

MARCIO HENRIQUE COELHO

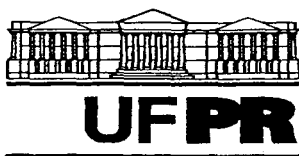
**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA  
MOVELEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DO  
PÓLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL/SC**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Área de Concentração Economia e Política Florestal, do Setor de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciências Florestais.

Orientador: Prof. Dr. Dartagnan Baggio  
Emerenciano

CURITIBA

2003



Universidade Federal do Paraná  
Setor de Ciências Agrárias – Centro de Ciências Florestais e da Madeira  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal**  
Av. Lothário Meissner, 3400 - Jardim Botânico – CAMPUS III  
80210-170 - CURITIBA - Paraná  
Tel. (41) 360.4212 - Fax. (41) 360.4211 - <http://www.floresta.ufpr.br/pos-graduacao>  
e-mail: [pinheiro@floresta.ufpr.br](mailto:pinheiro@floresta.ufpr.br)

## PARECER

Defesa nº 504

A banca examinadora, instituída pelo colegiado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, do Setor de Ciências Agrárias, da Universidade Federal do Paraná, composta por:

*Dr. Dartagnan Baggio Emerenciano*  
Departamento de Ciências Florestais da UFPR  
Orientador e presidente da banca examinadora

*Dr. Nelson Yoshihiro Nakajima*  
Fundação Universidade Regional de Blumenau-SC  
Primeiro examinador

*Dr. Ramon Garcia Fernandes*  
Departamento de Economia da UFPR  
Segundo examinador

*Dr. João Carlos Cunha*  
Departamento de Administração da UFPR  
Terceiro examinador

*Dr. Roberto Tuyoshi Hosokawa*  
Departamento de Ciências Florestais da UFPR  
Quarto examinador

*Dr. Christian Luiz da Silva*  
FAE-Business School

e tendo como suplentes,

*Dr. Luiz Antonio Lopes*  
Departamento de Economia da UFPR  
Suplente

*Ph.D. Sidon Keinert Junior*  
Departamento de Engenharia e Tecnologia Florestal da UFPR  
Suplente

após arguir o doutorando **MÁRCIO HENRIQUE COELHO** em relação ao seu trabalho de tese intitulado "ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDUSTRIA MOVELEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM 3 EMPRESAS DO PÓLO DE SÃO BENTO DO SUL - SC", é de parecer favorável à **APROVAÇÃO** do acadêmico, habilitando-o ao título de *Doutor* no Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, área de concentração em Economia e Política Florestal.

A obtenção do título de doutor está condicionada à implementação das correções sugeridas pelos membros da banca examinadora e ao cumprimento integral das exigências estabelecidas nas Normas 01 e 02/2000 deste curso de pós-graduação.

Curitiba, 28 de fevereiro de 2003.

---

Nivaldo Eduardo Rizzi  
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal  
Franklin Galvão  
Vice-coordenador

Maritzel e  
Henrique

DEDICO

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Estadual de Ponta Grossa, pela oportunidade e liberação das atividades profissionais para realizar o curso de doutorado.

À Universidade Federal do Paraná e ao Departamento de Engenharia Florestal, pela oportunidade de realizar o curso de doutorado.

Ao mestre Professor Dr. Dartagnan Baggio Emerenciano, grande amigo e orientador.

Ao Professor Dr. João Carlos da Cunha, do Departamento de Administração da Universidade Federal do Paraná, pela orientações e presteza em atender ao convite para compor a banca examinadora.

Ao Professor Phd. Nelson Y. Nakajima, da Fundação Universidade Regional de Blumenau, pela amizade, comentários e gentileza em atender ao convite para compor a banca examinadora.

Ao mestre Professor Phd. Ramón Vicente Garcia Fernandez, do Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná, grande amigo, pela gentileza em atender ao convite para compor a banca examinadora.

Ao mestre Professor Phd. Roberto Tuyoshi Hosokawa, da Pós Graduação em Engenharia Florestal da Universidade Federal do Paraná, pelas orientações e pela gentileza em atender ao convite para compor a banca examinadora

Ao Professor Dr. Christian Luiz da Silva, da FAE Business School, pela presteza em atender ao convite para compor a banca examinadora.

Ao Professor Dr. Luiz Antônio Lopes, do Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná, pelas sugestões e pela presteza em atender ao convite para compor a banca examinadora.

Ao Professor Phd. Sidon Keinert Júnior, pela presteza em atender ao convite para compor a banca examinadora.

Ao Professor Dr. Ricardo Berger, coordenador da área de Economia e Política Florestal.

Aos demais Professores que me lecionaram durante o curso de doutorado, Dr. Flávio Felipe Kirchner, Dr. Vitor Afonso Hoeflich e Dr. William Thomaz Wendling.

Ao Engenheiro Florestal Dr. Roberto Farinhaque, pelos comentários e ensinamentos sobre a indústria moveleira.

Ao Professor Flávio Tebchiram, Chefe do Departamento de Economia da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pelo apoio institucional.

À memória do Professor Artur Indjaian, grande amigo.

Ao Pró-Reitor de Pesquisa e Pós Graduação Professor Dr. Altair Justino, da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pelo empenho pessoal na liberação para frequentar o curso de doutorado.

Às senhoras Márcia e Suely, da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação, pelo apoio técnico e atenção dispensadas.

À Coordenação do Curso de Pós Graduação em Engenharia Florestal.

À Reinaldo, Secretário do Curso pela competência e cordialidade.

À meu Pai, minha Mãe, Dona Aura, Mayda e Carlito ...

À minha esposa Maritzel pela compreensão e amor ...

Ao nosso recém chegado filho Henrique ...

À Deus,

obrigado.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xiv
LISTA DE ANEXOS .....	xv
RESUMO .....	xvi
<i>ABSTRACT</i> .....	xvii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 OBJETIVOS .....	04
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	05
2.1 VISÃO CLÁSSICA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	07
2.1.1 Avaliação da Estrutura das Indústrias .....	11
2.1.1.1 A concorrência e os fatores de sua intensidade .....	13
2.1.1.2 Entrantes em potencial .....	15
2.1.1.2.1 Defesa concorrencial .....	20
2.1.1.2.2 Discriminação de preços .....	20
2.1.1.2.3 Propriedade das barreiras de entrada .....	21
2.1.1.2.4 Escala e experiência como limitantes da entrada .....	22
2.1.1.2.5 Nível de concorrência entre as empresas .....	24
2.1.1.3 Alterações nas condições de competição .....	26
2.1.1.3.1 Limites de saída e de entrada .....	26
2.1.1.3.2 O potencial dos produtos substitutos .....	27
2.1.1.3.3 A força de negociação dos compradores .....	28

2.1.1.3.4 A força de negociação dos fornecedores .....	29
2.1.1.3.5 A atuação do governo na indústria .....	30
<b>2.2 ANÁLISE ESTRUTURAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....</b>	<b>35</b>
2.3.1 Liderança no Custo Total .....	35
2.3.2 Diferenciação do Produto .....	37
2.3.3 Enfoque .....	38
<b>2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA VISÃO AMPLIADA DO MODELO</b>	
<b>DE PORTER .....</b>	<b>40</b>
2.4.1 Indústrias Competitivas .....	42
2.4.2 Indústrias Concentradas .....	43
2.4.3 Indústrias Concentradas - Homogêneas .....	44
2.4.4 Indústrias Diferenciadas .....	45
2.4.5 Indústrias Concentradas - Diferenciadas .....	47
2.4.6 Estratégias Semiconcentradas .....	48
2.4.7 Fornecedores de Recursos .....	50
<b>2.5 A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....</b>	<b>53</b>
2.5.1 O ambiente institucional .....	56
2.5.1 O ambiente tecnológico .....	57
2.5.1 O ambiente competitivo .....	58
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 A INDÚSTRIA MOVELEIRA .....</b>	<b>60</b>
3.1.1 A Indústria Moveleira do Mundo .....	61

3.1.1.1 Características da indústria moveleira mundial .....	62
3.1.2 Principais Países Produtores e o Comércio Mundial .....	64
3.1.3 Tecnologia e Materiais Utilizados na Produção de Móveis .....	68
3.2 A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL .....	70
3.2.1 O Brasil e o Comércio Mundial .....	72
3.2.2 Produção Interna .....	75
3.3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO ESTADO DE SANTA CATARINA .....	77
3.3.1 O Município de São Bento do Sul .....	79
3.3.1.1 A evolução do pólo moveleiro .....	84
3.3.1.2 Matérias-primas .....	88
3.3.1.3 O processo de internacionalização .....	89
3.3.1.4 As alterações no design .....	91
<b>4 MATERIAL E MÉTODOS .....</b>	<b>94</b>
4.1 MATERIAL .....	94
4.1.1 Área de Estudo .....	94
4.1.2 Dados de Pesquisa .....	94
4.2 MÉTODOS .....	96
4.2.1 Metodologia de Análise dos Dados Primários .....	96
4.2.1.1 Fundamentos teóricos .....	96
4.2.1.2 Variáveis utilizadas nos dados primários .....	97
4.2.2 Metodologia de Análise dos Dados Secundários .....	100
4.2.2.1 Fundamentos teóricos .....	104
4.2.2.2 Variáveis utilizadas .....	106
4.2.2.3 Metodologia econométrica .....	107



<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	109
5.1 DESEMPENHO RECENTE .....	109
5.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO .....	118
5.2.1 Análise de Correlação .....	118
5.2.2 Análise de Regressão .....	119
5.2.3 Comentários .....	121
5.3 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO .....	123
5.3.1 Comentários .....	123
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	131
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	134
<b>ANEXO</b> .....	140

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	09
QUADRO 2 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA AMPLA .....	10
QUADRO 3 – PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES E CONSUMIDORES DE MÓVEIS – 1996 .....	65
QUADRO 4 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS DE MÓVEIS, SEGUNDO OS PRINCIPAIS PAÍSES - 1993/1997 .....	66
QUADRO 5 – EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES MUNDIAIS DE MÓVEIS, SEGUNDO OS PRINCIPAIS PAÍSES – 1992/1997 .....	67
QUADRO 6 – NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS E PESSOAL OCUPADO NA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO NOS ANOS DE 1920, 1940, 1950, 1960, 1970, 1975, 1980, 1985 E 1998 .....	71
QUADRO 7 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS E PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS DE 1980 A 1996 .....	73
QUADRO 8 – EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS POR ESTADO (1999/2001) .....	74
QUADRO 9 – NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS, PESSOAL OCUPADO, VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO E VALOR DA TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL DOS PRINCIPAIS ESTADOS PRODUTORES, EM 1985 .....	76
QUADRO 10 – ATIVIDADES INDUSTRIAIS DA REGIÃO DE SÃO BENTO DO SUL – 1877/1899 ..	85
QUADRO 11– PARTICIPAÇÃO POR TAMANHO NAS EXPORTAÇÕES .....	109
QUADRO 12 – PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS POR SANTA CATARINA EM 1996 E 1997 .....	111
QUADRO 13 – PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS POR SANTA CATARINA EM 1998 E 1999 .....	112
QUADRO 14 – PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS POR SANTA CATARINA EM 2000 E 2001 .....	113

QUADRO 15 – EMPRESAS QUE REALIZARAM INVESTIMENTOS EM 1999 .....	114
QUADRO 16 – VALOR DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS EM 1999 E 2000 .....	114
QUADRO 17 – VALOR DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS EM 2001 E 2002 .....	116
QUADRO 18 – FINALIDADE DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS EM 2001 E 2002 .....	117

## FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE PORTER DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	12
FIGURA 2 – MODELO AMPLIADO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	41
FIGURA 3 - INTERDEPENDÊNCIA DE INSTITUIÇÕES, AMBIENTE TECNOLÓGICO, MECANISMOS INSTITUCIONAIS E AMBIENTE COMPETITIVO .....	55
FIGURA 4 – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA NA AMÉRICA DO SUL .....	81
FIGURA 5 – MAPA DA DIVISÃO MICRORREGIONAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA ....	82
FIGURA 6 – MAPA DA MICRORREGIÃO DE SÃO BENTO DO SUL .....	83
FIGURA 7 – CURVA DA BALANÇA COMERCIAL .....	102
FIGURA 8 – RELAÇÃO TAXA DE CÂMBIO / INVESTIMENTOS .....	105

## ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMÓVEL	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO
BNDDES	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
EC	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
FETEP	FUNDAÇÃO DE ENSINO, TECNOLOGIA E PESQUISA
FGV	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
FIESC	FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IPEA	INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS
MDF	FIBRA DE MÉDIA DENSIDADE
OCDE	ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
SENAI	SERVIÇO NACIONAL DA INDÚSTRIA
UDESC	UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA
UFSC	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
VBP	VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO
VTI	VALOR DA TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – DEMONSTRATIVO DA CLASSIFICAÇÃO E CATEGORIA DE MERCADORIAS DO SISTEMA HARMONIZADO (SH) DO MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO, OBTIDOS ATRAVÉS DO SISTEMA <i>ALICEWEB</i> NO PERÍODO JANEIRO DE 1990 ATÉ DEZEMBRO DE 2001 .....	140
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO .....	142
ANEXO 3 – FONTE DE DADOS .....	151

## RESUMO

Neste trabalho discute-se a relação entre as estratégias competitivas (EC) adotadas por algumas empresas do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul e o desempenho das exportações de móveis do Estado de Santa Catarina. O modelo das EC tem como base as formulações teóricas de Michael E. Porter. Apresenta-se a caracterização da indústria moveleira no mundo, no Brasil e no Estado, tendo como referência o período 1990 à 2001. Estimou-se uma função de exportação com objetivo de avaliar o impacto das variáveis conjunturais renda externa (proxy da renda interna da Alemanha, Argentina, França e Estados Unidos – principais parceiros comerciais), renda interna (o produto interno bruto brasileiro), taxa de juros (definida pelo Banco Central do Brasil) e taxa de câmbio (definida / monitorada pelo Banco Central do Brasil), nas exportações de móveis do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul. O resultado da análise econométrica apontou que as variáveis conjunturais explicam parcialmente o resultado das exportações de móveis. Com relação as EC utilizadas pelas empresas, observou-se que: a liderança do custo total, é visualizada na utilização de plantas otimizadas e no elevado volume de produção com alta tecnologia, a diferenciação do produto, acontece com o uso de novas tecnologias no processo produtivo e com uma rede de encomendas personalizadas, e o enfoque, é observado no processo de especialização da linha de produção e na definição geográfica do comprador.

## ABSTRACT

This thesis is about the relationship between the competitive strategies (CS) adopted by some companies of the Furniture Pole of São Bento do Sul alongside with the performance of furniture exportation in the state of Santa Catarina, Brazil. The CS model draws on Michael E. Porter's theories. The characterization of the furniture industry around the world, in Brazil and in the state of Santa Catarina is reviewed from 1990 to 2001. A function of exportation was estimated so as to evaluate the impact of the conjuncture variables, such as external income (comparable to the interior income of Germany, Argentina, France and the United States of America – main commercial partners), interior income (the Brazilian gross interior product), interest taxes (defined by the Central Bank of Brazil) and the exchange rates (also defined/monitored by the Central Bank of Brazil) for furniture export from the São Bento do Sul Pole. The result of the econometric analyses pointed out that the conjuncture intervening factors are not enough to explain the result of the furniture exportation. In relation to the CS applied by the companies it was noticed that: the leadership of the total cost is viewed in the use of optimized plants and in the great volume of production with the use of new technologies; the differentiation of the product occurs through the use of new technologies in the productive process and with a net of personalized ordered products; the approach is verified in the process of production line specialization and in the geographical definition of the purchaser.



## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das décadas de 50, 60 e 70, a estratégia central do Estado brasileiro foi financiar e proteger a indústria aqui estabelecida, através de barreiras comerciais, linhas de crédito subsidiado, financiamento de longo prazo, etc., como forma de definir um padrão de industrialização. Essa ação provocou desequilíbrios na cadeia produtiva, pois setores que estavam vinculados ao comércio externo atingiram elevados padrões de qualidade e competitividade, enquanto que setores direcionados para o mercado interno ficaram defasados tecnologicamente.

A antítese gerada pelo modelo de desenvolvimento brasileiro evidenciou-se no processo de abertura comercial iniciado nos anos 90, quando a indústria nacional foi submetida à concorrência externa. As empresas com alta tecnologia conseguiram maior inserção no comércio internacional, mas, por sua vez, as empresas mais defasadas tecnologicamente foram eliminadas ou, então, como no caso do setor moveleiro catarinense, adotaram uma política de modernização,<sup>1</sup> adquirindo máquinas e equipamentos importados.

Quando da adoção do Plano Real, em julho de 1994, o parque industrial do setor moveleiro já apresentava um elevado índice de substituição de máquinas e equipamentos, credenciando-o na conquista de novos mercados, novos consumidores internacionais. Entretanto, nos anos que se seguiram, a paridade cambial estabelecida pelo Banco Central do Brasil levou a moeda nacional a um patamar de supervalorização em relação ao dólar norte-americano,<sup>2</sup> gerando uma diminuição do volume das exportações, visto que, conforme relata Coutinho (2001), em muitos casos a inserção nos mercados externos se dava através da

---

<sup>1</sup> Ver, por exemplo, Relatório da Federação das Indústrias de Santa Catarina(2002).

<sup>2</sup> Ver, por exemplo, Relatório do Banco Central do Brasil (1999).

competitividade parcial, ou seja, o preço reduzido era um fator determinante no volume exportado e não somente a qualidade do produto. Isso, por sua vez, gerou uma redução no nível de atividade industrial interna, até em setores considerados mais preparados / competitivos.

Esse processo de abertura comercial e globalização levou as indústrias do setor a buscar novas formas de cooperação entre as empresas e, nesse contexto, a indústria moveleira de Santa Catarina mostrou grande capacidade de adaptação, frente a essa nova ordem econômica.

Coutinho (2001, p.52) afirma que, apesar do avanço no processo, existem alguns empecilhos que persistem e terão que ser superados para um desempenho positivo a longo prazo. Entre as principais deficiências analisadas, o autor cita:

- "a) a grande verticalização da produção industrial de móveis, tendo sua origem na estrutura brasileira de tributação "em cascata";
- b) a carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis;
- c) a incipiente normatização técnica;
- d) a elevada informalidade; e
- e) os baixos investimentos em design e pesquisa de mercado."

Outro fato que deve ser observado na análise do desempenho da indústria moveleira refere-se às crescentes restrições de caráter ambiental ao uso de madeiras de lei e ao apoio internacional à utilização de madeiras de reflorestamento (pinus e eucalipto).

Nas palavras de Gorini (1998, p.26):

"Pode-se mesmo dizer que o futuro da indústria de móveis reside no uso crescente dessas madeiras, ou seja, a antiga vantagem comparativa representada pelas florestas naturais torna-se cada vez mais ineficaz num mundo extremamente preocupado com questões de meio ambiente."

No âmbito internacional, países como Itália, Alemanha, Grã-Bretanha e Estados Unidos utilizam um modelo de organização industrial com elevada produtividade,<sup>3</sup> caracterizado pela presença de empresas especializadas em determinadas linhas de produto. Essas empresas apresentam uma estrutura horizontalizada e uma linha de produtos padronizados em que a concorrência se dá via preços.

No caso brasileiro, as empresas direcionadas para a exportação de móveis apresentam uma estrutura bastante semelhante à observada nos países citados, pois vendem no mercado externo móveis de pínus, mas têm, contudo, uma parcela do processo de verticalização da produção, o que cria dificuldades para a obtenção de maior eficiência produtiva.

Segundo informações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (1998), numa análise pontual, por exemplo no ano de 1997, o Estado de Santa Catarina foi responsável por mais de 50% do total das exportações brasileiras de móveis, tendo o terceiro parque industrial do Brasil, atrás do Estado de São Paulo e do Estado do Rio Grande Sul. Essa posição é resultado da alta competitividade da indústria, obtida pela maximização na utilização dos fatores de produção.

O município de São Bento do Sul respondeu isoladamente por 40% do total das exportações brasileiras

---

<sup>3</sup> Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico): "a produtividade pode ser entendida como o produto total dividido por um de seus elementos de produção."

## 1.1 OBJETIVOS

Neste trabalho procura-se analisar as estratégias competitivas desenvolvidas pelas indústrias moveleiras do Estado de Santa Catarina, especificamente no Pólo de São Bento do Sul, no que diz respeito à sua capacidade de exportar.

Especificamente, tem-se os seguintes objetivos:

- Caracterizar a Indústria Moveleira do Estado de Santa Catarina, especificamente o Pólo de São Bento do Sul;
- Identificar a relevância das variáveis renda interna, renda externa, taxa de juros e taxa de câmbio nas exportações de móveis;
- Identificar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas, com base nos fundamentos teóricos de Porter;
- Determinar quais fatores têm tido maior influência no desempenho das exportações de móveis do Estado de Santa Catarina.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Num breve comentário sobre a evolução teórica recente da análise das indústrias e do mercado, observa-se no período compreendido entre o início da década 40 e final da década 50, que questões relacionadas com a atuação das empresas no mercado, das forças competitivas que interagem e a atuação dos oligopólios na economia mundial, foram debatidas com maior ênfase.

Com base em Nardini (1990), observa-se que alguns autores foram fundamentais para o desenvolvimento teórico relatado acima: “As pesquisas de Stoking e Watkins analisaram detalhadamente os cartéis e as condições de monopólio tanto no mercado doméstico quanto no externo. Em 1955, Stigler reuniu uma série de estudos nessa área, enquanto Bain publicou seu relevante trabalho sobre barreiras à entrada de novas firmas”.

Já durante as décadas de 60, 70 e 80, o mesmo autor argumenta que muitos estudos foram realizados através do instrumental econométrico para um melhor conhecimento da estrutura e desempenho das indústrias, com destaque para Weiss, Scherer, Camanor, Wilson e Shepherd. Na década de 60, o maior destaque é o estudo desenvolvido por Williamson, que abordou a questão da complexidade do comportamento das firmas.

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

Seqüencialmente, Nardini (1990) descreve uma relação de fatos teóricos que alteram o perfil da base teórica em alguns centros de estudo. “Após 1970 (...) três linhas de pensamento ganharam influência na moderna Economia Industrial: as

análise de Chicago / UCLA, os estudos puramente teóricos de modelagem estratégica e a teoria da contestabilidade, desenvolvida de 1975 a 1982 pela escola da contestabilidade de Baumol-Bailey-Willig”.

Diante desse breve panorâma, Cardoso (1996, p.102) assinala que na seqüência desse desenvolvimento teórico, os estudos desenvolvidos pelo Professor Michael E. Porter, da Harvard Business School de Boston, conseguiram ligar de maneira objetiva e clara os conceitos de Economia Industrial e Administração de Empresas ao campo da estratégia, que é o foco central deste trabalho.

Seqüencialmente, o enfoque teórico recai sobre a abordagem de Estratégias Competitivas, com ênfase no modelo desenvolvido por Porter (1990), na Visão Ampliada desse Modelo, com ênfase no modelo desenvolvido por Silva (1998) e finalizando, mas não menos importante, uma análise introdutória da Teoria dos Custos de Transações.

## 2.1 VISÃO CLÁSSICA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O processo econômico que designa o fim das economias nacionais e a integração maior dos mercados, dos meios de transporte e de comunicação, a globalização, traz em sua base a premissa de que o mundo sem barreiras comerciais é melhor para todos países, pois os seus cidadãos teriam acesso a produtos e serviços de qualidade mais aprimorada, o que melhoraria a qualidade de vida.

Contudo, depois de alguns anos do desencadeamento desse processo, observa-se que as desigualdades mundiais se acentuam. Em alguns países em desenvolvimento, como por exemplo o Brasil, o crescimento econômico da última década não foi capaz de estancar o aumento das diferenças regionais (sociais e econômicas), apesar dos esforços dos governos.

Com base nessa ótica, o horizonte mundial para as próximas décadas é ainda incerto. Conforme argumenta Drucker, P. (1999, p. XIII): "Algumas décadas atrás, todos "sabiam" que uma sociedade pós capitalista seria certamente marxista. Hoje todos sabemos que marxista é a única coisa que a próxima sociedade não será." Esse fato evidencia que há uma grande incerteza quanto à formação da sociedade de consumo no futuro.

As empresas, que representam a mola propulsora do desenvolvimento das sociedades, buscam, nas ferramentas do planejamento estratégico, um instrumental capaz de direcionar ações que conduzam a um caminho mais adequado frente aos desafios do mundo moderno, pois além dos tradicionais fatores de produção -- capital, mão-de-obra e terra -- um outro elemento essencial deve ser considerado, o conhecimento.

O conhecimento pode ser traduzido pelo desenvolvimento de uma estratégia competitiva que, em essência, possibilite uma visão ampla de como a

empresa deve posicionar-se no mercado e quais metas e políticas são mais adequadas para que os objetivos possam ser atingidos.

Para muitos analistas, o professor Michael E. Porter é considerado um dos precursores na análise de estratégias competitivas de empresas. Em seu livro, *Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, expõe de modo sistemático um conjunto de procedimentos analíticos que possibilitam uma visão macroeconômica da empresa e do mercado.

Depois das argumentações teóricas formuladas por Porter (1990) sobre as estratégias competitivas das empresas frente à indústria da qual elas fazem parte, muitos autores elaboraram formulações teóricas sobre o tema.

Na concepção de Mintzberg *et al* (2000, p.68):

“O ano divisor de águas foi 1980, quando Michael Porter publicou *Competitive Strategy*. Embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este agiu 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.”

A argumentação de Silva (1998, p.33) vai ao encontro da formulação acima, pois o autor fala que

“A ampla e abrangente literatura sobre planejamento estratégico e mais especificamente sobre estratégia competitiva (EC) 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 EC para o locus onde efetivamente ela se desenrola, qual seja, no âmbito do mercado ou da indústria da qual a empresa faça parte.”



Portanto, a estratégia competitiva da empresa deve considerar e combinar um conjunto de meios e metas, que lhe possibilitem posicionar-se no mercado de forma mais sólida.

QUADRO 1 - ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Meios	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanças e controle</li> <li>• pesquisa e desenvolvimento</li> <li>• compras</li> <li>• mão-de-obra</li> <li>• fabricação</li> <li>• distribuição</li> <li>• vendas</li> <li>• marketing</li> <li>• mercados alvo</li> <li>• linha de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definição do modo de como a empresa irá competir</li> <li>• objetivos para o crescimento da rentabilidade, parcela de mercado, resposta social, etc.</li> </ul>

FONTE: Porter (1990, p.17)

A definição da meta de como a empresa espera atuar deve ser acompanhada dos meios que proporcionarão este fim. O mercado exigirá, em maior ou menor grau, um detalhamento mais profundo na combinação das políticas de atuação.

A definição da meta objetivo deve ser considerada como uma linha de base da empresa, que pode ser ajustada de acordo com as oscilações na demanda, pelo mercado.

Em um nível mais amplo de análise, Porter (1990, p.22) afirma que: "a formação de uma estratégia competitiva envolve considerar cinco fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso", ou seja, os entrantes potenciais, os fornecedores, os compradores, os substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

QUADRO 2 - ESTRATÉGIA COMPETITIVA AMPLA

Estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fatores internos à companhia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pontos fortes e pontos fracos da companhia;</li> <li>• valores pessoais dos principais implementadores.</li> </ul>
Estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fatores externos à companhia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ameaças e oportunidades da indústria (econômicas e técnicas);</li> <li>• expectativas mais amplas da sociedade.</li> </ul>

FONTE: Porter (1990, p.16).

Segundo Porter (1990, p.16), os pontos fortes e fracos representam para a empresa o seu perfil de ativos e as qualificações em relação a seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca e assim por diante; já, por sua vez, os valores pessoais, representam: "(...) as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida."

Diante disso, a empresa tem uma visão realista de suas limitações internas, podendo exigir ao máximo de sua estrutura física e funcional. Na ótica dos fatores externos, os riscos, os ganhos e as expectativas dos consumidores representam para a empresa os limites de atuação competitiva frente às ações do governo e às expectativas da sociedade.

A consideração dos agentes envolvidos por meio da análise de cenários econômicos reais, positivos e negativos, das ações de ordem governamental e interesses específicos de sociedade, podem influenciar por algum período no horizonte econômico de maneira inversa às leis de mercado. Entretanto, a combinação de análises internas e externas permitirá à empresa obter pleno êxito na sua inserção concorrencial, pois caso contrário poderá ficar mais vulnerável às oscilações.

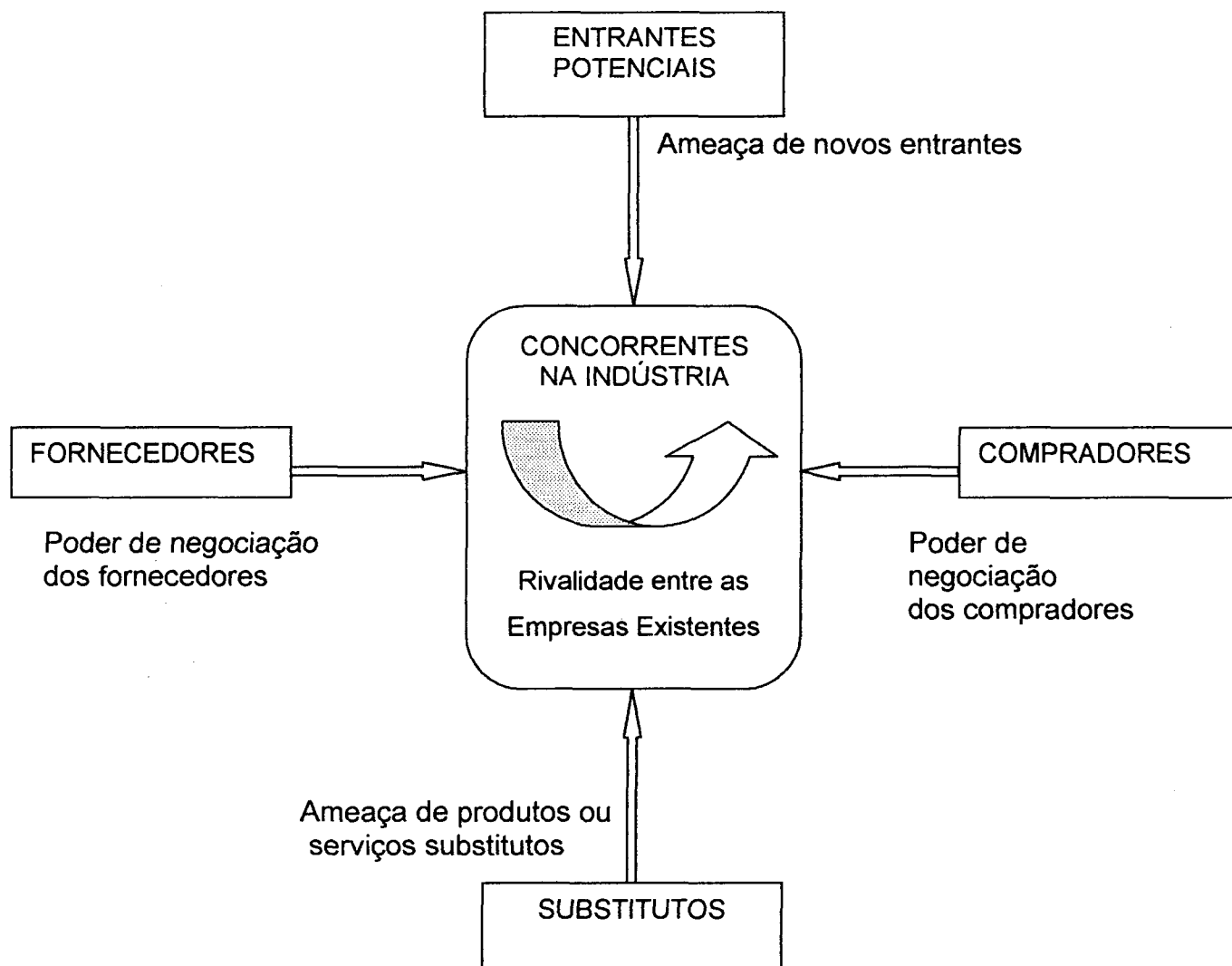
### 2.1.1 Avaliação da Estrutura das Indústrias

A elaboração de uma estratégia competitiva para uma empresa dependerá do conhecimento do mercado no qual irá atuar. O mercado engloba um conjunto bastante amplo de forças econômicas e sociais, mas a análise em questão, limita o foco na indústria da qual a empresa faz parte.

