirmatória. Neste trabalho a perspectiva confirmatória foi a utilizada.

A condução da análise fatorial exige três passos, conforme cita Mattar (1998): (1) Cálculo das correlações entre as variáveis. As variáveis devem ser correlacionadas duas a duas; (2) Extração inicial de fatores. O objetivo da extração de fatores é encontrar um conjunto de fatores que formem uma combinação linear das variáveis na matriz de correlações; (3) Rotação da matriz. A rotação de uma matriz nada mais é que um artifício para prover maior distinção das relações encontradas, citado por Moori e Zilber (2003).

A ênfase do método de rotação “Varimax” é a ordenação dos fatores definidos. Assim, para cada fator a rotação “Varimax” tende a gerar agrupamentos para variáveis de forma a alinhar as orientações específicas, segundo Cooley e Lohnes (1971).

A matriz de fatores sofre rotação ortogonal pelo método “Varimax”, o que, segundo HAIR et al. (2005), fornece uma melhor separação dos mesmos e conseqüentemente facilita a interpretação dos resultados, pois reduz a carga do primeiro fator e aumenta a carga dos outros fatores em um número menor de variáveis; assim, os fatores, que já possuíam maior carga, ficam ainda mais destacados.

Para uma análise e enquadramento as cargas fatoriais, que são a correlação de cada variável com os fatores, menores ou iguais a 0,50 foram descartadas, conforme definições formuladas e recomendadas por Hair *et al.* (2005), visando assegurar a significância de representatividade das variáveis consideradas, para o volume de observações da abordagem.

Na aplicação da análise fatorial deve-se considerar e examinar algumas premissas sobre a natureza dos dados. A primeira diz respeito à natureza métrica das medidas, sugerindo que o pesquisador analise a distribuição de freqüência de suas variáveis. Para isso pode-se utilizar o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Outro teste que pode ser aplicado à análise fatorial é o “alfa de Cronback”, que mede a consistência ou confiabilidade do fator gerado em torno das suas variáveis. O resultado é satisfatório para um valor próximo a 1 Moori e Zilber (2003).

A confiabilidade da sub-medida é avaliada pelo “alfa de Cronback”, uma fórmula aceita para avaliar a confiabilidade de uma medida comparativa, indicada por Peter (1979). Também foram realizados os testes de normalidade através do Chi-quadrado e o teste de esfericidade de Bartlett.

Stell e Torrie (1960) afirmaram que o teste Chi-quadrado expressa a homogeneidade da distribuição dos dados. Quanto maior a sua significância mais homogêneo são os dados.

Seguindo o processo aplicado por Bush e Sinclair (1991), foram extraídos três fatores, os quais são representativos da orientação estratégica conforme inter-relação estabelecida pelo método de Dess e Davis (1984).

4.6.2 Análise de cluster

A análise de cluster é a técnica multivariada cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem. Através de procedimentos gráficos esta técnica auxilia no entendimento e interpretação da análise multivariada.

A análise de cluster é um padrão aplicado a um grupo com técnicas empíricas para a classificação dos objetos sem suposições prévias sobre a população segundo Punj e Stewart (1983). Tal método de análise foi desenvolvido em pesquisas da área biológicas, as técnicas de análise de cluster são comumente aplicadas em pesquisa de mercado como indica Sauders (1980), citado por Bush e Sinclair (1991).

Hair *et al.* (2005), ressaltam a importância da detecção de observações atípicas (e a eliminação se for o caso), a importância da escolha do método de medida de similaridade e a possível necessidade de padronização dos dados, todos esses detalhes devem ser observados antes de começar o processo de partição.

Diferente da teoria estatística, a análise de cluster não é realizada sobre regras de precisão para a busca de solução como citam Dess e Davis (1984) e Harrigan (1983). Assim, a escolha de uma solução apropriada deve ser baseada em uma premissa menos rígida e na interpretação dos resultados. Uma solução, com o agrupamento de três possibilidades será escolhida com base no grupo de dados do cluster versus o coeficiente de distância padronizado e porque este número de cluster é o que melhor identifica a diferença entre empresas.

A análise será efetuada através do procedimento hierárquico dos algoritmos de clusters, utilizando o método de "Ward".

Este algoritmo será escolhido porque se mostrou mais preciso que outros, em muitas situações já avaliadas, citadas por Punj e Stewart (1983), e é o mais conceitualmente atraente para a identificação de grupos estratégicos.

Os fatores de sub-medidas avaliadas serão colocados no algoritmo de cluster pelo modelo:

$$F_i = a_{11}X_{11} + a_{12}X_{12} + a_{13}X_{13} + \dots + a_{ik}X_{ik}$$

Onde:

F_i = valor da sub-medida i sendo i de 1 a 3, pois i é variável avaliada (estratégias genéricas de PORTER 1980);

a_{ij} = avaliação de importância da primeira variável (variável 1) incluída na primeira sub-medida (sub-medida 1)

X_{ij} = coeficiente (peso) da variável a_{ij} para o fator i ;

k = número de variáveis incluída na sub-medida, no caso $k=20$.

A partir da determinação das distâncias Euclidianas estabeleceu-se um dendrograma, que é a representação gráfica das distâncias determinadas.

4.6.3 Mapa Perceptual

Este tipo de análise está inserido na família das técnicas de mapas perceptuais / intuitivos, este tipo de mapa é definido como sendo a representação visual das percepções dos indivíduos em duas ou mais dimensões (HAIR *et al.*, 2005).

A análise de correspondência pode ser considerada como um caso especial da análise de componentes principais, porém dirigida a dados categóricos organizados em tabelas de contingência e não a dados contínuos.

De maneira geral, este mapa apresenta percepções opostas nos opostos dos eixos X e Y, por exemplo: nenhuma importância a extrema importância.

No processo de construção do mapa de percepção, vários índices contribuem para o refinamento da análise, embora o principal produto seja o mapa (CUNHA, 2000). A vantagem desta técnica é a sua grande flexibilidade em termos de dados. A única exigência estrita é a existência de uma matriz de dados retangular contendo dados não negativos. Uma das desvantagens da técnica é que ela não serve para se testar hipóteses, sendo necessária a utilização de outras técnicas quando este for o objetivo (HOFFMAN; FRANKE, 1986).

Hoffman e Franke (1986) e Cunha (2000) assinalam que após a realização da análise de correspondências é propícia a realização de uma série de outras análises estatísticas multivariadas que podem auxiliar nas interpretações, entre as quais está a análise de cluster a qual será utilizada nesta pesquisa.

Cunha (2000); Bendixen (1996); Kaciak e Louviere (1990) são importantes referências para a realização e interpretação da análise de correspondências. Cunha (2000) cita os passos necessários para a interpretação de um mapa de percepção:

Verificar a quantidade de informações restituídas pelos eixos e, quando necessário, interpretar os dados explorando os eixos subseqüentes;

Identificar (quando possível) a dimensão representada pelo eixo;

Identificar as categorias que mais se afastam do centro do gráfico (quando o interesse é buscar características específicas), pois essas são as representações mais originais que caracterizam as dependências existentes.

As categorias mais próximas ao centro do gráfico demonstram estar associadas, se não a todas, a grande número de categorias de uma linha e de uma coluna, representando um comportamento médio dos respondentes no que se refere a tais categorias de respostas (citado por MARTINS, 2003).

De acordo com Valentin (2000), o processo de cálculo das coordenadas do mapa de percepção pode ser resumido da seguinte maneira:

- Organização da tabela de contingência D;

$$D = \begin{vmatrix} f_{11} & \cdots & f_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{k1} & \cdots & f_{km} \end{vmatrix}$$

onde f_{km} é a freqüência da variável i ($= 1, 2, \dots k$) para o atributo j ($= 1, 2, \dots m$).

- Transformação de D em probabilidade P, dividindo-se cada f_{km} por $\sum f_{ij}$ (somatória de todas as freqüências);

$$P = \begin{vmatrix} f_{11}/\sum f_{ij} & \cdots & f_{1m}/\sum f_{ij} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{k1}/\sum f_{ij} & \cdots & f_{km}/\sum f_{ij} \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} p_{11} & \cdots & p_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ p_{k1} & \cdots & p_{km} \end{vmatrix}$$

- Transformação de p_{km} em q_{km} , centrada pelas massas das linhas e colunas;

$$Q = \begin{bmatrix} \frac{p_{11} - \sum p_{1j} * \sum p_{j1}}{\sqrt{\sum p_{1j} * \sum p_{j1}}} & \dots & \frac{p_{1m} - \sum p_{1j} * \sum p_{jm}}{\sqrt{\sum p_{1j} * \sum p_{jm}}} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{p_{k1} - \sum p_{k1} * \sum p_{j1}}{\sqrt{\sum p_{k1} * \sum p_{j1}}} & \dots & \frac{p_{km} - \sum p_{kj} * \sum p_{jm}}{\sqrt{\sum p_{kj} * \sum p_{jm}}} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} q_{11} & \dots & q_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ q_{k1} & \dots & q_{km} \end{bmatrix}$$

onde q_{km} é a probabilidade p_{km} centrada.

- Cálculo das variâncias-covariâncias:

$$V = Q'Q^{\wedge}, \text{ se } n > m$$

$$V = QQ', \text{ se } n < m$$

onde m = quantidade de colunas e n = quantidade de linhas

- Cálculo dos autovalores e autovetores U ou U^{\wedge} de V ou V^{\wedge} pelo procedimento de componentes principais;

- Cálculo das coordenadas dos eixos F ou F^{\wedge}

$$F = Q.U \text{ ou } F^{\wedge} = Q.U^{\wedge}$$

Onde Q é a matriz de probabilidades P transformada utilizando-se a seguinte fórmula para cada item da matriz:

$$\bar{q}_{km} = \frac{P_{km}}{\sum p_{kj} * \sqrt{\sum p_{jm}}}$$

4.6.3.1 Mapa perceptual dos dados agregados

Para melhor compreensão da importância atribuída às estratégias genéricas pelos empresários, é apresentado primeiramente o mapa perceptual e posteriormente a dendrograma elaborado a partir das coordenadas do mapa de perceptual.

Para a análise gráfica dos dados agrupados quanto ao porte das empresas, são utilizadas as categorias e siglas apresentadas na tabela 2.

TABELA 2 - CATEGORIAS E SIGLAS, GERADAS PARA ANÁLISE GRÁFICA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS EM RELAÇÃO AOS ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA

.Siglas	Significado
BC	Estratégia de Baixo Custo
F	Estratégia de Foco
D	Estratégia de Diferenciação
EI	Extremamente Importante
MI	Muito Importante
I	Importante
PI	Pouco Importante
NI	Nenhuma Importância

FONTE: O AUTOR

4.6.3.2 Mapa perceptual dos dados desagregados

Para melhor entendimento sobre as orientações estratégicas, as empresas foram agrupadas quanto ao porte e o destino da produção.

As categorias resultantes da desagregação dos dados serão analisadas juntamente com os atributos referente à importância percebida pelos respondentes, o que possibilitará a comparação da distância entre as categorias e o atributo de importância.

Para a análise gráfica dos dados agrupados quanto ao porte das empresas, são utilizadas as categorias e siglas apresentadas na tabela 3.

TABELA 3 - CATEGORIAS E SIGLAS, GERADAS PELA DESAGREGAÇÃO QUANTO AO PORTE DAS EMPRESAS

Siglas	Significado
G_D	Estratégia de Diferenciação para Grande empresa
G_BC	Estratégia de Baixo Custo para Grande empresa
G_F	Estratégia de Foco para Grande empresa
M_D	Estratégia de Diferenciação para Média empresa
M_BC	Estratégia de Baixo Custo para Média empresa
M_F	Estratégia de Foco para Média empresa
P_D	Estratégia de Diferenciação para Pequena empresa
P_BC	Estratégia de Baixo Custo para Pequena empresa
P_F	Estratégia de Foco para Pequena empresa

EI	Extremamente Importante
MI	Muito Importante
I	Importante
PI	Pouco Importante
NI	Nenhuma Importância

FONTE: O AUTOR

Seqüencialmente as empresas foram agrupadas quanto ao mercado que destinam a maior parte da sua produção, mercado interno ou externo, e as estratégias genéricas de Porter (1980).

Para a análise gráfica dos dados desagregados referentes ao direcionamento da produção das empresas, foram utilizadas as categorias e siglas apresentadas na tabela 4.

TABELA 4 - CATEGORIAS E SIGLAS, GERADAS PELA DESAGREGAÇÃO QUANTO AO DIRECIONAMENTO DA PRODUÇÃO DAS EMPRESAS

Siglas	Significado
ME_D	Estratégia de Diferenciação para empresa voltada ao mercado externo
ME_BC	Estratégia de Baixo Custo para empresa voltada ao mercado externo
ME_F	Estratégia de Foco para empresa voltada ao mercado externo
MI_D	Estratégia de Diferenciação para empresa voltada ao mercado interno
MI_BC	Estratégia de Baixo Custo para empresa voltada ao mercado interno
MI_F	Estratégia de Foco para empresa voltada ao mercado interno
EI	Extremamente Importante
MI	Muito Importante
I	Importante
PI	Pouco Importante

FONTE: O AUTOR

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO

5.1.1 O Setor moveleiro mundial

5.1.1.1 Origem e evolução da indústria moveleira

O seu desenvolvimento da indústria moveleira originou-se da produção artesanal sobre as condições de vida do homem, tais como: habitação, costumes, cultura e sobrevivência.

Os países da Europa, em especial Itália e Alemanha, são os detentores de maior tradição na produção de móveis. Por ser originalmente um processo artesanal, o conhecimento era transmitido ao longo das gerações, e a partir do processo imigratório, a habilidade de produção foi difundida nas localidades onde se instalaram as colônias de imigrantes. A disseminação dos hábitos de produção e das tecnologias desenvolvidas para a produção desses bens faz da indústria de móveis uma indústria tradicional, de tecnologia “consolidada e universal” (MARION FILHO, 1997).

Na Alemanha em 1836, Michel Thonet, fez experiências utilizando folhas de madeira compensadas curvas para produzir móveis (ABIMÓVEL, 2005).

A revolução Industrial ocorrida na Europa no século XVII incrementou a produção industrial e transformou o trabalho artesanal em trabalho assalariado. Em países como na Itália e Alemanha, destaca-se a moderna tecnologia utilizada na produção de móveis, a qual se disseminou pelo mundo por meio de emigrações e exportações (SILVA, 2003).

A introdução de novos equipamentos automatizados com base na microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresariais concorreram para o incremento da produtividade na indústria de móveis e para a flexibilização dos processos de produção, ou seja, obtenção de muitos tipos de produto de uma mesma linha de produção, os quais passaram a ser produzidos em maiores escalas, perdendo o seu caráter artesanal (GORINI, 1998, 2000).

Ainda, segundo Gorini (1998), 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 (1998, 2000) comenta que, a introdução de novas matérias-primas, além das tradicionais madeiras nobres, cuja comercialização, devido a preocupações ambientais, encontra-se hoje restrita, também vem influenciando tanto o processo produtivo como o mercado consumidor. Entre as novas matérias-primas, destacam-se o “*medium density fiberboard*” (MDF), diversos materiais para revestimento e novas madeiras reflorestáveis, como o eucalipto, que vem sendo introduzido no setor moveleiro em algumas regiões do Brasil.

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

Pode-se sintetizar como a grande mudança nas últimas décadas da indústria moveleira, a transformação em um mercado de massa, intensificado pela introdução de equipamentos com dispositivos microeletrônicos, que proporcionaram maior flexibilidade dos processos produtivos, permitindo maior padronização e garantia de qualidade.

5.1.1.2 Aspectos gerais da indústria moveleira mundial

Rangel (1993) afirma que a indústria moveleira pode ser caracterizada como uma indústria tradicional, que apresenta uma tecnologia de produção consolidada e difundida, cujo padrão de desenvolvimento tem como origem a indústria de bens de capital.

Uma característica marcante da indústria moveleira internacional é a reduzida verticalização da produção, a qual é caracterizada pela elevada

especialização no desenvolvimento de componentes e também, em cada uma das etapas do processo de fabricação. Tanto na Europa como nos Estados Unidos, por exemplo, verifica-se grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto que as pequenas e médias empresas especializam-se no fornecimento de parte dos móveis ou atuam em determinados segmentos de mercado (RANGEL, 1993; ARRUDA, 1997; GORINI, 1998; COUTINHO *et al*, 2001).

Atualmente a indústria moveleira mais especializada e fragmentada do mundo é a italiana. Neste país as maiores empresas se concentram, primordialmente, na montagem e no acabamento de móveis a partir de peças e componentes produzidos por um grande número de pequenas empresas que trabalham em regime de sub-contratação. Cada uma destas pequenas empresas dedica-se a fabricar um produto específico: especializa-se em determinado tipo de móvel ou por um componente individual (MARION FILHO, 1997). Segundo Rangel (1993), estas empresas contam no máximo com 10 empregados, sendo difícil encontrar na Itália empresas com 500 funcionários, por exemplo.

Outro detalhe que podemos observar na indústria de móveis é a participação reduzida no valor adicionado da indústria de transformação. De acordo com Marion Filho (1997), em países desenvolvidos como Alemanha, Estados Unidos, Espanha, França, Japão, Inglaterra e Itália, a participação média no ano de 1989 foi de 1,2 % e no ano de 1990 foi de 1,8 %. Nos países subdesenvolvidos, a participação, em 1990, foi em média de 1,0 %.

Quanto ao processo produtivo, Coelho (2003) destaca que a necessidade de maximização dos ganhos e minimização dos custos tem direcionado a indústria moveleira mundial para o caminho das transformações no processo produtivo, ou seja, uma forte mudança no perfil da organização industrial.

Na visão de Chudnovsky² citado por Coelho (2003):

² CHUDNOVSKY, D. Transnational Corporations and Industrialization. UNCTAD. Transnational Corporations and World Development. International Thomson Business Press. (1996

Atualmente a indústria de móveis de madeira, em nível mundial, está convergindo para um novo modelo de organização industrial. Esse modelo se caracteriza por: padronização e produção seriada; especialização em partes, montagem e embalagem; comercialização não diferenciada da produção seriada; comercialização específica na modalidade feita sob encomenda; desenho considerando a ergonomia e funcionalidade; utilização de uniões (conexões) inteligentes que facilitam a embalagem dos móveis desmontados; retomada de móveis usados para classificar e separar seus componentes, fazer a reciclagem e reutilizá-los em um novo processo produtivo; utilização de matérias-primas as mais puras possíveis com a finalidade de facilitar sua reciclabilidade; e, eliminação das matérias tóxicas em todos os processos de produção.

