

**CIRLEI MARIA TUMELERO**

**O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE  
MADEIRA NO CENTRO-SUL DO BRASIL**

Monografia apresentada ao Setor de Ciências Sociais Aplicadas, do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe.

**CURITIBA**

**2002**

## SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>ABIMAQ</b>	<b>Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos</b>
<b>ABIMOVEL</b>	<b>Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário</b>
<b>ABIPA</b>	<b>Associação Brasileira de Indústria de Painéis de Madeira</b>
<b>ABPM</b>	<b>Associação Brasileira de Produtores de Madeira</b>
<b>ALCA</b>	<b>Área de Livre Comércio das Américas</b>
<b>APEX</b>	<b>Agência de Promoção de Exportações</b>
<b>CACEX</b>	<b>Carteira de Comércio Exterior</b>
<b>CBCF</b>	<b>Conselho Brasileiro de Certificação Florestal</b>
<b>CEFET</b>	<b>Centro de Formação Tecnológica</b>
<b>CETEMO</b>	<b>Centro Tecnológico do Mobiliário</b>
<b>CETMAM</b>	<b>Centro de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário</b>
<b>CNI</b>	<b>Confederação Nacional das Indústrias</b>
<b>CNPq</b>	<b>Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento</b>
<b>ENAEX</b>	<b>Encontro Nacional de Comércio Exterior</b>
<b>FETEP</b>	<b>Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa</b>
<b>FIEP</b>	<b>Fundação das Indústrias do Paraná</b>
<b>FIESP</b>	<b>Federação das Indústrias de São Paulo</b>
<b>FINEP</b>	<b>Financiadora de Estudos e Projetos</b>
<b>FIQ</b>	<b>Feira Internacional da Qualidade</b>
<b>G7</b>	<b>Grupo dos Sete</b>
<b>IAP</b>	<b>Instituto Ambiental do Paraná</b>
<b>IBAMA</b>	<b>Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis</b>
<b>IBGE</b>	<b>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</b>
<b>IMPA</b>	<b>International Wood Products Association</b>
<b>IPARDES</b>	<b>Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social</b>
<b>ISO</b>	<b>Organização Internacional de Normatização</b>
<b>JETRO</b>	<b>Japan External trade organization</b>
<b>MDCI</b>	<b>Ministério de desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior</b>

<b>MERCOSUL</b>	<b>Mercado Comum do Sul</b>
<b>MOVERGS</b>	<b>Associação da Indústria de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul</b>
<b>MRE</b>	<b>Ministério das Relações Exteriores</b>
<b>OMC</b>	<b>Organização Mundial do Comércio</b>
<b>ONG's</b>	<b>Organizações não Governamentais</b>
<b>PME's</b>	<b>Pequenas e Médias Empresas</b>
<b>PROMOVEL</b>	<b>Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis</b>
<b>SBS</b>	<b>Sociedade Brasileira de Silvicultura</b>
<b>SENAI</b>	<b>Serviço Nacional da Indústria</b>
<b>SIMA</b>	<b>Sindicato das Indústrias de Móveis de Araçatuba</b>
<b>SIMOV</b>	<b>Sindicato da Indústria do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná</b>
<b>SISCAT</b>	<b>Sistema de Informações das Comunicações de Acidentes do Trabalho</b>
<b>UEE</b>	<b>União Económica Europeia</b>
<b>UNICAMP</b>	<b>Universidade Estadual de Campinas</b>

## **RESUMO**

**TUMELERO, Cirlei Maria. O Impacto da Internacionalização na Indústria de Móveis de Madeira no Centro-Sul do Brasil.** Trata dos fatores econômicos da internacionalização da indústria de móveis de madeira no Centro-Sul do Brasil, composto por maioria de micro e pequenas empresas. Efetua análise descritiva, em consonância com resultados obtidos em pesquisa de campo, dos principais fatores relacionados a questão da competitividade da indústria brasileira de móveis de madeira no contexto internacionalizado. Por intermédio de entrevistas junto às principais entidades representativas do segmento, bem como seus levantamentos estatísticos, procura identificar principais entraves e oportunidades do setor, voltados para a ampliação de sua participação nos mercados, tanto interno quanto externo. Considerando a análise do cenário econômico do setor moveleiro no país, este estudo é relevante para a rede bancária, que atua com concessão de empréstimos, funcionando como instrumental de avaliação do risco de crédito. Estes dados também podem ser úteis para as empresas internacionalizadas, bem como para aquelas que buscam integrar-se ao mercado externo. Objetiva identificar elementos de impactação em decorrência das estratégias de internacionalização. Conclui que a internacionalização da economia impactou a indústria de móveis de madeira no Centro-Sul do Brasil, apresentando indicadores de crescimento nas importações, apesar das crises. A abertura econômica trouxe modernização tecnológica para o parque industrial do setor, melhoria na qualidade produtiva e competitividade, apontando para mudanças estruturais, especialmente em empresas de médio e grande porte.