Assumindo-se a indústria como sendo formada por um conjunto de empresas ou de firmas que atuam num mesmo mercado, com produtos semelhantes e, dependendo do tipo de indústria onde atua a empresa, com uma estratégia competitiva mais ou menos agressiva. O fator que irá determinar o nível da estratégia competitiva será o grau de concorrência, que depende da importância da indústria na estrutura produtiva de um país ou de uma região, do perfil da formação de seu capital, do perfil dos dirigentes, do mercado demandante, etc.

Na concepção de Porter (1990, p. 23), o grau de concorrência de uma indústria depende de quatro forças competitivas básicas (ver figura 1), os fornecedores (o poder de negociação dos fornecedores), os substitutos (ameaça de produtos ou serviços substitutos), os compradores (o poder de negociação dos compradores) e os entrantes potenciais (ameaça de novos entrantes), que interagem como concorrentes na indústria, causando rivalidade entre as empresas existentes.

FIGURA 1 - MODELO DE PORTER DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS



Fonte: Porter (1990, p.23)

O autor ainda afirma que:

“O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial, elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final. À medida que o conjunto das forças difere, as forças variam de intensas em indústrias como a de pneus, papel e aço ---- onde nenhuma empresa obtém retornos espetaculares ---- a relativamente moderadas em indústrias como a de serviços e equipamentos de perfuração de petróleo, cosméticos e artigos de toalete ---- onde altos retornos são bastantes comuns.” (PORTER, 1990, p.23)

Se o objetivo da empresa é ter uma estratégia competitiva eficiente, o conhecimento das forças de mercado é fundamental, pois permite uma defesa em relação às empresas que compõem a indústria e também o poder de influência sobre estas. Os pontos fortes e fracos de uma empresa cristalizam-se por meio desse tipo de análise.

#### 2.1.1.1 A concorrência e os fatores determinantes de sua intensidade

O mercado concorrencial em uma indústria força a empresa a buscar uma maior rentabilidade sobre o capital investido, conjuntamente com uma redução do tempo de retorno.

A competição industrial direciona-se no sentido de alcançar uma estrutura de mercado de concorrência perfeita, apresentado na literatura econômica como um caso extremo de intensidade competitiva, em que, nas palavras de Ferguson (1990, p. 279), deve existir um grande número de pequenas empresas, um produto homogêneo, uma livre mobilidade de recursos e um perfeito conhecimento do mercado.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Evidentemente que esse tipo de estrutura não é a regra do mercado, que se pauta pelas outras estruturas, conhecidas como oligopólio, concorrência monopolística e monopólio puro.

Em seu texto, Porter (1990, p. 24) argumenta que cinco forças competitivas devem ser consideradas: a entrada, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos vendedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes, que denunciam que a concorrência ultrapassa as fronteiras da indústria e, portanto, dependendo da indústria, os concorrentes externos também podem determinar a concorrência.

“Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Por exemplo, mesmo uma companhia com uma posição muito firme no mercado de uma indústria onde não haja ameaça de entrada de novas empresas obterá um retorno baixo, caso se defronte com um produto substituto superior e mais barato. Mesmo sem produtos substitutos e com a entrada de novas empresas bloqueada, a intensa rivalidade entre os concorrentes existentes limitará os retornos potenciais.” (PORTER, 1990, p.24)

Dessa maneira, a análise concorrencial de uma indústria deve considerar primordialmente os fatores estruturais, tais como nível tecnológico, volume de capitais, mão-de-obra, etc., que são perturbados por fatores conjunturais, de curto prazo, tais como flutuações econômicas (taxas de juros, taxa de câmbio, fluxo de investimentos, etc.), que devem ser considerados sob uma ótica diferenciada.

Na questão específica do fluxo de investimentos, Ansoff e McDonnell (1993, p. 103) afirmam que a empresa deve considerar as diferentes categorias de investimento, que serão fundamentais na tomada de decisões da empresa.

Segundo os autores, há três tipos de investimentos:

“1. Investimentos em capacidade. Este é o custo das instalações e dos equipamentos necessários para proporcionar a capacidade exigida de:

- Instalações de produção;
- Rede de distribuição;

- Organização de marketing;
  - Pesquisa e desenvolvimento.
2. Investimento em estratégia. Isto inclui os custos de:
- Planejamento estratégico;
  - Pesquisa de mercado;
  - Lançamento de produtos.
3. Investimento em potencialidades:
- Aquisição de pessoal;
  - Treinamento de pessoal;
  - Aquisição de aprendizagem no desenvolvimento de organizações funcionais competentes em cada uma das categorias incluídas no item (1) acima.”

#### 2.1.1.2 - Entrantes em potencial

Um dos fatores considerados importantes na análise concorrencial é a ameaça de entrada, ou seja, o potencial de entrada de uma empresa em uma indústria vai depender das barreiras de entrada existentes.

Quanto mais elevadas forem as barreiras de entrada em uma indústria, mais forte será a retaliação das empresas estabelecidas com a nova empresa, e o ingresso de um novo concorrente no mercado trará como resultado uma diminuição de preços e, por conseqüência, uma diminuição dos lucros.

Entre os itens que representam barreiras de entrada podem ser citados os seguintes segundo a análise de Porter: a economia de escala, a diferenciação do produto, as necessidades de capital, os custos de mudança, o acesso aos canais de distribuição e as desvantagens de custos independentes da escala.

Quanto à economias de escala, afirma Porter (1990, p.25/26) que elas:

“... referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto ou serviço (...), à medida

que o volume absoluto por período aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo; duas opções indesejáveis. Economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. (...) Unidades de empresas atuando em muitos negócios podem conseguir obter economias similares às de escala, se forem capazes de compartilhar operações ou funções sujeitas a economias de escala com outros negócios da companhia."

Sobre o mesmo tópico, Ferguson (1990, p. 263) argumenta que a especialização e divisão do trabalho, os fatores tecnológicos e os fatores financeiros são elementos que capacitam os produtores a reduzirem o custo unitário, o que aumenta a escala de produção / operação.

"Aquisições em grande quantidade de matérias-primas naturais ou já beneficiadas possibilitam ao comprador obter preços mais favoráveis (maior percentagem de descontos). (...) Um outro exemplo: o financiamento de empresas de grande escala é normalmente mais fácil e menos dispendioso; as empresas bem conhecidas têm acesso aos mercados acionários, organizados, podendo assim colocar ações onde mais convier. Os empréstimos bancários são também facilitados e a menores taxas de juros."

As economias de escala podem ser divididas em termos conceituais em economias de escala pecuniárias, quando a produtividade varia em razão da variação do custo por unidade produzida, e em economia de escala técnicas ou tecnológicas, quando a produtividade varia em razão da variação da quantidade física dos fatores de produção.

As barreiras representadas por vantagens de diferenciação de produtos refletem a lealdade dos consumidores aos produtos das empresas já estabelecidas há mais tempo no mercado. Em vista disso, seus preços podem ser mais elevados, têm custos menores e uma estrutura mais adequada à busca de economias de escala.



A diferenciação do produto, na visão de Porter (1990, p.27):

“... significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originado do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com freqüência, dura um longo período. Estes investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, pois não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.”

Os produtos diferenciados caracterizam-se pelo fato de que são parecidos mas não iguais. São substitutos bons, mas não perfeitos, como por exemplo automóveis da Volkswagen e da Fiat.

O capital necessário para uma empresa entrar em uma indústria é um forte elemento limitante de sua entrada. Se houver necessidade de investir uma elevada soma de recursos para ingressar, dependendo do tipo de indústria, do risco, um mal resultado financeiro será muito ruim para a empresa.

“Necessidades de Capital. (...) O capital pode ser necessário não somente para as instalações de produção mas também para coisas como crédito ao consumidor, estoques ou cobertura dos prejuízos iniciais. (...) Embora as maiores companhias contemporâneas possuam recursos financeiros para entrar quase que em qualquer indústria, as exigências imensas de capital em campos como computadores e extração de minérios limitam o grupo de prováveis pretendentes à entrada. Mesmo se o capital estiver disponível nos mercados de capitais, a entrada representa um uso arriscado deste capital, o que se refletirá em margens de risco cobradas aos pretendentes à entrada; o que constitui vantagem para as empresas já estabelecidas.” (PORTER, 1990, p.28)

Conforme destacam Souza et alli (1996, p. 484), as necessidades de capital devem ser entendidas sob três óticas:

“1. Capital de Giro. Parte do capital financeiro destinada à compra de material de consumo, ao pagamento da mão-de-obra e a outros encargos administrativos durante o ciclo do produto, isto é, enquanto o valor das vendas não entra na empresa.

2. Capital Fixo. Máquinas, equipamentos e materiais de estoque, usados na produção, bem como edificações e terras usadas, direta e indiretamente, para a obtenção do produto.

3. Capital Humano. Recursos humanos, compreendendo os gastos com educação e treinamento das pessoas, que aumentam sua produtividade e o domínio potencial de novas tecnologias.”

Um outro elemento destacado na análise de Porter (1990, p. 28) é relativo aos custos de mudança. Quanto mais elevados esses custos, mais difícil fica a entrada de novas empresas na indústria.

“Custos de Mudança. Uma barreira de entrada é criada pela presença de custos de mudanças, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para se testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, etc.”

Os custos de mudanças, que Williamson (1986) denomina de transformação fundamental, está relacionado com a assimetria criada entre o fornecedor e todos os outros momento em se inicia o trabalho com um deles.

Uma empresa pode se deparar com uma barreira à entrada originada pela dificuldade de distribuir seu produto no mercado. Em muitos casos, quando a empresa já atua em uma outra indústria, ela força para que seu produto seja comercializado em conjunto com o novo produto, quando for possível. Quando as relações existentes entre os concorrentes e os canais de distribuição forem muito antigas e fortes, é necessário um canal de distribuição inteiramente novo.

“Acesso aos Canais de Distribuição. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros. (...) Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior for o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a

entrada na indústria.” (PORTER, 1990, p.23)

Um outro item que integra as barreiras de entrada são as desvantagens de custos independentes de escala, que têm relação com o fato de a empresa já estar no mercado e são causadas pelos seguintes fatores:

- “Controle de técnicas/métodos de produção por patentes;
- Propriedade de insumos e ou fontes de matérias-primas exclusivas ou de propriedade superior;
- Localização mais favorável;
- Melhor qualificação de mão-de-obra e utilização de insumos;
- Vantagens em termos de preços mais favorecidos na compra de insumos;
- Controle de elevado número de pontos de vendas;
- Custos de mudança elevados por parte dos clientes.” (SILVA, 1988, p.36)

Um fator que deve ser considerado em qualquer tipo de análise econômica e/ou social de uma empresa, considerando as várias estruturas de mercado, é a chamada barreira institucional.

Numa atuação entendida como normativa, o governo pode disciplinar ou mesmo obstaculizar a entrada de novas empresas em uma indústria, por meio de políticas governamentais e dos órgãos normativos, de sindicatos e associações patronais, de associações civis, como grupos ecológicos, etc., num plano nacional, estadual ou municipal, não deixando que o ajuste econômico seja efetuado pelo mercado.

### 2.1.1.2.1 - Defesa concorrencial

Quando uma empresa entra em uma indústria, a princípio ela já tem uma previsão de como pode ser a reação das empresas já estabelecidas. Se existe a possibilidade de uma forte retaliação, a permanência da nova empresa será muito difícil.

Para uma análise mais precisa, Porter (1990, p. 31) lista uma série de condições que permitirão à empresa entrante saber se existe a possibilidade de uma forte reação à sua chegada:

- "Um passado de vigorosas retaliações aos entrantes;
- Empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa, incluindo excedente de caixa e capacidade de contrair empréstimos não exercitada, um excesso adequado de capacidade de produção para satisfazer todas as necessidades futuras e prováveis, ou um grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes;
- Empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados;
- Crescimento lento da indústria, o que limita a capacidade da indústria de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas."

### 2.1.1.2.2 - Discriminação de preços

A atratividade de entrada de uma empresa em uma indústria está diretamente ligada ao chamado preço dissuasivo, ou seja, o nível de preço que desaconselha a entrada, pela baixa lucratividade ou pela sua ausência.

Se as empresas já estabelecidas optarem por atuar em um nível de preços abaixo do dissuasivo, por vontade ou por necessidade, a ameaça à entrada será eliminada. Entretanto, se o preço fixado estiver acima do preço dissuasivo, quando o lucro operacional é maior, existirá a possibilidade real de entrada de novas

empresas, o que provocará, num segundo momento, uma queda de rentabilidade.

Na visão de Kon (1998, p. 38), as empresas podem afastar um possível concorrente adotando o seguinte procedimento:

- a) Cortes excessivos no preço para afastar um competidor;
- b) Dumping, quando o produto é vendido externamente ao país a um preço abaixo do mercado interno;
- c) Preços menores para angariar novos clientes;
- d) Favorecimento para maiores compradores, quando os descontos sobre maior volume comprado superam as diferenças de custos;
- e) Divisão de preços em relação às diferentes elasticidades da demanda, o que acontece freqüentemente com serviços de utilidade pública.”

#### 2.1.1.2.3 - Propriedade das barreiras de entrada

Na questão relativa às propriedades das barreiras de entrada, Porter (1990, p. 32) estabelece três condições que são importantes no foco estratégico:

- “Primeiro, as barreiras de entrada podem mudar e realmente mudam à medida que as condições anteriormente descritas também mudam. A expiração das patentes básicas da Polaroid na fotografia instantânea, por exemplo, reduziu bastante sua barreira de custo absoluto construída pela tecnologia patenteada. Não é surpreendente que a Kodak tenha mergulhado no mercado (...);
- Segundo, embora as barreiras de entrada às vezes mudem por motivos muito além do controle da empresa, as suas decisões estratégicas também têm um impacto importante. Por exemplo, as ações de muitos produtores de vinho norte-americanos nos anos 60 para produzir novos produtos, aumentar os níveis de publicidade e assumir a distribuição nacional, seguramente aumentaram as barreiras de entrada aumentando as economias de escala na indústria e tomando o acesso aos canais de distribuição mais difícil (...);
- Finalmente, algumas empresas podem dispor de recursos ou competência que lhes permitam superar a barreira de entrada em uma indústria a um custo mais baixo do que para a maioria das outras. Por exemplo, a Gillette, com canais de distribuição bem desenvolvidos para aparelhos e lâminas de barbear, enfrentou custos mais baixos na entrada no ramo dos isqueiros descartáveis do que muitas outras firmas.”

#### 2.1.1.2.4 - Escala e experiência como limitantes da entrada

A empresa que apresenta uma economia de escala superior às demais, tem um ganho operacional superior, pois os custos são menores, principalmente para a empresa que opera em grande escala. Uma empresa pequena, para atingir o mesmo nível de custos, deve buscar uma escala de produção próxima da grande empresa ou diversificar sua atividade, como maneira de diluir os custos entre as indústrias em que opera.

Na argumentação de Porter (1990, p. 33), existem alguns limites na busca de economias de escala, como barreiras de entrada, que são as seguintes:

- "Grande escala e os consequentes custos mais baixos podem envolver "trade-offs" com outras barreiras potencialmente importantes, como a diferenciação do produto (a escala pode trabalhar contra a imagem do produto ou a qualidade do serviço, por exemplo) ou a capacidade de desenvolver rapidamente uma tecnologia patenteada;
- Uma mudança tecnológica pode afetar negativamente a empresa com operação em grande escala se as instalações projetadas para obter economias de escala são também mais especializadas e menos flexíveis para serem adaptadas às novas tecnologias;
- O esforço para alcançar economias de escala usando-se a tecnologia existente pode ocultar a percepção de novas possibilidades tecnológicas ou de outras novas maneiras de competir que sejam menos dependentes da escala."

Outro elemento considerado nessa análise é a experiência, que foi classificada por Silva (1998) como sendo uma barreira de entrada menos forte do que a economia de escala, pois o fato de a empresa deter uma curva de experiência não assegura a existência de uma barreira de entrada.

Porter (1990, p. 34), argumenta que a experiência tem que ser patenteada para que se torne uma barreira de entrada, pois se não for assim pode ser anulada por meio "da cópia, da contratação de empregados de um concorrente, da aquisição de máquinas mais modernas dos fornecedores de equipamento ou da aquisição de "know-how" de consultores ou de outras firmas."

Podem ser listados como limites de barreiras de entrada, na questão da experiência:

- "A barreira pode ser anulada por inovações no produto ou no processo conduzindo a uma tecnologia substancialmente nova e criando, assim, uma curva de experiência inteiramente nova. Os entrantes podem ultrapassar os líderes da indústria e se instalarem na nova curva de experiência, para a qual os líderes podem estar mal posicionados para pular;
- A busca de custos baixos através da experiência pode envolver "trade-offs" com outras barreiras importantes, tais como a diferenciação do produto através de sua imagem ou de progresso técnico. Por exemplo, a Hewlett-Packard levantou barreiras substanciais baseadas no progresso técnico em indústrias nas quais outras empresas estão seguindo estratégias baseadas na experiência e na escala, como calculadoras e microcomputadores;
- Se mais de uma companhia forte está construindo sua estratégia sobre a curva de experiência, as conseqüências para uma ou mais delas podem ser praticamente fatais. No momento em que apenas um rival se encontra seguindo esta estratégia, o crescimento da indústria pode ter parado e as perspectivas de captar os benefícios da curva de experiência há muito teriam desaparecido;
- A perseguição agressiva de declínios de custos através da experiência pode desviar a atenção dos desenvolvimentos do mercado em outras áreas ou pode obscurecer a percepção de novas tecnologias que venham a anular a experiência passada."

#### 2.1.1.2.5 - Nível de concorrência entre as empresas

Utilização da concorrência via preços, publicidade, novos produtos, novos serviços e ampliação da garantia representam opções que a empresa tem para melhorar sua posição no mercado.

O processo de rivalidade é desencadeado quando os participantes de uma indústria percebem um movimento concorrencial de outra empresa e se sentem ameaçados, ou quando vislumbram a possibilidade de aumentar sua oferta de bens ou serviços. A empresa que primeiro faz um movimento concorrencial pode estar sujeita a um processo de retaliação por parte das demais participantes da indústria.

Um procedimento concorrencial muito comum no mercado é a redução de preços de um produto ou serviço, como maneira de aumentar as vendas. Uma redução de preços geralmente é acompanhada pelos demais concorrentes, o que causa uma diminuição na rentabilidade da indústria. Quando muito forte esse tipo de concorrência, toda a indústria sai perdendo.

Um outro tipo de concorrência, classificado pelos teóricos como mais suave, é a utilização maciça de publicidade, que tem como efeito mais positivo a expansão da demanda na indústria, conjuntamente com a diferenciação do produto.

Em suas argumentações, Porter (1990, p. 35, 36, 37) afirma que a rivalidade em uma indústria tem como causa a combinação de oito fatores:

- "Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados. Quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande, e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Mesmo quando existem poucas empresas, se elas estiverem relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes, isto cria instabilidade porque elas podem lutar entre si e têm os recursos para retaliações vigorosas (...).
- Crescimento Lento da Indústria. O crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão (...).



- Custos Fixos ou de Armazenamento Altos. Custos fixos altos criam pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade (...).
- Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudanças. Quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, ou de quase primeira necessidade, a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços (...).
- Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos. Quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser acrescentada em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio de oferta / procura da indústria, particularmente quando existe um risco de os acréscimos de capacidade serem excessivos.
- Concorrentes Divergentes. Concorrentes divergentes quando as estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com relação às suas matrizes têm objetivos e estratégias diferentes no que diz respeito a como competir, e podem se chocar continuamente ao longo do processo. Eles podem ter dificuldades em decifrar com exatidão as intenções dos outros concorrentes e em chegar a um acordo sobre as "regras do jogo" para a indústria (...).
- Grandes Interesses Estratégicos. A rivalidade em uma indústria se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso na indústria. Por exemplo, uma empresa diversificada pode considerar muito importante alcançar sucesso em determinada indústria de modo a promover a sua estratégia empresarial global (...).
- Barreiras de Saída Elevadas. Barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos. As principais fontes de barreiras de saída são: ativos especializados, custos fixos, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social."

Os elementos acima citados mostram como um processo concorrencial é permeado por detalhes técnicos, sociais e conjunturais.

Com relação às barreiras de saída elevadas, as empresas que não obtêm êxito na indústria não mudam de posição pois, na expectativa de um novo fato positivo, mantêm uma oferta elevada em relação à demanda real, prejudicando a rentabilidade da indústria.

### 2.1.1.3 - Alterações nas condições de competição

Quando uma indústria supera a fase inicial de desenvolvimento, em que os lucros são elevados, a fase seguinte é a do amadurecimento. Nessa etapa, a taxa de crescimento perde força, o nível de concorrência entre os participantes diminui e a rentabilidade também.

Em seus comentários, Kon (1998) cita uma condição de mudança na rivalidade, quando uma empresa de outra indústria faz uma aquisição e passa a fazer parte da indústria, podendo provocar, por meio da inovação tecnológica, um acirramento na disputa por melhores posições no mercado.

#### 2.1.1.3.1 - Limites da saída e da entrada

Ao analisar as barreiras de entrada e de saída, observa-se que ambas têm autonomia na conceituação teórica, mas estão relacionadas.

Quando uma indústria apresenta uma barreira de entrada alta, a entrada de empresas será dificultada, acirrando o ataque, mas a saída será facilitada para as empresas não exitosas. Já quando tanto as barreiras de entrada quanto as barreiras de saída são elevadas, configurando uma indústria com perspectivas de lucro elevado, combinado com alto risco, as empresas que conseguem entrar na indústria não se retiram, mesmo quando o seu desempenho é ruim.

No caso de barreiras de entrada baixa e barreiras de saída elevada, as empresas são atraídas para a indústria por fatores conjunturais, mas não saem quando mal sucedidas, produzindo um excesso de oferta em relação à demanda, o que diminui a rentabilidade da indústria.

Nas palavras de Porter (1990, p.39): "Uma indústria pode ficar nesta situação ruim, por exemplo, se os fornecedores ou financiadores puderem financiar a entrada com presteza, mas, uma vez dentro da indústria, a empresa enfrenta custos

de financiamentos fixos substanciais."

Essas barreiras podem ser maiores ou menores, dependendo das condições do mercado, das oportunidades do progresso técnico ou, ainda, se a empresa com potencial para entrar ou sair já está estabelecida em outra indústria.

#### 2.1.1.3.2 - O potencial dos produtos substitutos

A colocação por parte de uma empresa de um produto substituto no mercado provoca uma redução no lucro da indústria, pois o preço do produto substituto passa a ser um balizador para a fixação do preço e, conseqüentemente, para a definição do lucro.

Em uma indústria já estabelecida, a colocação e a definição de um produto substituto fazem-se mediante a análise do mercado no qual o produto deve atuar, devendo ter um desempenho semelhante ao já estabelecido.

Na visão de Porter (1990, p. 41):

"O posicionamento em relação aos produtos substitutos pode muito bem ser uma questão de ações coletivas da indústria. Por exemplo, embora a publicidade feita por uma empresa possa não ser suficiente para sustentar a posição da indústria contra um substituto, uma publicidade constante e intensa por todos os participantes da indústria pode melhorar a posição coletiva da indústria. Argumentos similares se aplicam a respostas coletivas em áreas como aprimoramento de qualidade do produto, esforços de marketing, proporcionar maior disponibilidade do produto e assim por diante."

O autor ainda afirma que os produtos que podem ter uma melhor relação custo / preço e os produtos fabricados por indústrias com elevados lucros estão mais propensos a se tornarem produtos substitutos.

### 2.1.1.3.3 - A força de negociação dos compradores

Os compradores procuram no mercado o melhor produto, com o menor preço e forçam os fornecedores a concorrerem entre si, na busca de um aumento em sua oferta individual.

À medida que um grupo comprador se torna muito forte, a concorrência na indústria se acirra, mas segundo Porter (1990, p. 41), um grupo comprador só é forte se as seguintes condições forem verdadeiras:

- “Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados.
- Ele enfrenta poucos custos de mudança.
- Ele consegue lucros baixos.
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás.
- O produto da indústria não é importante para a quantidade dos produtos ou serviços do comprador.
- O comprador tem total informação.”

Diante disso, Silva (1998) argumenta que o poder do comprador se materializa melhor na figura do atacadista comercial e do comprador industrial, guardadas as devidas proporções.

Um aspecto muito importante para a sobrevivência sadia de uma empresa no mercado é a escolha do comprador. Se uma empresa associa-se a um único comprador, o poder que ele terá para influenciá-la passa a ser muito forte, podendo causar uma queda na rentabilidade da empresa e, talvez, da indústria.

Dessa maneira, para que uma empresa obtenha bons resultados comerciais, na sua estratégia de negociação deve escolher compradores com menor poder de influência.

#### 2.1.1.3.4 - A força de negociação dos fornecedores

O consumidor final, quando vai ao mercado consumir bens e serviços, não imagina o quanto fornecedores e participantes de uma indústria rivalizam-se na tentativa de obter o melhor preço na negociação de matéria-prima, mão-de-obra, capital, etc.

Os fornecedores exercem pressão sobre as empresas de uma indústria que, de maneira natural, ao terem um dispêndio maior na negociação com os fornecedores, tendem a repassar para frente o custo maior, na expectativa de manter suas margens de lucro. Esse tipo de procedimento é bastante comum em economias inflacionárias, como pode ser observado na economia brasileira da década de 70, 80 e até o início da década de 90.

Entretanto, quando um fornecedor muito forte ameaça aumentar seus preços ou então reduzir a quantidade ofertada, o que também provoca, num segundo momento, um aumento de preço, se a indústria for incapaz de repassar o aumento, por limitações governamentais, altas taxas de juros, reduzida liquidez monetária, salários com baixo poder de compra, salários defasados e mesmo alto desemprego, provavelmente a rentabilidade da indústria tende a se reduzir, afetando todas as empresas.

Nas suas argumentações, Porter (1990, p. 43, 44) lista uma série de elementos que podem definir um fornecedor como forte no mercado:

- "O mercado é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão em geral capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria. Até o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em cheque se concorrer com substitutos. Por exemplo, fornecedores que produzem adoçantes alternativos competem duramente por muitas aplicações, muito embora as empresas individuais sejam grandes em relação aos compradores individuais.

- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. Um insumo como este é importante para o sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto. Isto aumenta o poder do fornecedor, sendo particularmente verdadeiro quando o insumo não é armazenável, permitindo, assim, que o comprador forme seus estoques.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferentes ou o grupo desenvolveu custo de mudança. Diferenciação ou custos de mudanças enfrentados pelo comprador descartam suas opções de jogar um fornecedor contra o outro. Se o fornecedor defronta-se com custos de mudança, o efeito é inverso.
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. Isto representa uma verificação quanto à capacidade de a indústria melhorar as condições de compra.”

Segundo Silva (1998), o poder dos fornecedores pode ser alterado independentemente da vontade das empresas, motivado por fatores estruturais ou mesmo conjunturais.

#### 2.1.1.3.5 - A atuação do governo na indústria

Em vários momentos da história econômica e em vários países, os governos atuaram de maneira incisiva através de políticas públicas objetivando promover o desenvolvimento econômico e social nos países ou regiões, onde se tornaram agentes ativos do processo econômico.

Na visão de Kon (1994, p. 179), as políticas públicas devem focar:

“a) a correção de desajustamentos verificados como resultado dos mecanismos livres do mercado, seja nos níveis de emprego, preços ou transações externas (...); b) a suplementação da iniciativa privada, com relação à realização de investimentos de interesse social, de implantação de bens infra-estruturais ou na produção de bens e serviços; e c) a coordenação geral para que se atinjam os fins da política econômica.”

A política pública tem nos mecanismos de política econômica, quais sejam, os instrumentos fiscais, monetários, cambiais e de intervenção direta, as ferramentas que possibilitam a mudança de rota da economia, contemplando ou não aspirações sociais e/ou econômicas das empresas, dos indivíduos, etc.

Os instrumentos fiscais estão relacionados com as receitas e as despesas do governo. Os instrumentos monetários estão relacionados com a oferta de moeda, operações de redesconto, operações de mercado aberto, oferta de crédito e nível da taxa de juros. Os instrumentos cambiais estão relacionados com a fixação da taxa de câmbio da moeda local e com a de outros países. Os instrumentos de intervenção direta estão relacionados com a regulação da atividade de produção, através do estabelecimento de quotas, regulação das operações e grau de concorrência, com a fixação e controle de preços dos produtos, através do tabelamento e controle de preços, e com a regulação da remuneração dos fatores de produção, através do controle de salários e outras remunerações.

A ação do governo em última instância, conforme relata Kon (1994, p.185), visa regular a atividade econômica considerando o nível de preços, a estrutura de preços e a competição, que por sua vez estão ligados à estrutura de mercado no qual estão inseridas as indústrias e as empresas.