No que se refere à distribuição do produto no mercado internacional, grandes atacadistas internacionais distribuem os móveis para os centros de comercialização. Como a maioria das empresas produtoras é de pequeno e médio porte, o seu poder de negociação é menor se comparado ao dos grandes atacadistas, o que, por sua vez, força uma redução nas margens de lucro das empresas produtoras (COELHO, 2003)

Durante a década de 90, a cadeia produtiva de madeira e móveis, em termos mundiais, sofreu grandes transformações com conseqüentes ganhos de produtividade, não somente no que se refere à introdução de equipamentos automatizados na área produtiva e à utilização de novas técnicas de gestão, como também ao uso de outras fontes de matérias-primas, já que por questões ambientais a utilização de madeiras nobres encontra hoje uso restrito (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

Gorini (1998) e Coutinho *et al.* (2001), concordam que a preocupação com o meio ambiente é uma questão importante na atualidade, gerando novas formas de produção visando privilegiar o uso de insumos renováveis e a exigência de certificação dos produtos.

Coutinho *et al.* (2001), comentam a preocupação dos empresários entrevistados em seus estudos, em particular os que atuam no segmento de exportação, com o aumento das restrições as importações de móveis fabricados com madeiras nativas, devido a motivos ecológicos.

Essa preocupação com o meio ambiente é uma tendência mundial e irreversível, que os países participantes do comércio mundial de móveis tem que se

adequar. Os Estados Unidos, por exemplo, impõe aos ofertantes que sejam respeitadas as exigências de preservação do meio ambiente para incluir o país e o respectivo produto no Sistema Geral de Preferências (SGP), que estabelece a isenção de tarifas aduaneiras. A indústria brasileira de móveis por sua vez, está inclusa nesse grupo. Já para fazer parte do SGP da união Européia, a indústria brasileira de móveis, além de respeitar as normas internacionais do meio ambiente, precisa cumprir normas internacionais do trabalho estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho. (BANCO DO BRASIL³; citado por COELHO, 2003)

Em relação à matéria-prima para a confecção de móveis, conforme Gorini (1998, 2000) e, o desenvolvimento de tecnologia moderna reduziu as dificuldades existentes na utilização de madeiras menos nobres, permitindo que novas espécies reflorestáveis passassem a ser utilizadas. Dentre elas destacam-se o pinus, que substituiu a Araucária no Brasil; o eucalyptus que embora ainda seja usado em menor escala no Brasil, já é utilizado na Nova Zelândia, Austrália e Chile; e a seringueira, que na Malásia, Indonésia, Filipinas e Ceilão já começam a surgir móveis feitos a partir desta madeira.

Além do aumento do uso de madeira oriunda de reflorestamento, salientam-se duas tendências modernas derivadas da utilização das matérias primas no setor moveleiro internacional (GORINI, 2000; SILVA,2003).

A primeira tendência verificada tanto no Brasil como internacionalmente é a idéia de misturar diferentes materiais na confecção do móvel, reduzindo o custo final e mantendo o mesmo padrão de qualidade. Verifica-se a mistura de diversos materiais no mesmo móvel como o uso de medium-density fiberboard (MDF) nas partes frontais e aglomerado nos fundos e nas prateleiras laterais, além da introdução de metais, madeira, vidro, pedra, couro e outros materiais no design do móvel. (UNICAMP-IE-NEIT, 2002; GORINI, 2000; SILVA, 2003).

³ BANCO DO BRASIL. O setor moveleiro. Revista Comércio Exterior, Brasília, n.20, dez 1999.

Assim, complementa Gorini, os diversos tipos de materiais são complementares uns aos outros, e não concorrentes entre si. O sofisticado design do móvel italiano, em geral, mistura metais, madeira, vidro, pedra, couro, entre outros materiais. (GORINI, 1998, 2000).

A segunda tendência verificada nos países desenvolvidos, principalmente Estados Unidos e Europa, é que o novo modo de vida da sociedade priorizou maior funcionalidade e conforto do móvel, tendo crescido consideravelmente a linha “*ready to assemble*” e “*do it yourself*” (DIY), com embalagens atrativas e auto-explicativas, eliminando a necessidade do montador, reduzindo o custo de frete e de montagem, obtendo uma grande vantagem no comércio internacional, estes móveis também são chamados de “móveis componíveis” (GORINI, 1998; SILVA, 2003).

Ao que tudo indica as fortes tendências para o futuro residem, principalmente, num tipo de móvel prático, padronizado e confeccionado, principalmente, com madeira de reflorestamento, de baixo custo (GORINI, 1998).

As características da indústria moveleira dos países com maior destaque no mercado internacional de móveis, segundo Marion Filho (1997), MCT (1993); Gorini (1998, 2000); Quadros (2002), Venzke (2002), UNICAMP-IE-NEIT (2002) e ABIMÓVEL (2005) estão pormenorizadas no anexo 3,

5.1.1.3 Mercado mundial de móveis

A indústria mundial de móveis, até os anos 50, era constituída de pequenas empresas que visavam atender quase que exclusivamente ao mercado interno dos seus respectivos países. A partir dos anos 50, a indústria dinamarquesa de móveis passou a se voltar para o mercado externo, sendo a pioneira no comércio internacional. Entretanto, este somente se ampliou de forma significativa a partir dos anos 70, sob a liderança da Itália, que tem apresentado desde então uma taxa de crescimento anual acima de 15% (ABIMÓVEL, 1999; CSIL, 2001; COUTINHO *et al.*, 2001).

A produção mundial de móveis está estimada em US\$ 200 bilhões. Nos países desenvolvidos a produção representa 79% do total mundial, sendo de 64% a

parcela das sete maiores economias industriais: Estados Unidos, Itália, Japão, Alemanha, Canadá, França e Reino Unido. A fatia restante de 21% corresponde à produção de móveis em países emergentes, sendo que três deles (China, México e Polônia) vêm apresentando rápido aumento na atividade moveleira, graças a investimentos recentes em novas plantas, especialmente projetadas e construídas para exportações (BNDES, 2002).

O montante de móveis comercializado mundialmente aumentou de (US\$) 32,3 bilhões em 1994, para US\$ 72,91 bilhões em 2004, ou seja, 126%. Este crescimento, portanto, foi superior ao registrado no comércio internacional que, no mesmo período, foi de 105% (BRDE, 2006).

Os cinco principais exportadores em 2004 foram: Itália, China, Alemanha, Canadá, e Polônia, que juntos responderam por mais de 45% do total mundial exportado. A evolução das exportações entre 1999 e 2004, mostra a forte inserção da China no comércio mundial de móveis, que em 1999 ocupava a sexta posição no ranking dos maiores exportadores e em 2004 passou a ser o segundo exportador de móveis do mundo. Nessa dinâmica do mercado mundial o Brasil que em 1999 ocupava a 26ª posição no ranking dos maiores exportadores, em 2004 passou a ser o 22º maior exportador (tabela 5).

TABELA 5 - OS 10 MAIORES EXPORTADORES E O BRASIL, EM 1999 E 2004

2004				1999			
	País	Valor	%		País	Valor	%
1º	Itália	10,66	13,55	1º	Itália	8,3	11,65
2º	China	10,16	12,91	2º	EU-25	8,2	11,51
3º	Alemanha	6,88	8,75	3º	Alemanha	4,82	6,76
4º	Canadá	5,28	6,71	4º	EUA	4,55	6,39
5º	Polônia	4,67	5,94	5º	Canadá	4,53	6,35
6º	EUA	4,59	5,84	6º	China	2,71	3,79
7º	México	3,95	5,03	7º	França	2,32	3,25
8º	França	2,79	3,55	8º	México	2,21	3,10
9º	Dinamarca	2,43	3,09	9º	Polônia	1,88	2,64
10º	Espanha	1,91	2,43	10º	Dinamarca	1,79	2,50
22º	Brasil	0,94	1,20	26º	Brasil	0,38	0,53

FONTE: COMTRADE (2005)

Os principais importadores em 2004 foram: EUA, Alemanha, EU-25, França, Canadá e Japão, quando comparado com as importações mundiais em

1999, as importações não passaram por grandes mudanças quanto aos principais países consumidores (tabela 6).

TABELA 6 - MAIORES IMPORTADORES DE MÓVEIS 1999-2004

		2004		1999	
	País	Importação (US\$ bilhões)	País	Importação (US\$ bilhões)	
1º	EUA	29,095	EUA	18,846	
2º	Alemanha	8,398	Alemanha	6,62	
3º	EU – 25	6,975	EU – 25	5,53	
4º	França	5,616	França	3,375	
5º	Canadá	3,904	Reino Unido	3,03	
6º	Japão	3,748	Canadá	2,74	
7º	Bélgica	2,519	Japão	2,531	
8º	Holanda	2,043	Bélgica	1,97	
9º	Suíça	1,989	Holanda	1,834	
10º	Áustria	1,818	Suíça	1,599	
	Total	83,385	Total	59,667	

FONTE: COMTRADE (2005)

5.1.1.4 A China no mercado mundial de móveis

A China exportando US\$ 10,16 bilhões registrou o maior aumento de exportações (275 %) entre 1999 e 2004. Suas exportações estão fortemente concentradas nos EUA, seguido pelo o Japão. (BRDE, 2006)

O Brasil, no mesmo período, aumentou as exportações de US\$ 380 milhões para US\$ 940 milhões, crescimento de 147 %, conforme informação apresentada por BRDE (2006).

A China se tornou um figurante estratégico na oferta mundial de móveis e é diretamente competidora de produtos exportados pelo Brasil.

Hoje se apresenta como grande líder potencial no mercado internacional de móveis utiliza o preço como estratégia de entrada no mercado mundial. Os principais produtos fabricados são móveis de madeira para salas e outros acessórios (24 %); móveis de metal (15 %); dormitórios de madeira (14 %); assentos com estrutura de metal (9 %) e assentos com estrutura de madeira e estofado, (9 %). (BRDE, 2006).

Para ilustrar este cenário exemplifica-se a participação chinesa, que deverá suprir metade dos US\$ 20 bilhões que o EUA importam e a participação com cerca de 13 % das importações na Itália (MOTTA⁴, citado por COMTRADE, 2005).

Segundo o BRDE (2006) os resultados recentes e as previsões e os cenários acerca da indústria de móveis desse País são:

- “a meta do cenário traçado para os próximos cinco anos é de que as exportações evoluam da casa dos US\$ 10 bilhões (2004) para US\$ 25 bilhões (2010);
- está ocorrendo rápido avanço da tecnologia, configurado pela produção local de 40 % das máquinas instaladas no parque moveleiro chinês e pelo esforço bem sucedido de atrair investimentos de grandes e renomados produtores de máquinas da Itália e da Alemanha;
- a escala de tamanho das empresas está aumentando, ocorrendo casos de plantas com capacidade produtiva que exige 2.000 container/mês para exportação de seus produtos.”

Essa presença chinesa na produção e comercialização de móveis está impactando profundamente os fundamentos atuais dos demais países participantes da oferta mundial de móveis, em relação a seus mercados internos ou em relação aos espaços conquistados no mercado mundial.

5.1.2 Setor moveleiro nacional

Desde os primórdios da colonização do Brasil, por exemplo, o mobiliário dos primeiros colonos portugueses desdobrou-se da cultura da MetrÓpole. Os móveis eram importados pelos donatários ou, então, executados aqui por artesãos

⁴ MOTTA MOTTA, Flávia Gutierrez; HANSEN, Renato. O papel da governança local na geração de vantagens competitivas de um aglomerado: o caso de Bento Gonçalves (RS).

portugueses e seus ajudantes, sofrendo influências dos usos e costumes dos índios e dos escravos (SANTI, 2000).

Em sua origem, a produção de móveis era artesanal, de madeira maciça e sua qualidade dependia da habilidade e da criatividade dos artesãos. Esse ofício era transmitido pelos artesãos aos seus aprendizes, que após dominarem a habilidade passavam a produzir por conta própria. A produção de móveis devido à especificidade das tarefas envolvidas reserva a característica de ser intensiva em trabalho manual, sendo que o maquinário utilizado necessita ser adaptado. Segundo Marion Filho (1997), essa característica explica, em tempos atuais, o volume de pequenas empresas na indústria moveleira.

5.1.2.1 A cadeia produtiva do móvel

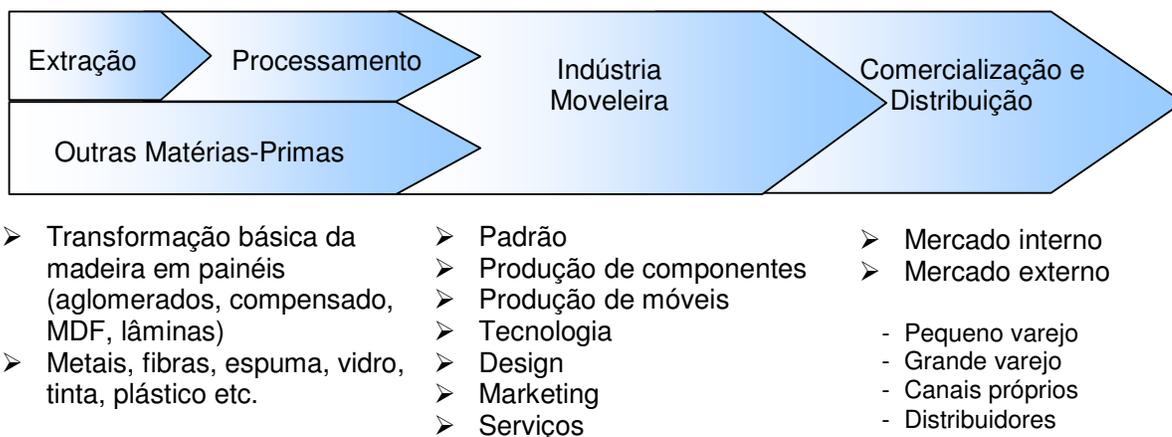
A cadeia produtiva de móveis compreende o conjunto de atividades que se articulam progressivamente nas diversas etapas de produção, desde a matéria-prima até o produto final, incluindo fornecedores de máquinas e equipamentos, insumos de maneira geral, logística, comercialização, podendo os elos estar ou não, integralmente, na aglomeração produtiva.

Os insumos utilizados para a fabricação de móveis, além da madeira, são variados – couros, tecidos, metais, aço, plástico – os quais, por sua vez, estão inseridos em outras cadeias produtivas. Por isso, a cadeia inclui, também, os produtos fornecidos por outros segmentos industriais - como químico, metalúrgico, têxtil, entre outros - e de serviços - como as ações ligadas ao marketing, design e logística, indicando a grande segmentação do setor (FERRAZ,2002).

À montante da cadeia produtiva está inserido o cultivo, a extração e o beneficiamento e do seu insumo principal, a madeira, bem como dos outros insumos utilizados. O segundo elo da cadeia é a atividade de transformação – a própria fabricação dos móveis e seus componentes, seja de madeira, metal, couro, tecido, etc.

Á jusante constam a logística de distribuição, a comercialização do produto final, aí incluídas as estratégias mercadológicas para o varejo e atacado, tanto no mercado interno como externo (FERRAZ, 2002), conforme a figura 4.

FIGURA 4 - CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS



FONTE: FINEP 2005

5.1.2.2 Características gerais

Uma característica organizacional marcante do setor moveleiro no Brasil é a grande verticalização do processo produtivo, muito freqüente, inclusive, nas empresas líderes do segmento. É comum numa mesma planta industrial serem fabricadas diversas linhas de produtos, que empregam variados processos tecnológicos e desenvolvimento de múltiplas etapas produtivas que vão desde a secagem da madeira até a montagem e embalagem do produto final.

A preocupação com a escassez da matéria-prima tem levado várias empresas se verticalizarem a partir da produção da matéria-prima para garantir o auto-abastecimento, através da incorporação de áreas florestais e da produção de madeira serrada e seca em estufa (FERRAZ, 2002).

Em que pese a tecnologia já ser muito difundida e acessível, a estreita cooperação entre as indústrias de móveis e de máquinas - como ocorre em alguns países da Europa - permite uma constante atualização da base técnica. (GORINI, 1998), porém, como o processo produtivo não é contínuo, a modernização, muitas

vezes, pode ocorrer apenas em determinadas etapas da produção. Em algumas fábricas, portanto, é possível que máquinas modernas coexistam com máquinas obsoletas.

Além da tecnologia, os demais fatores de competitividade da indústria de móveis relacionam-se com novas matérias-primas, design, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas que se referem ao produto, através do aprimoramento do design e da utilização de novos materiais. A qualidade do produto final é julgada de acordo com as seguintes variáveis principais: material, design e durabilidade, entre outras (GORINI, 1998).

Para aumento de competitividade da indústria moveleira, ganham cada vez mais importância as inovações em termos de processo e de produto. Por isso a gestão empresarial (conhecimento nas áreas de gerenciamento financeiro, recursos humanos, produção, marketing) e gestão do design são fatores que vêm recebendo atenção crescente pela indústria moveleira, principalmente as empresas líderes, pelos diferenciais que podem trazer no cenário de competitividade pela agregação de qualidade e valor ao produto (BNDES, 2006).

No mercado externo, o Brasil se insere como produtor e a eficiência produtiva e preço baixo do produto, aos quais as empresas brasileiras optaram como principais fatores competitivos, em detrimento a diferenciação do produto e ao atendimento a nichos específicos de mercado, que definem as outras estratégias competitivas genéricas apontadas por Porter (1980)

5.1.2.3 Características socioeconômicas

O setor é fortemente fragmentado e intensivo em mão de obra. Predominam as micros e pequenas empresas, sendo que 88,5% dos estabelecimentos possuem até 20 empregados, dos quais 36,2 % estão na faixa de até 4 funcionários (ABIMÓVEL, 2005).

A mão de obra apresenta baixo nível de escolaridade e qualificação, 65 % cursaram apenas o ensino fundamental, dos quais 17 % somente até a quarta série e, apenas, 2 % possuem nível superior (RAIS,2003).