## 2.2 ANÁLISE ESTRUTURAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Na concepção desenvolvida por Ansoff e McDonnell (1993, p. 70), a estratégia de uma empresa pode ser entendida como um conjunto de regras que irá direcionar o comportamento de uma empresa.

Quatro tipos de regras devem ser observadas:

“1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.

2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Esse conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.

3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional.

4. As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.”

A partir do momento em que a empresa identifica seus pontos fortes e fracos e define sua estratégia competitiva, estará em condições de se posicionar frente às ameaças de entrada, aos produtos substitutos, à rivalidade, aos compradores e aos fornecedores que existem na indústria.

Na concepção de Silva (1998, p. 40), a estratégia competitiva de uma empresa resulta das seguintes ações:

- “Ações competitivas derivadas da atuação de órgãos reguladores;
- Ações competitivas vinculadas ao comportamento e ação dos fornecedores de recursos;
- Estratégias competitivas inerentes à dinâmica de atuação da indústria da qual faça



parte.”

Para Porter (1990, p. 45) uma estratégia assume uma ação defensiva ou ofensiva se a empresa se posicionar da seguinte maneira:

- “Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.”

É fato certo que a empresa deve construir um conjunto de procedimentos, defesas e ataques, com o objetivo de alcançar uma posição favorável na indústria. Conhecendo seu potencial, pode adotar uma posição mais agressiva no mercado, com o objetivo de alterar a configuração da estrutura concorrencial.

Em suas argumentações, Kon (1998, p.70) afirma que inovações em marketing podem acentuar a identificação da marca ou mesmo diferenciar o produto, e que investimentos de capital em instalações ou a integração vertical afetam as barreiras de entrada.

À medida que a indústria evolui, modificações estruturais alteram o perfil estratégico das empresas, que são direcionadas de acordo com as ações de planejamento de longo prazo e planejamento estratégico.

Teoricamente, Ansoff e McDonnell (1993, p.38) afirmam que

“No planejamento a longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado.

No planejamento estratégico, não se espera que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se

tendências, ameaças e oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.”

Santos *et al* (2000, p.157), analisa cinco conceitos de planejamento estratégico que são definidos como sendo a estratégia como plano, como blefe, como posição, como perspectiva e como padrão. A estratégia como plano “é constituída de cursos de ação conscientemente pretendidos, que são elaborados antes das ações e desenvolvem-se consciente e propositadamente.”

A segunda definição concebe estratégia como blefe (ploy), é definida como: “que são as ações realizadas no campo da competição onde ameaças, jogadas e outras manipulações são empregadas para ganhar vantagem e desencorajar os competidores.” (Santos *et al*, 2000, p.157)

Com relação à terceira definição de estratégia, conhecida como posição, o autor entende que “é a forma de colocar a organização no seu ambiente competitivo, de modo a garantir um domínio ou nicho de mercado. Nesse caso, a organização pode enfrentar, evitar ou subverter seus concorrentes.” (Santos *et al*, 2000, p.157)

Na definição de estratégia como perspectiva

“(…) olha-se para dentro da organização, entretanto este conceito não reflete uma posição escolhida, mas uma visão de mundo coletiva da organização que passa pelas noções de cultura, de ideologia e de personalidade da organização. Esta definição de estratégia é uma abstração, um conceito que existe apenas nas mentes das pessoas, mas é compartilhada pelos membros da organização, por meio de intenções e ações, consistindo numa mente coletiva.” (Santos *et al*, 2000, p. 160)

Finalmente, o autor apresenta o conceito de estratégia como padrão. O padrão “é constituído pelo conjunto das estratégias realizadas (não só planos), que podem ser ou não intencionadas e são observadas na consistência do comportamento organizacional ao longo do tempo. Portanto, o padrão é mais bem avaliado a partir de uma perspectiva longitudinal.” (Santos *et al*, 2000, p. 160)

## 2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

O entendimento de estratégias genéricas passa pelo conhecimento de técnicas / procedimentos, que possibilitarão à empresa superar os concorrentes no mercado. Dependendo do tipo de indústria onde atua a empresa, uma estratégia genérica vai desde a busca de mais elevada rentabilidade, até à obtenção de uma rentabilidade mínima, que propicie sua manutenção no mercado.

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.

### 2.3.1 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.

A empresa que apresentar uma planta industrial mais adequada às condições de oferta e à demanda, ou seja, que apresentar uma maior flexibilidade dos fatores, terá condições de buscar economias de escala crescentes, reduzindo custos e posicionando-se de maneira privilegiada em relação aos concorrentes na indústria.

Na visão de Porter (1990, p. 50):

"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 à empresa 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.”

Kon (1998) argumenta que em um primeiro momento a empresa pode ser forçada a fazer grandes investimentos em máquinas e equipamentos, a 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, a posição de baixo custo e de liderança do custo total permitirão à empresa retornos maiores sobre o capital investido, o que possibilitará a continuidade do processo de investimentos em máquinas e equipamentos, inovação tecnológica, redução de custos e aumento da margem de lucratividade.

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

Alguns riscos da liderança do custo total, são identificados a seguir:

- “Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- 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;
- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção no custo;
- Inflação em custos que estreitam a capacidade de a 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.” (Kon, 1998. p.45)

### 2.3.2 Diferenciação do produto

Uma outra abordagem das estratégias genéricas é a chamada diferenciação,<sup>5</sup> que consiste no uso de novas tecnologias, encomendas personalizadas, rede de fornecedores, assistência técnica personalizada, com o objetivo de diferenciar o produto no mercado, tentando torná-lo único para o consumidor na indústria.

Quando a empresa consegue diferenciar seu produto na indústria, passa a ter uma posição mais forte frente às oscilações do mercado e às estratégias competitivas das empresas, pois consegue estabelecer uma relação de lealdade entre seus clientes e o produto que vende.

Esse tipo de barreira origina-se principalmente por:

- "Diferenças de qualidade;
- Diferenças de desenho;
- Serviços aos clientes;
- Diferenças de embalagens;
- Propaganda e promoção de vendas;
- Desconhecimento dos consumidores de características técnicas complexas que, somando à pouca frequência de compra e ao preço, faz com que optem pelo produto de melhor reputação e / ou mais conhecido." (Silva, 1998, p.36)

---

<sup>5</sup> A diferenciação do produto é citada por Ansoff e McDonnel (1993, p.104) como sendo um item da estratégia competitiva, composta por três subestratégias: o impulso de crescimento, que descreve o modo pelo qual a empresa garantirá seu crescimento futuro numa área estratégica de negócios, a posição de mercado, que descreve a participação de mercado que a empresa procurará ocupar, e a diferenciação de mercado, que descreve como a empresa procurará se distinguir em termos de produtos ou serviços aos olhos do cliente.

A questão da 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.

Nas palavras de Porter (1990, p. 52): "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."

Entretanto, a estratégia genérica da diferenciação também acarreta alguns riscos. Silva (1998, p.46) cita:

- "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;
- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tomem mais sofisticados;
- A imitação reduz a diferenciação percebida, uma concorrência comum quando a indústria amadurece."

### 2.3.3 - Enfoque

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

Na visão de Porter (1990, p. 52):

"A estratégia do 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. Consequentemente, 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, p. 54) 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 custo.”

Conceitualmente, Ansoff e McDonnel (1993, p. 205) argumentam que o ato de pôr em prática uma estratégia tem sido subsidiado em termos teóricos por três tipos de abordagem do enfoque:

- “O enfoque oportunista, que dispensa o planejamento de novos empreendimentos e focaliza sua atenção na geração aleatória de iniciativas específicas;
- O enfoque planejado, que converte a estratégia de uma carteira na postura estratégica preferida para cada uma das áreas estratégicas de negócios da empresa e a busca direcionada para desenvolver novas oportunidades;
- O enfoque de aprendizagem estratégica, que dispensa a seqüência usual pela qual a implantação vem depois do planejamento, e mistura as etapas de planejamento e implantação de acordo com a premissa sentida pela administração, com os custos de geração das informações necessárias, e com a previsibilidade das perspectivas futuras numa área estratégica de negócios.”

Como toda estratégica genérica, a adoção do enfoque pela empresa pode acarretar alguns riscos:

- “O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;

- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem;
- Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com a estratégia de enfoque." (PORTER , 1990, p.60)

## 2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA VISÃO AMPLIADA DO MODELO DE PORTER

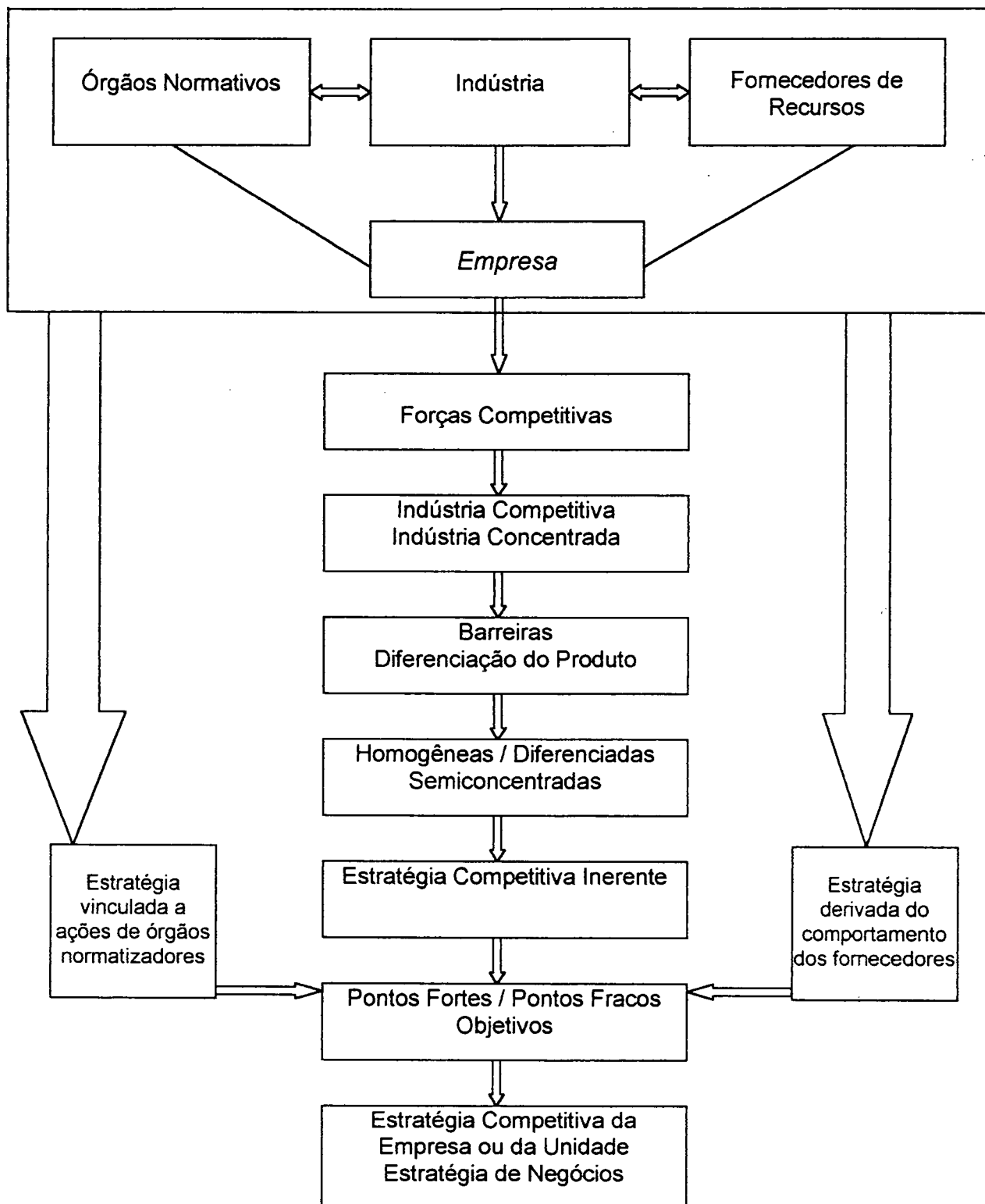
O modelo ampliado proposto por Silva (1998), figura 2, visualiza como sendo componentes do meio ambiente operacional (aquele no qual a empresa atua), os concorrentes e fornecedores de recursos, os órgãos reguladores e normatizadores e também a indústria, cuja posição é fortemente influenciada pelos movimentos destes três elementos.

No processo de concorrência, cada empresa terá que focar seis agentes básicos no processo competitivo que são os competidores, os clientes intermediários, os fornecedores, o mercado final, novos concorrentes e os produtos substitutos, pois é por meio da observação do comportamento destes agentes que as empresas definem parte de suas estratégias competitivas. No entanto, as empresas de uma indústria vão interagir com esses agentes de maneira diferenciada, por não serem iguais entre si.

Diante disso, Silva (1998) agrupa as indústrias segundo o grau de concentração e o grau de diferenciação. Considerando o grau de concentração, as indústrias podem ser classificadas em indústrias competitivas e indústrias concentradas ou oligopolistas.



Figura 2 - O Modelo Ampliado das Estratégias Competitivas



Fonte: Silva (1998, p. 41)

### 2.4.1 - Indústrias Competitivas

As características básicas das indústrias competitivas podem ser observadas, segundo os seguintes critérios:

- “Não existência de barreiras à entrada de novas empresas;
- Nenhuma empresa tem, isoladamente, parcela significativa do mercado;
- Dentro da indústria, tem-se um grande número de firmas marginais (menores que a média da indústria) com curva de custo mais elevada e taxa de lucro próxima ou negativa em termos reais e/ou nominais;
- Os intermediários e os fornecedores de matéria-prima normalmente têm presença mais forte que os fabricantes e estão vinculados também a outras indústrias;
- O nível de desenvolvimento tecnológico é incipiente;
- Os bens ou serviços ofertados fazem parte da rotina de compra / uso dos consumidores;
- A competição básica é via preços, pois há certeza de captação de novos consumidores às custas de outras empresas;
- Tendem a tornar-se indústrias concentradas em razão do efeito transferência e de inovação. Efeito transferência representa o mecanismo pelo qual firmas eficientes ganham participação em cima das menos eficientes, e esse processo será tanto mais rápido quanto maior for o intervalo de eficiência entre as empresas que atuam na indústria.” (Silva, 1998, p.35)

Características essas que se aproximam de uma estrutura de mercado tradicional, como concorrência perfeita, em que se verifica a presença de um grande número de empresas, a existência de um produto homogêneo, a livre mobilidade dos recursos e o perfeito conhecimento do mercado.

## 2.4.2 - Indústrias Concentradas

As indústrias concentradas têm como traço principal a interdependência, na qual o movimento de uma empresa é facilmente percebido por outra. Essa interdependência não está relacionada com o número de empresas que compõe a indústria, mas quanto menor for o número, maior é essa interdependência, ou seja, mais fácil é a coordenação.

O princípio que determina a formação de preços em indústrias concentradas é o do custo direto, ao qual é acrescentado um percentual para cobrir os custos indiretos (*overhead*), mais um acréscimo definido como margem de lucro. A adoção desse procedimento protege a empresa das incertezas quanto à reação dos concorrentes e faz com que a curto prazo os preços não sejam alterados, pois "a variação pode ser desprezível e facilmente absorvível; uma variação constante tornará mais incerta a reação dos rivais; por último, variações constante poderiam ocasionar prejuízos em termos de imagem." (Silva, 1998, p.35)

Como as empresas fazem parte de uma indústria concentrada, a definição da margem de lucro, o chamado *mark-up* sobre o custo total unitário, é adotada segundo os seguintes procedimentos:

- "Convenção: uma taxa hipotética de 10%, porque sempre foi 10%;
- Em razão de meta determinada para o retorno sobre o investimento;
- Pela necessidade de investimentos em expansão;
- Pela necessidade de gastos para sustentar e/ou ampliar publicidades e vendas;
- pela necessidade de atrair recursos financeiros externos." (Silva, 1998, p.35)

Em linhas gerais, o primeiro procedimento é muito utilizado em épocas de elevada inflação, quando a empresa fixa uma margem e a acrescenta sobre o nível

de custos, como alternativa de não ter defasagem nos preços / lucros. As demais alternativas são mais compatíveis com uma economia estável, e comuns a qualquer estratégia empresarial.

### 2.4.3 - Indústrias Concentradas - Homogêneas

Na ótica das estruturas tradicionais de mercado, também conhecidas como oligopólio concentrado, as empresas que se caracterizam como oligopólio homogêneo apresentam as seguintes características:

- “Elevado grau de concentração, com poucas empresas, sendo responsáveis por grande parcela da oferta;
- Produtos essencialmente homogêneos, em que a diferenciação se dá no nível da qualidade e das especificações técnicas;
- Fortes barreiras à entrada, em razão da escala e custos absolutos;
- A entrada de novos concorrentes significaria ampliação muito grande da oferta, com efeitos perversos;
- Elevado capital mínimo para entrada no setor;
- Firms já instaladas têm controle sobre tecnologia e insumos ou maior facilidade de acesso a eles;
- Competição de preços não é usual e há comumente a presença de empresas líderes que determinam o preço.” (Silva, 1998, p.37)

Entre as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas, as principais são:

- “Introdução de processos redutores de custos no nível do produtor ou do usuário;
- Melhoria da qualidade do produto;
- Ampliação da capacidade, antecipando o crescimento do mercado;

- Integração vertical para trás, em busca de posse das fontes de matérias-primas, ou para frente, via canais de comercialização próprios;
- Acordo sobre encomendas é usual, porque estas podem representar parcela significativa das vendas, e os custos fixos representavam elevada proporção dos custos totais, sendo maior a possibilidade de competição via preços e, portanto, maior a necessidade de acordo que, normalmente, é coordenado pela empresa líder;
- Financiamento ao consumidor de maneira direta ou através da criação de agências especiais;
- Quando a capacidade instalada (efetiva ou potencial) está acima da demanda, as estratégias mais comuns são as seguintes: aquisição dos concorrentes, principalmente os de menor porte, integração vertical, intensificação das aplicações financeiras e diminuição do endividamento;
- Quando a capacidade instalada (efetiva ou potencial) está abaixo da demanda, as estratégias mais comuns são: capacidade ociosa, planejamento para obstaculizar entrada, novos concorrentes e rápido aumento da produção via intensificação do uso de ativos.” (Silva, 1998, p.37)

#### 2.4.4 - Indústrias Diferenciadas

As indústrias que produzem bens de consumo não duráveis, tais como perfumes, bebidas, produtos farmacêuticos, etc., configuram-se como oligopólio diferenciado, tendo as seguintes características:

- “Empresas dessas indústrias tendem a operar por multiplantas, em razão da economia de distribuição, comercialização ou de acesso a matéria-prima;
- Não há grande diversidade entre a tecnologia de processos usada pelas empresas;
- Não é muito usual a competição via preços, mas pode acontecer, posto que são produtos de demanda complementar;
- Esforço de venda requer elevado mark-up para cobrir despesas de publicidade e comercialização, e a diminuição de preços teria incidência muito grande sobre custos indiretos unitários;
- Barreiras são formadas principalmente pela fidelidade do consumidor a determinadas marcas, o que faz com que um eventual ingressante tenha elevados gastos de promoção,

publicidade e distribuição para conquistar parcela mínima de mercado que justifique investimentos;

- Lealdade, que é devida à diferenciação, não é sustentada por base objetiva, tendo que ser apoiada em maciça propaganda e promoção;
- Diferenciação também se dá via P&D, com novos produtos, novos desenhos, qualidade alternativa e preços diferenciados;
- Certa habilidade em termos de participação, posto que todas as empresas realizam gastos com publicidade e promoção que tendem a se anular e servem, fundamentalmente, para reforçar a preferência dos consumidores, evitar a entrada de novos concorrentes e captar o consumo que seria destinado a outros setores, significando, portanto, aumento da demanda primária;
- Ciclo de vida relativamente curto que é esticado via propaganda;
- Amplitude e ritmo de diferenciação vão depender dos rendimentos de escala. Se forem constantes ou decrescentes, haverá aumento de custos com produção de grande número de variedades;
- Capacidade ociosa planejada é constante e fundamental;
- P&D é fundamental, pois dá condições de lançamentos de novos produtos para fazer frente aos concorrentes, ou para "estoque" de novos produtos que serão lançados quando a conjuntura exigir;
- Manutenção da competitividade dá-se através de novos produtos, que têm alto custo e favorece, portanto, as maiores;
- O crescimento / comportamento da demanda não é uma variável absolutamente exógena, ou seja, há um certo controle sobre seu comportamento;
- Existência de um número considerável de empresas marginais que têm permanência viabilizada em razão da publicidade das maiores." (Silva, 1988, p.36)

As empresas que atuam neste tipo de estrutura de mercado apresentam as seguintes estratégias competitivas:

- "Publicidade e promoção de vendas;

- Controle de canais / agentes de comercialização ou distribuição;
- Lançamento de novos produtos;
- Introdução de várias marcas competindo dentro do próprio mix de produtos da empresa;
- Integração vertical para frente ou para trás;
- Segmentação por faixa de idade, sexo, renda, preço, área geográfica;
- Estoque de novos produtos que podem ser rapidamente lançados em razão de mudanças no mercado;
- Aceleração do lançamento de novos produtos, quando a capacidade de produção (instalada ou potencial) for maior que a demanda (total ou parcial);
- Criação de vínculo entre produtor e consumidor (normalmente via propaganda) para enfraquecer o poder dos intermediários, evitando integração parcial ou criação de marcas próprias pelos intermediários;
- Diminuição de gastos com P&D e lançamento de produtos, quando a demanda for maior que a capacidade de produção;
- Estreita vigilância sobre a possibilidade de entrada de novos produtores, através da manutenção dos preços na faixa denominada de preço-limite;
- Ajustamento entre oferta e demanda, via preços e prazo dos pedidos em carteira, que traz como vantagem a informação da força da demanda e como desvantagem a perda de clientes, por dilatação de prazo e elevados juros de estoques;
- Constante atualização tecnológica *stricto* e *lato sensu* para evitar perda de mercado para concorrentes já instalados ou que possam vir a se instalar." (Silva, 1998, p.38)

#### 2.4.5 - Indústrias Concentradas - Diferenciadas

Conhecidas também como oligopólio misto, as empresas que atuam nesse tipo de mercado são as produtoras de bens de consumo duráveis, tais como máquinas de lavar, automóveis, computadores, etc., e apresentam um conjunto de características:

- "Alta concentração com diferenciação de produtos;
- Capacidade ociosa planejada para absorver maior parcela quando da expansão do

mercado;

- Barreiras constituídas basicamente pela diferenciação de produtos, que leva o eventual ingressante a ter enormes gastos com a montagem de uma organização de vendas e em propaganda;
- Certo controle sobre a demanda, via lançamento de novos produtos;
- Dependência quase umbilical dos produtores de bens intermediários em relação às grandes empresas ou montadoras;
- Certa estabilidade em termos de participação, com gastos publicitários tendendo a se anular." (Silva, 1998, p.38)

Dentre as estratégias competitivas classificadas como inerentes, o autor classifica as seguintes:

- "Diferenciação de produtos através de grande número de modelos;
- Constantes modificações no desenho e/ou características físicas dos modelos;
- Rápida obsolescência dos produtos, dado que são destinados a consumidores de renda mais alta;
- Segmentação de mercado e criação de modelos por nível de renda;
- Financiamento ao consumidor através de estrutura própria;
- Serviços prestados ao consumidor, que implicam controle direto ou indireto sobre a rede de distribuição e revenda;
- Inovação tecnológica constante, que requer altos investimentos em P&D e necessidade de ratear custos de P&D em amplos mercados." (Silva, 1998, p.39)

#### 2.4.6 - Indústrias Semiconcentradas

Na configuração teórica desenvolvida por Silva (1988, p.39), são configuradas como sendo oligopólios competitivos, as indústrias de bens de consumo não duráveis (abate de animais, conservas, moagem de trigo, refinação de açúcar, óleos vegetais, rações para animais), que apresentam as seguintes



### características:

- "Grau de concentração relativamente baixo, em que as cinco ou seis maiores não atingem participação majoritária;
- Existe diferenciação, mas esta não é a característica fundamental e determinante;
- Empresas são extremamente dependentes da taxa de crescimento do emprego, pois são produtoras de bens consumidos basicamente por assalariados;
- Barreira à entrada é representada pelo acesso à rede de distribuição e comercialização;
- Intermediários e atacadistas têm enorme poder de barganha;
- Aumenta o processo de concentração quando há queda de empregos ou salto tecnológico, com as empresas menores sendo absorvidas pelas já existentes ou por empresas que estão entrando no mercado."

Dentre as estratégias competitivas adotadas pelas empresas que atuam no segmento das semiconcentradas, as mais freqüentes são as seguintes:

- "Modernização dos canais de distribuição, incluindo rede de revendedores próprios e/ou exclusivos;
- Estabelecimento do sistema de franquia;
- A associação com o capital estrangeiro pode representar uma arma segura para promover saltos tecnológicos;
- A compra de tecnologia representa uma forma de fortalecer a posição competitiva;
- A competição via preços assume importância maior do que em outras estruturas de mercado;
- A reorganização administrativa e a redução de custos por introdução de métodos administrativos racionalizantes, por terem amplo espaço de implantação, são freqüentemente adotadas." (Silva, 1998, p.39)

#### 2.4.7 - Fornecedores de Recursos

O posicionamento da empresa frente às necessidades de recursos humanos, financeiros e tecnológicos é decisiva para o sucesso da estratégia competitiva, visto que o conhecimento detalhado permite uma avaliação precisa dos pontos favoráveis e desfavoráveis.

Com relação aos recursos humanos, a empresa deve verificar seu posicionamento atual e futuro, com base nas seguintes questões:

- “Fontes supridoras de mão-de-obra, nos mais diversos níveis, e provável comportamento dessas fontes em futuro próximo;
- Sindicato a quem estão vinculados os recursos humanos (trabalhadores), seu relacionamento com a empresa e dinâmica de reivindicações;
- Grau de especialização da mão-de-obra exigido hoje e necessário em futuro próximo;
- Entidades que formam recursos humanos para a empresa;
- Comportamento dos concorrentes diretos e indiretos na captação de recursos humanos;
- Se qualidade e quantidade de recursos humanos são fatores críticos de sucesso no ramo.” (Silva, 1988, p.40)

Por sua vez, Ansoff e McDonnel (1993, p. 203) focalizam uma questão mais pontual na análise dos recursos humanos, que é a ação do executivo no processo de evolução da empresa.

No nível da equipe principal, os procedimentos do executivo devem ser os seguintes:

- “1. Assegurar reconhecimento imediato e respostas oportunas aos desafios estratégicos;
2. Atribuir responsabilidades estratégicas (missões) às diversas Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) da empresa;
3. Fixar objetivos e metas da empresa;

4. Selecionar as carteiras das Áreas Estratégicas de Negócios (AEN), das Áreas de Recursos Estratégicos (ARE) e dos Grupos de Influência Estratégica (GIE) da empresa;
5. Assegurar as transferências de recursos estratégicos entre as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN);
6. Selecionar a combinação de meios para a alteração da carteira: desenvolvimento estratégico de dentro para fora, em vez de aquisições e fusões.”

Com relação aos recursos financeiros, a empresa deve estar atenta aos seguintes pontos:

- “Nível de dependência que a empresa tem de recursos externos;
- Principais agentes que ofertam recursos financeiros para empresa e sua situação econômica;
- Os principais concorrentes na captação de recursos e tendência de comportamento.” (SILVA, 1998, p.40)

Na questão relativa aos recursos tecnológicos, a empresa deve considerar as tecnologias utilizadas no processo produtivo e as disponíveis no mercado, sem se preocupar fundamentalmente com o desenvolvimento destas. Para a análise dos recursos tecnológicos, deve responder às seguintes considerações:

- “Tempo e desenvolvimento tecnológico de processo e de produto;
- Alterações tecnológicas possíveis no curto prazo;
- Instituições / órgãos que estão envolvidos ou que poderão ser envolvidos;
- Qualificação de mão-de-obra exigida no atual estágio tecnológico;
- Possibilidade de a mão-de-obra responder rapidamente a mudanças tecnológicas de curto prazo;
- Competidores no uso / compra / desenvolvimento de tecnologias direcionadas para o atual processo produtivo;
- Opções entre desenvolver e comprar tecnologias.” (Silva, 1998, p.40)

Nas argumentações teóricas desenvolvidas por Silva (1988, p. 40), observa-se que as estratégias competitivas de uma empresa resultam de três pontos principais:

- "Ações competitivas derivadas da atuação dos órgãos reguladores;
- Ações competitivas vinculadas ao comportamento e atuação dos fornecedores de recursos;
- Estratégias competitivas inerentes à dinâmica de atuação da indústria da qual faz parte."

Entre as forças competitivas vinculadas à atuação da empresa no mercado, temos:



## 2.5 A Teoria dos Custos de Transação

O foco central dessa teoria, repousa nas formulações teóricas de Oliver Williamson (1992)<sup>6</sup> e busca analisar como os movimentos de integração vertical e práticas contratuais que regulamentam a interação dos agentes econômicos no mercado, não constituem-se em procedimentos limitadores da concorrência.

Nas palavras de Possas *et al* (1996, p. 25), citando Williamson (1986, p. 11), a transação deve entendida como:

"(...) o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, sendo possível de estudo enquanto uma relação contratual, na medida que envolve compromissos entre seus participantes – seja esta relação inter ou intra-firma. Os custos de transação nada mais são do que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com sua funcionalidade econômica."

A maneira como a empresa encara as dificuldades geradas pelo chamado oportunismo, tem nos custos *ex ante* e *ex post* elementos que afetam diretamente o desempenho econômico dos participantes do mercado.

Os custos *ex ante* estão presentes, segundo Possas *et all* (1996, p.27) com maior intensidade em situações em que é difícil definir pré-condições para que a transação seja concretizada de acordo com as condições planejadas. O principal detalhe esta na "dificuldade de definição do objeto da transação em si, que acaba exigindo longas e dispendiosas barganhas para garantir a qualidade e as características desejadas ao bem ou serviço transacionado, ou ainda para evitar

---

<sup>6</sup> Garcias (1999), afirma que Coase, pode ser considerado o precursor das idéias que levaram à formulação da Teoria dos Custos de Transação, pela publicação do artigo *The Nature of the firm*, em 1937.

problemas quanto aos pagamentos monetários.”.