A expressiva maioria das empresas é de natureza familiar, de organização tradicional e formada por capital inteiramente nacional. Recentemente, em alguns segmentos específicos como o de escritórios, por exemplo, estão ocorrendo ingressos de empresas estrangeiras (ABIMÓVEL, 2005).

Dados do Ministério do Trabalho (MTb-Rais 2003) indicam que o setor moveleiro é formado por 15.540 micro, pequenas e médias empresas, a grande maioria constituída com capital nacional, registrando concentração bastante elevada nas regiões Sul e Sudeste. Na Região Sul, estão localizadas principalmente nos Estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

Segundo informações da ABIMÓVEL (2005), o número total de empresas produtoras de móveis, incluindo as informais, é superior a 50.000, enquanto o faturamento, em 2005, foi de R\$ 12,05 bilhões, representando 1,3 % do PIB brasileiro.

O desempenho do setor moveleiro de 2000 a 2005 é apresentado na tabela 7.

TABELA 7 – DESEMPENHO DO SETOR 2000-2005

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção/Faturamento milhões de R\$	7.599	8.631	10.095	10.756	12.543	12.051*
Consumo milhões de R\$	6.918	7.738	8.767	8.934	10.060	9.901*
Exportação milhões de US\$	485	479	533	662	941	990
Importação Milhões de US\$	113	99	78	70	92	108
Balança comercial milhões de US\$	372	380	455	592	849	883
Exportação /Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0	18,3*
Importação/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6	2,3*

NOTA: * ESTIMATIVAS

FONTE: ABIMÓVEL/2006

A demanda por móveis, muito segmentada, varia positivamente com o nível de renda da população e o comportamento de alguns setores da economia, particularmente a construção civil.

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

Os principais estados exportadores segundo a ABIMÓVEL são apresentados no anexo 5.

5.1.3 Caracterização do produto móvel

Os produtos do setor de produção industrial moveleira podem ser caracterizados por: matéria-prima, uso, tipo, produção.

A seguir caracteriza-se o produto da indústria moveleira (GORINI, 1998; MARION FILHO, 1998; JUSTINA, 2004; FINEP, 2005; IBGE).

5.1.3.1 Matéria-prima utilizada na produção

A indústria pode ser agrupada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados

A classificação de móveis segundo o IBGE se dá a partir das matérias-primas predominantes: madeira, metal, plástico.

Os móveis de madeira (incluindo vime e junco) constituem 91 % dos estabelecimentos, absorvem 83 % do pessoal ocupado e representam 72 % do valor da produção do setor no Brasil. Os móveis de metal constituem 4 % dos

estabelecimentos, absorvem 9 % do pessoal ocupado e representam 12 % do valor da produção do setor.

Há uma variedade de bancos e assentos de plástico.

A montagem e acabamento utilizam diversos materiais como tecidos e couros naturais ou sintéticos.

Os artefatos do mobiliário se dividem em colchoaria e persianas.

A matéria-prima principal para os retilíneos lisos são aglomerados e painéis de compensados; a produção dos torneados utiliza como matéria-prima principal a madeira maciça (nativa ou de plantios florestais) e MDF.

5.1.3.2 Categorias de uso dos móveis

Os móveis são destinados para uso em residências, escritórios, instituições.

Segundo a ABIMÓVEL (2003) 60 % da produção total do setor são para fins residenciais no Brasil. Os móveis para uso em escritório representam 25 % da produção. Os móveis institucionais para escolas, consultórios médicos, hospitais, restaurantes, hotéis e similares e compõem 15 % da produção (JUSTINA, 2004).

As categorias de mercadorias foram definidas pelo Sistema Harmonizado de classificação internacional em 1988. O Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, ou simplesmente Sistema Harmonizado (SH), é um método internacional de classificação de mercadorias, baseado em uma estrutura de códigos e respectivas descrições.

5.1.3.3 Tipo do produto

O tipo de produto é classificado entre torneado e retilíneo. Os retilíneos seriados são lisos, sem detalhes sofisticados de acabamento e com desenho simples

de linhas retas; geralmente são da categoria quarto e cozinha para a população de baixo poder aquisitivo.

Os torneados são mais sofisticados no acabamento, sendo uma mistura de retilíneos e curvilíneos destinados a uma população com maior poder aquisitivo.

5.1.3.4 Forma de Produção

Quanto a forma de produção esta pode ser seriada (para distribuição comercial via varejistas e representantes) e sob encomenda (direto para os clientes ou sob um agente intermediário).

A produção sob encomenda geralmente utiliza matéria-prima básica de painéis reconstituídos conjugada com madeiras nativas.

Estas características dos móveis podem ser resumidas na tabela 8:

TABELA 8 - CLASSIFICAÇÃO DOS MÓVEIS

Categoria	Tipo
Uso	Residencial Escritório Institucional (consultórios, escolas, hospitais, hotéis, restaurantes)
Tipo	Torneado Retilíneo
Matéria-Prima	Madeira Metal Plástico
Produção	Sob encomenda Em série

FONTE: JUSTINA, 2004

5.2 PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS

As características dos principais pólos moveleiros descritas a seguir estão baseadas no anuário de 2005 da ABIMÓVEL e nos estudos desenvolvidos pelo BNDES em 2006.

A distribuição dos principais pólos fabricantes de móveis no Brasil é apresentada no anexo 6.

Cada uma desses pólos encontra-se num estágio de desenvolvimento distinto, segue padrões de especialização, de acordo com a característica regional não só em termos de capacitação produtiva e de inovação, mas também, em relação aos tipos de móveis que são produzidos e as características dos mercados a que são destinados, algumas características são sintetizadas na tabela abaixo. (tabela 9).

TABELA 9 - CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS AGLOMERADOS PRODUTIVOS DE MÓVEIS DO BRASIL

Pólo Moveleiro	Estado	Nº Empresas	Nº Empregados	Principais Mercados
Ubá	MG	300	3150	MG, SP, RJ, BA e exportações
Arapongas	PR	200*	7890	Todos os estados e exportação
Votuporanga	SP	85	7400	Todos os estados
Mirassol	SP	210	8500	PR, SC, SP e exportação
São Bento do Sul	SC	300*	11217	Fortes vínculos com o mercado global e num plano inferior com os mercados regional Sul e de São Paulo
Bento Gonçalves	RS	578*	11122	Forte presença no mercado interno brasileiro com elevados níveis de exportação
Oeste Catarinense	SC	126*	2781	Ênfase no mercado interno: Sudeste, Norte e Nordeste do Brasil e início de exportações

NOTA: * COM ALTERAÇÕES FEITAS POR CUNHA, 2006
 FONTE: ABIMÓVEL,2005

No Estado de São Paulo, a indústria moveleira engloba todos os segmentos do setor. Mesmo estando dispersa por todo o Estado, apresenta concentrações expressivas nos municípios de Mirassol, Votuporanga e na própria capital.

Na região de Votuporanga estão localizadas cerca de 85 empresas, que empregam aproximadamente 7.400 pessoas. O pólo foi criado recentemente e a empresa mais antiga tem cerca de 35 anos. A maioria das empresas é de pequeno e médio porte, e estão direcionadas, sobretudo, para a fabricação de móveis residenciais torneados de madeira maciça.

O pólo de Mirassol, com origem nos anos 40, contém aproximadamente 210 empresas e emprega cerca de 8.500 pessoas. Produz, principalmente, móveis residenciais de madeira, sendo que as maiores empresas concentram sua produção nos móveis retilíneos seriados, enquanto as menores atuam na produção de móveis torneados de madeira maciça.

Já na região da Grande São Paulo que congrega o maior e mais diversificado pólo moveleiro nacional, estão localizadas aproximadamente 3.800 empresas que empregam em torno de 5.800 mil trabalhadores. Nessa região estão situadas algumas das principais indústrias brasileiras de móveis para escritório sob encomenda, onde as empresas líderes atendem a aproximadamente 80 % do mercado. O foco mercadológico é, principalmente, o mercado interno, atendendo a todos os Estados. Apesar de possuir o maior número de empresas exportadoras do País, o Estado de São Paulo ocupa a quarta posição em termos de exportação de móveis, perfazendo um total de US\$ 87,4 milhões em 2005.

No Estado do Rio Grande do Sul, o setor está fortemente organizado em torno dos municípios de Bento Gonçalves e Flores da Cunha, os quais formam um dos aglomerados produtivos mais importantes no cenário moveleiro do País, com 578 empresas que geram algo em torno de 11.122 empregos diretos. Outras aglomerações de móveis de menor porte também estão presentes em Garibaldi, Lagoa Vermelha, Antônio Prado e Gramado. O Estado destaca-se na fabricação de móveis retilíneos seriados de madeira aglomerada, chapa dura e MDF. Assume importância, também, a produção de móveis torneados de madeira.

No Paraná, o pólo moveleiro de Araçongas é o de maior representatividade do Estado, contando com 200 empresas que geram 7.890 empregos diretos. É especializado na produção de móveis residenciais populares, com destaque, também, para a fabricação de estofados, onde conta com um número significativo de empresas produtoras. A maioria dos produtos é destinada ao mercado interno, entretanto, várias ações visando a prospecção e a inserção no mercado externo vêm sendo desenvolvidas, principalmente pelas médias e grandes empresas de alta tecnologia que exportam parte da sua produção, sendo responsáveis por aproximadamente 5,2 % das vendas externas de móveis do país em 2005.

O maior pólo moveleiro de Minas Gerais, Ubá, está localizado na Zona da Mata mineira e reúne, aproximadamente, 300 indústrias, a maioria de pequeno e médio porte, que respondem por 3.150 empregos. A linha de produtos é diversificada destacando-se móveis residenciais de madeira, sobretudo camas, guarda-roupas, salas de jantar e estofados, produzidos principalmente para o mercado interno. A principal destinação da produção é o mercado estadual, seguido por Rio de Janeiro e Espírito Santo.

O Estado de Santa Catarina é o maior exportador de móveis do país, sendo responsável por aproximadamente 44 % das exportações brasileiras de móveis, em 2005. Os municípios de São Bento do Sul e Rio Negrinho formam o maior pólo produtor de móveis do Brasil, responsável pela maior parte das exportações brasileiras de móveis.

Esse pólo formado pelos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, que configura a área de estudo deste trabalho, foi denominado recentemente pelas instituições que dirigem esse agrupamento industrial de Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro.

A Região Oeste do Estado catarinense concentra, também, um número considerável de empresas, caracterizando outro pólo de produção, mesmo não estando elas localizadas numa área geográfica contígua. Todavia, as semelhanças em termos de características, dimensão, (predominantemente micro e pequenas empresas) a identificação de um certo grau de governança e integração entre as empresas e as instituições de suporte, permitem identificar a existência de uma aglomeração produtiva de móveis na região, composta por cerca de 126 empresas.

5.3 OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

As informações sobre as empresas sindicalizadas foram prestadas pelos sindicatos contatados. Nos cadastros das instituições foram identificadas 73 empresas moveleiras associadas, as quais foram contatadas obtendo-se os desdobramentos sintetizados na tabela 10.

TABELA 10 - ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA

Descrição	Número de empresas	%
Banco de dados Sindicatos	86	
Universo da pesquisa (empresas moveleiras)	73	100
Empresas participantes da pesquisa	24	32,87
Empresas não participantes	49	67,12
Principais motivos		
Recusou	4	
Telefone errado	10	
Não identificado	37	

FONTE: O AUTOR

Os contatos foram efetivados junto a 24 empresas, correspondendo a 32,87% do total de empresas moveleiras cadastradas.

5.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A partir das relações de frequência das respostas, foram obtidas as proporções pertinentes, as quais possibilitaram a análise comparativa das respostas de forma proporcional, permitindo expressar as respostas e os atributos em termos de porcentagem.

5.4.1 Perfil das empresas

Em relação à posição hierárquica dos respondentes a participação contou com presidentes, proprietários ou sócios (25 %), diretores (41 %), gerentes (25 %), o que totalizou 91 %, confirmando que as respostas estão alinhadas pelo grupo de decisão e gestão das empresas, representando o contexto estratégico.

5.4.1.1 Tempo de atuação

Uma parcela significativa das empresas pesquisadas (gráfico 1) mostra-se jovem com até dez anos de atuação (30 %) outra proporção significativa é das empresas que tem entre 31 e 40 anos (30 %). As proporções encontradas referentes

ao tempo de atuação são as seguintes: 14 % têm entre 21 e 30 anos de atuação, 9 % têm entre 11 e 20 anos, as empresas com tempo de atuação entre 61 e 70 anos também correspondem a 9 %, 4 % das empresas tem entre 41 e 50 anos e as empresas com mais de 81 correspondem a 4 %.

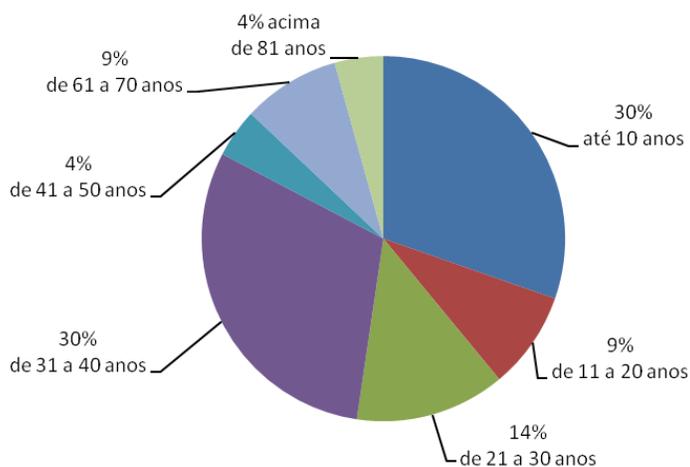
A presença de uma empresa com 83 anos de atuação e as proporções encontradas, confirma o pioneirismo do pólo na produção de móveis no Brasil.

O pioneirismo do pólo pode ser identificado pela cronologia da Indústria de móveis (anexo 4) elaborada pela ABIMÓVEL (2005), que faz apenas duas menções à produção de móveis antes da produção na região foco desse estudo: em 1890 “...no Rio de Janeiro é aberta a Companhia de móveis Curvados, que se propõe a fabricar móveis em escala, utilizando moldes de peças austríacas.” e em 1987 “...Gelli – Industria de Móveis S.A., de Petrópolis, Rio de Janeiro, inicia a produção de móveis sob medida....”

Neste mesmo documento é relatado que em abril de 1913 “...com serraria para produção de tábuas de pinho e imbuia, em Rio Negrinho, então distrito de São Bento do Sul,(SC) inicia suas atividades a empresa antecessora da Móveis Cimo S.A, que recebeu esta denominação em 1951.”

Destaca-se também a presença de empresas relativamente novas com 30 % das empresas com até dez anos de atuação.

GRÁFICO 1 – TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS



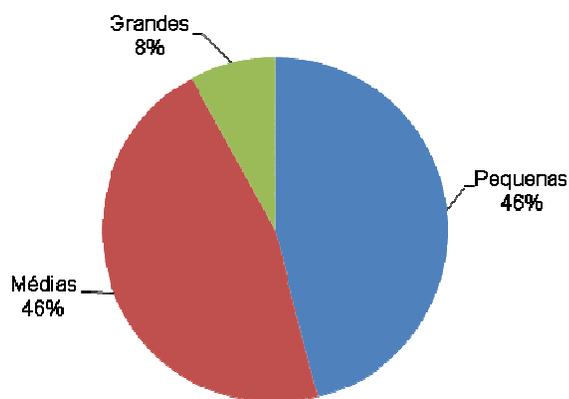
FONTE: O AUTOR

5.4.1.2 Porte das empresas

Em relação ao tamanho das empresas, a grande maioria é formada por empresas de médio e pequeno porte, na mesma proporção, 46 %.

8 % das empresas foram classificadas como sendo de grande porte. (gráfico 2).

GRÁFICO 2 – PORTE DAS EMPRESAS POR EMPREGADOS



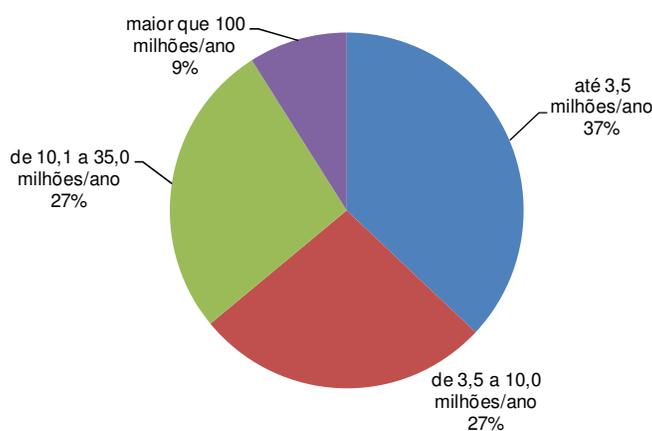
FONTE: O AUTOR

5.4.1.3 Faturamento

No tocante ao faturamento, 9 % das empresas amostradas tem faturamento médio anual maior que 100 milhões de reais, o que corresponde à proporção encontrada das grandes empresas (8 %), confirmando a aplicabilidade do critério empregado pelo SEBRAE relativo ao número de pessoal ocupado.

Mais de 50 % das empresas pesquisadas faturam anualmente de 3,5 a 35 milhões de reais e 37 % faturam até 3,5 milhões de reais em média por ano, conforme o gráfico 3.

GRÁFICO 3 – PROPORÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO EM REAIS.



FONTE: O AUTOR

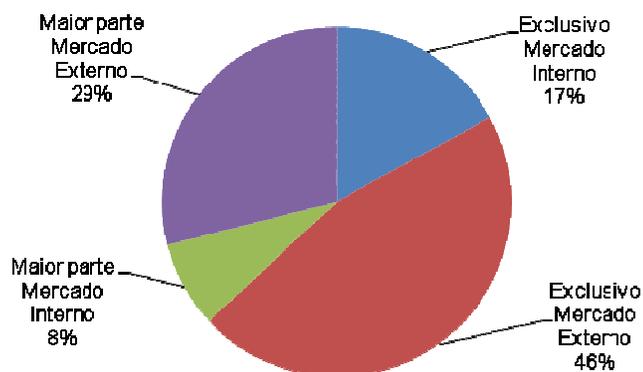
5.4.1.4 Destino da produção

Os resultados confirmam a característica exportadora do pólo.