Na ótica dos custos *ex post*, extremamente importantes na análise dos contratos dos mercados e nos movimentos de integração vertical, a adequação da indústria / empresa às novas circunstâncias requer a consideração de quatro situações:

- custos de má-adaptação, quando a transação não se processa da maneira planejada, como no caso do fornecimento de insumos e componentes que fogem aos padrões de qualidade ou aos prazos de entrega requeridos, determinando paralisações ou alterações no ritmo de produção, fabricação de produtos defeituosos, necessidade de manutenção de estoque elevados;

- custos vinculados a esforços de negociar e corrigir o desempenho das transações, que aparecem como um aumento dos custos indiretos ou um redirecionamento de horas de trabalho de pessoal com funções produtivas para a realização de barganhas demoradas;

- custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciem as transações, referentes aos recursos humanos e materiais que uma empresa direciona para controlá-las e administrá-las;

- custos requeridos para efetuar comprometimentos, criando garantias de que não existam intenções oportunistas, como o pagamento de taxas nos casos de *franchising* ou outros investimentos associados à implementação de códigos de confiança.” (Possas *et al*, 1996, p.27-28)

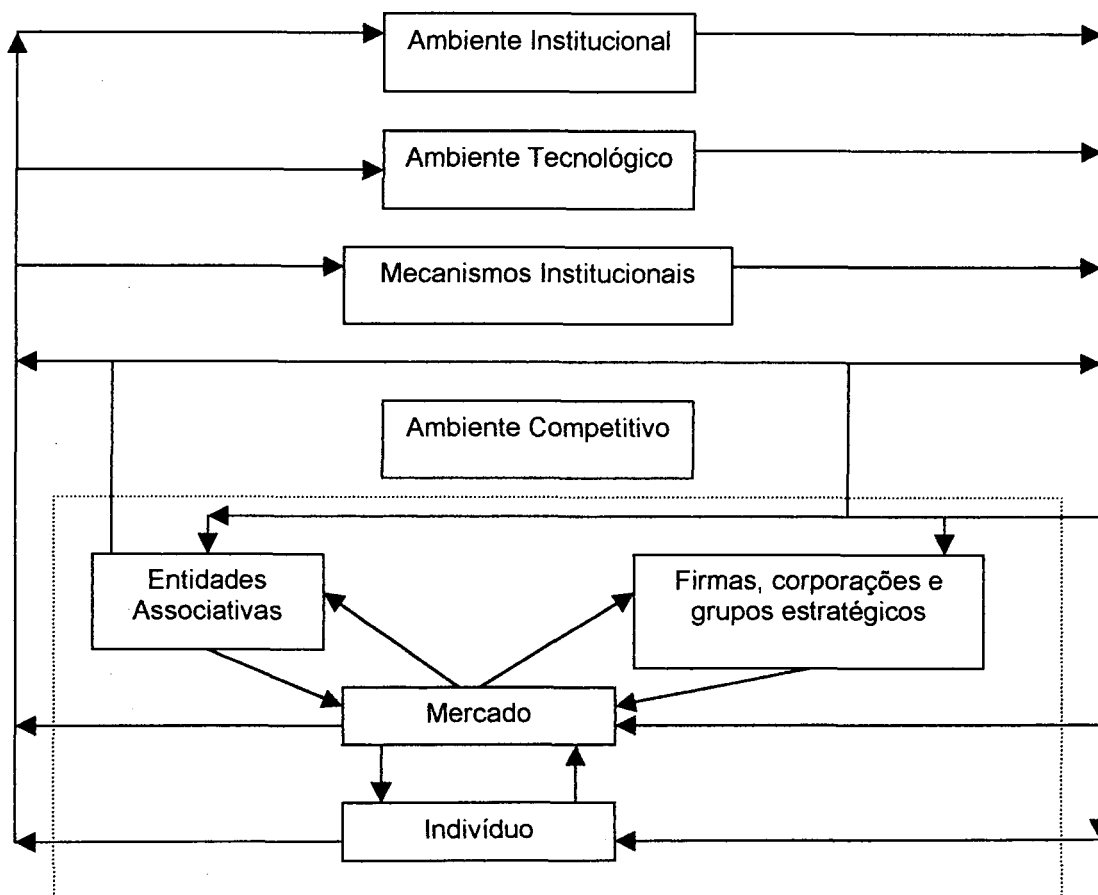
Diante desse quadro, o ponto focal na análise de Williamson é que todo o processo que envolve transações de compra e venda nos mercados, implica em custos não desprezíveis de coordenação intertemporal entre as relações de compradores e vendedores, que não ocorrem quando essas relações são descontínuas no tempo e impessoais.

A análise das instituições, das organizações, do seu processo de formatação e do seu funcionamento, em sintonia com um conjunto complexo de conhecimento, necessidades e atividades dos indivíduos, por meio da abordagem da Organização Industrial e da Economia dos Custos de Transações, revela a necessidade de um sistema institucional e um conjunto de organizações que

funcionem de maneira harmônica, possibilitando assim alcançar os melhores resultados na geração e distribuição de bens e serviços para os indivíduos.

A figura 3 mostra as inter-relações entre instituições, ambiente tecnológico, mecanismos das instituições e ambiente competitivo. O ambiente competitivo, por sua vez, é composto por firmas, corporações, grupos estratégicos, entidades associativas, mercados e indivíduos.

Figura 3 – Interdependência de Instituições, Ambiente Tecnológico, Mecanismos Institucionais e Ambiente Competitivo



FONTE: GARCIAS (1999, P. 20)

### 2.5.1 O Ambiente Institucional

Na concepção teórica da chamada Teoria dos Custos de Transação, o funcionamento e a eficiência do sistema econômico dependem das regras que definem as relações entre os indivíduos e as entidades que compõem a sociedade.

Em um nível macro, mais abrangente, observa-se que as instituições são representadas por um conjunto de normas que possibilitam a interação econômica, política e social, entre os diversos segmentos que constituem a sociedade. Em um nível micro, observa-se que as organizações estão constituídas como decorrência de determinado ambiente institucional.

Sob essa ótica, as instituições determinam e condicionam a forma, a estrutura, o funcionamento, bem como a maneira como se desenvolvem as relações internas e externas das organizações.

Quando o enfoque recai sobre a indústria, o ambiente institucional de interesse abrange o conjunto de normas gerais e específicas e os usos e costumes que afetam as ações e as relações econômicas, sociais e políticas, que permeiam as relações dessa indústria em particular.

Alterações formais ou informais estabelecem mudanças nas instituições. Farina *et al* (1997, p.29), argumentam que “as decisões políticas ou judiciais podem até alterar rapidamente as normas formais. Mas limitações informais, estabelecidas pelos usos e costumes, são muito mais profundas, estáveis e resistentes a mudanças, (...) que acontecem de forma contínua ao longo do tempo.”

Um fator a ser considerado na análise das mudanças institucionais que é a interação entre instituições e organismos, é analisado por North (1993, p.18), citado por Garcias (1999, p.40), como “resultante da relação simbiótica entre as instituições e organizações que são criadas através de um processo de evolução que resulta da estrutura incentivadora advinda das próprias instituições e do processo de retroalimentação, através do qual os indivíduos percebem e reagem às mudanças



que ocorrem no conjunto de oportunidades.”

Desta forma, conforme mencionam Farina *et al* (1997), o ambiente institucional das organizações não é estático e ao mesmo tempo que influencia, também é influenciado pela sociedade que tem um caráter muito dinâmico, motivado pela constante evolução do conhecimento, refletindo transformações nos costumes e usos.

### 2.5.2 O Ambiente Tecnológico

Segundo a visão desenvolvida por Garcias (1999), o ambiente tecnológico é constituído por um conjunto de conhecimento técnicos e científicos, voltados para a aplicação presente ou futura em determinado ramo de atividade, pelas organizações produtoras do conhecimento, definidas através dos trabalhos e projetos, pelas condições de acesso ao estoque de conhecimento e pela capacidade das organizações usuárias de conhecimento, com seus programas de aplicação tecnológica.

Diante disso, o conhecimento do ambiente tecnológico em uma indústria depende da relação existente entre oferta e demanda de tecnologia e da capacidade das empresas em suprir ou obter o nível tecnológico para atuar nessa indústria. Farina *et al* (1997), ainda citam o nível de complexidade da tecnologia requerida, a velocidade de sua evolução, a defasagem existente entre regiões ou países e o acesso fácil a essa tecnologia, como variáveis fundamentais para o um bom desempenho da empresa em uma indústria.

Tirole (1988, p.380), citado por Farina *et al* (1997, p.41), argumenta que “a busca pela última tecnologia pode levar a uma mudança na estrutura de um mercado, nas estratégias empresarias e, conseqüentemente, nas formas organizacionais existentes.”

Assim sendo, a tecnologia não pode ser trata como um fator isolado, sendo

necessário considerar-se a relação existente entre os fatores e as possíveis formas de organização, visto que a inadequação de uma nova tecnologia, que se enquadre nos parâmetros de uma sociedade, gera duas situações distintas: a tecnologia não é implementada, devido a sua não padronização institucional ou busca-se transformar o sistema institucional em vigor.

### 2.5.3 O Ambiente Competitivo

O ambiente competitivo, formado por firmas, corporações, grupos estratégicos, estruturas de governança ou estruturas de gestão, que competem e atuam de forma cooperativa, pode ser, conforme descrito por Farina *et al* (1997, p. 45), determinado pela influência do mercado fornecedor, pela intensidade e padrão da concorrência das empresas existentes e pelo perfil e comportamento dos consumidores.<sup>7</sup>

O nível de concentração da produção e o sistema de contratos de fornecimento, representam o poder de negociação do mercado fornecedor e sua influência sobre os agentes econômicos. A existência de contratos de exclusividade, entre fornecedores e compradores, pode provocar uma ação oportunista de uma das partes, gerando desequilíbrios na estrutura organizacional.

A intensidade da concorrência, configurada pela concentração do mercado, capacidade competitiva e ação estratégica das empresas estabelecidas em uma indústria, constituem-se em barreiras denominadas endógenas do mercado. Além disso, a influência da produção de outros mercados, tornando o ambiente mais concorrencial, força as empresas a buscarem uma estratégia mais agressiva para garantir sua permanência no mercado.

O padrão de concorrência, definido pela diferenciação do produto e serviços e

---

<sup>7</sup> Com base na formulações teóricas de Steiner (1977)

em última instância pelo preço, esta diretamente vinculado às estratégias competitivas das empresas. As estratégias representam um indicativo de busca de mais competitividade e os preços praticados, na visão de Steiner (1977), citado por Garcias (1999), um indicador da eficiência e do comportamento dos custos de uma empresa.

Mudanças no perfil e no comportamento do consumidor, alteram a demanda e aumentam a concorrência no mercado. Garcias (1997) cita que a ocorrência de sistemas modernos de comunicação e de mudanças institucionais, afetam o comportamento do consumidor que passa a dar mais importância às informações sobre os produtos e serviços, gerando pressão sobre as empresas no sentido de melhorar a qualidade de seus produtos, preferencialmente com preços menores.

Esse conjunto de fatores internos e externos a indústria e a empresa, facilita a tomada de decisões de estratégias competitivas ofensivas ou alianças estratégicas, com vistas a fortalecer a competitividade da empresa e sua permanência no mercado.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

#### 3.1 A INDÚSTRIA MOVELEIRA

No século XIX, na Inglaterra, desenvolveu-se um processo de transformações sociais, econômicas e políticas que ficou conhecido como Revolução Industrial.<sup>8</sup> Esse processo consistiu-se basicamente na substituição do trabalho manual pelo trabalho de máquinas, através do uso do vapor como fonte geradora de energia.

Nas palavras de Mafra (1993, p.12):

“Os primeiros inventos na área industrial beneficiaram sobretudo a indústria têxtil, aumentando a produção de fios, tecidos, como por exemplo a lançadeira volante em 1753, a roca de vários fios em 1764 e a adaptação do vapor para movimentar os teares mecânicos.

A utilização do vapor a partir de 1768 resolveu definitivamente vários problemas, substituindo as ferramentas dos artesãos e a força humana ou de animais, bem como o problema da localização das empresas, que puderam se instalar próximas aos portos e mercados consumidores e não mais dependiam das quedas de água.”

Tendo como núcleo a Inglaterra, a Revolução Industrial rapidamente alcançou a França, a Alemanha, os Estados Unidos e os países da Europa Ocidental, para então espalhar-se por todo o mundo, e a produção artesanal cedeu lugar à produção das indústrias, que produziam em grande escala, estabelecendo

---

<sup>8</sup> “Convencionou-se chamar de Revolução Industrial à substituição do trabalho manual, pelo trabalho das máquinas, a partir de 1750, na Inglaterra. A produção industrial tradicional era o artesanato e a manufatura, que foi substituída pela maquinofatura. O uso de máquinas acabou transformando o artesão em trabalhador assalariado.” (Mafra, 1993, p.12)

um novo padrão de desenvolvimento.

Com o passar dos anos, o desenvolvimento técnico derivado do processo de transformações<sup>9</sup> proporcionou aos setores produtivos da época a utilização do carvão em substituição ao vapor como fonte de energia, a utilização da química industrial e a melhoria dos meios de transporte e comunicação.

### 3.1.1 - A Indústria Moveleira no Mundo

Definir o momento em que apareceu o móvel no mundo é muito difícil, entretanto, a informação mais difundida pelos autores que abordam o tema é que as necessidades do homem com relação à moradia, costumes, cultura, etc., forçaram a criação de móveis que se adequassem às condições da época.

A matéria-prima utilizada na produção era a madeira maciça e a qualidade do móvel dependia da habilidade do artesão.

Conforme relata Marion Filho (1997, p. 8): "A habilidade em trabalhar a madeira, inclusive para fabricar móveis, era comum aos povos que viviam na Europa. O processo de produção, totalmente manual e demorado, exigia a colaboração de auxiliares e atraía muitos aprendizes, que, depois de dominarem o novo ofício, passavam a produzir móveis por conta própria."

A produção de móveis apresentou uma evolução na sua concepção durante a Revolução Industrial, pois segundo Branco (1983, p.119), durante esse período, observou-se um incremento na produção em conjunto com um forte processo de urbanização, quando a fabricação passou a atender a finalidades específicas da população, ou seja, fabricação de cadeiras "para sentar", escrivaninhas "para escrever", armários "para roupas", etc.

O impulso dado pela Revolução Industrial no desenvolvimento de

---

<sup>9</sup> Com base em Burns (1985).

máquinas e equipamentos não foi suficiente para que a indústria moveleira se mecanizasse por completo, pois a grande diversidade de tarefas demandava muita mão-de-obra.<sup>10</sup>

#### 3.1.1.1 - Principais características da indústria moveleira mundial

Conceitualmente, Rangel (1993, p.32) 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.

Na atualidade, 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 na Alemanha, no seu processo produtivo.

Na visão de Marion Filho (1997, p.10):

"Na indústria de móveis, as inovações tecnológicas são, na sua maioria, inovações de processos, causadas pela utilização de novas máquinas, pela introdução de novos materiais e pelo aprimoramento do design. No entanto, o desenvolvimento de novas máquinas, como aquelas com dispositivos microeletrônicos controladas por computador, que melhoram o controle no processo de produção e a qualidade do produto, depende da indústria de bens de capital."

Na questão relativa ao uso da mão-de-obra, ainda hoje o traço marcante da indústria moveleira é sua utilização em grande escala, pois apesar da introdução

---

<sup>10</sup> "A presença do trabalho artesanal na fabricação de móveis explica a atual presença de grande número de pequenas empresas na indústria moveleira; e, os costumes, a cultura e a tradição européia em trabalhar a madeira explicam a hegemonia mundial das indústrias moveleiras de alguns países daquele continente." (Marion Filho, 1997, p.10)

de máquinas e equipamentos com controle computadorizado, o processo produtivo passa por uma série de etapas que necessitam da intervenção do trabalhador.

Nas palavras de Chudnovsky (1996), citado por Marion Filho (1997, p.12):

“A indústria possui uma organização com reduzida verticalização da produção, o que tem possibilitado uma elevada especialização em cada uma das etapas do processo de produção. Chudnovsky (1996, p.3) comenta que a crescente aplicação de novas modalidades de organização da produção e comercialização tem gerado importantes mudanças na estrutura da indústria de móveis de madeira a nível mundial. Segundo o autor, o modelo tradicional de produção - baseado em plantas de dimensões médias e grandes, que reuniam todas as etapas do processo produtivo, que realizavam uma grande diversidade de tipos e desenhos de móveis para diferentes funções, e que tinham uma baixa flexibilidade para adaptar-se às mudanças na demanda - tende a modificar-se.”

Outro detalhe que deve ser considerado na análise é o de a indústria moveleira apresentar uma participação reduzida no valor adicionado da indústria de transformação. De acordo com Marion Filho (1997), nos países desenvolvidos (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%.

A título de comparação, observa-se que as informações mais recentes sobre o Brasil apontam que a participação da indústria moveleira na indústria de transformação vem caindo. Segundo GORINI (1998, p. 37), no ano de 1995, foi de 1,47%, em 1996, foi de 1,40%, em 1997, foi de 1,32%, em 1998, foi de 1,21% e, finalizando, no ano de 1999, foi de 1,22%.

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 Chudnovsky (1996, p.15):

"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."

### 3.1.2 - Principais Países Produtores e o Comércio Mundial

No mercado mundial, os países desenvolvidos destacam-se na produção e no consumo de móveis. Com base no quadro 3, observa-se que no ano de 1996, o maior produtor foram os Estados Unidos, com 31,2%, seguido da Alemanha, com 11,8% e da Itália com 10,5%. O somatório dos três países ultrapassa os 53% da produção mundial.

Com relação ao consumo, somente os Estados Unidos e a Alemanha foram responsáveis por 50% durante o ano de 1996 e, se somados França e Itália, esse patamar chega quase a dois terço do total do consumo mundial.

O conjunto de países desenvolvidos, observado no mesmo quadro, concentra mais de 80% do consumo mundial e mais de 65% da produção total, que representaram valores superiores à US\$ 155 bilhões, no ano de 1996.



QUADRO 3 - PRINCIPAIS PAÍSES CONSUMIDORES E PRODUTORES DE MÓVEIS - 1996.

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

FONTE: Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário – ABIMÓVEL (2001).

Com relação ao mercado mundial, Marion Filho e Bacha (1998, p. 50) comentam que " (...) o comércio internacional de móveis é relativamente recente e teve início com as exportações de móveis pela Dinamarca na década de 1950. O comércio está, basicamente, restrito a quatorze países desenvolvidos, uma vez que a eles coube, em 1988, 80% das exportações e 85% das importações mundiais de móveis."

Como maiores exportadores de móveis, com base no quadro 4, observa-se que no período 1992/97 a Itália, em termos médios relativos, foi responsável por 19,7%, a Alemanha por 11,2%, os Estados Unidos por 9,2% e o Canadá por 5,6%.

Os destaques foram a China, o México e a Polônia. A China, em 1993, participou com 3,6% do comércio mundial, US\$ 1,1 bilhão, e em 1997, participou com 5,6%, US\$ 2,5 bilhões, um crescimento de 129,1%, no período. O México, em 1993, participou com 2,2%, US\$ 0,7 bilhão, e em 1997, participou com 3,9%, US\$ 1,8 bilhão, um crescimento de 166,3%. A Polônia, em 1993, participou com 1,9%, US\$ 0,6 bilhão, e em 1997, participou com 4,0%, US\$ 1,8 bilhão, o que representou um crescimento nas exportações no período de 205,5%.

Com relação ao total das exportações mundiais, em 1993, foi de US\$ 30,0 bilhões, crescendo, em 1994, 14,9%, em 1995, 16,4%, em 1996, 4,8% e em 1997, 4,1%, atingindo o patamar de US\$ 43,9 bilhões.

A participação dos dez países citados vem decrescendo em termos relativos. Foi de 74,3%, em 1993 e recuou para 65,9%, em 1997. Em termos absolutos, em 1993 foi de US\$ 22,3 bilhões, aumentou em 1994, para US\$ 25,3 bilhões, em 1995, para 29,6 bilhões, diminuiu em 1996 para US\$ 27,3 bilhões e recuperou-se em 1997, para US\$ 28,9 bilhões, refletindo as oscilações da economia mundial durante esse período.

QUADRO 4 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS DE MÓVEIS, SEGUNDO OS PRINCIPAIS PAÍSES 1993/97

Ano	1993	1994	1995	1996	1997
País	Valor / Milhões US\$	Valor / milhões US\$	Valor / milhões US\$	Valor / milhões US\$	Valor / Milhões US\$
1. Itália	5.797	6.735	8.366	8.505	8.294
2. Alemanha	4.090	4.356	4.882	3.825	3.591
3. EUA	3.309	3.729	3.806	2.989	3.463
4. China	1.083	1.496	1.765	1.887	2.482
5. Canadá	1.693	2.180	2.620	1.897	2.290
6. Dinamarca	1.599	1.786	2.160	1.820	1.883
7. Polônia	581	895	1.338	1.611	1.775
8. México	659	851	897	1.311	1.755
9. França	1.649	1.808	2.080	1.781	1.704
10. Taiwan	1.840	1.800	1.764	1.736	1.669
11. Outros	7.696	8.852	10.493	14.770	14.981
Total	29.996	34.488	40.171	42.132	43.887

FONTE: Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário – ABIMÓVEL (2001).

Com relação às importações mundiais de móveis, o destaque no período analisado no quadro 5 foi o aumento da participação dos Estados Unidos, que passou de uma média no período de 22,8%, para 29,9%, em 1997, perfazendo um valor total de US\$ 11,7 bilhões. O segundo colocado foi a Alemanha, com uma participação média de 15,9%, seguida pelo Japão e pela França, que se alternaram nas posições.

O somatório dos quatro maiores países importadores representou, no ano de 1997, quase 60% do comércio mundial. A participação dos dez países listados representou, no ano de 1992, o equivalente à 82,46% ou US\$ 24,3 bilhões, no ano de 1993, o equivalente à 81,19% ou US\$ 28,4 bilhões, no ano de 1994, o equivalente à 81,11% ou US\$ 31,9 bilhões, no ano de 1995, o equivalente à 81,44%

ou US\$ 33,1 bilhões, no ano de 1996, o equivalente à 74,0% ou US\$ 27,4 bilhões e em 1997, o equivalente a 84,26% ou US\$ 33,1 bilhões, ou seja, uma média de quase 81%.

O pico mais elevado no comércio mundial deu-se no ano de 1995, quando a economia vinha numa rota de crescimento contínuo, mas, diante da crise mexicana e asiática e da redução de crescimento da economia japonesa, apresentou uma diminuição de -12,06% em 1996, para se recuperar em 1997, embora em um patamar inferior aos dois anos anteriores.

QUADRO 5 - EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES MUNDIAIS DE MÓVEIS, SEGUNDO OS PRINCIPAIS PAÍSES 1992/97

Ano	1992	1993	1994	1995	1996	1997
País	Valor / Milhões US\$	Valor / milhões US\$	Valor / Milhões US\$	Valor / Milhões US\$	Valor / milhões US\$	Valor / Milhões US\$
1.EUA	6.905	8.290	9.128	10.200	7.427	11.723
2.Alemanha	5.007	5.715	6.584	6.846	5.940	5.482
3.Japão	1.933	2.677	3.155	3.453	3.317	3.199
4.França	2.474	2.738	3.206	3.378	2.726	2.667
5.R.Unido	1.614	1.746	1.915	2.209	1.509	2.425
6.Canadá	1.740	1.912	1.985	1.951	1.044	2.194
7.Bélgica	1.340	1.546	1.776	1.859	1.668	1.681
8.P. Baixos	1.458	1.611	1.738	1.841	1.562	1.379
9.Áustria	1.100	1.245	1.455	1.596	1.255	1.226
10.H.Kong	791	967	997	1.055	1.028	1.168
Outros	5.181	6.590	7.438	7.832	9.652	6.191
Total	29.543	35.037	39.377	42.220	37.128	39.335

FONTE: Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário – ABIMÓVEL (2001).

### 3.1.3 Tecnologia e Materiais Usados na Produção de Móveis<sup>11</sup>

Até a metade do século XX, a matéria-prima para a produção de móveis era exclusivamente a madeira maciça. Com as transformações ocorridas na exploração das florestas europeias nas últimas décadas, motivadas pela escassez de matéria-prima em alguns países, pelas restrições de ordem ambiental e preço baixo no mercado mundial, o comércio de madeira se aqueceu e os maiores produtores mundiais, situados na Europa, buscaram alternativas de suprimento de matéria-prima em países tais como Malásia, Indonésia, Brasil, Estados Unidos e Chile, que se tornaram responsáveis por um grande fluxo no comércio mundial de madeira.

Atualmente, são bastante diversificados os materiais utilizados na produção de móveis. A madeira é encontrada em móveis em conjunto com o bambu, o vidro, o mármore, o polyester, o couro e o latão e passou a ser manipulada industrialmente, produzindo o aglomerado, a madeira de compensado, a fibra de média densidade (MDF), etc., que possibilitaram a introdução de máquinas computadorizadas, o que permitiu que o processo produtivo passasse a ser desenvolvido com mais precisão de forma, de corte, de perfuração, de acabamento, de montagem, etc.

Conforme relata Gorini (1998, p.34):

"(...) cresce mundialmente a utilização da chapa de fibra de média densidade (MDF) na fabricação dos móveis de madeira, graças às excelentes características que esta chapa possui. Estas características são: maior estabilidade para uso como painel do que a madeira aglomerada; possui uma boa superfície para pintura direta, para vernisagem ou para ser revestida com papel; e é de fácil utilização quando se trabalha com máquinas para produção em série."

---

<sup>11</sup> Com base em Gorini (1998)

Diante disso, Marion Filho e Bacha (1996) e Gorini (1996), citados por Marion Filho (1997, p.17), argumentam que o custo e a disponibilidade de matéria-prima e as estratégias comerciais serão decisivos para o sucesso de um país ou de uma empresa, no mercado internacional, diante do processo de globalização, que tem dinamizado as relações comerciais entre os países e empresas de várias regiões do mundo.

### 3.2 A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL

Com a vinda de imigrantes europeus no século XIX para o Brasil, teve início a produção de móveis de maneira industrial, pois muitos possuíam habilidades profissionais variadas, até na manipulação da madeira.

As pequenas marcenarias foram, no início, a oportunidade dos artesãos venderem seus produtos, pois recebiam encomendas e manipulavam a madeira maciça, confeccionando os móveis da época, no final do século XIX e começo do século XX.

Conforme relata Marion Filho (1997, p.10):

"O país incentivava a imigração devido à crescente escassez de mão-de-obra em São Paulo, causada, principalmente, pela proibição do tráfico de escravos, e pelo desejo de aumentar a densidade demográfica no Sul do país, até então pouco habitado. A chegada de imigrantes europeus, italianos e alemães, grandes conhecedores da arte de produzir móveis, impulsionou a produção de móveis."

Os Estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, por exemplo, foram diretamente beneficiados pelas imigrações. Em Santa Catarina, no município de São Bento do Sul, desenvolveu-se a indústria moveleira pela iniciativa dos imigrantes alemães e no Rio Grande do Sul, no município de Bento Gonçalves, pela iniciativa dos imigrantes italianos e alemães.

Com base no quadro 6, verifica-se que o número de estabelecimentos no total cresceu de 1920 até 1970. De um extremo ao outro, cresceu mais de 2.100%, passando de 499 para 11.011 estabelecimentos.

Em 1975, no final do ciclo que ficou conhecido como milagre econômico, a redução no ritmo da economia fez com que houvesse uma contração de -8,3% no número de estabelecimentos, em um período em que o produto interno bruto

brasileiro cresceu 5,2%, contra uma média dos últimos cinco anos de 10,9%.

No ano de 1985, início do governo civil, a economia mundial estava aquecida e a economia brasileira cresceu 7,7% no ano, com perspectivas positivas de expansão de demanda nos anos seguintes, que se refletiu no crescimento do número de estabelecimentos em 12,7%. Se comparado com o ano de 1970, o ano de 1998 quantifica um crescimento médio de 0,96% ao ano, com o número de estabelecimentos atingindo 14.866 unidades .

No item relativo ao pessoal ocupado, tanto nos móveis de madeira como no total, de 1920 até 1985 o crescimento foi positivo. Observa-se, ainda, que em 1920, 94,14% da mão-de-obra ocupada na indústria estava na produção de móveis de madeira. Em 1940, essa participação diminuiu para 90,43%, em 1960, para 77,90% e no ano de 1998, reduziu-se ainda mais, atingindo 81,0%, demonstrando que a indústria do mobiliário tem buscado alternativas para a crescente escassez de madeira nativa em todo o mundo.

A ocupação de mão-de-obra reduziu-se em -10,20% em 1998, com relação a 1985, em razão da utilização de novas máquinas e tecnologias no processo produtivo, com conseqüente aumento da produtividade.

QUADRO 6 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E PESSOAL OCUPADO NA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO NOS ANOS DE 1920, 1940, 1950, 1960, 1970, 1975, 1980, 1985 E 1998.

Ano	Móveis de Madeira		Outros tipos de Móveis		Total	
	Número de Estabelec.	Pessoal Ocupado	Número de Estabelec.	Pessoal Ocupado	Número de Estabelec.	Pessoal Ocupado
1920	499	7.657	68	477	567	8.134
1940	1.677	20.895	392	2.212	2.069	23.107
1950	2.485	28.813	397	2.859	2.882	31.672
1960	6.820	49.440	1.340	14.031	8.160	63.471
1970	11.011	81.835	2.116	23.487	13.127	105.322
1975	10.089	114.352	1.663	24.192	11.752	168.544
1980	11.107	146.249	1.560	28.436	12.667	174.685
1985	12.519	154.744	1.240	31.723	13.759	186.467
1998	13.082	135.628	2.347	31.815	14.866	167.443

FONTE: MARION FILHO e BACHA (1998).

De acordo com Marion Filho (1997, p.25), "(...) a indústria de móveis vem

perdendo importância quando relativizada ao conjunto da indústria de transformação. Segundo os dados do Censo Industrial do Brasil, em 1959 a indústria de móveis participava com 2,19% do valor da transformação industrial no Brasil, em 1970 com 2,09%, em 1980 com 1,79% e em 1985 (...) com 1,43%.”

Em linhas gerais, a indústria brasileira apresenta algumas semelhanças em relação à indústria moveleira mundial, no que diz respeito à ocupação de mão-de-obra, ao valor relativo de produção e à fragmentação. Entretanto, de modo diferente, enquanto os principais países produtores mundiais apresentam um processo produtivo horizontalizado, no caso brasileiro o processo produtivo é verticalizado, ou seja, o produtor muitas vezes participa de todo o processo produtivo (plantio, transporte, secagem, usinagem, acabamento e embalagem).

### 3.2.1 O Brasil e o Comércio Mundial

Por meio da visualização das exportações de móveis e de produtos industrializados, no quadro 7, observa-se que as exportações de móveis durante a década de 80 apresentaram um crescimento médio de 9,44% ao ano, com oscilações negativas em 1982, 1983 e 1987.