Do total de empresas amostradas, 46 % produzem móveis exclusivamente para o mercado externo e 29 % das empresas destinam a maior parte da produção para o mercado externo. Este resultado mostra que 75 % das empresas estão voltadas ao mercado externo, portanto sujeitas ao dinamismo da competitividade da indústria moveleira mundial.

Apenas 17 % das empresas destinam sua produção exclusivamente ao mercado interno e 8 % destinam a maior parte da produção ao mercado interno, conforme o gráfico 4.

GRÁFICO 4 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO O DESTINO DA PRODUÇÃO.



FONTE: O AUTOR

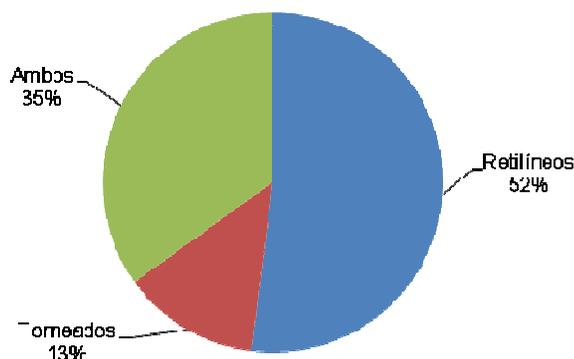
5.4.1.5 Tipo de móveis produzidos

Destaca-se na amostra uma empresa que não considera os móveis que produz nem torneados nem retilíneos, classifica seus produtos como móveis trabalhados, que pode ser considerado uma mistura dos retilíneos com detalhes torneados. Ressalta-se que esta mesma empresa possui 5 anos de atuação e destina sua produção ao mercado europeu, onde segundo o proprietário, existe um nicho que busca móveis diferenciados.

Para efeito de proporcionalidade esta empresa não foi considerada nesta análise.

A proporção identificada foi a seguinte: 52 % das empresas que compõem a amostra produzem exclusivamente móveis retilíneos, 13 % produzem exclusivamente móveis torneados e cerca de 35 % das empresas produzem os dois tipos de móveis, conforme o gráfico 5.

GRÁFICO 5 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS POR TIPO DE MÓVEIS PRODUZIDOS.

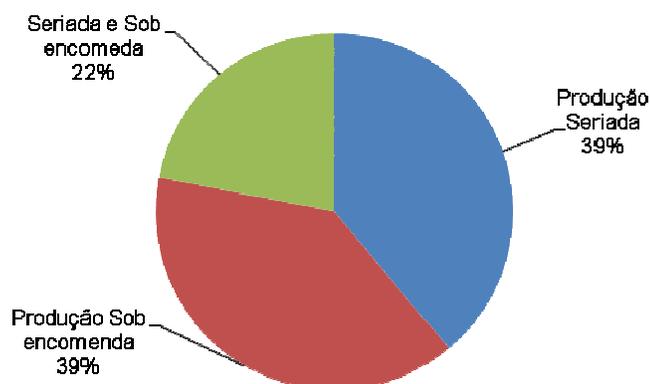


FONTE: O AUTOR

5.4.1.6 Forma de produção

Quanto à forma de produção, foi identificada a mesma proporção para as empresas que produzem sob encomenda e de forma seriada (39 %) e cerca de 22 % trabalham com as duas formas de produção (gráfico 6).

GRÁFICO 6 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS POR FORMA DE PRODUÇÃO DOS MÓVEIS



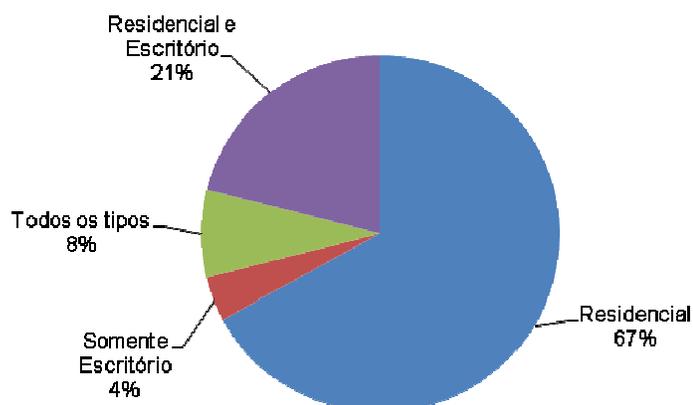
FONTE: O AUTOR

5.4.1.7 Categoria de uso

A maioria das empresas, 67 %, produz apenas móveis para uso residencial e 21 % produz para uso residencial e em escritório (gráfico7).

Essas proporções mostram claramente que a categoria de uso residencial é responsável pela maior parte de produção no pólo, sendo que os dormitórios compõem o mix de produtos de 83 % das empresas pesquisadas.

GRÁFICO 7 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS POR CATEGORIA DE USO DOS MÓVEIS



FONTE: O AUTOR

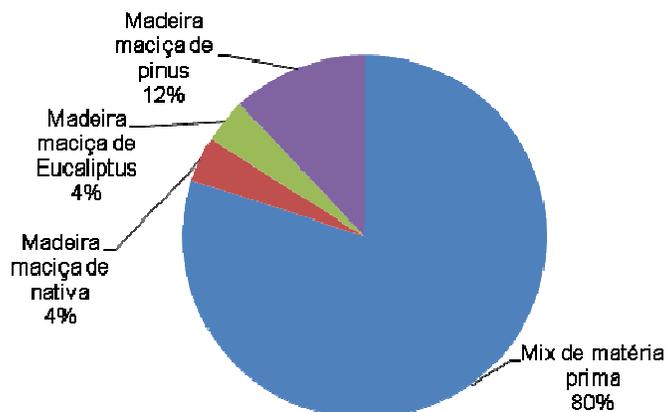
5.4.1.8 Matéria-Prima

A maioria das empresas amostradas, 80 %, utiliza um mix de matéria-prima, variando as combinações entre madeira maciça de pinus, eucaliptus e nativa com painéis (MDF, aglomerado e compensado), enquanto que 12 % trabalham somente com madeira maciça de pinus, 4 % utilizam exclusivamente madeira maciça de eucaliptus e o restante 4 % usam apenas madeira de essências nativas (gráfico 8).

A utilização da madeira maciça de pinus e do MDF é a combinação mais usada, 54 % das empresas utilizam esses dois produtos no seu processo produtivo.

Apenas uma empresa produz móveis exclusivamente com madeira nativa, e destina sua produção inteiramente para o mercado interno.

GRÁFICO 8 – PROPORÇÃO DE EMPRESAS POR MATÉRIA PRIMA UTILIZADA.



FONTE: O AUTOR

5.5 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

5.5.1 Análise fatorial de componentes principais

As informações relativas às estratégias competitivas foram submetidas à análise fatorial de componentes principais, evidenciando as dimensões das estratégias competitivas genéricas das empresas que compõe a amostra.

Foram determinadas as comunalidades, que são os valores que representam a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis na análise. A variável que não apresentar uma variância única (ou variável aleatória) terá uma comunalidade de valor 1,0. Por outro lado, a variável que não apresentar relação alguma de suas variâncias com qualquer outra variável, irá ter uma comunalidade zero.

Na tabela 11 são apresentados os valores das comunalidades, que apresentaram valores satisfatórios.

TABELA 11 – COMUNALIDADES DETERMINADAS PARA A MATRIZ PRINCIPAL DE DADOS

Variável	Valor das Comunalidades
MC01 - D	.490
MC02 - D	.562
MC03 - BC	.506
MC04 - D	.525
MC05 - D	.504
MC06 - BC	.656
MC07 - D	.754
MC08 - D	.754
MC09 - F	.756
MC10 - BC	.656
MC11 - F	.610
MC12 - F	.699
MC13 - D	.576
MC14 - D	.512
MC15 - BC	.640
MC16 - D	.852
MC17 - F	.803
MC18 - BC	.452
MC19 - F	.550
MC20 - D	.805

NOTA: Método de extração: análise de componentes principais

FONTE: O AUTOR

A confiabilidade das sub-medidas foi avaliada pelo Alfa de Cronback e pelo Kaiser-Meyer-Olkin, Também foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett.

Os resultados dos testes são apresentados na tabela 12,

TABELA 12 – TABELA COM OS RESULTADOS DOS TESTES REALIZADOS

Testes Realizados	Valor Obtido
Kaiser-Meyer-Olkin	0,449
Esfericidade de Bartlett	
Chi-Quadrado	408,653
Graus de Liberdade	190
Significância	0,000
Alfa de Cronbach	0,904

FONTE: O AUTOR

O valor alfa de Cronback, foi 0,904, o que confirma a confiabilidade da escala analítica utilizada, conforme FIELD (2005). Os resultados dos demais testes

asseguram a aplicabilidade da análise fatorial de componentes principais, exceto o valor do KMO foi de 0,449, o que está 0,05 abaixo do valor recomendado por HAIR *et al* (2005).

A matriz de fatores sofreu rotação ortogonal pelo método Varimax.

A solução para três fatores foi inicialmente escolhida, pois foi considerada a mensuração das três estratégias genéricas de Porter (1980) como a dimensão de avaliação da estratégia competitiva, também embasada pela avaliação do fator “*eigenvalue*”, indicada por Stevens (1986).

A análise fatorial optando por três fatores representou 63,31 % da variância total. Na tabela 13 são apresentadas as variâncias dos fatores extraídos antes e após a rotação da matriz.

TABELA 13 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Componente	Extração da soma dos quadrados carregados			Rotação da soma dos quadrados carregados		
	Total	% da Variância	Acumulada %	Total	% da Variância	Acumulada %
1	8.013	40.064	40.064	4.326	21.628	21.628
2	2.526	12.629	52.693	4.216	21.078	42.706
3	2.124	10.619	63.311	4.121	20.605	63.311

NOTA: Método de extração: análise de componentes principais
 FONTE: O AUTOR

Foram extraídos três fatores, os quais são representativos da orientação estratégica conforme inter-relação estabelecida pela metodologia utilizada. Os fatores estão apresentados na tabela 14, conforme ordem de extração pela rotação Varimax da matriz.

TABELA 14 – COMPONENTES DA MATRIZ ROTACIONADA

	COMPONENTES OU FATORES		
	1	2	3
MC01 - D	-,022	.102	<u>.692</u>
MC02 - D	.212	.143	<u>.705</u>
MC03 - BC	5.919E-02	<u>.557</u>	.439
MC04 - D	.131	.139	<u>.699</u>
MC05 - D	<u>.672</u>	.103	.203
MC06 - BC	.402	<u>.690</u>	.137
MC07 - D	.429	<u>.671</u>	.345
MC08 - D	<u>.800</u>	.329	6.875E-02
MC09 - F	<u>.856</u>	6.670E-02	.134
MC10 - BC	.357	.305	<u>.660</u>
MC11 - F	<u>.608</u>	-.363	.329
MC12 - F	6.791E-02	.120	<u>.825</u>
MC13 - D	<u>.710</u>	-,060	.262
MC14 - D	.344	.338	<u>.528</u>
MC15 - BC	-,081	<u>.795</u>	4.097E-02
MC16 - D	.462	<u>.726</u>	.334
MC17 - F	<u>.702</u>	.492	-.260
MC18 - BC	.204	<u>.508</u>	.391
MC19 - F	-,222	<u>.680</u>	.194
MC20 - D	.398	<u>.571</u>	.566

NOTA: Método de extração: análise de componentes principais
Método de rotação: varimax com normalização de kaiser
A rotação convergiu com 6 iterações
FONTE: O AUTOR

O fator 1 é representado por 6 variáveis, sendo 3 de foco e 3 de diferenciação, o que compõe uma estratégia que combina a estratégia de diferenciação com a estratégia de foco, agregando 21,62 % da variância. Esta posição concilia a estratégia genérica de foco à diferenciação com foco no cliente ou no produto. Esta dimensão ressaltada pelo fator 1 está de acordo com o que recomenda a teoria de Porter, pois este autor destaca a estratégia híbrida contendo a orientação para enfoque.

O fator 2, representa 21,07 % da variância e é representado por 8 variáveis divididas em : 4 de baixo custo, 3 de diferenciação e 1 de foco.

Este fator apresenta uma tensão entre as estratégias de baixo custo e diferenciação, com maior destaque para a estratégia de baixo custo, o que Porter (1980) chama de posição de “meio-termo”. Esta posição não é aconselhada, pois segundo este autor, as empresas que desenvolvem esta posição “... estão em uma situação estratégica extremamente pobre” Porter (1980) e esta orientação estratégica garante uma baixa rentabilidade, segundo este mesmo autor.

O fator 3, composto por 4 variáveis de diferenciação, 1 de foco e 1 de baixo custo, com uma variância de 20,60 % que quando acumulada totaliza 63,31 % da variância, expressou alinhamento estratégico genérico baseado na diferenciação com uma tensão muito tênue com as estratégias de foco e baixo custo, podendo ser considerada uma estratégia de diferenciação.

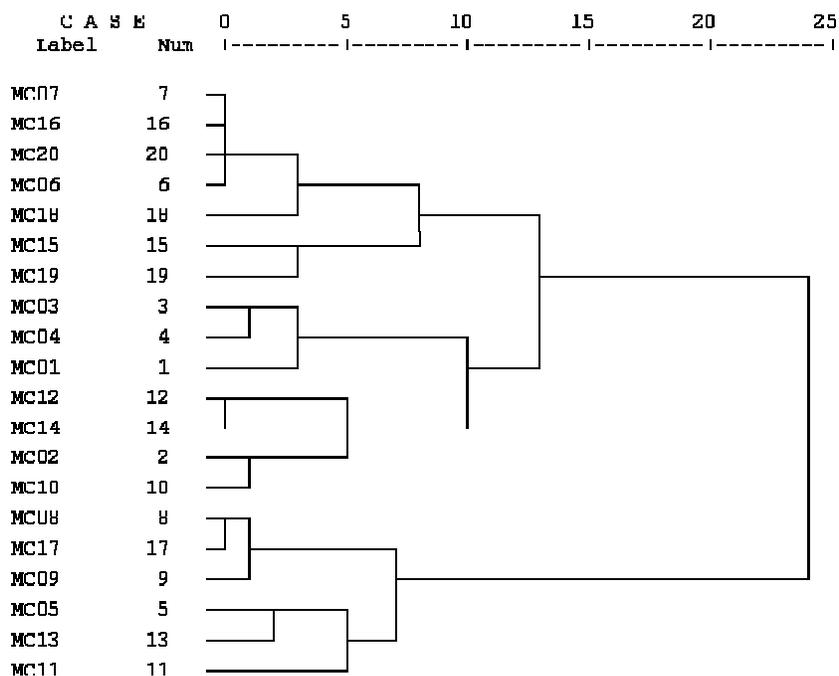
5.5.2 Análise de cluster

A análise de agrupamentos foi utilizada nesta pesquisa como um recurso interpretativo complementar à análise fatorial, o que expressou os agrupamentos por fatores que determinaram a orientação estratégica do grupo de empresas pesquisadas.

O procedimento hierárquico dos algoritmos de clusters, utilizando o método de “Ward” foi utilizado.

A partir da determinação das distâncias Euclidianas estabeleceu-se um dendrograma representado na figura 5

FIGURA 5 - DEDROGRAMA USANDO O MÉTODO DE WARD



FONTE: O AUTOR

O valor do eixo “x” expressa o grau de similaridade de forma inversamente proporcional, portanto, quanto menor o valor, maior a similaridade. E no caso as variáveis utilizada nesta pesquisa, distinguem-se 3 agrupamentos, considerando o valor da distância entre 5 e 10 unidades.

Evidenciaram-se dois agrupamentos com forte tensão entre baixo custo e diferenciação, o que demonstrou a não existência de uma estratégia clara e bem definida por parte do grupo das empresas participantes, quando analisadas em conjunto

O outro grupo identificado compõe uma estratégia híbrida entre foco e diferenciação.

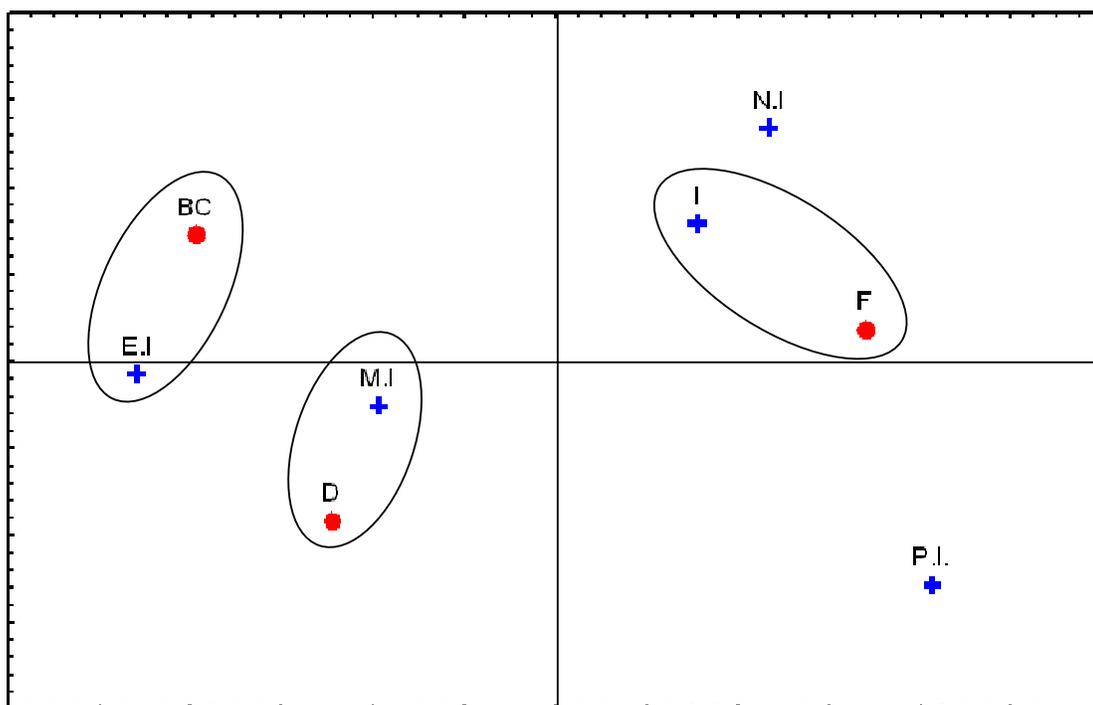
Porém é possível interpretar já com o valor referencial da distância entre 10 e 15 unidades que existem dois agrupamentos. O maior agrupamento apresentou a posição de meio-termo, entre diferenciação e baixo custo e o outro agrupamento

com um número menor de variáveis envolvidas apresentou a estratégia genérica da diferenciação combinada com o foco.

5.6 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS AGREGADAS.

As análises gráficas utilizadas foram o mapa perceptual e o dendrograma, descrito anteriormente. Os resultados são apresentados a seguir.

GRÁFICO 9 - MAPA PERCEPTUAL DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA.



NOTA: BC - BAIXO CUSTO; F - FOCO; D – DIFERENCIAÇÃO; EI - EXTREMAMENTE IMPORTANTE; MI - MUITO IMPORTANTE; I – IMPORTANTE; PI - POUCO IMPORTANTE; NI - NENHUMA IMPORTÂNCIA

FONTE: O AUTOR

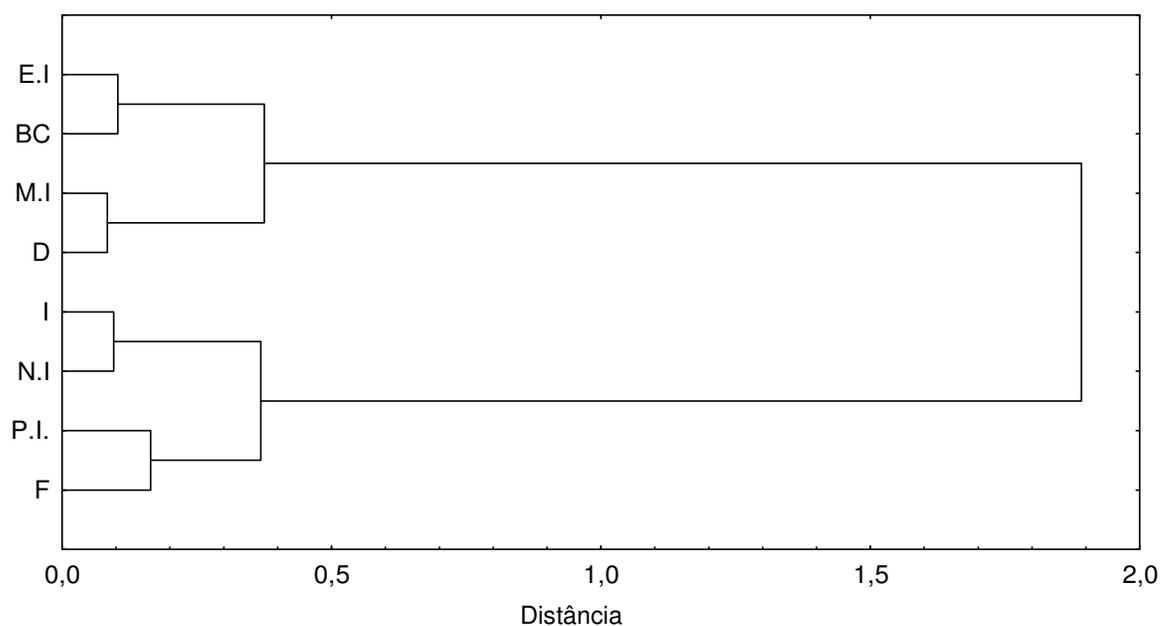
No gráfico 9 apresenta-se em relação à amostra agregada, o mapa de percepções das estratégias genéricas de Porter em relação à amostra agregada.

Pode-se distinguir que a estratégia genérica de baixo custo, e diferenciação devido a sua proximidade com o critério de importância E.I e M.I foram consideradas entre extremamente e muito importante.

Devido à proximidade similar dos atributos Importante, Nenhuma Importância e Pouco Importante com a estratégia de foco, concluí-se que os empresários não utilizam, ou atribuem pouca importância, à essa estratégia genérica.

Para melhor visualizar os resultados utilizou-se o dendrograma apresentado abaixo na figura 6.

FIGURA 6 - DENDROGRAMA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA (MÉTODO DE WARD)



NOTA: **BC** - BAIXO CUSTO; **F** - FOCO; **D** - DIFERENCIAÇÃO; **EI** - EXTREMAMENTE IMPORTANTE; **MI** - MUITO IMPORTANTE; **I** - IMPORTANTE; **PI** - POUCO IMPORTANTE; **NI** - NENHUMA IMPORTÂNCIA

FONTE: O AUTOR

Na visualização do dendrograma é aceitável considerar apenas dois grupos que separam duas classes distintas de variáveis, as consideradas

extremamente importantes e muito importantes e as consideradas de pouco importância a nenhuma importância.

O grupo que agrega os atributos E.I e M.I, pode ser dividido em dois subgrupos, onde a estratégia de baixo custo e o atributo extrema importância compõem o primeiro subgrupo e o atributo muito importante juntamente com a estratégia de diferenciação compõem o segundo grupo.

Esta análise gráfica corrobora com o mapa perceptual indicando que as estratégias de baixo custo e diferenciação são consideradas de extremamente a muito importante, portanto ressaltando uma orientação estratégia híbrida onde se pode visualizar uma tendência mais forte à estratégia de baixo custo pela maior parte do grupo de empresas analisadas.

Estes resultados apresentados representam a realidade da amostra estudada, uma vez que este pólo é composto por empresas de médio e pequeno porte possui uma marcante característica exportadora e está inserido em um mercado onde a competição acontece, geralmente, via preço.

Entre outros fatores esta competição via preço, é estimulada pela forma de negociação dos produtos, que se dá pelo clássico modelo *mark-up* de precificação (FRANZONI, 2005), onde o fabricante produz de forma que preço seja no mínimo igual ou superior ao preço mínimo estabelecido pelo comprador.

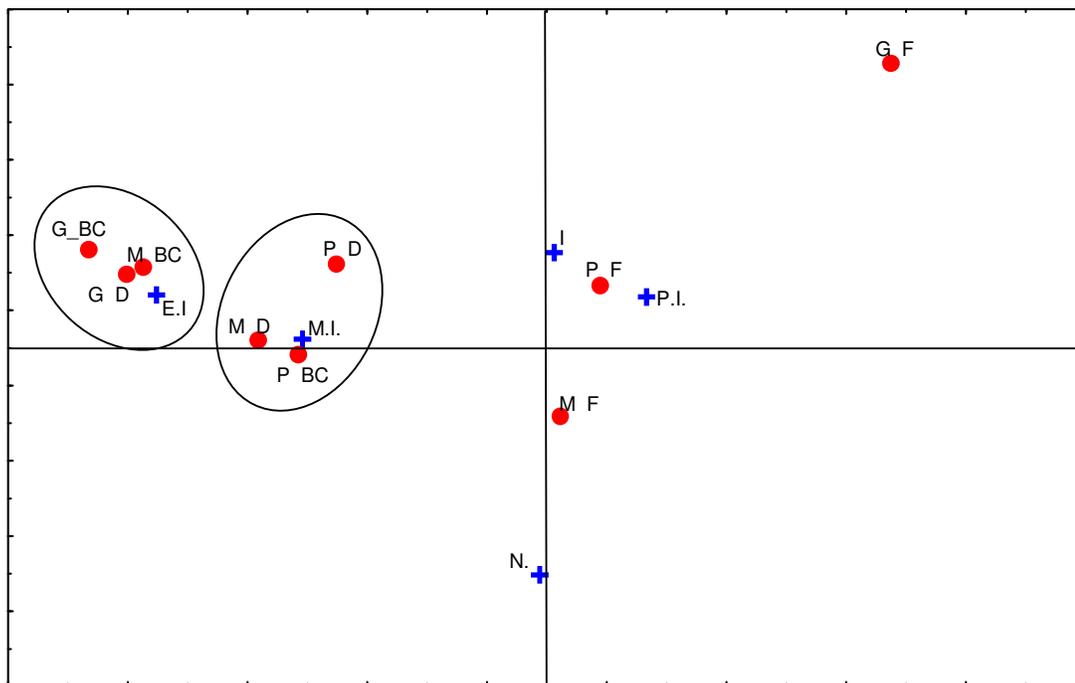
5.7 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS AGRUPADAS QUANTO AO PORTE E AO DESTINO DA PRODUÇÃO

5.7.1 Orientação estratégica segundo o porte da empresas.

Conforme explicitado anteriormente as empresas foram agrupadas quanto ao porte e as estratégias genéricas de Porter (1980).

O mapa perceptual (gráfico 10) e o dendrograma (figura 7) gerado permitiram identificar qual a importância atribuída para cada estratégia genérica pelas empresas de tamanhos diferentes.

GRÁFICO 10 - MAPA PERCEPTUAL DOS DADOS DESAGREGADOS QUANTO AO PORTE DAS EMPRESAS E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA.



NOTA: **BC** - BAIXO CUSTO; **F** - FOCO; **D** - DIFERENCIAÇÃO; **EI** - EXTREMAMENTE IMPORTANTE; **MI** - MUITO IMPORTANTE; **I** - IMPORTANTE; **PI** - POUCO IMPORTANTE; **NI** - NENHUMA IMPORTÂNCIA; **G_D** - DIFERENCIAÇÃO PARA GRANDE EMPRESA; **G_BC** - BAIXO CUSTO PARA GRANDE EMPRESA; **G_F** - FOCO PARA GRANDE EMPRESA; **M_D** - DIFERENCIAÇÃO PARA MÉDIA EMPRESA; **M_BC** - BAIXO CUSTO PARA MÉDIA EMPRESA; **M_F** - FOCO PARA MÉDIA EMPRESA; **P_D** - DIFERENCIAÇÃO PARA PEQUENA EMPRESA; **P_BC** - BAIXO CUSTO PARA PEQUENA EMPRESA; **P_F** - FOCO PARA PEQUENA EMPRESA

FONTE: O AUTOR

O gráfico 10, apresenta as percepções dos empresários, das médias, pequenas e grandes empresas do pólo em relação às estratégias genéricas de Porter.

Podem-se distinguir três grupos, um grupo formado junto ao critério extremamente importante e outro formado junto ao critério muito importante, as demais variáveis e critérios de importância não configuraram nenhum agrupamento por se apresentarem muito dispersos.

Através do grupo formado pelo critério E.I, identifica-se que as empresas de grande porte entendem que baixo custo e diferenciação são extremamente

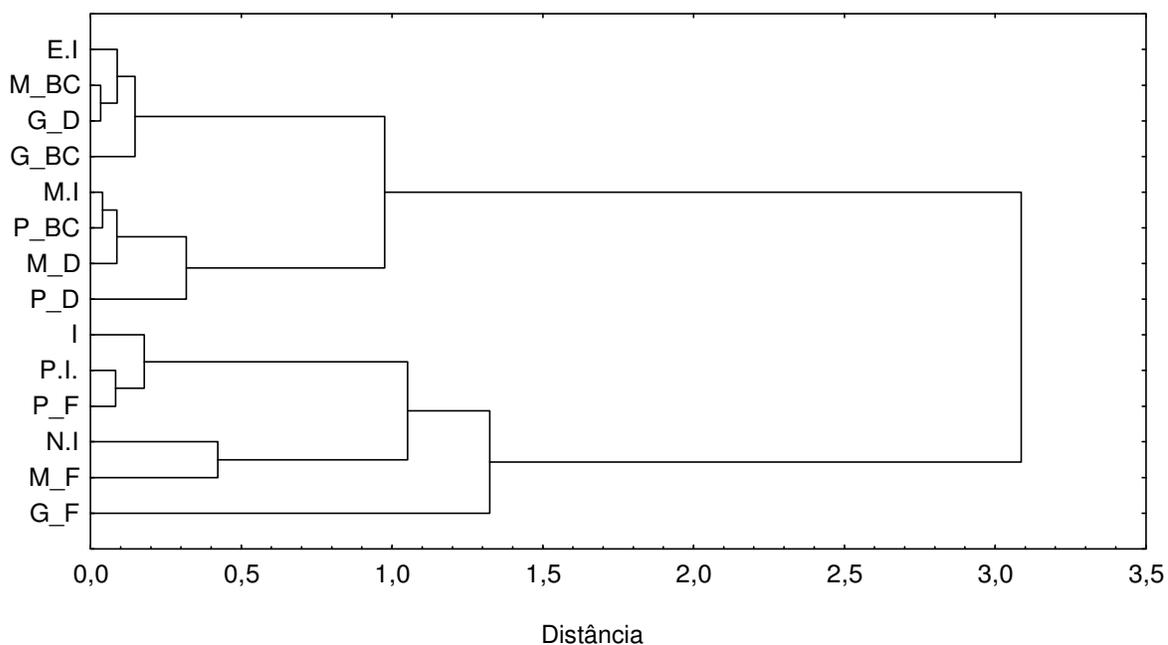
importantes, as empresa de médio porte também consideram a estratégia de baixo custo extremamente importante.

Evidencia-se através do grupo formado junto ao critério M.I que para as pequenas e médias empresas a estratégia de diferenciação é considerada muito importante, da mesma forma pode-se identificar esta percepção em relação à estratégia de baixo custo pelas pequenas empresas.

A estratégia foco mostrou-se sem importância relativa, independentemente do porte da empresa, corroborando com o resultado da análise anterior com os dados agregados.

Com o uso do dendrograma (figura 7) pode-se refinar a análise dos resultados

FIGURA 7 - DENDROGRAMA DOS DADOS DESAGREGADOS QUANTO AO PORTE DAS EMPRESAS E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA. (MÉTODO DE WARD)



NOTA: **BC** - BAIXO CUSTO; **F** - FOCO; **D** - DIFERENCIAÇÃO; **EI** - EXTREMAMENTE IMPORTANTE; **MI** - MUITO IMPORTANTE; **I** - IMPORTANTE; **PI** - POUCO IMPORTANTE; **NI** - NENHUMA IMPORTÂNCIA; **G_D** - DIFERENCIAÇÃO PARA GRANDE EMPRESA; **G_BC** - BAIXO CUSTO PARA GRANDE EMPRESA; **G_F** - FOCO PARA GRANDE EMPRESA; **M_D** - DIFERENCIAÇÃO PARA MÉDIA EMPRESA; **M_BC** - BAIXO CUSTO PARA MÉDIA EMPRESA; **M_F** - FOCO PARA MÉDIA EMPRESA; **P_D** - DIFERENCIAÇÃO PARA PEQUENA EMPRESA; **P_BC** - BAIXO CUSTO PARA PEQUENA EMPRESA; **P_F** - FOCO PARA PEQUENA EMPRESA

FONTE: O AUTOR

No dendrograma, no que se refere ao porte das empresas, visualizam-se claramente dois grupos, um grupo onde as variáveis são percebidas como muito e extremamente importante enquanto o outro grupo agrega as variáveis consideradas de importante a nenhuma importância.

Esta ferramenta evidencia novamente que a estratégia de foco não é considerada importante.

No grupo das variáveis consideradas mais importantes, encontram-se dois subgrupos.

O primeiro é formado com base no critério de extrema importância, portanto identifica-se que para as grandes empresas as estratégias de diferenciação e baixo custo são priorizadas, o mesmo acontece com as médias empresas em relação à estratégia de baixo custo.

A liderança em custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções em custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais (PORTER, 1980).

Esse esforço necessário para competir através da estratégia de baixo custo explica a importância atribuída pelas grandes e médias empresas a esta estratégia, uma vez que apenas com grandes investimentos é possível posicionar-se com sucesso utilizando a liderança em custo, o que cria uma barreira de entrada, dificultando a competição via preço para as pequenas empresas.

Outro detalhe importante observado é que para as grandes empresas a estratégia de diferenciação também é considerada extremamente importante, a perseguição da estratégia de diferenciação e de baixo custo simultaneamente, apesar de não recomendada por Porter (1980), já foi identificada por diversos autores em estudos semelhantes a esse, onde empresas apresentaram resultados satisfatórios desenvolvendo esta estratégia híbrida.

As grandes empresas são quase na sua maioria exportadoras e têm como principal cliente o mercado Norte-Americano e Europeu.

O mercado Norte-Americano também é o principal destino das exportações chinesas de móveis e tem a característica de comprar móveis seriados,

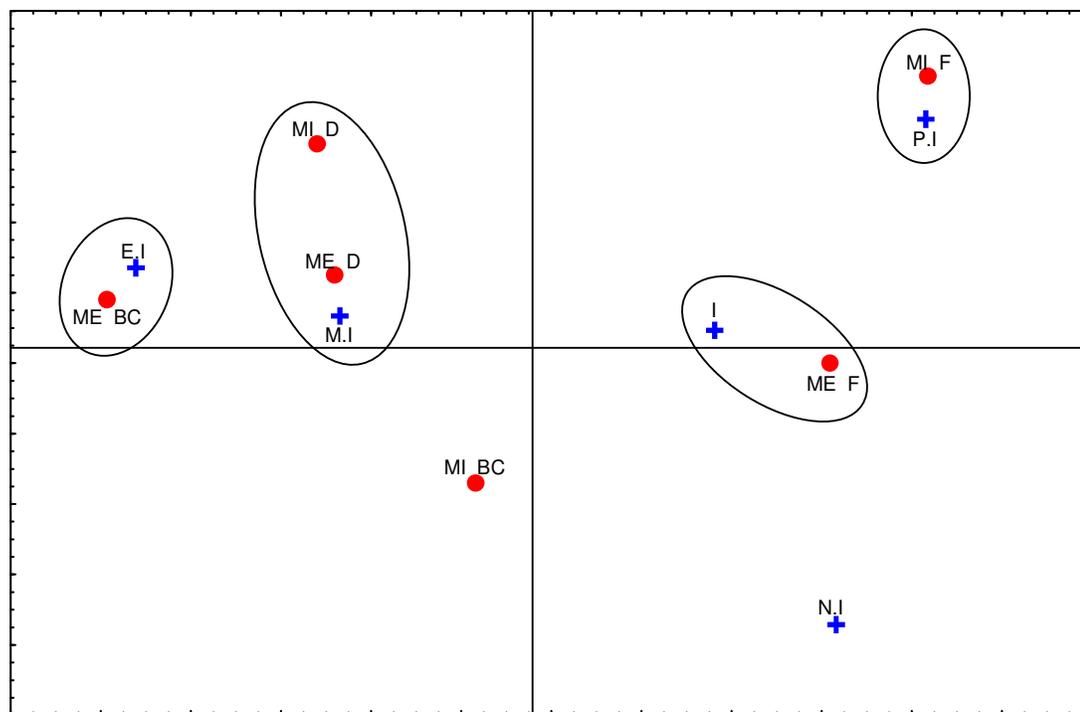
em grande quantidade. Por outro lado o mercado Europeu prioriza os móveis diferenciados e com maior valor agregado, ressaltado a qualidade, o que justifica a perseguição da estratégia híbrida entre baixo custo e diferenciação pelas grandes empresas exportadoras.