Nos anos 90, a situação modificou-se drasticamente, pois apesar do ano de 1990 ter apresentado um resultado financeiro inferior a 1989, o valor das exportações, a partir de 1991, começa a aumentar. Em 1991, aumentou 48,04%, em 1992, 110,86% e em 1993, 91,30%.

O resultado financeiro das exportações de móveis no ano de 1996 é 13,07 vezes maior que o de 1980. Com relação às exportações de produtos industrializados, esse resultado foi 3,16 vezes maior. Para o mesmo período, observando-se a coluna  $(A/B) \times 100$ , constata-se que o grande salto das exportações de móveis acontece em 1991, com 0,50 de participação, e atinge o ápice em 1996, com 0,99 de participação na exportação de produtos industrializados.



QUADRO 7 - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS E PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS DE 1980 À 1996.

Ano	Móveis (A) (US\$ milhões)	Taxa de Crescimento a.a.	Produtos Industrializados (B) (US\$ milhões)	Taxa de Crescimento a.a.	(A / B) x 100
1980	25,05	-	10.485,41	-	0,24
1981	28,08	12,12	13.340,75	27,23	0,21
1982	20,37	-27,44	11.152,80	-16,40	0,18
1983	18,61	-8,65	12.633,66	13,27	0,15
1984	27,48	47,62	17.402,94	37,75	0,16
1985	33,04	20,25	16.356,30	-6,01	0,20
1986	40,36	22,14	14.344,18	-12,30	0,28
1987	36,65	-9,19	18.014,34	25,58	0,20
1988	43,28	18,10	24.079,41	36,66	0,18
1989	46,34	7,06	24.027,77	-0,21	0,19
1990	41,54	-10,35	21.747.628	-9,48	0,19
1991	61,50	48,04	22.162.523	1,90	0,28
1992	129,56	110,66	25.998.962	17,31	0,50
1993	247,86	91,30	28.099.669	8,07	0,88
1994	269,41	8,69	30.706.774	9,27	0,88
1995	313,41	16,33	32.849.664	6,97	0,95
1996	327,48	4,48	33.134.636	0,86	0,99

FONTE: BACEN - Boletim do Banco Central do Brasil / vários números

No ano de 1996, o volume exportado pelo Brasil alcançou o patamar de US\$ 327,4 milhões, conforme demonstrado no quadro 7. Comparado com os 20 maiores exportadores mundiais no período, esse volume não expressa competitividade e não credencia o Brasil entre estes maiores exportadores, pois a vigésima colocação é da Suíça, que exportou US\$ 768,0 milhões, ou seja, um valor 134,5% maior que o do Brasil.

Do volume financeiro total transacionado no comércio mundial, no ano de 1996, que atingiu a soma de US\$ 42,1 bilhões, quadro 4, o Brasil participou com 0,77% das exportações.

Agregando-se os valores exportados pelos Estados do Sul do Brasil, observa-se que estes foram responsáveis por 87,7%, em média, das exportações brasileiras de móveis no triênio 99/00/01.

Em termos relativos, as exportações brasileiras cresceram 1,2%, em 1999, 14,7%, em 2000 e 5,69%, em 2001. No mesmo período, as exportações catarinenses caíram 1,4%, em 1999, cresceram 5,6%, em 2000 e cresceram 11,6%,

em 2001.

Já as exportações catarinenses de móveis cresceram 39,2% em 1999, 16,6%, em 2000 e 1,2% no ano de 2001, resultado esse justificado pelo fechamento de contratos internacionais nos últimos anos.

Analisando-se a exportação de móveis por Estado, no período, observa-se que o Estado de Santa Catarina ocupa a primeira posição, seguido do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. Isoladamente, Santa Catarina e Rio Grande do Sul respondem por quase 80% das exportações.

Em valores absolutos, de 1999 para 2000, o Brasil aumentou suas exportações de móveis de US\$ 385 milhões para US\$ 488 milhões, um crescimento de 26,9%. No mesmo período, o Estado de Santa Catarina aumentou suas exportações de móveis em 16,6%, o que configurou um resultado inferior ao índice brasileiro.

QUADRO 8 – EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS POR ESTADO (1999/2001)

Estados	1999		2000		2001	
	Valor US\$ FOB	Part. %	Valor US\$ FOB	Part. %	Valor US\$ FOB	Part. %
1.Santa Catarina	191.730.940	49.77	223.615.562	45.75	226.469.812	46.84
2.Rio Grande do Sul	118.777.814	30.84	158.650.876	32.46	151.032.818	31.24
3.Paraná	31.619.856	8.21	46.024.812	9.42	42.456.744	8.78
4.São Paulo	30.360.992	7.88	43.248.293	8.85	39.608.587	8.19
5.Minas Gerais	6.233.419	1.62	9.352.625	1.91	11.111.952	2.30
6. Bahia	-	-	-	-	5.832.072	1.21
7.Pará	2.212.400	0.57	2.831.605	0.58	1.153.641	0.32
8.Rio de Janeiro	985.983	0.26	1.092.232	0.22	1.370.438	0.28
9.Ceará	441.428	0.11	688.801	0.14	952.000	0.20
10.Mato G. do Sul	-	-	510.709	0.10	660.466	0.14
11.Espírito Santo	333.702	0.09	601.513	0.12	365.566	0.12
12.Amazonas	34.282	0.01	-	-	463.381	0.10
13.Maranhão	-	-	1.066.843	0.22	-	-
14.Distrito Federal	73.304	0.02	-	-	-	-
15.Outros	2.398.400	0.62	1.144.438	0.23	1.466.447	0.30
Total	385.202.520	100	488.828.309	100	483.524.924	100

FONTE: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO – ABIMÓVEL (2001).

Com base nas informações da ABIMÓVEL (2001), observa-se que numa lista dos 36 maiores exportadores de móveis do Brasil, no ano de 2001, o Estado de Santa Catarina abriga 16 empresas, o Rio Grande do Sul, 13, o Paraná, 04, São Paulo, 2 e o Estado do Espírito Santo 1 empresa.

No período seguinte, 2000 para 2001, as exportações brasileiras diminuíram -1.12%, ou seja, menos US\$ 5 milhões, enquanto que o Estado de Santa Catarina aumentou suas vendas externas em 1,27%, atingindo o montante de US\$ 226 milhões.

O crescimento observado de 1999 para 2000 teve um forte aliado que foi a flexibilização cambial, a qual promoveu uma desvalorização do real frente ao dólar americano, barateando o preço dos produtos brasileiros no mercado internacional.

### 3.2.2 A Produção Interna

Analisando-se o desempenho dos Estados brasileiros no quadro 9, observa-se que o destaque na produção de móveis é para o Estado de São Paulo, que responde por 24,4% do número de estabelecimentos, 37,7% do número de pessoas ocupadas, 46,5% do valor da transformação industrial (VTI) e 45,2% do valor bruto da produção (VBP).

Na seqüência, Minas Gerais destaca-se no item pessoal ocupado, com 12,2%, e o Rio Grande do Sul, no número de pessoas ocupadas, com 11,8%, no VTI, com 14,9% e no VBP, com 14,0%.

No agregado, os Estados do Sul e do Sudeste são responsáveis por 70% do número de estabelecimentos, 84% da mão-de-obra ocupada e 89% do VTI e do VBP.

QUADRO 9 – INDÚSTRIA MOVELEIRA: NÚMERO DE ESTABELECIMENTO, PESSOAL OCUPADO, VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO E VALOR DA TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL, DOS PRINCIPAIS ESTADOS PRODUTORES EM 1985.

Estados	Número De Estabelec.	%	Pessoal Ocupado	%	V. B. P. (R\$ milhões)	%	V.T. I. (R\$ milhões)	%
SP	3.362	24,43	70.398	37,75	1.691,91	46,51	870,11	45,25
MG	1.690	12,28	14.063	7,54	218,30	6,00	98,90	5,14
RG	1.214	8,82	22.017	11,80	511,34	14,05	287,13	14,93
RJ	1.071	7,78	13.634	7,31	203,13	5,58	97,49	5,07
PR	1.016	7,38	18.892	10,13	327,59	9,00	166,04	8,63
SC	906	6,58	17.729	9,50	311,86	8,57	173,63	9,02
S/T	9.259	67,29	156.733	84,05	3.264,13	89,74	1.693,30	88,06
Outros	4.500	32,70	29.734	15,94	373,10	10,25	229,55	11,93
Brasil	13.759	100,0	186.467	100,0	3.637,23	100,0	1.922,85	100,0

FONTE: Censo Industrial do IBGE (1985).

### 3.3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO ESTADO DE SANTA CATARINA

A história da indústria moveleira no Estado de Santa Catarina encontra sua origem na Revolução Industrial e no advento da imigração europeia para o Sul do Brasil, no século XIX.

A Revolução Industrial iniciada na Europa, no século XVIII, possibilitou a transformação do vapor em força motriz, configurando o momento em que a manufatura foi substituída por um sistema de produção mais eficiente do ponto de vista econômico. Um dos setores beneficiados pela invenção de novas máquinas foi a agricultura,<sup>12</sup> que pôde contar com adubos, fertilizantes, sementes selecionadas, passando a apresentar um ganho crescente e contínuo de produtividade.

A industrialização da Alemanha<sup>13</sup> unificou o país, e por meio da ação conjunta do governo e dos empresários ocorreu uma transformação positiva na infraestrutura (ferrovias e portos) e na educação (técnicos em diversas áreas).

O desenvolvimento econômico da Alemanha criou um forte excedente de mão-de-obra, contratada com menores salários pelas indústrias, o que proporcionou uma inserção dos produtos alemães no mercado mundial, pois conjugavam boa qualidade e preço baixo.

Entretanto, segundo Burns (1985, p. 17), esse processo foi conduzido de maneira inadequada do ponto de vista do equilíbrio social, pois “o rápido progresso das indústrias alemãs concentrou a riqueza nas mãos de poucos e criou uma divisão

---

<sup>12</sup> Em 1770, foi fundada na Alemanha a primeira Escola de Agricultura, e em 1776, a primeira Escola de Mineração da Europa. O químico alemão, Justus von Liebig (1803-1873), aplicou ciência para inventar fertilizantes artificiais e, a seguir, uma forma de preservação de proteínas animais: extrato de carne. (Drucker, 1999, p.13)

<sup>13</sup> No ano de 1862, Otto von Bismarck torna-se chanceler da Prússia e em 1871, ocorre a unificação da Alemanha, depois da vitória na Guerra Franco-Prussiana. Ver, por exemplo, Burns, 1985.

muito grande entre os centros industriais urbanizados e o campo improdutivo e servil. Quando o progresso técnico atingiu o campo, trouxe consigo o desemprego nessa área. Grande contingente de agricultores ficou excedente no sistema.”

Por sua vez, Mafra (1993, p.18), afirma que:

“... a grande massa de imigrantes não encontrava em sua Pátria meios para o pleno aproveitamento de suas capacidades e iniciativas, acreditando ser isso possível no exterior. Nas propriedades rurais já escasseava a terra, o minifúndio não podia ser mais dividido para os filhos mais moços: o artesão e o comerciante tinham sua atividade restrita pela concorrência das indústrias e das grandes companhias comerciais; o operário não via oportunidade de progresso, pois para isso precisava ser altamente especializado; o farmacêutico tinha de se conformar em terminar seus dias como auxiliar de farmácia, pois os laboratórios e as grandes redes dominavam o comércio; o botânico e zoólogo viviam em um mundo quase inteiramente explorado, tudo já era conhecido. Todos tinham consciência da própria capacidade e de seus conhecimentos desejando exercê-los. O idealismo de construir mais perpassava as pessoas. Essa era a razão que os levava a dirigirem seus olhos para além fronteiras de seu continente densamente povoado, terem a atenção voltada para as terras escassamente povoadas do além mar, lugares enormes, espaços abertos (...).”

Diante desse quadro, empresários alemães da época buscaram alternativas para o grande excedente de mão-de-obra e, uma das soluções para resolver o problema, foi incentivar um movimento migratório em direção aos Estados Unidos da América e ao Brasil. No caso do Brasil, o incentivo à imigração vinha da oferta da posse de terras férteis e da disponibilidade de grandes áreas aos interessados.

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

Segundo Mafra (1993, p.15), “Os colonos alemães, estimados em aproximadamente 54.000 no fim do Império, haviam criado uma comunidade de

língua alemã, englobando cerca de 200.000 pessoas, cuja influência nos setores fabris, de exportação e importação e bancário crescia cada vez mais."

### 3.3.1 O Município de São Bento do Sul

Com base nas informações do IBGE, o Estado de Santa Catarina possui 20 microrregiões geográficas, que facilitam o estudo quantitativo e qualitativo das cidades.

A microrregião de São Bento do Sul abrange três municípios -- Campo Alegre, Rio Negrinho e São Bento do Sul e tem sua base econômica fundamentada no setor secundário (Indústria Moveleira, Cerâmica e Têxtil). O setor terciário depende fortemente das cidades de Joinville e Curitiba, e o setor primário é pouco expressivo economicamente.

A cidade de São Bento do Sul, está localizada na Serra do Mar, a 835 metros de altitude, no norte do Estado de Santa Catarina. Está distante 249 km de 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. Conta, atualmente, com aproximadamente 75 mil habitantes, 199 fábricas de móveis e 7,5 mil empregados no setor moveleiro.<sup>14</sup> A fabricação e venda de móveis é responsável por 35% da economia do município.

O município está a apenas 20 km do município de Pien / PR, onde o grupo de origem portuguesa Sonae instalou uma fábrica de aglomerados de alta densidade, considerada uma das principais matérias-primas do setor, e a 200 km de Ponta Grossa, onde a Masisa fabrica o MDF, a chapa de média densidade, que está sendo utilizada nos móveis produzidos no Pólo de São Bento do Sul.

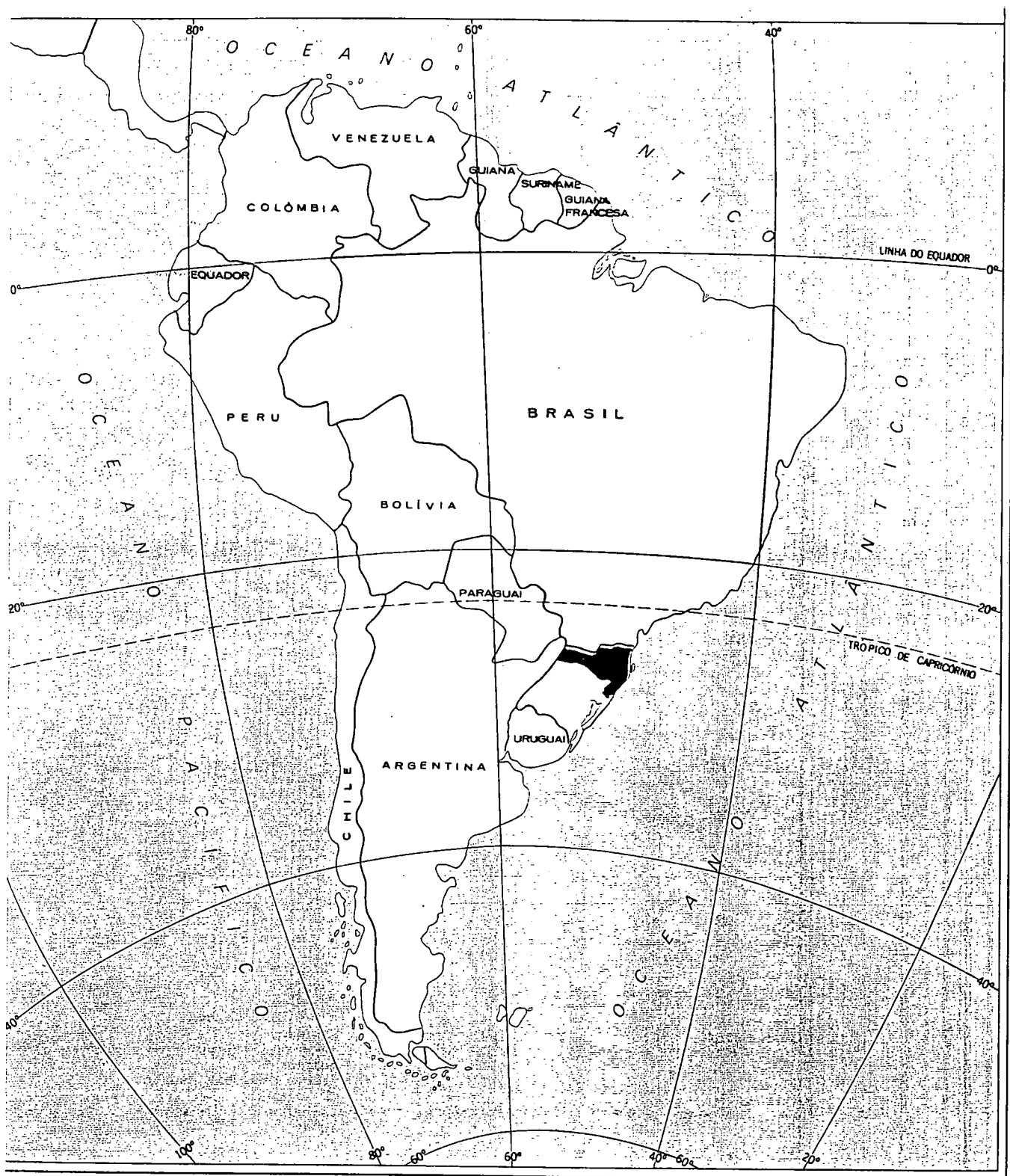
---

<sup>14</sup> FIESC (2002).

Buscando-se uma classificação técnica através dos complexos industriais, o Planalto Norte Catarinense abriga o chamado Complexo Madeireiro, que compreende as indústrias de Celulose, Papel e Mobiliário.



Figura 4 – Localização Geográfica do Estado de Santa Catarina na América do Sul



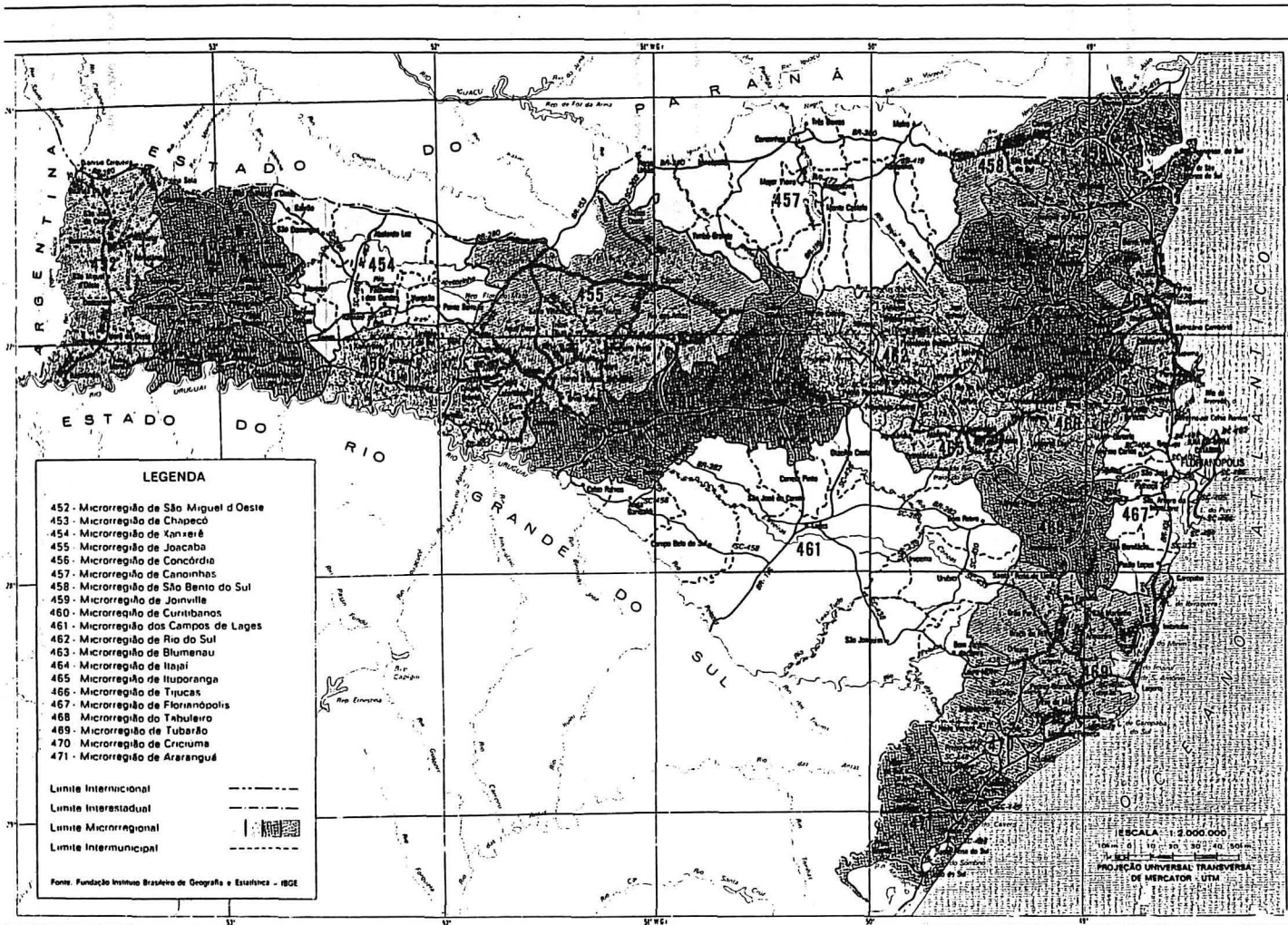


Figura 5 – Mapa da Divisão Microrregional do Estado de Santa Catarina



### 3.3.1.1 Evolução do pólo moveleiro

Os grupos de imigrantes que chegaram à região de São Bento do Sul, no ano de 1873, encontraram uma vasta floresta, que aos poucos foi derrubada para o sustento e cultivo agrícola. A floresta apresentava uma grande biodiversidade, e as espécies mais comuns encontradas eram o pinheiro, a erva-mate, a imbuía, a canela, entre outras.

A combinação da existência de matéria-prima abundante e de artesãos possibilitou à região o desenvolvimento da produção de móveis, que foi impulsionada pelo comércio de madeira e erva-mate, responsáveis pela geração e acumulação de renda.

A seqüência desse processo é descrita por Mafra (1993, p. 51) como:

"Os barriqueiros encontraram nos transportadores da erva-mate seus clientes. Também os cereais, vinho, cerveja, vinagre, eram acondicionados em barricas. Os carpinteiros tinham nas carroças e carruagens de passeio suas principais atividades. Os tamanqueiros produziam tamancos para o mercado interno e também para a exportação para a Holanda. As serrarias produziam tábuas e toras, e após a abertura do tráfego ferroviário, em 1913, esses produtos eram comercializados em São Paulo, Rio de Janeiro, Europa e Estados Unidos."

Para melhor visualização das atividades existentes entre o período de 1877/1899, no município de São Bento do Sul, observa-se, com base no quadro 10, as serrarias, carpintarias, barricarias, tamancarias e marcenarias, que mais tarde se desdobraram na indústria de móveis da região. Um outro fato a ser destacado, é que as outras atividades desenvolvidas tinham forte vinculação com o processo de extração, transporte e comercialização de madeira e erva-mate na região.

QUADRO 10 - ATIVIDADES INDUSTRIAIS DA REGIÃO DE SÃO BENTO DO SUL – 1877/1899

ATIVIDADES / ANO	1877	1880	1883	1885	1886	1887	1889	1890	1894	1898	1899
Serrarias	1	1	3	3	8	8	8	10	8	5	6
Olarias	2	2	3	3	5	7	8	11	3	5	8
Cortumes	-	-	2	1	2	3	4	4	4	1	4
F. Cerveja	-	-	2	2	4	3	4	6	3	8	8
Selarias	-	-	-	-	-	1	1	1	4	2	6
Sapatarias	-	-	-	-	-	3	3	3	12	-	19
Moinhos	1	-	-	-	-	-	3	7	7	7	7
Carpintarias	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	11
Ferreiros	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12	16
Marcenarias	-	-	-	-	-	-	-	-	8	5	12
Barricarias	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6	7
Eng. de Mate	-	2	-	-	-	-	-	-	3	3	3
Tamancarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2

FONTE: Mafra (1993).

No início da formação das marcenarias, a força motriz advinha das quedas d'água e da força animal, que promoviam o funcionamento dos engenhos feitos de madeira, que por sua vez moviam as serras e furadeiras, na época importadas da Alemanha.

A energia elétrica passou a fazer parte do processo produtivo no início do século XX, mais especificamente no ano de 1913, quando as máquinas movidas a eletricidade deram um forte impulso à exploração e manipulação de madeiras pelas marcenarias.

O sistema de produção das marcenarias no início do século era artesanal, pouco industrializado, e o produto atendia às exigências / encomendas do comprador. O mercado consumidor, que era essencialmente regional, se fortalecia à medida que aumentava o fluxo de imigrantes. Esse padrão de produção evoluiu, e no final da década de 50 os produtores começaram a ofertar produtos elaborados pelas próprias fábricas.

Na década de 60, a indústria moveleira consolidou-se na região de São Bento do Sul, estruturada pela grande disponibilidade de matéria-prima, pela oferta de mão-de-obra qualificada e pelos recursos financeiros próprios, momento esse em que passou a comercializar seus produtos no Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba.

Durante a década de 70, aproveitando o elevado crescimento da economia brasileira,<sup>15</sup> o setor moveleiro experimentou uma forte expansão da demanda no mercado interno, com a incorporação das Regiões Norte e Nordeste do Brasil como consumidoras de produtos de São Bento do Sul.

As empresas investiram em tecnologia, e o pólo vivenciou um processo de concentração de capitais, quando as grandes empresas locais adquiriram e incorporaram grupos e empresas de menor porte. Paralelamente a isso, surgiram micro e pequenas empresas, que passaram a efetuar tarefas como subcontratadas das grandes, em atividades de menor valor agregado.

Aproveitando-se desse processo de expansão na demanda, existiu, conjuntamente, uma modernização tecnológica, que foi sustentada pelo aumento da produção e melhor qualificação da mão-de-obra.

Mafra (1993, p. 50) relata que “o surto de modernização tecnológica daquele período foi baseado na introdução de novas máquinas e equipamentos, especialmente para ampliação da área de produção, e na melhoria da capacitação da mão-de-obra para operar máquinas mais modernas”

Na década de 80, a economia brasileira caracterizou-se por um período de incertezas políticas, oscilações econômicas e aumento da dívida externa.<sup>16</sup> Esses fatos, acrescidos de uma forte redução no poder de compra dos salários, fizeram

---

<sup>15</sup> No período entre 1967 a 1973, conhecido como milagre econômico, o produto interno bruto cresceu em média 10,12% ao ano, com destaque para o ano de 1973, que antecedeu o primeiro choque do petróleo, quando o produto interno bruto cresceu 13,60%. No restante da década, o produto interno cresceu em média 5,68% ao ano, com uma taxa de inflação anual média de 38,60%.

<sup>16</sup> Durante a década de 80, a economia brasileira pode ser analisada em duas etapas. A primeira, nos cinco primeiros anos, o desempenho do PIB é negativo, chegando ao seu pior resultado em 1981, quando foi de -4,30%. Na segunda etapa, sob a égide do governo civil, a economia apresenta melhores resultados, tendo apresentado um crescimento médio do PIB em torno de 4,34%. No final desta etapa, o descontrole da inflação provocou taxas anuais de 307,10%, tendo sido de aproximadamente 1.304,00%, no ano de 1989.

com que nos grandes centros consumidores a demanda por bens e serviços reduzisse drasticamente. A contração econômica gerou desemprego.

Segundo a ABIMÓVEL (1998), no caso do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul:

“Os anos 80 marcaram uma nova e decisiva fase no desenvolvimento da indústria de móveis na região, caracterizada pela retração do mercado interno, mudança de matéria-prima (consolidação do pinus) e busca do mercado internacional. A produção para exportação levou a uma rápida mudança de estilo nos móveis produzidos, passando da linha colonial (móveis torneados) para uma linha de móveis mais retos, que correspondia ao estilo de móveis exportáveis. A dinâmica adaptativa e inovativa se assentou na circulação no meio local de literatura técnica européia e em contatos fluidos com centros consumidores.”

A liberalização das importações de máquinas e equipamentos pelo Governo Federal, no início da década de 90, permitiu ao Pólo Moveleiro melhorar a qualidade do seu produto, em conjunto com um aumento na produtividade do trabalho.

A região beneficiou-se desse processo de inovações, dos problemas políticos de alguns países europeus, tradicionais exportadores de móveis, e do aumento da oferta local de madeira, baseada no pinus de reflorestamento, para alcançar novos mercados na Europa.

No início da década de 90, observa-se a existência de máquinas e equipamentos modernos em oposição a tecnologias atrasadas, utilizadas em muitas fábricas no processo produtivo. A indústria nacional produz máquinas e equipamentos para a indústria moveleira, entretanto, a tecnologia disponibilizada é inferior à existente na Europa. As máquinas e equipamentos são menos precisos e interferem negativamente na produtividade, o que faz com que os custos se elevem e os produtos sejam de qualidade inferior.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Mais recentemente, a evolução tecnológica da indústria nacional possibilitou a utilização de máquinas e equipamentos brasileiros na indústria moveleira, apesar de existir uma dependência

### 3.3.1.2 As matérias-primas utilizadas

O Planalto Norte Catarinense, região onde se localiza o município de São Bento do Sul, foi ricamente povoado por várias espécies, tais como a araucária, a imbuía, a canela amarela, a canela fogo, a canela preta, a peroba vermelha, o cedro e a erva-mate. Durante muito tempo, as serrarias, e mais tarde as fábricas de móveis, utilizaram em grande escala a imbuía e a araucária como matéria-prima.

Conforme relata Mafra (1993, p.42 ), "a erva-mate foi preservada, pois a cada 3 ou 4 anos dava uma safra, que representava uma entrada adicional de recursos aos colonos. A imbuía, essa árvore que leva séculos para se formar, foi a principal matéria-prima das marcenarias."

A oferta de madeira na região foi superior à demanda existente até o início da década de 70, quando a fabricação de móveis atingiu um volume maior, e a região começou a apresentar-se como insuficiente. A solução imediata para eliminar o problema foi comprar madeira nos municípios catarinenses de Canoinhas, Porto União e Caçador. Posteriormente, nos municípios do sudoeste paranaense, com destaque para Palmas.

Como era de se esperar, a exploração intensiva dessas regiões diminuiu drasticamente a oferta de madeira e, no início da década de 80, o caminho natural foi a compra de matéria-prima na região amazônica.

A madeira era comprada na Amazônia, mas apresentava um elevado custo e um horizonte de escassez próximo. Esse fato forçou as indústrias da região de São Bento do Sul a buscarem madeiras com valor de mercado menor, e a opção se deu pela compra do mogno e da cerejeira dos Estados de Mato Grosso, Acre e

---

dos equipamentos importados, com maior precisão técnica. Conforme relata Mafra (1993, p. 55): "As primeiras lixadeiras de contato só foram utilizadas na região a partir de 1974, importadas da Alemanha. O mesmo aconteceu com os primeiros sistemas transportadores para fábricas de móveis, que também foram importados a partir de 1974."



Rondônia, que por algum tempo supriram eficientemente as indústrias, mas o custo do transporte e de extração novamente inviabilizou o produto para as indústrias.<sup>18</sup>

A solução veio com a madeira de reflorestamento disponível na região, o pinus, que ganhou destaque na composição dos móveis, depois que os produtos de São Bento do Sul passaram a ser exportados com maior volume para a Europa Ocidental.<sup>19</sup>

### 3.3.1.3 O processo de internacionalização

Passado o período de euforia econômica, que marcou a década de 70, o mercado consumidor contraiu-se, e as empresas brasileiras tiveram que buscar alternativas para a venda de seus produtos.

As dificuldades de operar no mercado interno forçaram as empresas da região de São Bento do Sul a incorporarem em suas estratégias comerciais a análise do mercado externo, pois a solução parecia vir de lá.

De acordo com a ABIMÓVEL (2001), as empresas não tiveram muitas opções, sendo que alguns fatores impulsionaram nessa direção:

"- Prolongado quadro recessivo da economia brasileira com forte retração no mercado interno de móveis;

- Escassez de madeiras nobres da região e elevação dos custos de transporte da madeira vinda do centro oeste e norte do país, matérias-primas então básicas na fabricação de móveis;

---

<sup>18</sup> O móvel feito com essas espécies de madeira apresenta alta qualidade, mas tem preço final elevado para o consumidor. O mogno, por exemplo, tem cotação no mercado internacional.

<sup>19</sup> Introduzido no Brasil para a fabricação de papel, o pinus acabou recebendo tratamento técnico especial (secagem, usinagem, anti-fungos) e passou a ser considerado o substituto ideal às espécies nativas. O pinus leva vantagem sobre as demais espécies, em razão de seu crescimento rápido (10 a 15 anos).

- Conhecimento e certa experiência de algumas empresas na exportação de móveis maciços de pinus para a Europa;
- Experiência e capacidade técnica para trabalhar com madeira maciça na produção de móveis em estilo semelhante ao padrão europeu e americano de consumo;
- Disponibilidade na região de grandes áreas reflorestadas com pinus, matéria-prima demandada na fabricação de móveis para exportação.”

Atualmente, a região de São Bento do Sul representa um dos pólos de aglomeração industrial de PMEs mais dinâmicos do país, do ponto de vista de sua capacidade de internacionalização. O forte crescimento das exportações de móveis, a partir de 1990, indica um desempenho competitivo muito singular no contexto setorial moveleiro.

O processo de melhoria da capacidade competitiva no mercado externo foi bastante facilitado pela maneira como se estruturou a indústria regional, pois a expansão das médias empresas ao longo do tempo criou condições para a multiplicação de iniciativas produtivas de pequena escala. A consolidação e transformação de alguns dos primeiros empreendimentos em empresas de maior porte proporcionaram as condições necessárias ao desenvolvimento de economias externas e está dando condições para criação de um *cluster*, que deve fortalecer a capacidade competitiva da região.<sup>20</sup>

Com relação ao desempenho das empresas micro, pequenas e médias, a associação formal e informal estabelecida com as grandes favoreceu a ocupação de espaços no mercado nacional e internacional, onde a cooperação na produção, no trabalho e, até certo ponto, no capital, proporcionou economias externas para a

---

<sup>20</sup> Cluster: (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. Segundo Porter (1999, p. 100): “Assim que um cluster começa a se formar, um ciclo de auto-reforço promove seu crescimento, especialmente quando as instituições locais o apoiam e concorrência local é vigorosa. A medida que o cluster se expande, aumenta também sua influência sobre o governo e sobre as instituições públicas e privadas.”

região.

Segundo informações da FIESC (2002), nos últimos anos, o mercado externo tem significado a salvação financeira para algumas empresas da região. Considerando as 30 maiores empresas que exportaram no ano de 1992, 16 iniciaram suas atividades na década de 80, e 12 no período 1991/92, que se caracterizou como um período de crises econômicas.

Na última década, do total de empresas que exportaram, 31,5% exportavam há pelo menos 5 anos, 46,3% há pelo menos 10 anos e 22,2% há mais de 10 anos.

O processo de negociação das indústrias da região com o mercado externo se dá por meio do pedido dos importadores, no qual definem o modelo e exigem normas técnicas e especificações locais. O design dos produtos e a qualidade estão diretamente ligados às exigências dos importadores, o que tem possibilitado uma crescente e constante evolução do produto exportado. Como destinos mais tradicionais das exportações de móveis do Pólo de São Bento do Sul, destacam-se os Estados Unidos da América, a Alemanha, a França, o Reino Unido, a Holanda, o Canadá e Porto Rico.

#### 3.3.1.4 As alterações no design

Durante a década de 60, um grupo de empresários da região de São Bento do Sul visitou o Museu Imperial de Petrópolis no Rio de Janeiro, copiou os modelos existentes, e as fábricas daquela região passaram a produzir móveis com pequenas adaptações, que ficaram conhecidos como móveis de estilo colonial.

Por mais de uma década, o assim chamado estilo colonial foi dominante nas fábricas de São Bento do Sul, que promoviam pequenas alterações em seus produtos, como maneira de buscar uma diferenciação de produto em relação à concorrência.

O estilo colonial teve boa aceitação no mercado interno durante as décadas de 70 e 80, mas com o intercâmbio de produtos / vendas com o mercado externo, o estilo dos móveis teve que mudar e, na atualidade, tem como base o design alemão, e é conhecido como estilo retilíneo.

Hoje, quase a totalidade dos móveis produzidos apresentam design retilíneo, pois as empresas trabalham de acordo com o padrão europeu, que demanda esse tipo de produto, que começou a fazer parte também do padrão de consumo do mercado interno.

Num conceito mais amplo, Mafra (1993, p.48) argumenta que “o móvel é uma mercadoria que também deve acompanhar as grandes mudanças da sociedade. Criar e inovar nesse setor é uma necessidade mercadológica, que muitos industriais não perceberam.”

Na produção de móveis, o mercado mundial dá muita importância ao acabamento, que representa uma etapa do processo de qualidade do produto. A tecnologia desenvolvida na Europa, principalmente na Alemanha e Itália, é superior à tecnologia brasileira.

Diante desse quadro e da ausência de uma escola de desenho de móveis no Brasil e na região, na década de 80, o processo de criação foi substituído pelo processo de cópia, principalmente de móveis italianos e alemães, fortes expoentes no mercado mundial.

De acordo com Mafra (1993, p.50), no Pólo de Móveis de São Bento do Sul, o sistema de produção privilegiou o processo de ensaio e erro, onde “... as revistas estrangeiras serviam de orientação aos fabricantes que copiavam os modelos, colocavam no mercado e aguardavam a reação do cliente, pois a grande maioria dos empresários parece que aderiram a idéia de que em se tratando de móveis, nada se cria, tudo se copia.”

Contudo, o grande problema para os responsáveis pelo design é que se uma empresa se destaca em determinada linha de produto, rapidamente os

concorrentes tratam de copiar. A solução é patentear o produto, mas não é uma tarefa fácil, pois do ponto de vista da exclusividade do design, um concorrente, ao promover uma alteração mínima no produto patenteado, faz com que seu produto não possa ser enquadrado como cópia, o que dificulta em muito o processo de diferenciação do produto, conforme descrito por Porter (1990).

## 4 MATERIAL E MÉTODOS

### 4.1 MATERIAL

#### 4.1.1 Área de estudo

O universo restringe-se à indústria de móveis do Pólo de São Bento do Sul, no Estado de Santa Catarina.

#### 4.1.2 Dados da pesquisa

Os dados utilizados neste trabalho foram obtidos de duas fontes principais:

A – Fonte I (Dados Primários):

→ Entrevistas com o presidente do Sindicato da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e com a Diretora da Móveis Wheihermann, realizada no dia 28 de agosto de 2002. Entrevista com o Vice-Presidente da Abimóvel e com o Diretor Presidente da Artefama Móveis, realizada no dia 30 de agosto de 2002. Entrevista com um Agente de Exportação e com o proprietário da Fábrica de Móveis Nasa, realizada no dia 21 de agosto de 2002. Entrevista com o Diretor do Centro de Treinamento de Mão-de-Obra, realizada em 02 de setembro de 2002.

## B – Fonte II (Dados Secundários):

→ Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comercio – MDIC / SECEX / ALICE (Exportações Brasileiras - Santa Catarina);

→ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA);

→ Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

→ Banco Central do Brasil

→ The Economist

→ Fundo Monetário Internacional, Internacional Financial Statistics (FMI/IFS – Mundo)

### B.1 Fontes Complementares

→ Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Integração ao MERCOSUL / DIDE / GEDE (Anuário Estatístico de Santa Catarina);

→ Federação das Indústria do Estado de Santa Catarina - FIESC / Centro Internacional de Negócios - CIN;

→ Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário - ABIMÓVEL (Panorama Nacional);

→ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

→ Gazeta Mercantil - Balanço Anual.

→ Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)/ Pesquisa Industrial Mensal (PIM).

## 4.2 – MÉTODOS

### 4.2.1 Metodologia de Análise dos Dados Primários

#### 4.2.1.1 Fundamentos teóricos

Conforme exposto no capítulo I, o modelo das forças competitivas de Porter (1990) será utilizado para analisar as estratégias competitivas da Indústria Moveleira no Estado de Santa Catarina, por se tratar de uma excelente ferramenta para entender a formação de uma estratégia por parte das empresas.

Segundo Silva (1998), o modelo é um dos poucos instrumentais que abordam a questão da estratégia para o locus do mercado ou da indústria da qual a empresa faça parte.

Na visão de Mintzberg *et all* (2000) e Silva (1998), as estratégias de uma empresa ou de um grupo conglomerado podem ser mais bem entendidas e sistematizadas, a partir do entendimento da estrutura de mercado da qual façam parte.

Para complementar o Modelo de Porter (1990), é utilizado o Modelo Ampliado de Porter, de autoria de Silva (1998), no qual define fontes para ampliar a análise do Modelo de Porter, por meio das formulações teóricas da economia industrial, fundamentadas em Tavares, Possas, Guimarães e Bain.



#### 4.2.1.2 Variáveis utilizadas nos dados primários

As variáveis pesquisadas foram divididas em dois grandes grupos, definidos a seguir:

##### A. INDÚSTRIA

Reconhecendo que cada indústria tem características peculiares, torna-se necessário agrupá-las de acordo com as que, genericamente, têm características similares, como modo de observar o funcionamento de blocos de indústrias e a correspondente interação das forças competitivas dentro de cada bloco.

Critérios de classificação:

##### A. 1 - Grau de concentração:

Segundo este critério, as indústrias podem ser classificadas:

- Indústrias Competitivas
- Indústrias Concentradas ou Oligopolistas

##### A.2 - Grau de diferenciação:

É definido em razão das particularidades e características dos produtos ofertados por uma indústria.

Segundo este critério, as indústrias podem ser classificadas:

- Indústrias Homogêneas
- Indústrias Diferenciadas
- Indústrias Concentradas - Diferenciadas

→ Indústrias Semiconcentradas

A. 3 - Características utilizadas para determinar se a indústria é competitiva:

- não existem barreiras à entrada;
- não detêm parcela significativa do mercado;
- existem, dentro da indústria, um grande número de firmas marginais;
- os intermediários e os fornecedores de matéria-prima normalmente têm presença mais forte que os fabricantes e estão vinculados também a outras indústrias;
- o nível de desenvolvimento tecnológico é incipiente;
- os bens ou serviços ofertados fazem parte da rotina de compra / uso dos consumidores;
- a competição básica é via preços;
- tendem a tornar-se indústrias concentradas em razão do efeito transferência e de inovação.

A.4 - Características utilizadas para determinar se a indústria é concentrada:

- existência de interdependência de ações;
- formação de preço via custo total;
- existência de barreiras à entrada.

## B. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Com base no Modelo de Porter (1990), as estratégias competitivas serão analisadas com base em seis agentes determinantes do processo de concorrência:

- B.1 Competidores
- B.2 Clientes intermediários
- B.3 Fornecedores
- B.4 Mercado final
- B.5 Novos concorrentes
- B.6 Produtos substitutos

Com base no Modelo Ampliado de Silva (1998), serão analisados mais dois agentes:

- B.7 Fornecedores de recursos
- B.8 Órgãos reguladores

#### 4.2.2 - Metodologia de Análise dos Dados Secundários

Para complementar a análise teórica de Porter (1990), será elaborada uma regressão, utilizando-se os dados secundários, para verificar quais variáveis influenciaram mais as estratégias utilizadas na Indústria Moveleira de São Bento do Sul. O período analisado é de 1990 a 2001, com informações trimestrais.

O cenário econômico no qual se desenvolveu a indústria moveleira no Brasil foi marcado por períodos de forte expansão e de forte contração das variáveis macroeconômicas.

O modelo econômico brasileiro que se iniciou no final da década de 60 mostrou-se ineficiente para levar o país ao patamar do desenvolvimento econômico. Apesar disso, a base industrial do país diversificou-se, e os resultados cristalizaram-se com a maior inserção no comércio internacional.

Um dos mecanismos de política econômica, a política cambial, apresentou resultados positivos que se derivam, na sua maior parte, da imposição de restrições às importações e, em menor grau, do ganho de competitividade industrial.

Até meados da década de 70, o país experimentou uma forte expansão econômica, que favoreceu uma aceleração na demanda interna e impulsionou o crescimento de vários setores produtivos. O Setor Moveleiro foi um dos que se beneficiaram dos mecanismos da política econômica adotados na época.

Apesar do crescimento econômico vigoroso, em alguns momentos da década de 70 e 80, constataram-se uma ausência total de mecanismos que pudessem promover uma distribuição de renda mais justa, um descontrole sobre o nível de preços, elevadas taxas de inflação e contração na oferta de empregos, enfim, apresentaram-se cenários econômicos que a teoria descreve com muita precisão, mas que não foram suficientes para a formulação de políticas econômicas que permitissem o desenvolvimento econômico e social.

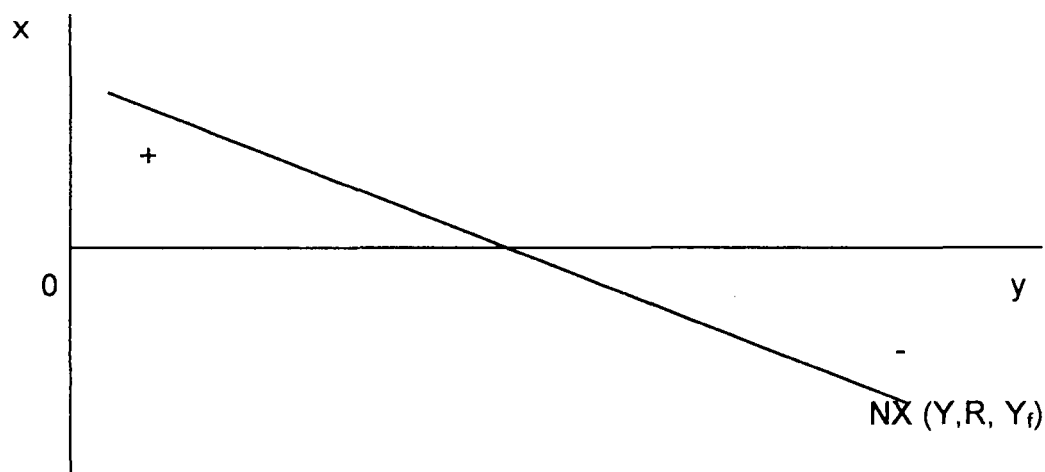
Esse descontrole possibilitou uma série de especulações a respeito da eficiência dos instrumentos de política econômica e de seus executores.

No início da década 90, a abertura comercial promovida pelo governo impôs um novo ritmo à economia brasileira. O objetivo das medidas foi reduzir as restrições às importações, a fim de melhorar a competição interna, a qualificação da mão-de-obra, o parque industrial e, sobretudo, inserir os produtos brasileiros nos mercados internacionais.

Entretanto, toda a estrutura produtiva brasileira ressentiu-se dessa política de abertura comercial. Depois de um período de saldos comerciais positivos, pré Plano Real, o intercâmbio internacional mais intenso e competitivo resultou em situações deficitárias, motivadas principalmente por uma política cambial equivocada.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Segundo Froyen (1999, p.557), duas vantagens podem ser indicadas como principais para uma política de flexibilidade do câmbio: 1. "A flexibilidade das taxas de câmbio permitirá aos formuladores de políticas econômicas concentrarem-se em metas internas, livres de preocupações com déficits no balanço de pagamentos. A flexibilidade das taxas de câmbio removeria conflitos potenciais que surgem entre o equilíbrio interno (metas internas) e o equilíbrio externo (equilíbrio do balanço de pagamentos); 2. "Taxas de câmbio flexíveis protegeriam a economia interna de choques econômicos originados no exterior."

Figura 7 - CURVA DA BALANÇA COMERCIAL<sup>22</sup>

onde:

$x$  = exportações líquidas

$NX$  = curva da balança ( $Y$  = renda;  $R$  = taxa de câmbio real;  $Y_f$  = renda estrangeira)

O Setor Moveleiro catarinense, responsável pela metade das exportações brasileiras, sentiu muito de perto na fonte de renda, a oscilação do mercado internacional, visto que a política cambial caminhou tanto pela adoção de políticas de taxas de câmbio fixas,<sup>23</sup> quanto pela adoção de taxas de câmbio flexíveis,<sup>24</sup> com flutuação limpa ou suja.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> A curva da balança comercial é uma função decrescente do nível de renda. Um aumento na renda expande as importações e reduz as exportações líquidas. A curva é mais inclinada quanto maior for a propensão marginal a importar.

<sup>23</sup> Em um sistema de câmbio fixo, o Banco Central fica preparado para comprar ou vender sua moeda a um preço fixo.

<sup>24</sup> Em um sistema de câmbio flexível, o Banco Central permite que a taxa de câmbio se ajuste para equacionar a oferta e a demanda por moeda estrangeira.

<sup>25</sup> Em um sistema de flutuação limpa, o Banco Central fica totalmente de fora e permite que as taxas de câmbio sejam determinadas livremente nos mercados de câmbio. Sob flutuação

O saldo das exportações de móveis, como mecanismo de análise da produção local, da competitividade industrial, do grau de dependência externa/interna, permite uma visão qualitativa e quantitativa do desempenho econômico do Setor Moveleiro na região, pois o foco em um processo nacional de desenvolvimento deve privilegiar os locus industriais indutores na criação de divisas externas.<sup>26</sup>

Diante disso, o processo de análise de regressão objetiva analisar as *exportações de móveis do Estado de Santa Catarina* (variável dependente), o *produto interno bruto*, proxy da renda interna (variável explicativa), a *renda externa*, proxy do produto interno bruto da Alemanha, Argentina, Estados Unidos e França (variável explicativa), a *taxa de juros* (variável explicativa) e a *taxa de câmbio* (variável explicativa).

Pretende-se, com base nas variáveis selecionadas, quantificar as influências das variáveis explicativas, selecionadas com base na teoria econômica, sobre o saldo da balança comercial, caso estas existam.

Será estimada a seguinte regressão:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Onde:  $X_1$  = renda interna

$X_2$  = renda externa

$X_3$  = taxa de juros

$X_4$  = taxa de câmbio

$e$  = termo aleatório

---

controlada, o Banco Central intervém para comprovar e vender moedas estrangeiras, na tentativa de influenciar as taxas.

<sup>26</sup> Em linhas gerais, a dificuldade de criar saldos positivos e crescentes na balança comercial tem forçado o Brasil a buscar empréstimos internacionais e disponibilizar mecanismos que atraiam investimentos diretos e indiretos, objetivando cobrir os deficits externos.

#### 4.2.2.1 Fundamentos teóricos

Com base nas formulações teóricas de Dornbusch e Fischer (1991), do modelo IS-LM-BP, deriva-se a formulação teórica das exportações como uma função da renda interna, que afeta os gastos com importação; da renda externa, que afeta a demanda externa pelas exportações; da taxa de câmbio real, que mede a competitividade de um país no comércio internacional; e da taxa de juros, que possibilita o financiamento com recursos externos à empresa. Essa mesma metodologia teórica foi utilizada, entre outros, por Liu, Chung e Meyers (1993), que no caso analisaram os impactos das variáveis macroeconômicas sobre as exportações de carne dos Estados Unidos, e por Almeida e Bacha (1996), que analisaram os determinantes da balança comercial de produtos agrícolas e agro-industriais do Brasil.

Diante disso, observa-se que conforme aumenta a renda interna, a demanda por produtos internos e externos também aumenta, produzindo uma diminuição nas exportações líquidas a curto prazo. Um aumento da renda externa faz com que aumentem as exportações, originando um aumento no saldo das exportações líquidas.

A magnitude da taxa de câmbio permite ao país alterar sua posição no cenário internacional, do ponto de vista das exportações, pois com uma desvalorização cambial o produto interno torna-se mais barato para os consumidores externos.

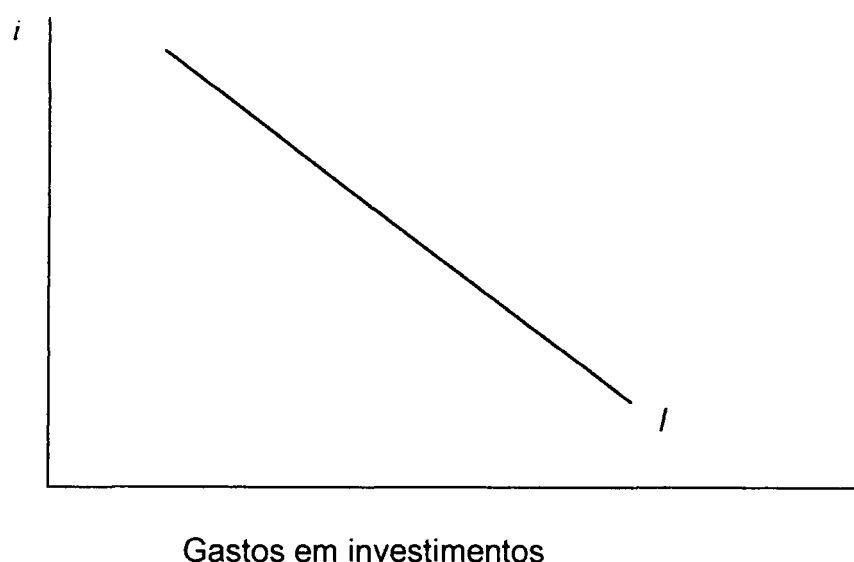
Dentro da política monetária, a taxa de juros e os investimentos colocam-se em campos opostos. À medida que a taxa de juros aumenta, os investimentos produtivos diminuem, uma vez que a adição de estoque ao capital (máquinas,



estruturas, estoques) só produzirá lucros futuros e, dessa maneira, ficarão comprometidos por mais tempo, causando um retorno de lucratividade menor.

Na visão de Dornbusch e Fischer (1991, p. 129): “Suponha que as empresas peçam emprestado para comprar máquinas e fatores. Então, quanto mais altas forem as taxas de juros, mais as empresas terão que pagar a cada ano dos ganhos advindos de seu investimento.”

Figura 8 – Relação Taxa de Juros / Investimentos



Onde:  $i$  = taxa de juros

$I$  = investimentos

Em outro momento, Froyen (1999) argumenta que os fatores determinados pelos termos de troca, pelo índice de subsídios sobre as exportações, pelas tarifas sobre as importações, pelo posicionamento do bloco econômico e pelas questões de política internacional devem ser considerados como variáveis determinantes do saldo das exportações líquidas.

Tanto Dornbusch e Fischer, como Froyen, concordam quanto ao fato de que o saldo das exportações líquidas vai depender positivamente da taxa de câmbio real e da renda externa, e negativamente da renda interna. Ou seja, um saldo comercial positivo pode ser resultado de uma depreciação na taxa de câmbio real, de um aumento da renda externa e de uma diminuição da renda interna. Variações inversas dessas variáveis podem produzir um saldo comercial negativo.

#### 4.2.2.2 – Variáveis utilizadas

*Exportações de móveis do Estado de Santa Catarina:* o valor das exportações foi obtido no banco de dados do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio / Aliceweb. O período de análise foi definido como sendo de 1990 a 2001, coletados trimestralmente e transformados em número índice, tomando-se o primeiro trimestre de 1990 como base

*A renda interna:* para aferição dos valores da renda interna, adotou-se uma próxy do produto interno bruto brasileiro (PIB). Os dados têm origem no banco de dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV) do Rio de Janeiro. O período de análise foi definido como sendo de 1990 a 2001, coletados trimestralmente e transformados em número índice, tomado-se o mês de janeiro de 1990 como base

*A renda externa:* os valores da renda externa foram obtidos com a próxy do produto interno bruto (PIB) da Alemanha (28%), da Argentina (5%), dos Estados Unidos (50%) e da França (17%), principais importadores de móveis do Estado de Santa Catarina. Os dados relativos as informações da Argentina têm origem no banco de dados do Fundo Monetário Internacional e as informações da Alemanha, Estados Unidos e França, no banco de dados da *The Economist e Fundo Monetário Internacional, Internacional Financial Statistics*. O período de análise foi definido como sendo de 1990 a 2001, coletados trimestralmente e transformados em número

índice, tomado-se o primeiro trimestre de 1990 como base.

*Taxa de Juros (selic)* : as informações sobre a taxa de juros foram obtidas no Banco Central do Brasil. O período de análise foi definido como sendo de 1990 a 2001, coletados trimestralmente e transformados em número índice pela média, tomado-se o primeiro trimestre de 1990 como base

*Taxa de Câmbio*: a taxa de câmbio real foi obtida no banco de dados do Banco Central do Brasil. O período de análise foi definido como sendo de 1990 a 2001, coletados trimestralmente e transformados em número índice pela média, tomado-se o mês de janeiro de 1990 como base

#### 4.2.2.3 – Metodologia econométrica

Estimou-se a seguinte regressão:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Onde:

$X_1$  = renda interna

$X_2$  = renda externa

$X_3$  = taxa de juros

$X_4$  = taxa de câmbio

$e$  = termo aleatório

Serão aplicados os testes: F, t e DW.

O teste F objetiva verificar o efeito conjunto das variáveis explicativas ( $X$ 's) sobre variável dependente ( $Y$ ) e se pelo menos uma das variáveis explicativas ( $X$ 's) do modelo influencia a variável dependente ( $Y$ ). O teste  $t$  tem a finalidade de testar o efeito de cada uma das variáveis explicativas ( $X$ 's) sobre a variável dependente ( $Y$ ) e apontar se são ou não estatisticamente significantes. O teste de Durbin Watson (DW) é utilizado para testar a presença de autocorrelação serial. Se o teste Durbin Watson for não conclusivo utiliza-se o teste Godfrey, que apresenta a vantagem de poder ser aplicado sem restrições nos modelos. Também será avaliada a matriz de correlação, que permite observar o grau de associação entre as variáveis independentes ( $X$ 's) e a variável dependente ( $Y$ ).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 DESEMPENHO RECENTE

A caracterização econômica do Estado de Santa Catarina definida pela FIESC (2002) é de um pólo de alta concentração de empresas exportadoras de grande porte, pois 39 empresas foram responsáveis por aproximadamente 70% do valor das exportações do Estado.

Com relação à participação por tamanho (quadro 11), observa-se que as empresas de médio e grande porte foram responsáveis por quase 73,9% do volume físico das exportações.

QUADRO 11 – PARTICIPAÇÃO POR TAMANHO NAS EXPORTAÇÕES

Tamanho da Empresa	% de exportação por tamanho
Micro (01 a 09 empregados)	7.2
Pequena (10 a 99 empregados)	18.9
Média (100 a 499 empregados)	31.8
Grande (mais de 500 empregados)	42.1

FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – BGE (1985)

A grande inserção no cenário internacional do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul não o afasta das oscilações econômicas. A interação dos mercados financeiros, por meio da movimentação de capitais, estabelece uma relação direta de causa e efeito entre as economias mundiais, e qualquer movimento negativo no fluxo de capitais em determinada região, alterando a renda dos importadores, com exceção de alguns países, altera a demanda por produtos, e o Setor Moveleiro, no caso, extremamente sensível, não consegue manter seu nível de produção por muito tempo.

Conforme relatório da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2002) : "No Pólo Moveleiro de São Bento do Sul, existem empresas que hoje estão exportando 100% da sua produção, mas estão apreensivas, pois havendo qualquer problema internacional que inviabilize as exportações, sabem que não haverá mercado no Brasil por ora para absorver os móveis que hoje são destinados ao exterior."

A partir de 1990, o volume das exportações de móveis da região apresentou um crescimento extraordinário, e em 1996, o montante atingiu mais de US\$ 120 milhões. O chamado *boom* exportador foi deflagrado no ano de 1992, quando o volume exportado duplicou em relação ao ano anterior.

No ano de 2002, o Setor Moveleiro de São Bento do Sul operou com 78,2% da capacidade instalada, contra uma média maior de 85,0% e 85,71%, nos anos de 2000 e 2001, respectivamente.

Analisando-se os quadros 12, 13 e 14, no período 1996 a 2001, observa-se que na pauta de exportações dos principais produtos exportados pelo Estado de Santa Catarina, os itens *móveis de madeira*, *móveis de madeira / quarto de dormir* e *parte para móveis de cozinha* apresentaram participação expressiva sobre o total exportado.

No ano de 1996, o somatório desses itens representou 6,30% do total das exportações, com um valor correspondente a US\$ 153,9 milhões. Em 1997, a participação foi de 6,10%, tendo o valor financeiro das exportações crescido 11,13%, atingindo US\$ 171,0 milhões. De 1996 a 1997, as exportações totais do Estado cresceram 14,73%.

QUADRO 12 - PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS POR SANTA CATARINA EM 1996/1997.