No segundo subgrupo, pode-se identificar que para as empresas pequenas que as estratégias de diferenciação e baixo custo são muito importantes e para a média empresa a diferenciação é muito importante.

5.7.2 Orientação estratégica segundo o direcionamento da produção

O mapa perceptual (gráfico 11) e o dendrograma (figura 8) gerados permitiram identificar qual a importância atribuída para cada estratégia genérica pelas empresas com direcionamento ao mercado interno ou externo.

GRÁFICO 11 - MAPA PERCEPTUAL DOS DADOS DESAGREGADOS QUANTO AO DESTINO DA PRODUÇÃO E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA



FONTE: O AUTOR

O gráfico 11 apresenta as percepções da importância relativa das estratégias competitivas genéricas em relação aos dados desagregados quanto ao destino da produção.

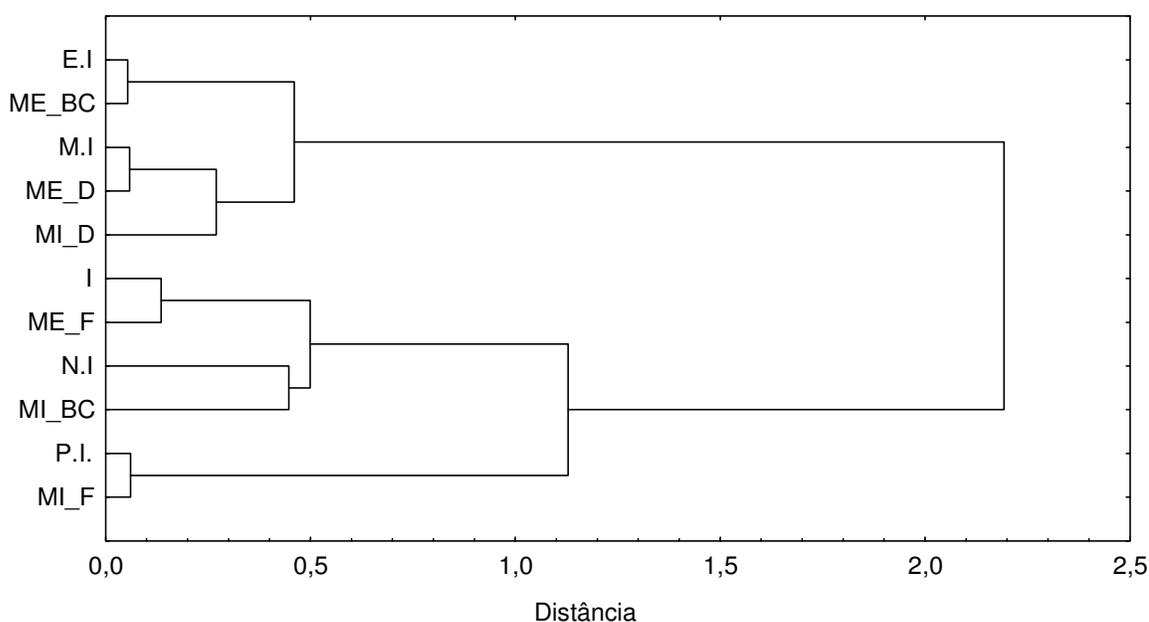
Observa-se claramente que para as empresas que possuem a maior parte da sua produção voltada para o mercado externo a estratégia de baixo custo é extremamente importante.

A estratégia de diferenciação é considerada muito importante para todas as empresas voltadas ao mercado externo e para o mercado interno, embora para este último em menor intensidade.

Para o mercado interno a variável foco é considerada pouco importante, enquanto que para as empresas voltadas ao mercado externo é considerada importante.

Através do mapa perceptual não foi possível analisar a importância relativa da estratégia de baixo custo para as empresas voltadas ao mercado interno, o que será solucionado através da análise do dendrograma apresentado na figura 8.

FIGURA 8 - DENDROGRAMA DOS DADOS AGRUPADOS QUANTO AO DESTINO DA PRODUÇÃO E CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA. (MÉTODO DE WARD)



FONTE: O AUTOR

Com o uso do dendrograma pôde-se identificar que foco para as empresas voltadas ao mercado interno é considerado uma estratégia pouco importante, a estratégia de baixo custo para o mercado interno é considerada de nenhuma importância, já o foco para o mercado externo é considerado importante.

A estratégia de diferenciação é considerada muito importante para as empresas voltadas tanto ao mercado interno como ou externo.

As empresas voltadas ao mercado externo percebem as estratégias de baixo custo extremamente importantes, o que faz sentido uma vez que a concorrência no mercado externo se dá principalmente via preço, como explicitado anteriormente.

O contexto em que o pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro está inserido, pólo exportador com principal destino o mercado norte americano, explica a importância relativa dada à estratégia de baixo custo.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Verificou-se através da análise do perfil das empresas que compõem a amostra desta pesquisa, que o pólo em questão é pioneiro e está se renovando, pois 30% das empresas pesquisadas têm até 10 anos de atuação. O trabalho identificou entre as empresas com este tempo de atuação encontram-se as que exportam para o mercado europeu e consideram seus produtos diferenciados.

Quanto ao tamanho das empresas amostradas, evidenciou-se que o pólo é composto majoritariamente por empresas de médio e pequeno porte. Entretanto, a estratégia de enfoque e diferenciação que é recomendada para as empresas menores não vem sendo utilizada na sua forma pura, o que pode explicar, até certo ponto, o desempenho não satisfatório divulgado pelas associações e sindicatos da região.

Com base nas informações analisadas, o Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro é um pólo exportador. Esta posição em que se encontra o pólo requer uma visão global dos empresários do setor, onde se necessita acompanhar os movimentos da economia mundial que se mostra cada vez mais dinâmica.

A criação de sistemas de informações e coleta de dados da economia mundial e dos principais mercados consumidores de móveis, com o intuito de gerar informações e cenários que propiciem bases para tomada de decisão, é de suma importância para a obtenção um posicionamento confortável da indústria brasileira de móveis no mercado internacional.

A maior parte dos móveis produzidos no pólo são residenciais, retilíneos e produzidos sob encomenda ou de forma seriada, na mesma proporção. A grande maioria dos móveis utiliza um mix de matéria prima na sua produção, seguindo a tendência mundial.

Verificou-se que os móveis produzidos com madeira nativa são destinados, na sua maioria, ao mercado interno, ressaltando a influencia das restrições ambientais impostas pelos mercados estrangeiros.

De forma agregada, pode-se concluir que existem 3 grupos estratégicos: um grupo utiliza a estratégia de foco em conjunto com a estratégia de diferenciação, outro grupo está na posição de “meio-termo” onde é perseguida a estratégia de diferenciação e baixo custo simultaneamente e um terceiro grupo utiliza-se da estratégia de diferenciação.

A análise dos dados agrupados nos permite concluir que os grupos estratégicos formados não apresentam claramente as estratégias genéricas puras de Porter. Por outro lado, com a análise dos dados desagrupados foi possível visualizar uma orientação estratégica mais clara dos grupos quando relacionados ao mercado que direcionam a produção e ao tamanho da empresa, uma vez que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. (PORTER, 1980).

Através da análise dos dados desagrupados, as grandes empresas perseguem a estratégia de baixo custo e diferenciação simultaneamente, apesar de não recomendado por Porter (1980). Esse resultado mostra claramente que as grandes empresas não adotam a estratégia pura de liderança em custo, que devido aos recursos e requisitos exigidos e ao mercado onde competem torna-se a mais recomendada para essa categoria de empresas.

A falta de importância atribuída à estratégia de enfoque reflete a forma de negociação mais comum no pólo, uma vez que, conforme já explicitado, a negociação com os clientes se dá via *mark-up* e com projetos pré definidos, o que leva o produtor a aceitar as especificações exigidas e não a buscar novos nichos de mercados onde existem clientes dispostos a pagar mais por produtor que atenda suas necessidades específicas.

Uma das alternativas para quebrar o ciclo de negociação, não vantajoso para o pólo, é a estratégia de enfoque proposta por Porter (1980) com o desenvolvimento de uma postura proativa dos empresários através de programas contínuos de prospecção de mercados, de pesquisa de tendências mundiais, de fortalecimento da imagem do móvel brasileiro, do desenvolvimento do design. Essas ações, incisivas, geram efeitos a médio e longo prazo.

Apesar das políticas da imagem surtirem seus efeitos a médio e longo prazo, são de mais fácil controle do que a política cambial, do qual dependem não somente as exportações mas os ajustes da economia como um todo. (Martins, 2003).

O contexto atual exige padrões para assumir uma posição de baixo custo no mercado internacional, pois é preciso melhorar o processo produtivo buscando eficiência, ou horizontalizar a produção visando aumentar a competitividade através do aumento da escala de produção.

O Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro historicamente se posiciona com a estratégia de baixo custo, seja por deliberação dos dirigentes ou em função da estrutura industrial na qual a empresa compete. Entretanto hoje devido às mudanças ocorridas como, a entrada de novos *players* (por exemplo: China, Malásia) no mercado mundial de móveis, o atendimento a mercados novos mais exigentes (quanto à identidade do produto) e a conjuntura econômica brasileira (por exemplo: taxa câmbio), cria um contexto onde é essencial o empresário avaliar, melhorar ou modificar sua forma de competir, a estratégia adotada.

7. REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**, 01/2004, 25 p.

ABIMÓVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**, 2005, 25 p.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**, New York: Richard D. I, 1987.

ANSOFF, I. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, I. H. **The state of practice in planning system**. Sloan Management Review, p.1-24, oct./nov. 1977.

ANSOFF, I. H.; DECLERCK, R.P.; HAYER, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H.I. **Corporate strategy**, New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H.I. MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARRUDA, G. **Indústria brasileira do mobiliário: desafios e evolução**. Curitiba: Alternativa, 1997.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatórios**. Brasília, DF, 1999.

BANCO DO BRASIL. **O setor moveleiro**. Revista Comércio Exterior, Brasília, DF, n. 20, dez. 1999.

BNDES. **Relatório do setor Moveleiro**. Rio de Janeiro, 2000. Vários números.

BNDES **Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 83-96, mar. 2002.

BRDE. **Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Elaborado por Idaulo Cunha, Maria do Carmo Silveira Pereira, Nelson Casarotto Filho. Florianópolis, 2006.233 p.

BUSH, R. J.; SINCLAIR, S. A. **A multivariate model and analysis of competitive strategy in the U.S. Hardwood Lumber Industry**. Forest Science, Lawrence, v. 37, n. 2, p. 481-499, 1991.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; DA SILVA, J. F. **Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre**. RAC, v.1, n.3, p. 7-30, 1997.

CASAROTTO, N.; PIRES, L. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica-planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Reprint edition. [S.l.]: The MIT Press,1990.

CLAVELL, J. **Arte da guerra**: SUN TZU. 24. ed. , Rio de Janeiro: Record, 2001.

COELHO, M. H. **Estratégias competitivas da indústria moveleira**: um estudo de caso em empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC). 152 f. Tese (Doutorado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

COELHO-FUENTES, M. H.; BERGER, R. **Competitividade das exportações brasileiras de móveis no mercado internacional**: uma análise segundo a visão desempenho. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p 51-65, jan./jun. 2004.

COUTINHO, L. *et al.* **Desing na indústria brasileira de móveis.** Curitiba: Alternativa, 2001.

COUTINHO, L.; Ferraz, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: Papyrus, 1995.

COOLEY, W. W.; LOHNES, P. R. **Multivariate data analysis.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1971.

DENK, A. **Dinâmica competitiva do Cluster moveleiro da região de São Bento do Sul-SC.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DENK, A. **Estudo setorial do cluster industrial moveleiro da região do Alto Vale do Rio Negro.** São Bento do Sul: SINDUSMÓBIL.; Rio Negrinho: SINDICOM, 2006.

DESS, G. G. e DAVIS, P. S. P. Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

EURADA - Clusters, industrial districts, local productive systems. Disponível em: <<http://www.eurada.org>>. Acesso em: 13/08/2007.

FAJNZYLBER, F. **Competitividade internacional: evolución y lecciones.** Revista de La CEPAL, Santiago, n. 36, 1988.

FARINA, E.H.H.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Singular, 1997

GORINI, A.P.F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira.** [Rio de Janeiro], 1998. 50 p. (BNDES Setorial, n 8, 1998).

GORINI, A.P.F. **A Indústria de móveis no Brasil**. São Paulo: ABIMÓVEL, 2000.

HAGUENAUER, L. **Competitividade**: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial-UFRJ, 1989. (Texto para Discussão, n. 211).

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HLAVACKA, S.; BACHAROVA, L.; RUSNAKOVA, V; WAGNER, R. **Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak Hospitals**. Journal of Management in Medicine, London, v. 15, n. 1, p. 44-66, 2001.

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the concept of business-level strategy in research**. Academy Management Review, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HAMBRICK, D. C. **An empirical typology of mature industrial-products environments**. Academy Management Review, v. 26, n. 2, p. 213-230, 1983a.

HAMBRICK, D. C. **High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach**. Academy Management Review, v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983b.

JOHNSON, R. e WICHERN, D. **Applied multivariate statistical analysis**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992

KAESEMODEL, M.S.M. **A Indústria Moveleira de São Bento do Sul – SC**. 129 p. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Curso de Pós Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

KIM, J., e MUELLER, C. **Factor analysis**: statistical methods and practical issues. Beverly Hills: Sage, 1978.

KIM, L. e LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 31, n. 4, p. 802-827, 1988.

KOTLER, F. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUMAR, K. e SUBRAMANIAN, R. Porter's strategic types: differences in internal process and their impact on performance. **Journal of Applied Business Research**, v. 14, n. 1, p. 107-124, 1997/1998.

KUPFER, D **Padrões de Concorrência e Competitividade**. In: ENCONTRO NACIONAL Da ANPEC, 20. Anais do... Campos de Jordão, 1992.

LANZER, E.; CASAROTTO FILHO, N; CUNHADESS, C. **Análise da competitividade sistêmica do setor de movies de Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1997 (Convênio BRDE/FONCITEC/FEESC/UFSC).

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCDANIEL, C. D. **Pesquisa de marketing**. Limeira: Pioneira Thompson Learning, 2003.

MARION FILHO, P. J. **A Evolução e a organização recente da indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. 151 p. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1997

MARQUES, A.; LISBOA, J.; ZIMMERER, T.W.; YASIN, M.M. **The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the Portuguese crystal glass industry: an empirical investigation.** European Business Review, Bingley, v.12, n.1, p.34-40, 2000

MARTINS, G. **Percepção dos empresários sul-brasileiros do setor de móveis em relação a ALCA,** Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MILLES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN JR., H. **Organizational strategy structure and process.** Academy of Management Review, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, A.; DESS, G. G. **Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity.** Journal of Management Studies, Oxford, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MINTZBERG H., LAMPEL J., AHLSTRAND B. **Todas as partes do elefante.** HSM Management, Barueri, 12 janeiro-fevereiro 1999.

MINTZBERG, H. **Generic strategies: toward a comprehensive framework.** In: SHRIVASTAVA, P. (Ed). Advances in Strategic Management, Greenwich, v.5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia.** São Paulo, Atlas, 1987.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, C.; ZILBER, M. **Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro.** RAM: revista de administração Mackenzie, São Paulo, ano 5, n.1, p. 165-19, 2004.

MORAES, M.A.F.D. de. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio.** Cadeia: Madeira e Móveis, versão para discussão em Seminário NOTA TÉCNICA FINAL. NEIT-IE-UNICAMP, Campinas, julho de 2002.

MOTTA, Flávia Gutierrez; HANSEN, Renato. **O papel da governança local na geração de vantagens competitivas de um aglomerado: o caso de Bento Gonçalves (RS).**

MURRAY, A.I. **A contingency view of Porter's: generic strategies.** . Academy of Management Review, v.13, n.3, p.390-400, 1988.

NAYYAR, P. R. **On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct U.S. firm.** Academy of Management Journal, Champaign, v. 36, n. 6, p. 1652-1669, 1993.

OHMAE, K. **Gerenciamento em um mundo sem fronteiras.** In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. (Eds.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1988.

PETER, J. P. **Reliability: a review of psychometric basics and recent practice.** Journal of Marketing Research, v. 16, n. 1, p. 6-17, 1979.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** Rio de janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **What is strategy?** Harvard Business, New York, n.4134, p.60-78, 1996.

PORTER, M.E. **Clusters e competitividade**. HSM Management, São Paulo, n. 15, p. 110, jul./ago. 1999.

PORTER, M.E. **A hora da estratégia**. HSM Management, São Paulo, n.10, p.6-9, nov./dez. 1997.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PUNJ, G.; STEWART, D.W. **Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application**. Journal of Marketing Research, v. 20, n. 5, p. 134-148, 1983.

RANGEL, A. de S. **Competitividade da indústria de móveis de madeira**. Campinas: MCT FINEP PADCT, 1993. 96 p. Nota Técnica Setorial.

RIBERIO, F.: POURCHET, H. **Coeficientes de orientação externa da indústria brasileira: novas estimativa**. Informativo FUNCEX, Rio de Janeiro, 2002.

ROCHA, Â. Da. **Métodos qualitativos em administração: usos e abusos** – Informativo ANPAD, Rio de Janeiro, n. 6, jan./mar. 2005.

SILVA, A.L.G. da; COUTINHO, L.G.; PAMPLONA, T. *et al.* **Design na indústria brasileira de móveis**. São Paulo: Abimovel, 2001. v. 1. 103 p.

SILVA, J.C.G.L. da **Análise da formulação de estratégias de marketing internacional de empresas de papel e celulose**. 247 p. Tese (Doutorado) – Escola

Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba. 1996.

SNOW, C.C.; HAMBRICK, D.C. **Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems.** Academy Management Review, v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.

STEVENS, J. **Applied multivariate statistics for the social sciences.** Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Editors, 1986.

THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N. **Research on strategic groups: progress and prognosis.** Journal of Management Studies, v. 25, n. 6, p. 537-555, 1988.

TZU, SUN. **A Arte da guerra.** Adaptação por: James Clavel. Tradução por: José Sanz. Rio de Janeiro: Record, 1983.

UNICAMP-IE-NEIT. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio.** Cadeia: Madeira e Móveis, Campinas, 2002. 212 p. Relatório técnico.

VASQUES, A.G. **A identificação da orientação estratégica da empresa florestal no Brasil:** Uma Aplicação da Teoria de Porter. 154 f. Tese (Doutorado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2006

WRIGHT, P.; KROLL, M. e PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA SEGUNDO MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND (1999)

ASPECTOS	LINHAS OU ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO				
	Concepção	Planejamento	Posicionamento	Espírito empreendedor	Cognição
Autores	Selznick, 1957; Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Schendel, Cooper, Hatten, Meados de 1970; Porter, 1980 e 1985	Schumpeter, 1954; Cole, 1959; vários economistas	Simon, 1945, March e Simon, 1958
Disciplina de base	Nenhuma (metáfora arquitetônica)	Urbanismo, teoria dos sistemas e Cibernética	Economia (organizações industriais), história militar	Nenhuma (apesar de os primeiros autores terem sido economistas)	Psicologia (cognitiva)
Palavras-chave	Congruência /correspondência, competência distintiva, vantagem competitiva, realização	Programa, orçamento, esquema, cenário	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise da concorrência, curva de experiência	Golpe de audácia, visão, perspicácia	Staff, ambiente, conceito, percepção, interpretação, capacidade de raciocínio limitada, estilo cognitivo
Estratégia	Perspectiva planejada, única	Divisão em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas (concorrência), estratagemas	Pessoal, perspectiva única (visão), nicho	Perspectiva intelectual (conceito de indivíduo)

ASPECTOS	LINHAS OU ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO				
	APRENDIZADO	PODER	CULTURA	AMBIENTE	CONFIGURAÇÃO
AUTORES	Lindlom, 1959; Cyert e March, 1963; Prahalad e Hamel, 1990	Allison (micro), 1971; Pfeffer e Salanick, 1978; Asley (macro), 1984	Rhenman e Normann, fim dos anos 60 na Suécia	Hannan e Freeman, 1977; os teóricos da contingência (Pugh etc.), fim dos anos 60	Chandler, 1962; grupo McGill (Mintzberg, Miller etc.) fim dos anos 70; Miles e Snow, 1978
DISCIPLINA DE BASE	Teoria do caos na matemática	Ciências Políticas	Antropologia	Biologia	História
PALAVRAS-CHAVE	Por incrementos, estratégia emergente, criação de sentido, espírito empreendedor, competência básica	Discussão sobre preços, conflito, coalizão jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, etapa, ciclo de vida, transformação, revolução, reviravolta, revitalização
ESTRATÉGIA	Por esquemas, única	Posições e esquemas políticos e cooperativos, abertura ou segredo	Perspectiva coletiva, única	Perspectiva coletiva, única	Uma das anteriores, dependendo do contexto

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA



Universidade Federal do Paraná
 Pós-Graduação em Ciências Florestais
 Área de Economia e Política Florestal
 Linha de pesquisa Administração, Marketing e Planejamento Estratégico

1º fase

Pedimos a gentileza de responder as perguntas indicando qual o grau de importância através da seguinte escala de valor:

- 1 = nenhuma importância;
 2 = pouco importante;
 3 = importante;
 4 = muito importante;
 5 = extremamente importante.

Nº	Pergunta	Respostas
01	Para a empresa qual é a importância do desenvolvimento de novos produtos?	1 2 3 4 5
02	Para a empresa qual a importância de agregar serviços para seu cliente?	1 2 3 4 5
03	Qual é a importância da eficiência operacional para sua empresa?	1 2 3 4 5
04	Durante o processo produtivo, qual é a importância do controle de qualidade do produto para sua empresa?	1 2 3 4 5
05	Qual é a importância dada ao treinamento/aprimoramento dos trabalhadores na sua empresa?	1 2 3 4 5
06	Qual é a importância atribuída a competitividade do preço do seu produto pela sua empresa?	1 2 3 4 5
07	Para sua empresa qual é a importância do desenvolvimento de uma identificação forte da sua marca?	1 2 3 4 5
08	Para sua empresa qual a importância do uso e aplicação de novas técnicas e métodos de "marketing"?	1 2 3 4 5
09	Qual a importância atribuída pela sua empresa quanto à implementação e controle dos canais de distribuição?	1 2 3 4 5
10	Qual o nível de importância da forma de obtenção (aquisição) e dos aspectos qualitativos dos insumos e matérias-primas para os processos da empresa?	1 2 3 4 5
11	Qual a importância de se atender regiões geográficas específicas para sua empresa?	1 2 3 4 5
12	Para sua empresa é importante a capacidade de gerar produtos diferenciados e especiais?	1 2 3 4 5
13	Qual a importância de ser praticado o "marketing" pelo composto propaganda e promoção dos seus produtos, para a sua empresa?	1 2 3 4 5
14	Qual o grau de importância de ser mantida uma força de vendas (comercial) para a sua atividade produtiva?	1 2 3 4 5
15	Para sua empresa qual é a importância da aquisição de áreas de plantios florestais para manejo e produção?	1 2 3 4 5
16	Qual é a importância da entrega dos produtos de forma rápida e eficiente para sua empresa?	1 2 3 4 5
17	Qual é a importância do uso e elaboração de pesquisas de mercado para sua empresa?	1 2 3 4 5

18	Para sua empresa qual é a importância de investimentos em tecnologia, melhoria de processos e equipamentos?	1	2	3	4	5
19	Qual é a importância para sua empresa atender grupos específicos de clientes com exclusividade?	1	2	3	4	5
20	Qual é a importância da reputação, do nome e da marca da sua empresa junto ao setor?	1	2	3	4	5

Se desejar comente algum fator que julgar importante em relação às estratégias desenvolvidas pela empresa.

2ª fase

Pedimos a gentileza de responder as perguntas indicando qual o grau de influência para sua empresa, dos fatores apresentados abaixo, através da seguinte escala de valor:

- 1 = nenhuma Influência;
 2 = pouca Influência;
 3 = média Influência;
 4 = muita Influência;
 5 = extrema Influência.

Nº	Pergunta	Respostas				
21	Taxa de crescimento econômico nacional	1	2	3	4	5
22	Disponibilidade de linhas de crédito	1	2	3	4	5
23	Taxa de básica de juros	1	2	3	4	5
24	Política cambial	1	2	3	4	5
25	Aumento/Redução do poder de compra do mercado	1	2	3	4	5
26	Mudanças nos padrões de consumo	1	2	3	4	5
27	Lançamento de produtos substitutivos no mercado	1	2	3	4	5
28	Legislação fiscal e tributária	1	2	3	4	5
29	Legislação ambiental	1	2	3	4	5
30	Legislação trabalhista	1	2	3	4	5
31	Participação em feiras e missões de negócios	1	2	3	4	5
32	Estrutura Organizacional	1	2	3	4	5
33	Capacitação e aperfeiçoamento de RH	1	2	3	4	5
34	Tecnologia de informação	1	2	3	4	5
35	Técnicas gerenciais	1	2	3	4	5
36	Planejamento estratégico	1	2	3	4	5
37	Novas tecnologias	1	2	3	4	5
38	Pesquisa e Desenvolvimento	1	2	3	4	5
39	Infra-Estrutura Física	1	2	3	4	5
40	Disponibilidade/qualidade matéria-prima	1	2	3	4	5

Se desejar, comente algum fator que influencia significativamente o desempenho da sua empresa.

Identificação da Amostra

Destino da produção: Mercado interno _____ %, Mercado externo _____ %

Empresa: _____ Tempo de atuação: _____

Respondente: _____ Cargo: _____

Nº de funcionários: () até 9 funcionários; () 50 a 99 funcionários () 10 a 49 funcionários
() mais de 100 funcionários

Faturamento Anual Médio Aproximado (R\$) _____

(Esta informação será tratada com absoluto sigilo, respeitando as leis que regem as pesquisas científicas. Este dado será avaliado apenas em conjunto por meio de estatística).

Características dos móveis produzidos

Tipo de móvel produzido () Torneado () Retilíneos

Produção: () Seriada – para distribuição comercial via varejistas e representantes
() Sob encomenda - direto para os clientes ou sob um agente intermediário.

Destino de uso: () Residencial: () Dormitórios; () Cozinhas; () _____
() Escritório
() Institucional (consultórios, escolas, hospitais, hotéis, restaurantes)

Tipo de matéria-prima utilizada predominantemente:

() Madeira Maciça: () Pinus; () Eucalipto; () Nativa
() MDF
() Aglomerado
() Compensado
() Outros _____

Para as questões abaixo utilize a seguinte escala:

1-Substancialmente abaixo;

2-Abaixo;

3-Igual;

4-Acima;

5-Substancialmente acima.

Nº	Pergunta	Respostas
41	Qual foi o desempenho da sua empresa em relação ao desempenho do setor?	1 2 3 4 5
42	Qual o desempenho da sua empresa em relação aos principais concorrentes?	1 2 3 4 5

ANEXO 3 – CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DOS PAÍSES DE MAIOR DESTAQUE NO MERCADO INTERNACIONAL DE MÓVEIS

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DA PRODUÇÃO DE MÓVEIS DOS PAÍSES DE MAIOR DESTAQUE, SEGUNDO MARION FILHO (1997), MCT (1993); GORINI (1998 e 2000); QUADROS (2002), VENZKE (2002), UNICAMP-IE-NEIT (2002) E ABIMOVEL (2005), (COELHO, 2003).

O destaque mundial na produção de móveis vem da Itália e da Alemanha, não só na produção física, mas também na produção e no desenvolvimento de máquinas e equipamentos para a indústria. Outros países, tais como França, Bélgica e Holanda, grandes produtores mundiais, utilizam a tecnologia desenvolvida na Itália e Alemanha, no seu processo produtivo. (COELHO, 2003)

Estados Unidos

A Indústria moveleira Norte-Americana é fragmentada com aproximadamente 4.000 empresas, distribuídas em várias partes do país, sendo que a produção é concentrada na Carolina do Norte, que detém aproximadamente 1/3 das fábricas de móveis de uso residencial, faturando em torno de US\$ 24 bilhões no segmento de móveis residenciais e US\$ 10 bilhões no segmento de móveis para escritório. Entretanto, quase metade desse faturamento foi produzido pelos 25 maiores fabricantes de móveis residenciais e pelos 10 maiores fabricantes de móveis de escritório

Os 300 maiores produtores de móveis de madeira faturaram US\$35,5 bilhões em 1997, empregando 334.000 pessoas.

“Os EUA são o maior mercado consumidor do mundo, respondendo por cerca de 1/5 das importações mundiais. Apesar disto, estas importações representam menos de 20% do mercado norte-americano, evidenciando o baixo grau de dependência dos EUA em relação aos produtos importados” (ECIB, 1993, p. 27).

Metade das importações norte-americanas é originária dos países asiáticos, onde Taiwan e China respondem, respectivamente, por 30% e 8% das importações de móveis dos EUA. Destacam-se também o Canadá, a Itália e o México (*U.S. Industrial Outlook*, 1994). (Citado por QUADROS, 2002). Já em 1999 os EUA foram responsáveis por cerca de 1/3 das importações mundiais de móveis.

A principal matéria-prima utilizada é a madeira, destacando-se o carvalho, pinheiro e freijó. Os aglomerados e MDF estão ganhando importância nas importações.

Em relação à tecnologia, os Estados Unidos utilizam computador para *design* e fabricação, sistemas de código de barras nas fábricas e comando numérico computadorizado (CNC). As indústrias na sua grande maioria trabalham com um sistema de células de produção, algumas com até seis centros de usinagem CNC em série com máquinas lixadeiras e coladeiras. O sistema de transporte é bastante diversificado contendo roles, carrinhos manuais e empilhadeiras.

Apesar de os móveis de madeira responder por metade das vendas externas da indústria moveleira norte-americana, a grande vantagem competitiva se encontra nos móveis de metal, segmento em que os EUA se destacam como o maior país exportador.

O mercado de móveis casuais/funcionais (*ready to assemble*) vem crescendo bastante nos anos recentes, com destaque para móveis de escritório. Esta tendência deve ser considerada nas estratégias de exportação para este país.

Canadá

Com relação ao mercado de móveis, o Canadá apresenta grande vínculo com os EUA, respondendo por quase metade do destino das exportações norte-americanas. Por outro lado, os EUA consomem mais de 40% dos móveis canadenses vendidos no exterior. (Incluindo a indústria de colchões); (*U.S. Industrial Outlook*, 1994). Citado por QUADROS, 2002

A indústria moveleira canadense apresenta suas maiores vantagens competitivas na produção de móveis de madeira, principalmente no segmento de dormitórios. Cabe destacar que o Canadá importa grande quantidade de partes e peças dos países asiáticos, para produção de móveis. Desta forma, sua estrutura produtiva está voltada, prioritariamente, para as atividades de design e montagem dos móveis, etapas que apresentam maior valor adicionado.

União Européia

O valor da produção de móveis na União Européia em 1996 foi de 62 bilhões de euros, representando 2% da produção de manufaturados e 2% do volume total de empregos (895.000 empregos).

O desempenho verificado iguala-se ao ano anterior, o que pode ser explicado, segundo Gorini (2000), pela tendência de não crescimento demográfico, pela queda dos investimentos na construção civil e pelas políticas recessivas com efeitos sobre o consumo privado.

Os principais produtores, que representaram aproximadamente 70% do valor total da produção, são: Alemanha, Itália, França e Reino Unido. Coexistem dois modelos organizacionais distintos: o modelo alemão, no qual predominam as empresas médias e grandes (as dez maiores empresas são responsáveis por 25% da produção), com vantagens decorrentes das economias de escala, e o modelo italiano, na qual pequenas firmas têm vantagens competitivas advindas do design e da inovação tecnológica, atendendo nichos específicos de mercado. Neste caso, nota-se alto grau de terceirização da produção (partes e componentes fabricados por firmas terceirizadas).

O valor da produção de partes e componentes para móveis totalizou, em 1996, 2,374 milhões de euros, sendo que a Itália é o maior produtor deste segmento e a Alemanha o principal consumidor.

Itália

“Desde os anos 70, a Itália lidera a indústria mundial de móveis. Atualmente, a Itália responde por quase 20% das exportações mundiais, sendo líder nos segmentos de móveis de madeira e estofados e vice-líder em móveis de metal, além de apresentar significativas exportações de móveis de plástico. Isto demonstra que a indústria moveleira italiana detém forte posição competitiva em todos os segmentos em que atua, possibilitando a geração de um superávit superior a US\$ 7 bilhões, neste setor industrial. Como resultado, a Itália é o país desenvolvido que apresenta a menor dependência em relação às importações de móveis que atendem a menos de 8% do seu mercado interno” (ECIB, 1993, p. 27). Citado por QUADROS, 2002. Já em 1996 a Itália teve um superávit em torno de US\$ 4 bilhões.

A Itália é o maior exportador de móveis do mundo Aproximadamente 55% dos fabricantes de móveis estão localizados na Lombardia, Veneto e Toscana. A indústria caracteriza-se pela extrema fragmentação, com grande número de pequenas e médias empresas e forte participação da economia informal.

A estrutura industrial horizontalizada da produção é uma característica marcante da indústria moveleira italiana, contribuindo significativamente para a elevada competitividade apresentada por este país neste setor.

Do universo de 39 mil empresas produtivas, cerca de 30 mil apresentam menos de 10 operários, trabalhando em regime de subcontratação, fornecendo peças, componentes e produtos semi-acabados as grandes empresas que se dedicam basicamente ao design, à montagem e ao acabamento, essas grandes empresas estão voltadas para o mercado externo e atuam com estratégias bastante agressivas. Existem apenas 35 empresas empregando mais de 200 pessoas na Itália.

A Itália possui uma avançada indústria de máquinas e equipamentos para produção de móveis, possibilitando, que a sua indústria moveleira esteja em constante processo de atualização tecnológica. A elevada integração que existe

entre estas duas indústrias faz com que os equipamentos, além de serem mais baratos, também estejam adaptados às necessidades da indústria moveleira local. Desta forma, mesmo as pequenas empresas têm acesso a máquinas de última geração.

A indústria moveleira italiana desenvolve um *design* próprio e inovador, criando um fator importante de competitividade e que atualmente define padrões de modernidade no mercado mundial, isto propiciou uma renda adicional advinda da exportação de móveis exclusivos.

As principais matérias primas utilizadas são chapas reconstituídas e painéis, sendo a madeira sólida empregada somente na fabricação de mesas, cadeiras e alguns componentes de móveis. É crescente a combinação de diferentes materiais na confecção do móvel, como, por exemplo, madeira, metal, vidro, pedra, couro, entre outros. Destaca-se ainda o crescente uso de metal, de custo inferior aos materiais de madeira sólida e capaz de sustentar a estrutura do móvel.

Alemanha

A Alemanha é o segundo maior exportador de móveis do mundo e também o segundo maior importador de móveis

A indústria moveleira deste país é uma das mais desenvolvidas da Europa, embora possua um mercado estagnado, com tendências de queda no consumo.

A indústria de móveis alemã possui cerca de 1.200 empresas que trabalham com mais 2.000 pequenas oficinas especializadas. Desta maneira, ao contrário da Itália, a indústria alemã é altamente concentrada e verticalizada. Apesar disto, esta indústria apresenta grande competitividade em vários segmentos, em particular naqueles baseados em economias de escala, como o segmento de móveis de cozinha. Esta vantagem competitiva na indústria moveleira alemã decorre, em grande parte, da sua avançada indústria de máquinas e equipamentos, que permite um contínuo processo de atualização da sua base técnica.