Discriminação	1996		1997		97/96
	Valor (mil US\$ FOB)	% s/ total	Valor (mil US\$ FOB)	% s/ total	
1. Motocompressor	221.672,07	9.07	254.298,04	9.06	-14.72
2. Pedacos e miudezas de frangos	282.409,39	11.55	246.149,16	8.77	-12.84
3. Carnes de frango, n cort. em pedacos	146.746,52	6.00	218.329,78	7.78	48.78
4. Roupas/cozinha/tecido atoalhado	135.464,61	5.54	137.331,36	4.89	1.38
5. Ladrilhos/cerâmica/vidros/esmalte, etc.	88.558,37	3.62	104.272,91	3.72	17.34
6. Móveis de madeira	62.334,76	2.55	85.349,78	3.04	36.92
7. Madeira de coníferas/serrada/cortada/fls.	42.296,11	1.73	62.003,38	2.21	46.59
8. Móveis de madeira/quarto de dormir	72.525,43	2.97	72.560,16	2.59	0.05
9. Papel/cartão kraftliner, p/ corbetura	64.636,14	2.64	59.911,77	2.14	-7.31
10. Portas/caixas/alizadores/soleir./mad.	48.940,97	2.00	49.875,04	1.78	1.91
11. Partes p/ móveis de cozinha	19.054,18	0.78	13.140,86	0.47	-31.03
12. Outros	1.445.350,77	51.56	1.500.494,72	53.55	10.01
Total	2.445.350,77	100	2.805.717,96	100	14.74

FONTE: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2002)

No ano de 1998, a participação dos itens citados foi de 5,75%, quando atingiu o valor de US\$ 138,6 milhões, com um decréscimo de 18,93%. Esse resultado significou uma diminuição de US\$ 32,3 milhões na receita, fato esse motivado pela paridade cambial da moeda brasileira com o dólar norte-americano, pois até então estava monitorada pelo Banco Central com sistema de bandas. As exportações totais também caíram 7,14%, em relação ao ano anterior.

Em 1999, quando a economia brasileira já se balizava pelo regime de câmbio flutuante, a desvalorização do real fortaleceu as vendas dos produtos brasileiros no exterior. O resultado do ano foi positivo em mais 25,85%, com uma participação de 6,80% ou US\$ 174 milhões.

Segundo a FIESC (2002), esse resultado deveu-se basicamente aos novos contratos de exportação para o Leste Europeu e aos novos contratos com os Estados Unidos e Canadá.

QUADRO 13 - PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS POR SANTA CATARINA EM 1998/1999.

Discriminação	1998		1999		99/98
	Valor (mil US\$ FOB)	% s/ total	Valor (mil US\$ FOB)	% s/ total	
1. Motocompressor	276.102,91	10.60	264.816,65	10.31	-4.09
2. Pedacos e miudezas de frangos	207.932,26	7.98	241.290,94	9.40	16.04
3. Carnes de frango, não cort. em pedaços	146.758,07	5.63	137.292,39	5.35	-6.45
4. Roupas/cozinha/tecido atoalhado	128.624,80	4.94	130.463,93	5.08	1.43
5. Ladrilhos/cerâmica/vidros/esmalte, etc.	106.165,35	4.07	103.641,38	4.04	-2.38
6. Móveis de madeira	78.199,71	3.00	91.609,24	3.57	17.15
7. Madeira de coníferas /serr. /cortada /fls.	65.342,77	2.51	88.384,83	3.44	35.26
8. Móveis de madeira/quarto de dormir	55.779,07	2.14	72.239,73	2.81	29.51
9. Papel/cartão kraftliner, p/ corbetura	56.628,52	2.17	66.663,86	2.60	17.72
10. Portas/caixas/alizadores/soleir./mad.	47.962,44	1.84	56.288,69	2.19	17.36
11. Partes p/ móveis de cozinha	4.678,15	0.58	10.656,53	0.42	-8.44
12. Outros	1.429.134,02	45.07	1.301.956,07	49.21	-8.43
Total	2.605.306,07	100	2.567.364,40	100	-1.46

FONTE: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA - FIESC (2002)

No ano de 2000, o valor total dos itens selecionados aumentou em 16,18%, atingindo o valor de US\$ 202,7 milhões, o que significou um acréscimo de US\$ 28,2 milhões, valor esse que superou o desempenho dos anos de 1996/97 e 98. No mesmo ano, as exportações do Estado cresceram 5,02% e as do Brasil, 14,73%.

Na seqüência, no ano de 2001, a situação do Setor no Estado melhorou muito. Cresceu 42,67% e atingiu o montante de US\$ 289,0 milhões, com uma participação de 9,55% do volume total das exportações do Estado, a maior em todo o período analisado.

As flutuações do real frente ao dólar, que oscilou de R\$ 1,96, no início do ano, até R\$ 2,77, nos meses de setembro e outubro, favoreceram as exportações.



QUADRO 14 - PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS POR SANTA CATARINA EM 2000 E 2001.

Discriminação	2000		2001		00/01
	Valor (mil US\$ FOB)	% s/ total	Valor (US\$ FOB)	% s/ total	
1. Motocompressor	268.216,15	9.90	246.596,81	8.14	-8.06
2. Pedacos e miudezas de frangos	241.197,30	8.90	400.965,03	13.24	66.24
3. Carnes de frango, não cort. em pedaços	115.033,30	4.25	138.216,39	4.56	20.15
4. Roupas/cozinha/tecido atoalhado	141.191,57	5.21	131.218,31	4.33	-7.06
5. Ladrilhos/cerâmica/vidros/esmalte, etc.	112.773,73	4.17	109.363,60	3.61	-3.02
6. Móveis de madeira	108.856,60	4.01	188.138,79	6.21	72.83
7. Madeira de coníferas/serr./cortada/fls.	82.521,14	3.04	97.107,77	3.20	17.68
8. Móveis de madeira/quarto de dormir	82.545,70	3.04	87.520,72	2.89	6.03
9. Papel/cartão kraftliner, p/ corbetura	79.809,54	2.95	83.220,31	2.75	4.27
10. Portas/caixas/alizadores/soleir./mad.	64.700,48	2.39	69.218,00	2.29	6.98
11. Partes p/ móveis de cozinha	11.355,40	0.42	13.627,79	0.45	20.01
12. Outros	1.401.501,92	51.68	1.461.204,13	48.25	4.26
Total	2.711.702,87	100	3.028.398,65	100	11.68

FONTE: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2002)

Analisando-se os quadros 15, 16 e 17, que relacionam os gêneros de atividades e os investimentos em 1999 e 2000, no Estado de Santa Catarina, observa-se que no gênero mobiliário, 81,8% das empresas realizaram investimentos em 1999, com um montante próximo de R\$ 10,9 milhões. Esse valor representou 1,5% do total de investimentos realizados no Estado, que foi de R\$ 703,8 milhões.

Já no ano de 2000, o setor mobiliário passou a ocupar a nona posição nos investimentos realizados, com um montante de R\$ 10,7 milhões. Comparando-se com o ano anterior, houve uma redução de 1,94%, em contraponto com um crescimento total de 53,82% no Estado.

No indicador total, merece destaque o crescimento no nível de investimentos nos gêneros de atividades alimentar, material elétrico e de comunicações, papel e papelão e os minerais não metálicos, que foram responsáveis por aproximadamente 50% do acréscimo verificado.

QUADRO 15 - EMPRESAS QUE REALIZARAM INVESTIMENTOS EM 1999

Gênero de Atividade	Realizou Investimentos (%)	Não Realizou Investimentos (%)
1. Minerais não Metálicos	100.00	-
2. Metalurgia	100.00	-
3. Mecânica	100.00	-
4. Material Elétrico e de Comunicação	100.00	-
5. Material de Transporte	85.71	14.29
6. Mobiliário	81.82	18.18
7. Papel e Papelão	75.00	25.00
8. Madeira	58.82	41.18
9. Couro e Similares	100.00	-
10. Editorial e Gráfica	100.00	-
11. Informática	100.00	-
12. Têxteis	85.00	15.00

FONTE: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2002)

Segundo informações da FIESC (2002), no biênio 1999/00 só em modernização tecnológica (entenda-se aquisição de máquinas e equipamentos no exterior), as empresas do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul disponibilizaram R\$ 30 milhões, o que trouxe reflexos diretos nos indicadores de produtividade das empresas.

QUADRO 16 - VALOR DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS EM 1999 E 2000.

Gênero de Atividade	Valor em R\$	%	Valor em R\$	%	2000/1999
1. Alimentar	268.909.358,32	38.21	348.711.683,00	32.21	1.30
2. Mat. Elétrico e Com.	101.259.950,87	14.39	133.326.000,00	12.31	1.32
3. Têxteis	80.846.138,56	11.49	77.604.000,00	7.17	0.96
4. Metalúrgica	78.498.479,00	11.15	57.737.000,00	5.33	0.74
5. Mecânica	61.696.105,24	8.77	73.700.000,00	6.81	1.19
6. Papel e Papelão	18.916.187,00	2.69	73.610.000,00	6.80	3.89
7. Mat. De Transporte	18.231.996,00	2.59	6.930.000,00	0.64	0.38
8. Minerais n Metálicos	16.682.497,00	2.37	31.900.125,00	2.95	1.91
9. Informática	14.691.000,00	2.09	15.672.000,00	1.45	1.07
10 Mobiliário	10.988.034,52	1.56	10.774.000,00	1.00	0.98
11. Madeira	7.007.848,91	1.00	6.643.000,00	0.61	0.95
12. Outros	26.464.688,03	3.71	489.309.809,00	22.73	9.42
Total	703.848.086,00	100	1.082.683.590,00	100	1.54

FONTE: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2002)

Com relação ao quadro 17, observa-se que o valor dos investimentos realizados no biênio 2001/02 apresentou uma queda absoluta, de R\$ 6,8 milhões e

R\$ 6,4 milhões.

No ano de 2002, o cenário econômico projetado no início do ano não era muito favorável para a economia brasileira, existindo uma forte perspectiva de que a demanda interna global não se aquecesse além de dois a três por cento, conforme projetado por organismos financeiros. Além disso, o nível de emprego não apresentava tendência de recuperação, os salários reais em queda, a taxa de juros em níveis elevados, além de restrições de linhas de financiamento internas e externas, compuseram um quadro econômico preocupante.

A maioria dos indicadores citados acima teve o comportamento prognosticado, entretanto a desvalorização cambial foi um fator positivo para o Pólo Moveleiro, pois serviu para contrabalançar a manutenção da taxa de juros em níveis elevados, a ausência de crédito externo e o aumento do desemprego.

Uma das opções para motivar as empresas a investirem nas suas plantas, seria escoar o volume de produção para o mercado externo, que nesse momento apresentava um nível de paridade cambial, do real versus dólar americano, bastante favorável às exportações.

Entretanto, no momento em que as taxas de crescimento da economia mundial são bastante reduzidas, alguns países dos blocos econômicos, NAFTA, Mercosul, Comunidade Européia e Japão estão com dificuldades de retomar o caminho do crescimento econômico.

QUADRO 17 - VALOR DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS EM 2001 E 2002

Gênero de Atividade	2001	%	2002	%	2002/2002
	Valor em R\$		Valor em R\$		
1. Alimentar	257.160.203,00	36.07	204.227.111,00	32.71	0.79
2. Mat. Elétrico e Com.	141.272.000,00	19.82	158.467.000,00	25.38	1.12
3. Têxteis	62.562.000,00	8.78	60.030.000,00	9.61	0.96
4. Metalúrgica	73.210.000,00	10.27	36.110.000,00	5.78	0.49
5. Mecânica	12.300.000,00	1.73	12.100.000,00	1.94	0.98
6. Papel e Papelão	20.000.000,00	2.80	30.000.000,00	4.80	1.50
7. Mat. De Transporte	7.660.000,00	1.07	7.850.000,00	1.26	1.02
8. Minerais n Metálicos	76.344.972,00	10.29	49.456.351,00	7.92	0.65
9. Informática	20.581.000,00	2.89	28.598.000,00	4.58	1.39
10 Mobiliário	6.800.000,00	0.95	6.400.000,00	1.03	0.94
11. Madeira	5.169.000,00	0.73	4.093.000,00	0.66	0.79
12. Outros	29.855.000,00	4.61	27.045.000,00	4.33	0.91
Total	712.914.175,00	100	624.376.462,00	100	0.88

Fonte: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2002)

Numa visão global da destinação dos montantes financeiros para investimento (FIESC, 2002), observa-se no quadro 18 que no Estado de Santa Catarina, 16,79% ou R\$ 119,6 milhões serão destinados para a aquisição de máquinas e equipamentos, 11,07% ou R\$ 78,9 milhões, em inovação tecnológica / informatização, e 9,96% ou R\$ 71,0 milhões, para treinamento / aperfeiçoamento de pessoal.

Esse padrão definido pelos empresários e exposto pela FIESC (2002), encontra nível de aplicação muito próximo para o setor mobiliário do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul. Por exemplo, para os anos de 2001 e 2002 as empresas destinaram cerca de R\$ 1,1 milhão para aquisição de máquinas e equipamentos, R\$ 0,7 milhão, para inovação tecnológica / informatização e R\$ 0,6 milhão para treinamento / aperfeiçoamento de pessoal, montante esse que só não foi maior, segundo os mesmos, pelas incertezas do cenário político no ano de 2002.

QUADRO 18 - INVESTIMENTOS EM 2001 E 2002.

Finalidade	%
1. Aquisição de Máquinas e Equipamentos	16.79
2. Inovação Tecnológica / Informatização	11.07
3. Treinamento / Aperfeiçoamento de Pessoal	9.96
4. Lançamento de novos produtos	9.23
5. Construção Civil / Ampliação das Instalações	8.30
6. Desenvolvimento / Atualização Técnica da Produção	8.30
7. Implantação de novos processos produtivos	7.20
8. Propaganda / Marketing	6.46
9. Investimento em Área Ambiental	5.35
10 Outros	17.34
Total	100.00

Fonte: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2002)

## 5.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO

### 5.2.1 – Análise de Correlação

Para estudar as principais associações entre as exportações (Y), a renda interna ( $X_1$ ), a renda externa ( $X_2$ ), a taxa de juros ( $X_3$ ) e a taxa de câmbio ( $X_4$ ), no período 1990 / 2001, construiu-se uma matriz de correlação. A correlação indica o grau de associação linear entre duas variáveis e deve estar entre  $-1$  e  $1$ . O valor absoluto do coeficiente de correlação indica a força da associação entre os valores das variáveis e, portanto, quanto maior for o valor, maior é a associação linear entre os valores.

	Y	X1	X2	X3	X4
Y	1				
X1	0,40	1			
X2	0,61	0,61	1		
X3	-0,19	0,26	-0,11	1	
X4	0,07	0,32	0,45	0,37	1

As principais observações são as seguintes:

- a correlação entre as exportações no período 1990-2001 e a renda interna foi de 0,40, valor este estatisticamente significativo ao nível de 5%, com  $t = 5,50$ .
- a correlação entre as exportações e a renda externa, apresentou o maior valor (0,61), valor este estatisticamente significativo ao nível de 5%, com  $t = 5,21$ .
- a correlação entre as exportações e a taxa de juros que foi pequena, apresentou um valor negativo (-0,19), valor este estatisticamente não significativo, com  $t =$

1,36.

- a correlação entre as exportações e a taxa de câmbio que foi insignificante, apresentou um valor positivo (0,07), valor este estatisticamente não significativo, com  $t = 0,48$ .

Através da matriz de correlação aqui apresentada, que possibilitou uma melhor visualização do estudo, foi possível questionar o peso das variáveis conjunturais no sucesso das exportações catarinenses no período analisado.

### 5.2.2 – Análise de Regressão

A regressão estimada avaliou o impacto da renda interna, renda externa, taxa de juros e taxa de câmbio, sobre as exportações.<sup>27</sup> O modelo testado apresentou autocorrelação serial positiva ( $d < 0$ ), de acordo com a estimativa de Durbin Watson, que aponta a violação do pressuposto de que  $u_i$  e  $u_j$  são independentes, problema que foi eliminado através do Método de Dois Estágios de Durbin.

$$\hat{Y} = 5,84 X_1 + 8,00 X_2 - 1,90 X_3 - 4,83 X_4 \quad R^2 = 0,48$$

$$(1,38) \quad (3,73) \quad (-0,79) \quad (-1,57) \quad (t)$$

$$F = 10,97$$

Onde:  $\hat{Y}$  = exportações de móveis

$X_1$  = renda interna

$X_2$  = renda externa

$X_3$  = taxa de juros

$X_4$  = taxa de câmbio

---

<sup>27</sup> O modelo estimado é centrado, ou seja, não existe constante.

Aplicou-se o teste de Durbin-Watson que mostrou-se não conclusivo e, então, foi aplicado o teste Godfrey que indicou ausência de autocorrelação serial.

A variável renda interna, representada pelo PIB brasileiro ( $X_1$ ), apresentou sinal positivo. O resultado não foi o esperado, pois a medida que aumenta a renda interna, maior é o consumo de bens, o que causa, num primeiro momento, uma diminuição na disponibilidade de bens para exportação. Entretanto, ao se fazer uma divisão da análise entre o período pré Plano Real e durante o Plano Real, constatou-se que no primeiro período o modelo explicou o processo, mas no segundo período, o modelo não foi eficiente para explicar, pois o coeficiente de determinação foi baixo.

A segunda variável, renda externa, representada pela próxy da renda interna da Alemanha, Argentina, França e Estados Unidos da América ( $X_2$ ), apresentou sinal positivo, compatível com a teoria, pois à medida que aumenta a renda externa aumenta a demanda por produtos externos, logo a balança comercial do país exportador tende a melhorar sua posição.

A variável taxa de juros ( $X_3$ ), apresentou sinal negativo, ou seja, quando o Banco Central promove um aumento dos juros, diminui a propensão das empresas em obterem recursos via empréstimos, diminui a demanda interna de bens e serviços e o efeito sobre as exportações é negativo.

A variável taxa de câmbio ( $X_4$ ) apresentou sinal negativo, conforme esperado, pois quando ocorre uma depreciação da taxa de câmbio, o resultado manifesta-se num aumento das exportações, com o preço do produto nacional reduzindo-se em dólar no mercado externo.

O valor de  $R^2 = 0,48$ , indica que aproximadamente 48% da variação das exportações ( $Y$ ), foi explicada pela oscilação das variáveis conjunturais renda interna ( $X_1$ ), renda externa ( $X_2$ ), taxa de juros ( $X_3$ ) e taxa de câmbio ( $X_4$ ). O resultado evidencia que as variáveis conjunturais quase dividiram a influência sobre o desempenho das exportações no período analisado.

A análise da estatística "t" forneceu os seguintes resultados: as variáveis



renda interna ( $X_1$ ) e taxa de juros ( $X_3$ ), não foram estatisticamente significativas; a variável renda externa ( $X_2$ ) foi estatisticamente significativa ao nível de 5% e a variável taxa de câmbio ( $X_4$ ) foi estatisticamente significativa ao nível de 10%.

O teste realizado com a estatística “F”, que teve valor de 10,97, confirma a rejeição da hipótese de efeito nulo das variáveis independentes (X's) sobre a variável dependente (Y).

### 5.2.3 – Comentários

A regressão estimada apresentou sinais esperados para todas as variáveis estudadas. Entretanto, o PIB não foi estatisticamente significativo no nível esperado, ou seja, o valor é estatisticamente nulo e, conseqüentemente, não se pode concluir nada a partir deste dado. Conforme já relatado na revisão da bibliografia, a indústria moveleira catarinense realmente é pouco influenciada pela renda interna, pois a produção está direcionada para o mercado externo. O resultado confirma as hipóteses iniciais de que existem estratégias competitivas nas empresas, que têm contribuído, com mais importância, no sucesso da indústria moveleira.

O modelo estratégico de exportações da indústria moveleira catarinense, especialmente nas empresas analisadas, é mais estrutural do que conjuntural. Variáveis tais como taxa de câmbio não influenciam tanto, ainda que no modelo testado tenha sido a variável menor valor no desenvolvimento da indústria moveleira do Estado.

Com relação a variável renda externa, o impacto na determinação do saldo das exportações catarinenses foi considerável, apresentando o valor de 0,61, no modelo testado. A medida que aumenta a renda dos países importadores, melhora a posição da balança comercial catarinense.

A variável taxa de juros foi a terceira com maior impacto no modelo, apresentando o valor de -0,19. Diante das estratégias da indústria moveleira implementadas desde o início dos anos 90, o perfil dos investimentos realizados tem como origem os recursos de terceiros (empréstimos), fato esse que repassa o impacto negativo das altas taxas de juros no desenvolvimento da indústria.

## 5.3 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

### 5.3.1 – Análise

Com base na análise e discussões dos resultados obtidos, observa-se, que de um modo geral, as pequenas e médias empresas da região, que têm como foco o mercado interno, competem de forma acirrada através do preço.

Entre as pequenas e médias empresas, não há preocupação com a busca de uma linha de produção combinada com as demais, ou seja, fabricam produtos homogêneos, quando os produtos complementares poderiam lhes dar um nível de produção com ganho de eficiência na fabricação de móveis.<sup>28</sup>

Com relação às empresas de grande porte, que têm como foco central o mercado externo, entre as cinco maiores<sup>29</sup> existe uma política informal de cooperação, por meio do qual procuram ordenar as estratégias de fabricação de produtos complementares. Os resultados derivados desse processo, estão expressos no aumento constante e contínuo da inserção dos móveis de São Bento do Sul nos mercados dos Estados Unidos, Canadá e Europa.

---

<sup>28</sup> Alguns fatores devem ser considerados no entendimento dessa estrutura. Em linhas gerais: a) A elevada rivalidade existente entre os produtores e o grande número deles situa o comprador em uma estrutura de mercado próxima da concorrência perfeita; b) A dependência do crescimento econômico do país, pois o móvel apresenta uma elasticidade elevada com relação à renda; e c) A grande maioria dos trabalhadores, que se situam num patamar de renda bastante reduzido, força à indústria moveleira a buscar, na redução de preços, um caminho para viabilizar sua produção.

<sup>29</sup> As cinco maiores empresas do Pólo Moveleiro, segundo o critério do volume de produção e vendas, são as seguintes: Artefama, Indústrias Zipperer S/A, Rudnick, Móveis Wheihermann S/A e a Fábricas de Móveis Leopoldo S/A, que foi adquirida em 1999 por um grupo norte-americano e passou a chamar-se Intercontinental.

Informações mais recentes divulgadas pela FIESC em 2002 apontam, preliminarmente, que o comércio exterior até o mês de agosto desse ano indicava um fluxo de renda próximo dos US\$ 450 milhões, caracterizando o Pólo como responsável por quase 65% das exportações brasileiras de móveis no período.

A aquisição de matéria-prima por parte da indústria moveleira de São Bento do Sul mantém alguns determinantes gerais, que dificultam a negociação por preços mais baixos. Os fornecedores caracterizam-se como um conjunto reduzido, o que facilita a formação de oligopólios, e não têm preocupações com produtos substitutos, pois há uma forte acomodação em torno da madeira.<sup>30</sup>

As pequenas e médias empresas, buscam de maneira isolada, a aquisição de matérias-primas. Esse tipo de ação fortalece os fornecedores na negociação e, quase sempre, submete os pequenos e médios produtores a uma compra sem padronização dos insumos e a uma excessiva flexibilização dos prazos de entrega, causando dificuldades técnicas para o aumento de produtividade.

Nas décadas anteriores, conforme já abordado, o distanciamento das fontes de matérias-primas, basicamente florestas nativas em processo de esgotamento, situadas na região Centro Oeste e Norte do Brasil, impôs à indústria moveleira um crescimento constante e contínuo dos custos de produção. A solução veio através do reflorestamento, que embora exija um elevado investimento inicial e um prazo de maturação longo, alterou o perfil dos fornecedores de insumos e afastou a perspectiva de esgotamento das reservas, com redução dos custos e maximização do ganho.

Hoje, no caso do Pólo de São Bento do Sul, as empresas locais negociam

---

<sup>30</sup> Segundo dados da ABIMÓVEL (2002), a matéria-prima dominante é a madeira, com 84,5%, seguido dos metais, com 7,4%, de outros materiais, com 5,9% e da fabricação de colchões, com 2,2%.

com um oligopólio chamado de grupo de Caçador.<sup>31</sup> Esse oligopólio, que vende os insumos com base nos preços internacionais, constantemente tenta repassar para os preços das vendas internas a variação da moeda norte-americana frente ao real. As últimas negociações, segundo os empresários locais, têm sido muito difíceis, diante da forte oscilação cambial observada no cenário econômico brasileiro.

Os cinco grandes produtores adotam estratégias de negociação similares com os fornecedores de matérias-primas. Convidam que sejam parceiros do processo produtivo e, em muitos casos, os trazem para conhecer o chão-de-fábrica, na busca de uma padronização no corte da madeira, na embalagem, no transporte, no prazo de entrega, etc.

A aquisição de máquinas e equipamentos importados,<sup>32</sup> dá-se através da visita às principais feiras internacionais, que são Milão na Itália, Hannover na Alemanha e Atlanta nos Estados Unidos. Em operação, segundo os empresários da pólo, os equipamentos italianos configuram-se como precisos, os equipamentos alemães como resistentes e os equipamentos norte-americanos ocupam uma conceituação intermediária.

As máquinas e equipamentos nacionais, por sua vez, não apresentam o nível tecnológico encontrado nas fabricadas nos países citados.<sup>33</sup> Os produtos não têm boa qualidade, são imprecisos e pouco resistentes. Um outro fator que também dificulta as aquisições é a exigência de 30% de pagamento no ato de formalização

---

<sup>31</sup> Município catarinense situado no meio-oeste do Estado, que se caracteriza como fornecedor de madeira, empresta o nome ao grupo que fornece matéria-prima para as indústrias de São Bento do Sul.

<sup>32</sup> O mercado internacional de máquinas e equipamentos para a indústria moveleira é extremamente competitivo. Os maiores produtores, que detêm as mais avançadas tecnologias, são Itália, Alemanha e Estados Unidos.

<sup>33</sup> Alguns autores afirmam, entre eles Mafra (1993), que o fechamento da economia nacional por quase duas décadas às importações excluiu a indústria nacional da troca de informações que possibilitassem uma modernização mais rápida.

da compra, podendo a entrega acontecer em até seis meses.

Uma questão, de natureza mais política, e que vem desagradando aos empresários do setor moveleiro, há muitos anos, é a exigência “informal” da Abimaq, no ato da liberação da compra de uma máquina ou de um equipamento importado, de que não exista similar nacional, de forçar a empresa a adquirir equipamentos nacionais.

Existe para as médias e grandes empresas uma estratégia de renovação dos equipamentos, que varia de 2,5 anos até 5 anos, este último coincidindo com o prazo máximo de desvalorização contábil.

Para as empresas de pequeno porte do pólo, as barreiras de entrada praticamente não existem, pois atuam numa estrutura de mercado considerada como concorrência perfeita, em que existe livre mobilidade dos fatores. Entretanto, à medida que as empresas buscam aumentar suas plantas, quando tentam passar de pequenas para médias ou de médias para grandes, as barreiras aparecem no nível de investimentos, que se eleva, na necessidade de uma gestão profissional, no aperfeiçoamento dos trabalhadores e na melhoria dos canais de distribuição.

No município de São Bento do Sul, o governo local, em conjunto com a Associação Comercial e com os empresários do setor moveleiro, estabeleceu que somente indústrias de outras áreas, que não moveleira, podem se instalar, criando assim uma barreira de entrada institucional.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Alguns empresários locais afirmam que o mercado internacional tem capacidade de absorver muito mais do que o Brasil exporta. Por exemplo, os Estados Unidos importaram no último ano US\$ 21 bilhões e o Brasil exportou US\$ 450 milhões, mas, mesmo assim, defendem barreiras de entrada. Porter (1990) afirma que uma empresa pode melhorar sua posição, obtendo políticas públicas que a) contemplem padrões rígidos de controle, segurança, poluição, etc.; b) imponham aos concorrentes procedimentos regulatórios e consigam a obrigatoriedade de testes extensivos dos produtos; c) influenciem nas fontes de financiamento comerciais ou públicas e, ainda, estabeleçam políticas comerciais favoráveis.

Quando a negociação é com compradores de outros países,<sup>35</sup> que buscam sempre preços mais baixos, a experiência do Pólo, de mais de duas décadas com o comércio exterior, subsidia os empresários locais na direção de uma política de negociação forte, pois eles têm tradição de honrar os prazos de entrega e também garantem qualidade ao produto.

A comercialização dos móveis produzidos no Pólo efetua-se em três níveis distintos. Imaginando-se uma pirâmide, na base estão as relações comerciais entre as fábricas brasileiras e as fábricas no exterior, sendo esta a maneira mais comum. No meio da pirâmide, estão as relações comerciais entre as fábricas brasileiras com os distribuidores externos, que se configuram como negócios raros. No topo da pirâmide, estão as relações comerciais entre as fábricas brasileiras e as lojas no exterior, ponto esse não alcançado pelos exportadores.<sup>36</sup> No mercado nacional, a comercialização dos produtos se dá pela distribuição direta para as revendas e, em alguns casos, através de franquias.

A manutenção do canal de negociação com o mercado externo encontra, nos chamados agentes de exportação, o suporte necessário para a colocação do móvel brasileiro em outros países. Esses agentes, que recebem comissão de 4% a 6% do faturamento bruto de embarque, visitam compradoras internacionais, que indicam o tipo de móvel que desejam. O pedido é enviado as fábricas brasileiras, que fazem o protótipo e o remetem ao solicitante. Se aprovado, é então produzido e exportado. Em média, finalizada a produção, no máximo em três semanas o produto está no seu destino, fato esse considerado fundamental para os compradores norte-americanos e europeus, que trabalham com o conceito de *just in time*, ou seja, que os fornecedores sejam precisos no cumprimento dos prazos estabelecidos.

---

<sup>35</sup> Os grandes compradores de móveis norte-americanos e europeus têm escritórios comerciais em São Bento do Sul ou Bento Gonçalves.

<sup>36</sup> A negociação fábrica versus fábrica, é menos rentável que a negociação fábrica versus distribuidor, que por sua vez é menos rentável que a negociação fábrica versus loja.

Com relação aos produtos substitutos, na ótica dos empresários da indústria moveleira de São Bento do Sul, não existe preocupação. Quando comparado com outras indústrias, o grau de substituição é baixo.

No segmento de móveis de madeira, a utilização do MDF (Chapa de Fibra de Média Densidade) significou mais uma opção para a indústria moveleira. No início, quando o MDF passou a fazer parte da linha de produção, sua utilização era muito restrita, pois os preços eram elevados, entretanto, quando a empresa Masisa se instalou no município de Ponta Grossa, o preço reduziu-se em torno de 40%, viabilizando sua utilização em grande escala. Posteriormente, a fabricação do MDF pela empresa Tafisa, no município de Piên/PR, situado a 20 km de São Bento do Sul, também contribuiu para o aumento de sua utilização no processo produtivo.