Apesar de existir a preferência por móveis de madeira sólida, as restrições ambientais internas e dos países exportadores de madeira nativa (leste Europeu e sudeste Asiático) impedem que os mesmos sejam produzidos com este tipo de madeira. Os móveis feitos com madeira sólida são normalmente de madeira de plantios florestais (pinus), sendo um mercado que privilegia a madeira certificada.

Há grande volume de importação de partes e componentes provenientes da Comunidade Européia e leste Europeu, sendo comum a terceirização de etapas da produção ou implantação de subsidiárias em outros países visando redução de custos.

França

A França possui a terceira maior indústria de móveis da Europa, sendo a sexta maior exportadora do mundo. Com cerca de 1.200 fábricas, o padrão de organização da indústria francesa, assim como na Alemanha, não é tão pulverizado e desverticalizado. Os segmentos que apresentam maiores vantagens competitivas são os de móveis de cozinha e estofados.

“Apesar de sua desenvolvida indústria de móveis, 1/3 do mercado interno francês é atendido por importações” (ECIB, 1993, p. 27). A França apresenta um déficit comercial neste setor superior a US\$ 1 bilhão, sendo o país desenvolvido com maior dependência da produção externa. Citado por QUADROS, 2002

Dinamarca

A Dinamarca foi a pioneira na exportação de móveis, sendo a líder deste mercado nas décadas de 50 e 60. A partir dos anos 70 perdeu a liderança mundial para a Itália, mas ainda hoje mantém uma forte posição competitiva no mercado internacional.

Atualmente, a Dinamarca é o quinto maior país exportador de móveis, apresentando ao mesmo tempo uma baixa dependência das importações. A

indústria de móveis dinamarquesa concentra suas vantagens competitivas nos produtos mais sofisticados, destinados às classes com maior nível de renda.

Japão

O Japão é o quarto maior importador de móveis, sendo um mercado consumidor objeto de acirrada disputa, sobretudo pela proximidade geográfica de grandes países fornecedores como Taiwan, China, Malásia, Indonésia e Filipinas.

Existe uma tendência de aumento das importações japonesas, pois, no Japão, o coeficiente de importação é ainda muito reduzido, existindo grande esforço para crescimento. Além disso, a ocidentalização dos costumes está forçando uma maior abertura aos produtos estrangeiros. Finalmente, deve-se destacar que a indústria japonesa de móveis apresenta um nível de competitividade internacional muito baixo, sendo que suas exportações não estão sequer entre as vinte maiores do mundo.

Taiwan

Taiwan foi o primeiro país em desenvolvimento a ocupar um lugar de destaque entre os grandes exportadores de móveis. Entretanto, nos anos 90, verifica-se uma perda de dinamismo das exportações de Taiwan, causada pela elevação do custo da madeira e da mão-de-obra, além da falta de trabalhadores especializados. Devido a estes fatores, muitas empresas de Taiwan se mudaram para outros países do sudeste asiático, em particular para a China.

Atualmente, Taiwan disputa com a China a liderança entre os países emergentes. Além disso, tem-se destacado como o maior exportador de móveis para os EUA, respondendo por quase 30% das importações norte-americanas, nos anos 90 (U.S. Industrial Outlook, 1994).

O padrão de organização da indústria de móveis de Taiwan é marcado pela predominância de PMEs altamente especializadas, com reduzida verticalização e

uma grande rede de subcontratação. A produção industrial é bastante diversificada, apresentando vantagens competitivas nos segmentos de móveis de metal, madeira e plástico.

“A indústria moveleira de Taiwan não possui design próprio, sendo este determinado pelos importadores ou diretamente por acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, por exemplo, com a empresa sueca Ikea. Entretanto, mais recentemente, alguns fabricantes de móveis passaram a investir no desenvolvimento de design próprio, em particular no segmento de móveis de metal, criando desta forma uma grande variedade de estilos, possibilitada pela flexibilidade produtiva” (GORINI, 1998, p. 21).

Taiwan, que tem forte presença no comércio internacional e vem desenvolvendo móveis em metal, com maior valor agregado, em pequenos volumes e grande diversidade de estilos. Nesse segmento, a obtenção de patentes para novos estilos é mais fácil quando a comparação é feita com os móveis de madeira, que possuem maior número de estilos já patenteados. Ademais, a alta flexibilidade da produção é viabilizada pela existência de muitos fornecedores de partes e componentes. (GORINI, 1998)

China

Atualmente, a China é o segundo exportador de móveis com cerca de 10% das exportações mundiais. A China também se destaca como o maior exportador mundial de móveis de vime. Este segmento da indústria moveleira é o que apresenta menor conteúdo tecnológico e maior intensidade de mão-de-obra, advindo destes fatores a competitividade chinesa.

Entretanto, nos últimos anos a China tem avançado em outros segmentos desta indústria, mais que dobrando suas exportações de móveis de madeira e de metal (U.S. Industrial Outlook, 1994), ocupando assim parte do mercado anteriormente atendido por Taiwan.

Reino Unido

No Reino Unido, os móveis de madeira representam 85% do valor total da produção. Cabe destacar a grande participação dos móveis no padrão RTA (*ready to assemble*), em especial nos segmentos de cozinha e dormitório, onde responde, respectivamente, por 67% e 58% do valor total da produção.

Outros Países

Conforme BRASIL (2002) alguns países em desenvolvimento, como Malásia, Taiwan e México, podem apresentar-se como competidores do Brasil em determinados mercados, porque provavelmente apresentam níveis de tecnologia semelhantes ou superiores ao nacional.

A China, que se destaca como o maior exportador mundial de móveis de vime (segmento de menor intensidade tecnológica e intensivo em mão-de-obra), vem aumentando suas exportações de móveis de madeira e de metal, tomando a posição anteriormente ocupada por Taiwan. Por sua vez, as exportações deste país perderam dinamismo na década de 90, o que pode ser explicado pelo custo da madeira e da mão-de-obra, pela falta de trabalhadores especializados e ausência de design próprio (BRASIL, 2002).

ANEXO 4 – CRONOLOGIA DA INDÚSTRIA MOVELEIRA - PRINCIPAIS FATOS - FONTE ABIMÓVEL 2005**1836**

Na Alemanha, Michel Thonet (1796-1871), faz experiências utilizando folhas de madeira compensadas curvas para produzir móveis.

1890

No Rio de Janeiro é aberta a Companhia de Móveis Curvados, que se propõe a fabricar móveis em escala, utilizando moldes de peças austríacas.

1897

Gelli – Industria de Móveis S.A., de Petrópolis, Rio de Janeiro, inicia a produção de móveis sob medida. É uma das pioneiras no país a manter-se em atividade. Em 1997 completou um século de existência.

1913

Em abril, com serraria para produção de tábuas de pinho e embuia, em Rio Negrinho, então distrito de São Bento do Sul,(SC) inicia suas atividades a empresa antecessora da Móveis Cimo S.A, que recebeu esta denominação em 1951. Após o falecimento de Martin Zipperer, em 1979, a empresa foi vendida para o grupo paulista Lutfalla, entrando em crise em seguida, culminando com sua falência em 1981.

1919

Em 21 de outubro, Guilherme Ronconi, associando-se a dois colegas de trabalho, funda a Fábrica de Móveis Ronconi, em Curitiba, hoje uma das mais antigas em atividade no Paraná na área de colchões e estofados.

1927

A Bergamo Companhia Industrial inicia suas atividades em 27 de março. Ano de Inauguração da Lafer de São Bernardo do Campo, São Paulo, empresa responsável por inúmeras inovações na área de estrutura de estofados e vencedora de diversos prêmios nacionais e internacionais na área de design.

1935

No dia 6 de julho é criado o Sindicato da Industria de Marcenaria (móveis de madeira) do Estado de São Paulo (Sindimov), com abrangência sobre a capital e mais onze cidades.

1936

Neste ano, Mario de Andrade (1893-1945), que havia dado sua contribuição ao design brasileiro, criando um conjunto de sofá e duas poltronas entre outros objetos, promove o Primeiro Concurso de Móveis Proletariado do Brasil, durante passagem no Departamento de Cultura da Prefeitura Municipal de São Paulo.

1938

O dia 12 de setembro marca o início das atividades de Móveis Rudinick S.A, em São Bento do Sul, (SC).

1945

Artefama, de Santa Catarina, inicia atividades fabricando artefatos de madeira. Na década de 60 começa a produzir móveis e desde o início dos anos 80 intensificou as exportações.

1951

A Eucatex inicia no Brasil a fabricação de chapas de fibra de madeira, ampliando posteriormente sua linha para painéis industriais.

1953

Fábrica de Móveis Florense Ltda inicia atividades no dia 18 de maio em Flores da Cunha, Rio Grande de Sul.

1960

Em novembro, o Sindicato de Marcenarias, Serrarias, Carpintaria e Tanuarias de Curitiba transforma-se no Sindicato das Industrias de Mobiliário do Estado do Paraná.

1961

No dia 2 de maio é criada a Móveis Carraro S.A, em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. Atualmente é o maior fabricante de móveis do estado.

1962

Fundação da Escola de Desenho do Rio de Janeiro (ESDA).

A Industria e Comercio de Móveis AB Pereira Ltda, instala-se em Votuporanga, São Paulo, dando início à formação e consolidação de um pólo moveleiro na região. Simbal S.A, de Araçongas (PR), inicia a sua trajetória, transformando-se mais tarde num dos maiores fabricantes de estofados do país, com produção de 2 mil peças/dia.

1964

Governo militar incentiva a construção de habitações com o Banco Nacional da Habitação (BNH), extinto em 1986. Neste mesmo ano a Duratex, inaugurada em 1951, coloca no mercado o Duraplac, e consolida posição. Itaiaia Móveis S.A, de Ubá, MG, inicia suas atividades.

1966

A Placas do Paraná lança no mercado chapas aglomeradas, provocando verdadeira revolução no setor moveleiro nacional.

1968

A Todeschini S.A, de Bento Gonçalves (RS), que desde 1939 marcou presença fabricando instrumentos musicais, entra no segmento de cozinhas. A Sayerlack Industria Brasileira de Vernizes S.A, monta unidade industrial em São Paulo.

1971

A Associação dos Fabricantes de Móveis de São Bento do Sul (SC), criada em agosto de 1961, transforma-se em Sindicato do Mobiliário de São Bento do Sul.

Fundação da Rodial Móveis Ltda, de Lagoa Vermelha (RS), uma das pioneiras na fabricação de móveis da região.

1972

No dia 18 de julho é criada a Associação Brasileira das Industrias de Madeira Compensadas Especiais (Abince), transformada depois em Associação Brasileira das Industrias de Madeiras Compensadas e Industrializadas (Abinci).

1973

Tem inicio as atividades da Fábrica de Móveis Madeprado, um marco na industrialização de Antonio Prado, no Rio Grande do Sul. Duas décadas depois, a cidade transformou-se juntamente com a Moduarte Móveis Modulados e Artesanais, fundada em 1979 no quarto pólo moveleiro gaúcho. A Associação Profissional das Industrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves é transformada dois anos depois no Sindomóveis. Industria de Móveis Movelar S.A, de Linhares (ES), é fundada e transforma-se na maior industria moveleira do Espírito Santo.

1976

Em setembro, a Guazzelli & Associados promove em São Paulo a primeira edição da FENAVEM. De 1976 a 1993 ela foi realizada anualmente.

1977

Cerca de 300 empresários de todo país se unem para fundar a AFAN – Associação Nacional dos Fabricantes de Móveis. Neste mesmo ano é realizada a I Mostra do Mobiliário de Bento Gonçalves, precursora da Movelsul, que reúne 24 expositores.

1978

Ano de fundação do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas no Paraná.

1980

No dia 11 de abril acontece a primeira reunião de fabricantes de máquinas e equipamentos para madeira que deu origem posteriormente ao Departamento Nacional de Máquinas para Madeira do Sindimaq/Abimaq.

O Sindicato das Industrias de Marcenaria de São Bernardo do Campo é instalado com base territorial sobre sete cidades. Até então, São Bernardo estava vinculado ao Sindicato da Industria de Móveis de Santo André, criado em 1941.

1981

É decretada a falência da Móveis Cimo.

Em outubro é publicado o primeiro número da Revista Móbile, da Alternativa Editorial Ltda.

1983

Criado o Centro Tecnológico do Mobiliário do Senai (SENAI – CETEMO), em Bento Gonçalves RS.

1985

No dia 15 de janeiro é instalado o Sindicato das Industrias da Construção e do Mobiliário de Lagoa Vermelha.

Por iniciativa de Pedro Wajnszstein e Luis Antonio Pastore, é criada a Associação dos Moveleiros de São Paulo, (MOVESP).

1986

Em Curitiba é realizada a Feira Sulbrasileira da Industria do Mobiliário (Expomóvel), reunindo aproximadamente 70 expositores.

1987

Empresários gaúchos criam a Associação das Industrias de Móveis do Rio Grande do Sul (MOVERGS).

1989

No dia 22 de novembro é instalado o Sindicato da Construção Civil de Pequenas Estruturas e do Mobiliário de Votuporanga em São Paulo.

1990

É criado o Sindicato das Industrias de Móveis, Marcenarias, Carpintarias, Artefatos de Madeira, Serrarias, Madeiras Laminadas e Compensadas de Rio Negro, Paraná.

1991

Sindicato das Industrias do Mobiliário e Artefatos de Madeira de Minas Gerais é criado em maio, resultado da fusão de vários sindicatos de serrarias, marcenarias, carpintarias e estofados, entre outros.

1992

Criação da Associação Brasileira das Industrias do Mobiliário (ABIMOVEL).

1993

Moveleiros de Bento Gonçalves promovem no mês de março, a primeira Feira Internacional de Máquinas, Matérias Primas e Acessórios para a industria moveleira (FIMMA), realizada a cada dois anos.

Em agosto é criado o Sindicato das Industrias do Mobiliário de Afins de Mirassol (SIMM), em São Paulo.

1994

É implantado o primeiro Curso Superior da Tecnologia em Produção Moveleira, da Universidade de Caxias do Sul (UCS), em parceria com o Sindimóveis, Movergs e Senai-Cetemo. O curso funciona no campus da Fundação Educacional da Região dos Vinhedos (Fervi), em Bento Gonçalves.

Em Minas Gerais acontece a primeira edição da Feira de Máquinas e Móveis de Ubá e Região (FEMMUR). Dois anos depois ela se divide em Feira de Móveis de Ubá e Região (FEMUR), realizada em junho de 1996, intercalada anualmente coma Feira

de Máquinas de Matérias Primas para a Industria Moveleira (FEMAP), programada para 1997.

Com a inclusão de duas empresas – Berneck e Eucatex- a Associação Brasileira das Industrias de Madeira Aglomerada (Abima), transforma-se em Associação Brasileira das Industrias de Painéis de Madeira (ABIPA), em 5 de dezembro.

As importações de MDF, que desde 1990 eram esporádicas, começam a ser trazidas em quantidades maiores. A matéria prima se expande no mercado interno com grande intensidade.

A Universidade do Estado de Santa Catarina faz convênios com a Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa de São Bento do Sul e Prefeitura Municipal e implanta o Curso de Produção Industrial de Móveis, que formou sua primeira turma 3 anos depois.

1995

Em abril é realizada a primeira edição da Feira de Móveis do Interior de São Paulo (Movinter), em Mirassol.

A Dell Anno Móveis Ltda, de Bento Gonçalves é a primeira empresa no país a receber o certificado de qualidade da ISSO 9002.

Grupo alemão Hettich, formaliza participação no controle da Plastipar, fabricante de dobradiças e ferragens em geral, com sede em Curitiba.

1996

Movelleiros de São Bento do Sul, SC, mostram novidades do mobiliário da Feinorte. O setor moveleiro, por meio da ABIMOVEL, integra o Programa Brasileiro do Design, coordenado pelo Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT).

1997

Empresários de Araçongas ,PR, constroem o Expoara, um centro de exposições de 22,2 mil metros quadrados, e promovem a primeira edição da Movelpar, de 3 a 9 de Março.

1998

Assinatura do Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis (PROMÓVEL), que propiciou um incremento bastante significativo nos índices de exportação do Brasil.

2000

Inicia-se um projeto de incremento a exportação desenvolvido pela Embaixada do Brasil na Inglaterra, liderada pelo Embaixador Sergio Amaral, com o apoio do Promóvel, que visa uma parceria para participação em Feiras de Móveis na Inglaterra.

2001

No dia 06/02/2001 é instalado o Fórum de Competitividade da Cadeira Produtiva da Madeira e Móveis lançado em Brasília pelo Ministro do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior Alcides Tápias.;

2003

Em abril a Confederação Nacional da Indústria (CNI) lança o Fórum Nacional da Indústria, para a discussão e viabilização de soluções para o setor.

Ampliação das exportações do setor para mercados como a Europa, México, América Latina, Golfo Árabe e Japão, além dos Estados Unidos.

ANEXO 5 – PRINCIPAIS ESTADOS EXPORTADORES**PRINCIPAIS ESTADOS EXPORTADORES - FONTE (ABIMÓVEL, 2006)**

SANTA CATARINA	433.338.634	43,75%
RIO GRANDE DO SUL	270.442.545	27,31%
PARANA	91.731.990	9,26%
SAO PAULO	87.427.269	8,83%
BAHIA	68.256.572	6,89%
MINAS GERAIS	11.190.400	1,13%
ESPIRITO SANTO	6.425.973	0,65%
CEARA	4.429.587	0,45%
MARANHAO	3.987.663	0,40%
PARA	3.308.094	0,33%
GOIAS	2.988.023	0,30%
RIO DE JANEIRO	2.527.747	0,26%
MATO GROSSO DO SUL	1.442.428	0,15%
PERNAMBUCO	1.044.608	0,11%
OUTROS	993.655	0,10%
MATO GROSSO	596.910	0,06%
AMAZONAS	142.627	0,01%
RIO GRANDE DO NORTE	96.131	0,01%
ALAGOAS	20.232	0,00%
RONDONIA	16.923	0,00%
RORAIMA	9.790	0,00%
ACRE	2.588	0,00%
PIAUI	2.251	0,00%
SERGIPE	1.365	0,00%
PARAIBA	204	0,00%
Total	990.424.209	100,00%

ANEXO 6 – CONCENTRAÇÃO DOS FABRICANTES DE MÓVEIS NO BRASIL

Concentração de Fabricantes de Móveis no Brasil



FONTE: ABIMÓVEL (2006)