No terceiro trimestre de 2002,<sup>37</sup> na Europa e nos Estados Unidos, o metro cúbico do MDF custava em média US\$ 230, enquanto que no mercado nacional, o mesmo produto é vendido por R\$ 450 (US\$140). O custo da matéria-prima e da mão-de-obra favorece o Brasil nas exportações, mas os produtores da Malásia, Singapura, Hong Kong e China, com vantagens semelhantes, têm dificultado a expansão das exportações de móveis confeccionados em MDF.

Para efeito de comparação, o mercado norte-americano, neste momento, demanda móveis brancos, armários, camas, mesas, cadeiras, etc., e o MDF mantém a cor do produto inalterada. Quando esse mesmo tipo de móvel é confeccionado em pinus, por exemplo, por se tratar de uma madeira com nós, depois de algum tempo a pintura branca passa para a cor rosa, descaracterizando o produto.

Na questão da qualificação da mão-de-obra, já na década de 60, os empresários do pólo moveleiro observaram que havia necessidade de uma melhor qualificação dos trabalhadores. Em 1975, a FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa -- começou a operar, tendo como objetivo principal treinar

---

<sup>37</sup> Baseado na pesquisa de campo.



mão-de-obra e tornar-se um órgão de análise e consulta dos materiais utilizados no processo produtivo.

Para manutenção da estrutura, acordou-se que as empresas contribuiriam com um percentual do seu faturamento. Ao entrar em operação, observou-se que a estrutura da FETEP ficou saturada rapidamente, pois as empresas enviaram uma quantidade de serviços muito acima da capacidade instalada, o que foi solucionado com a ampliação de sua estrutura física. Já os profissionais, após um período de atuação na instituição, sentiam-se atraídos por salários mais elevados, passando a trabalhar nas empresas da região.

Na atualidade, após firmar convênio com o sistema FIESC / SENAI, com a Prefeitura Municipal de São Bento do Sul e com a Associação Comercial, a Fundação é gerenciada pelo SENAI, tendo no seu Conselho Administrativo representantes do próprio SENAI, da FETEP, da UDESC – Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - e da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

A atuação do Sindicato dos Trabalhadores e do Sindicato Patronal é muito intensa. No último ano, por exemplo, como resultado das reuniões dos sindicatos, fixou-se um salário mínimo para o setor moveleiro, de R\$ 335,00, valor esse que contempla 20% dos trabalhadores, estimados no total em 7.500. Na média, o salário situa-se em torno de R\$ 600,00, recebendo, um supervisor de fábrica de R\$ 1.250,00 a R\$ 1.500,00 e um gerente de produção de R\$ 2.500,00 a R\$ 3.000,00.

O posicionamento do Governo Federal frente ao setor moveleiro, tradicionalmente, é muito tímido.<sup>38</sup> As iniciativas de financiamento com o BNDES e FINAME têm sido reduzidas e pouco eficientes. Geralmente, quando uma empresa é aceita e consegue o financiamento desses órgãos para a aquisição de máquinas e equipamentos, pena com o trâmite, que é muito demorado. O comprador faz contato

---

<sup>38</sup> Baseado na pesquisa de campo.

com o fornecedor, busca a linha de financiamento oficial e aguarda a aprovação do cadastro. Quando aprovado, tempo que pode ser de até seis meses, o fornecedor necessita de, no mínimo, igual período para realizar a entrega do produto, que muitas vezes fica defasado frente ao forte fluxo de inovações tecnológicas dos equipamentos importados.

Programas do Governo Federal como o PROMÓVEL, lançado em 1999, ou o Fórum de Competitividade, lançado em 2000, tiveram resultados pouco expressivos na região, onde os empresários repetem o jargão: "governo federal só atrapalha".

Por outro lado, na visão do Governo Federal, através dos Técnicos do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio, os empresários do setor têm um comportamento muito fechado com relação a prestar informações sobre o desenvolvimento de suas atividades, atitude essa que vem das décadas passadas, o que torna suas ações financeiras inseguras quando comparados com outros setores.

Apesar disso, o BNDES tem financiado o setor moveleiro brasileiro. Em 1992, o desembolso do governo foi de US\$ 5,5 milhões, em 1997 foi de US\$ 53,9 milhões e em 2001 foi de 22,9 milhões. Comparando com outro setor, por exemplo o automotivo que recebeu 13% do total disponibilizado pelo BNDES no ano de 2001, para cada um milhão investidos, o setor automotivo gera o equivalente a 85 empregos, enquanto que o setor moveleiro, que recebeu o equivalente a 0,5% do total, com o mesmo montante gera o equivalente a 163 empregos, apresentando-se, portanto, como um setor com grande potencial de absorção de mão-de-obra.

## 6 – CONCLUSÕES

Com base nos resultados obtidos através de estudo de caso, observou-se que o modelo de desenvolvimento, apoiado na abertura comercial e na competitividade, tem criado um ambiente operacional incerto e inseguro, principalmente nas indústrias instaladas nos países em desenvolvimento. Os países desenvolvidos, quando em desvantagem no processo de abertura comercial, valem-se de mecanismos políticos para resguardar seus mercados e interesses.

Essa situação de competitividade tem forçado as empresas a buscar constantemente o aperfeiçoamento tecnológico, como maneira de aumentar a penetração nos mercados e resistir à concorrência. Durante o período 1999/02, foram investidos na aquisição de máquinas, equipamentos e inovação tecnológica US\$ 5,8 milhões, que se refletiram no aumento de 64,2% nas exportações catarinenses, contra um aumento das exportações brasileiras de 23,6%, no mesmo período.

Em geral, no enfoque das estruturas de mercado, o grande número de produtores e um produto diferenciado, dão a indústria moveleira o perfil da concorrência monopolística. Já, na classificação proposta por Silva (1998), a não existência de barreiras à entrada de novas empresas e o grande número de pequenas empresas, permitem a classificação como indústria competitiva, embora, conceituadas em ambos os casos, com limitações.

A indústria moveleira mundial tem como principais características a pequena participação na indústria de bens de capital, o grande número de produtores, a grande ocupação de mão-de-obra e um processo produtivo horizontalizado. A indústria nacional guarda fortes semelhanças com a indústria mundial, com exceção do processo produtivo que aqui é verticalizado, ou seja, em

alguns casos o fabricante participa de todo o processo produtivo (plantação, transporte, secagem, usinagem, acabamento e embalagem).

Na visão dos empresários do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul, o potencial de crescimento do setor é muito grande e, para tanto, buscam criar estratégias competitivas que direcionem as empresas para o aperfeiçoamento e mobilidade dos fatores de produção.

A indústria moveleira de São Bento do Sul caracteriza-se como sendo um centro de excelência na produção de móveis, diante da incorporação de novos materiais, novas técnicas de organização do trabalho e novas tecnologias. É um pólo com perfil exportador, que produz móveis que são comercializados nos centros mundiais mais competitivos e exigentes.

Através da análise das variáveis renda interna, renda externa, taxa de juros e taxa de câmbio, constatou-se que estas explicam 48% do desempenho do setor. O restante, 52% do desempenho, pode encontrar suporte nas estratégias competitivas desenvolvidas ao longo das últimas décadas.

Entre as ações de estratégia competitiva, tem-se a liderança no custo total, que se efetiva na adoção de plantas otimizadas, com uma capacidade ociosa que gira em torno de 8%; no elevado volume de produção atingido com alta tecnologia, que proporciona economias de escala crescentes; e a forte integração com empresas terceirizadas, que servem de suporte nos raros momentos de *boom* econômico, produzindo componentes de menor valor agregado, o suporte para preços reduzidos, sem abrir mão da qualidade.

A diferenciação do produto é outra estratégia observada no uso de novas tecnologias e de uma rede de encomendas personalizadas, que se traduz na lealdade dos compradores e na menor oscilação frente às incertezas do mercado.

O terceiro elemento utilizado na estratégia é a adoção do enfoque, que se manifesta na ação das empresas locais, quando buscam uma especialização da linha de produção e definem geograficamente o comprador, no caso os Estados

Unidos e a Europa, como focos centrais.

Os fatores que mais têm contribuído para o desempenho do setor moveleiro catarinense estão representados no acúmulo de experiência, que se materializam com a produção, distribuição e comercialização de móveis de alta qualidade.

As causas para a manutenção desse processo de inserção constante e contínua dos móveis catarinenses nos mercados europeu e norte-americano, onde segundo a Fiesc (2002) as grandes e médias empresas detêm quase 75% do acesso ao mercado externo e detêm parcela significativa do mercado interno, estão na incapacidade das pequenas empresas do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul de superar as grandes empresas da região, em razão das barreiras tecnológicas existentes, uma vez que não possuem a capacidade de alavancagem para a aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos, pelo menos no cenário atual.

Uma questão a ser considerada, é a preocupação por parte dos consumidores e da indústria com a preservação do meio ambiente. A utilização de recursos renováveis, como a madeira de reflorestamentos e novas matérias primas em substituição a madeira de lei, tem se mostrado uma tendência da indústria moveleira mundial.

A indústria moveleira brasileira, para se adequar planamente as exigências de preservação do meio ambiente e conseguir uma maior inserção do produto no mercado mundial, tem trabalhado na busca certificações para seus produtos. Um exemplo de uma dessas agências reconhecida internacionalmente pelo monitoramento e certificação de produtos florestais, o Forest Stewardships Council (FSC), até o final do ano de 2001 só havia concedido há uma empresa brasileira a certificação florestal.

## REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL / PROMÓVEL **O mercado norte-americano de móveis**. São Paulo: Abimóvel/ Promóvel, 1999.

ABIMÓVEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. Panorama da Indústria Moveleira. Disponível em: < <http://www.abimovel.org.br> > acessos em: abr.1999 / ago.2001 / out.2002.

ALMEIDA, C.O., BACHA, C.J.C. Determinantes da balança comercial de produtos agrícolas e agro-industriais do Brasil: 1961/95. Rio de Janeiro: **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v.18, p.75-138, 1996.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.

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

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

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório** - vários números. Brasília, 1999.

BANCO DO BRASIL. O Setor moveleiro. **Revista Comércio Exterior**, Brasília, n.20, p. 7-17, dez. 1999.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Relatório do Setor Moveleiro** – vários números. Rio de Janeiro, 1998

BRANCO, A.A. Para uma maior compatibilização entre móveis e usuários. **Revista Madeira / Móveis**, v.1, n.1, p.18-26, jan./abr.1979.

BURNS, E.M. **História da civilização ocidental**. 26 ed. Porto Alegre: Editora Globo, 1985.

CARDOSO, F.F. Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. **Estudos Econômicos da Construção**, São Paulo, v. 1, n.2, p. 97-156. 1996.

CENTRO DE ASSISTÊNCIA GERENCIAL DE SANTA CATARINA. **Diagnóstico da Indústria do Mobiliário de Santa Catarina**. Florianópolis: CEBRAE / CEAG/ SC, 1975.

CHUDNOVSKY, D. **Diagnostico de competitividad industrial del Mercosur: industria de muebles de madeira**. Programa BID / Mercosur, 1996.

CITPAR/ SIDEE. **Cálculo de custos e formação de preços para a indústria moveleira – Manual do Instrutor**. Série n.15 v.2. Curitiba,1997.

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

DE MATTOS, O.C. **Econometria básica: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. **Relatório do Setor Industrial**. Florianópolis, 2002.

FERGUSON, C.E. **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

FROYEN, R. **Macroeconomia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

GARCIAS, P. M. **Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness** São Paulo, 1999. 212 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo

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. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.8, p.3-58, set. 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Industrial**. Rio de Janeiro: IBGE, 1985.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Ed. Nobel, 1994.

LANZER, E. **Análise da Competitividade Sistêmica do Setor de Móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1998.

LIU, D.J., CHUNG, P.J. MEYERS, W.H. The impact of domestic and foreign macroeconomic variables on U.S. meat exports. **Agricultural and Resource Economics Review**, v.22, n.2, p.210-221, 1993.

MAFRA, A.D. **A história do desenvolvimento da indústria do mobiliário: Região do Alto Vale do Rio Negrinho: São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre**. Itajai: Univalli, 1993.

MARION FILHO, P.J.A. **Evolução e a organização recente da Indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. São Paulo, 1997. 151 f. Tese (Doutorado em Ciências – Economia Aplicada) – Escola Superior “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.



MARION FILHO, J.P.; BACHA, C.J.C. Evolução e configuração atual das indústrias moveleiras mundial e brasileira. **Análise Econômica**, Rio Grande do Sul, a 16, n.29, p.119-138, mar. 1998.

MINTZBERG, H. e SNOW, C.C. **Organization strategy struture and process**. New York: McGranw-Hill, 1978.

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.

NARDINI, B. "O BNDES e o Desenvolvimento Industrial Brasileiro: o Passado e as Perspectivas Futuras". Em *Política Industrial e Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Florense Universitária, 1990.

NORTH, D.C. **Economic performance through time**. Washington: University St. Louis: Nobel Foudation, 1993.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

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

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

POSSAS, M. L., FAGUNDES, J e PONDÉ, J.L. Política antitruste: um enfoque schumpeteriano. **Estudos Econômicos da Construção**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 1-24. 1996.

RANGEL, A. Competitividade da indústria de móveis de madeira. In Universidade Estadual de Campinas. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**.

Campinas: Unicamp, 1993.vol.10. p.84.

RIOS, C. Indústrias moveleira têm falta de matéria-prima. **Gazeta Mercantil**. Paraná, 25.nov.1999.

SANTOS, L.W.; ICHIKAWA, E.Y.; CUNHA, C.J.C.A. **Estratégias Organizacionais na Trajetória da Empasc**. Florianópolis: RAC. 2000.

SECRETARIA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL. Breve abordagem estrutural da indústria moveleira. In: **Tecnologia e Competitividade: análise e perspectivas da indústria moveleira do Rio Grande do Sul**. Rio Grande do Sul : SCT/RS, 1999, p. 127-138.

SCHERER, F.M. **Preços industriais: teoria e evidências**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1979.

SILVA, W.R. Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 28(2) 33-41, abr/jun.1998.

SOUZA, N.J. (org). **Introdução à economia**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

STEINER, G.A. **Management policy and strategy**. New York: Macmillan, 1977.

TIROLE, J. **The teory of industrial organization**. Massachusetts: Massachusetts Institute of Tecnology, 1988.

VALENÇA, A.C.V.; PAMPLONA, L.M.P. ; SOUTO, S.W. Os Novos Desafios para a Indústria Moveleira no Brasil. **BNDES SETORIAL**, Rio de Janeiro, nº 15, p. 83-96, mar. 2002.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalismo: firms, markets, relational contracting**. New York University Press, 1986.

WILLIAMSON, Oliver E. Transactions cost economics and organization theory.  
**Journal of Industrial and Corporate Trade**, n.2, p.107-156, may 1992.

ANEXO 1 – Demonstrativo da classificação e categorias de mercadorias do Sistema Harmonizado (SH) do Ministério da Indústria e Comércio, obtidos através do sistema *aliceweb* do Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento, no período de janeiro de 1990 até dezembro de 2001.

TABELA A.1 – CLASSIFICAÇÃO E CATEGORIAS DE MERCADORIAS / SISTEMA ALICEWEB

CÓDIGO	TIPO
9401.61.0100	Sofás, poltrona, estofados c/ armação de madeira
9401.61.0200	Cadeiras estofadas c/ armação de madeira
9401.61.9900	Outros assentos estofados c/ armação de madeira
9401.69.0100	Sofás/poltrona, n/estofados c/ armação de madeira
9401.69.0200	Cadeiras n/estofados c/ armação de madeira
9401.69.9900	Outros assentos, n/estofados c/ armação de madeira
9403.30.0000	Móveis de madeira p/ escritório
9403.40.0000	Móveis de madeira p/ cozinha
9403.50.0000	Móveis de madeira / quarto de dormir
9403.60.0000	Outros móveis de madeira
9403.90.1000	Partes de móveis
9404.10.0000	Assentos que se transformam em camas
9401.61.0000	Assentos, estofados c/ armação de madeira
9401.69.0000	Outros assentos c/ armação de madeira
9401.90.1000	Partes para assentos de madeira
Total	

FONTE: Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

Resumo das respostas ao questionário aplicado as empresas / entidades do Pólo de São Bento do Sul:

→ *Com relação ao comportamento da variável competidores*

1 - Como se dá a competição / concorrência entre as empresas, na busca de novos mercados?

R: Existe por parte das pequenas e médias empresas, a competição via preços. De forma isolada, o produtor tenta diminuir seus preços, muitas vezes utilizando-se do artifício da sonegação de impostos, como forma de expandir suas vendas.

No caso das grandes empresas, um grupo de seis atua em cooperação na busca de maior inserção no mercado externo, que tem gerado resultados positivos nas exportações. Em muitos casos, essa ação conjunta é compartilhada com outras grandes empresas exportadoras de Bento Gonçalves e Flores da Cunha, no Rio Grande do Sul.

Com informações extra-oficiais, até agosto de 2002, o Pólo de São Bento do Sul deve ser responsável por quase 60% das exportações de móveis brasileiros. O volume financeiro total do Brasil, deve ser de aproximadamente US\$ 400 milhões, o que deve representar para a região algo em torno de US\$ 240 milhões.

Nas estratégias de negociação com os compradores externos, o Pólo é pressionado fortemente para conceder descontos nos preços dos produtos exportados. O que se apurou, é que após mais de duas décadas de exportações, os empresários da região tem uma postura mais forte de negociação, mas admitem que a pressão é forte.

→ *Com relação ao comportamento da variável Fornecedores (matéria-prima e equipamentos)*

2. Como as empresas obtêm matéria-prima? Quais são as estratégias de negociação?

R: Cada empresa negocia individualmente com os fornecedores de matéria-prima. No caso de São Bento do Sul, o principal fornecedor, chamado de "grupo de Caçador", tem o preço da madeira com base na cotação internacional, portanto em dólar. Quando a demanda por madeiras está aquecida, com um nível de encomendas elevado, os fornecedores de matéria-prima forçam para a atualização do câmbio, ou seja, querem repassar a desvalorização do real frente ao dólar de forma instantânea. O processo observado agora, de desvalorização cambial, tem incentivado o "grupo de Ccaçador" a negociar com preços em Reais mais elevados, mas tem encontrado muita resistência das indústrias instaladas no Pólo que exportam grandes volumes.

Os cinco grandes produtores de São Bento do Sul, Artefama, Indústrias Zipperer, Rudinick, Móveis Wheihermann e Fábricas de Móveis Leopoldo / Intercontinental, compram grandes quantidades e desenvolveram estratégias de negociação mais agressiva. Os fornecedores, para esse grupo, são considerados parceiros e, em alguns casos, as fábricas convidam os fornecedores para conhecer o processo produtivo interno e, assim, conseguirem uma padronização no corte da madeira, na embalagem, no transporte, etc.

2.1. Como obtêm os equipamentos? Qual é a política de renovação dos equipamentos? Como definiria os fornecedores?

R: As visitas as feiras internacionais de Milão / Itália, Hannover / Alemanha e Atlânta / EUA, constituem-se nos principais locais que os empresários visitam para conhecerem os equipamentos mais modernos. A política de renovação de máquinas e equipamentos apresenta um ciclo de renovação média de 2,5 anos, com um máximo de 5 anos.



Com relação aos fornecedores de máquinas e equipamentos externos, a concorrência é muito intensa, sendo os melhores equipamentos os italianos, que são muito precisos, mas que não são muito resistentes, os alemães, que são extremamente duráveis e os norte americanos, com uma conceituação mediana.

Os fornecedores de máquinas e equipamentos brasileiros, não tem produto de boa qualidade, são imprecisos e pouco resistentes, além de terem uma política de vendas muito ruim para o setor moveleiro. Exigem 30% de entrada em dinheiro e levam em torno de 6 meses para a entrega do produto.

→ *Com relação ao comportamento da variável Novos Concorrentes*

3. É possível dizer que existem barreiras de entradas nas grandes, médias e pequenas empresas? Quais?

R: Um conselho municipal formado por representantes de empresários e trabalhadores, definiu numa ação conjunta com a Prefeitura Municipal de São Bento do Sul, que apenas empresas pioneiras podem se instalar no Município.

Empresas que buscam desenvolver atividades na indústria moveleira, têm restrição de acesso, como também são proibidas de atuarem.

3.1. Qual é o comportamento das empresas frente à ameaça de entrada de novas empresas?

R: Apesar de existir consenso de que o mercado externo tem capacidade de absorver mais de 50 vezes que o que se exporta hoje no Brasil, pois os EUA importa quase US\$ 21 bilhões e o Brasil exporta US\$ 450 milhões, os empresários não acham necessário facilitar a vinda de novas empresas.

→ Com relação ao comportamento da variável Mercado Final

#### 4. Como se efetua a comercialização dos produtos?

R: A comercialização de produtos moveleiros efetua-se em três níveis distintos. Imaginando uma pirâmide, na base existe as relações comerciais entre as fábricas brasileiras com as fábricas no exterior (EUA ou Europa), maneira mais comum de negociação, no meio da pirâmide, existe as relações comerciais entre as fábricas brasileiras com os distribuidores no exterior (EUA ou Europa), com negócios muito raros, e, no topo da pirâmide, existe as relações comerciais entre as fábricas brasileiras com as lojas no exterior (EUA ou Europa), ainda não alcançados pelos exportadores brasileiros.

Alguns compradores norte americanos e europeus, têm escritórios de negociação em São Bento do Sul, onde buscam comercializar, com empresas do Sul do Brasil.

##### 4.1. Existem pesquisas para avaliar o perfil do consumidor?

R: Não. Os agentes de exportação, que recebem comissão de 4% a 6%, visitam os compradores em potencial, formalizam o tipo de móvel demandado, cor, tamanho, material, etc., enviam o pedido às fábricas no Brasil, que por sua vez fazem um protótipo, que é remetido ao comprador externo. Quando o produto é aprovado, inicia-se o processo de produção no Brasil, que é finalizado com a exportação do produto. Em média o transporte leva 3 semanas para chegar ao destino, é todo marítimo, e o comprador externo trabalha com o conceito de *just in time*, não existe, portanto, o estoque.

##### 4.2. Quais são as estratégias para aumentar as exportações?

R: A intensificação do contato com potenciais compradores e visita à feiras. Na atualidade, os compradores norte americanos e europeus vêm à São Bento do Sul e negociam com os fornecedores de todo o Estado de Santa Catarina e de outros

estados, sem sair da cidade.

→ *Com relação ao comportamento da variável Produtos Substitutos*

5. Como são as estratégias para combater as empresas de produtos substitutos (ex.: móveis tubulares, etc.)?

R: Não existe. O potencial de crescimento do mercado de madeira maciça é muito grande e não existe preocupação com outras fontes de matéria prima.

5.1. Em que o MDF tem facilitado a tarefa de modernizar os móveis de madeira?

R: O MDF constituiu-se em mais uma opção para as fábricas. Com a vinda da empresa masisa, que se instalou em Ponta Grossa, o preço do MDF diminuiu em torno de 40% no mercado interno. Na Europa e nos EUA o metro cúbico do MDF custa em média US\$ 230.00, enquanto que no mercado brasileiro o mesmo metro cúbico custa em torno de R\$ 450,00. A moda nos EUA agora são os móveis brancos feitos em MDF, pois se forem feitos de pinus, por exemplo, depois de algum tempo os pontos da madeira que tem nós, passam do branco para o rosa.

→ *Com relação ao comportamento da variável Fornecedores de Recursos*

6. Qual tem sido o papel da FETEP no desenvolvimento do pólo de São Bento do Sul?

R: A idéia inicial era que a FETEP auxiliasse as empresas na análise de materiais. A princípio cada empresa da região repassaria um percentual de seu faturamento a FETEP, como forma de manter a estrutura em funcionamento.

Logo de início surgiu um problema. Os associados achavam-se no direito de enviar a quantidade e o tipo de material que julgavam necessário para análise e a ausência de critérios de seleção, inviabilizou o trabalho na FETEP. Poucos

utilizavam todo o tempo disponível.

Um outro obstáculo enfrentado para a formação da estrutura da FETEP, foi que grande parte dos profissionais contratados para trabalhar na instituição, após um período de treinamento e ganho de experiência, foram contratados pelas grandes empresas da região.

Esse processo de indefinição de regras e critérios mais claros, tem sua origem na configuração jurídica da FETEP, na qual não foi definido o limite das responsabilidades e dos direitos das empresas, do Município, do Governo Federal, etc. Não se sabe quem manda.

Para o objetivo que foi criada a FETEP não cumpriu sua missão, entretanto na formação de mão-de-obra, desempenha um papel muito bom para a região.

As fábricas estão à frente da FETEP no quesito análise de materiais.

6.1. Qual tem sido o papel do SINDICATO no desenvolvimento do pólo de São Bento do Sul?

R: A atuação do Sindicato dos Trabalhadores e do Sindicato Patronal é muito forte na região. As negociações do último ano geraram um salário mínimo para o setor de R\$ 335,00. A média das empresas é de R\$ 600,00, sendo o salário de um gerente de produção em torno de R\$ 3.000,00 e de um supervisor de R\$ 1.500,00. Em média, aproximadamente de 15% a 20% dos trabalhadores recebem o piso salarial.

6.2. Qual tem sido a participação papel do BNDES / FINAME como fornecedor de recursos?

R: Através do FINAME, algumas empresas têm buscado recursos para aquisição de máquinas e equipamentos. Os agentes financeiros buscam facilitar a tomada de empréstimos, que esbarra na burocracia federal e torna o processo lento. Geralmente, quando a empresa adquire uma máquina ou equipamento, o fornecedor do produto faz a entrega quando o cadastro é aprovado e, por sua vez, fica aguardando a liberação do recurso pelo pelo Banco que faz a intermediação do empréstimo junto ao FINAME.

### 6.3. Quais têm sido os resultados do PROMÓVEL?

R: Na região a ação do Promóvel foi nula. Os resultados não passaram de alguns convites para participar de eventos, como feiras e exposições.

### 6.4. Quais têm sido os resultados dos Fórum de Competitividade?

R: Nos últimos vinte anos, para se ter um parâmetro, não existiu por parte do governo federal uma ação efetiva que beneficiasse o setor na região. O consenso que existe é que, quando o governo procura ajudar, por exemplo através do fórum de competitividade do MDIC, só atrapalha.

→ *Com relação ao comportamento da variável Recursos Tecnológicos*

### 7. Como vem se desenvolvendo o uso de novas tecnologias e quais as principais alterações tecnológicas?

R: O processo de evolução tecnológica na região foi gradual. A cultura da necessidade de aprimoramento contínuo e constante presente na região, aprofundada através da visita a feiras internacionais, tem gerado um fluxo de fortes inovações tecnológicas.

#### 7.1. Quais os impactos dessas novas tecnologias no mercado de trabalho?

R: O impacto foi positivo do ponto de vista do aumento salarial e aumento do número de trabalhadores. Hoje as empresas se preocupam em contratar e manter funcionários altamente capacitados em algumas funções, que recebem salários acima da média do setor, pois as máquinas e os equipamentos apresentam sistemas de operação computadorizados, que recebem salários acima da média do setor.

## 7.2 Como vem sendo administrada a capacitação dos trabalhadores?

R: As empresas da região selecionam os trabalhadores com maior potencial de crescimento profissional e promovem a capacitação técnica. Um forte apoio para capacitação de trabalhadores é a atuação da FETEP e, em alguns casos, incentivo para visitas a feiras nacionais e internacionais.

### Anexo 3 – Fonte de dados

4.1 ÍNDICE DAS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS CATARINENSES, RENDA INTERNA (PIB / BRASIL), RENDA EXTERNA (PIB ALEMANHA / ARGENTINA, FRANÇA E ESTADOS UNIDOS), TAXA DE JUROS (BRASIL) E TAXA DE CÂMBIO (REAL X DÓLAR AMERICANO)

		Exportações	PIB / Brasil	PIB / Externo	Tx de Juros	Tx de Câmbio
1990	1	100,00	97,36	155,00	100,00	100,00
	2	123,08	95,83	155,00	10,01	107,15
	3	80,09	106,39	237,50	21,75	115,47
	4	154,86	100,39	170,00	31,76	143,89
1991	1	103,67	91,21	137,50	19,78	146,43
	2	88,36	103,16	122,50	15,86	142,56
	4	154,25	108,56	55,00	25,71	140,31
	4	161,30	101,18	77,50	48,05	164,47
1992	1	102,94	96,69	132,50	45,44	171,36
	2	159,51	101,05	127,50	38,20	170,63
	3	106,79	103,67	110,00	42,66	172,11
	4	128,93	100,50	92,50	43,19	169,38
1993	1	135,41	99,80	(12,25)	46,02	165,11
	2	100,09	106,17	269,75	50,08	169,14
	3	141,23	109,52	13,00	56,13	167,30
	4	93,53	106,23	65,50	62,86	168,01
1994	1	79,97	104,09	48,25	70,38	164,01
	2	121,23	109,34	473,25	77,85	164,78
	3	107,04	116,28	208,50	7,98	163,47
	4	94,43	116,68	313,25	6,17	145,15
1995	1	95,16	115,05	14,25	5,84	140,46
	2	138,99	116,39	316,50	6,73	144,21
	3	98,78	117,88	75,75	5,99	141,61
	4	94,22	115,92	88,25	4,68	138,50
1996	1	79,45	113,44	64,43	3,83	136,04
	2	130,08	118,55	365,50	3,24	135,00
	3	98,31	124,02	163,50	3,11	134,64
	4	109,96	121,61	221,50	2,93	136,17
1997	1	90,04	117,86	100,50	2,70	134,88
	2	115,49	123,81	470,00	7,81	134,98
	3	100,56	127,35	245,50	2,56	136,34
	4	90,90	124,22	265,25	4,12	138,42
1998	1	82,45	118,91	140,00	3,65	136,84
	2	102,06	125,56	481,50	2,65	138,23
	3	97,15	127,41	162,00	3,04	141,76
	4	119,19	122,01	165,00	4,28	147,98
1999	1	87,80	119,25	(10,50)	4,23	212,60
	2	119,56	125,29	376,75	3,24	200,98
	3	107,83	127,45	143,00	2,53	215,19
	4	107,59	125,91	298,25	2,35	217,22
2000	1	93,98	124,50	122,50	2,33	198,35
	2	112,12	130,04	508,00	2,24	199,17
	3	99,70	132,84	200,50	2,11	194,50
	4	98,99	132,25	214,25	1,98	202,81
2001	1	86,94	128,96	5,25	1,88	210,47
	2	158,71	133,90	349,50	2,03	232,94
	3	71,78	133,89	(120,75)	2,37	252,88
	4	72,24	130,73	30,00	2,32	245,96