**PALAVRA CHAVE:** Indústria de móveis no Centro-Sul do Brasil, Internacionalização. Exportação. Globalização.

## ÍNDICE

SIGLAS E ABREVIATURAS	II
RESUMO	IV
1. INTRODUÇÃO	1
2. GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA: SUA GÊNESE E EXPANSIONISMO	7
2.1 <i>Reflexos sócio-econômicos advindos da economia globalizada</i>	9
2.2 <i>A formação de Blocos Econômicos e a potencialidade do Brasil</i>	12
3. A INTERNACIONALIZAÇÃO E O IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO NA ECONOMIA BRASILEIRA	18
3.1 <i>Brasil – Comércio Exterior: Entraves e possibilidades</i>	23
3.2 <i>Os mercados e o panorama internacional do setor Moveleiro</i>	34
4. A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO CENTRO-SUL BRASILEIRO FRENTE AO DESAFIO DAS EXPORTAÇÕES	39
4.1 <i>A indústria de móveis de madeira No Brasil: matéria prima produção, tecnologia, sustentabilidade, consumo e empregabilidade</i>	49
4.2 <i>Os pólos moveleiros do Centro-Sul</i>	63
4.2.1 <i>Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves</i>	64
4.2.2 <i>Polo Moveleiro de Arapongas</i>	64
4.2.3 <i>A necessidade de mudanças estruturais frente à competitividade</i>	66
4.3 <i>Investimentos, parcerias e outras perspectivas</i>	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
7. ANEXOS I	91
ANEXOS II	104
ANEXO III	110

## **1. INTRODUÇÃO**

Pretende-se abordar a questão da competitividade da indústria brasileira de móveis de madeira, diante da internacionalização, procurando identificar os obstáculos e as oportunidades existentes para o aumento de sua participação nos mercados interno e externo.

Com os percalços da política de câmbio do Plano Real, o comércio externo continua sendo o centro do debate econômico no Brasil. Em contexto com a globalização e integração no Mercosul, o acúmulo de saldos negativos transformou-se em tema recorrente e objeto de queda de braço político-institucional. A recente mudança no câmbio pareceu ser uma resposta às dificuldades. Entretanto, até agora as exportações não mostraram fortes sinais de recuperação, mas pode-se levar em consideração a defasagem temporal dos resultados práticos. Convém aqui lembrar que vender no exterior não requer apenas regime cambial favorável mas, principalmente, capacidade competitiva e apoio.

Notadamente a globalização produz efeitos que extrapolam a órbita financeira, afetando desde estruturas produtivas até relações institucionais e contratos individuais. Esse tema compreende uma variedade de fenômenos e imposição de desafios, por isso o interesse em analisar seus efeitos e a resposta às limitações decorrentes dessa nova ordem internacional. Índices estatísticos da indústria de móveis de madeira, voltados para a exportação, apontam para uma incipiente mudança, segundo a hipótese levantada, embasada em dados e pesquisa, encarados como prenúncios de dias melhores. Assim, a despeito de algumas limitações, pode-se afirmar que houve certa normalização da produção industrial brasileira, especialmente nos últimos dez anos.

*“a partir do começo da década de 1980 o desenvolvimento industrial brasileiro passou por um processo de ajustamento, que teve início simultaneamente com a crise da dívida externa, do qual resultou crescimento da produção muito abaixo da tendência histórica. Desde o começo dos anos 1990, por sua vez, observam-se ganhos de produtividade historicamente inéditos, até o presente.*

*A dimensão relativa do setor industrial brasileiro seguiu desde 1980 um movimento de convergência que aproximou nossa indústria de determinados ‘padrões normais’.” (BONELLI et GONÇALVES. In: Castro et al, 1999, p.107*

Na atual conjuntura, fomentando-se a produção industrial no país, poderá se erguer o mercado interno, através da conseqüente expansão da oferta de empregos e do nível de renda dos consumidores. Entretanto para que se efetive a expansão da produção industrial do país, deve-se garantir mercados para o seu escoamento. O mercado externo é uma atraente alternativa para aumentar a demanda interna de bens e insumos, garantindo a expansão automática do mercado interno, que aumentará sua capacidade de absorção doméstica da produção industrial, definindo-se como outra fórmula de estímulo à produção.

Por outro lado, havendo a modernização tecnológica desse parque fabril, com a redução geral dos custos de produção e a melhoria da qualidade do produto, acarretará melhorias no grau de produtividade e de competitividade da indústria nacional, garantindo-se assim melhor desempenho nos mercados tanto interno quanto externo.

Ao procurar compreender as mudanças, ocorridas nas empresas do ramo de móveis de madeira, o tema foi delimitado no tempo e no espaço contextual da internacionalização da economia, no Centro-Sul do Brasil.

O trabalho proposto trará novos conhecimentos que terão aplicabilidade na rede bancária cujo principal negócio seja a concessão de crédito. Considerando-se que as empresas que necessitam comprar equipamentos, matérias primas e

expandir suas atividades, podem valer-se do crédito das instituições financeiras como forma de acionarem o progresso de suas atividades, gerando impostos e empregos. Em que pese o efeito positivo do crédito, cumpre mencionar que há limites para o endividamento, de modo que o uso inadequado do crédito pode levar uma empresa à insolvência. Por isso, é de suma importância para as referidas instituições financeiras, para avaliação do risco do crédito, o conhecimento do cenário econômico do segmento, das dificuldades, das oportunidades e potencialidades das empresas tomadoras de empréstimos.

Considera-se ainda que as principais instituições financeiras que direcionam recursos para investimentos empresariais, o fazem para empresas de pequeno e médio porte, categorias em que se enquadram a maioria das indústrias moveleiras do país.

Devido à possível tendência de aquecimento das indústrias de móveis de madeira no Centro-Sul do Brasil e, diante das evidências documentais, buscou-se, ao longo dessa pesquisa, compreender as mudanças vivenciadas por esse setor e a relevância do tema prende-se a compreensão de que os dados levantados podem ser úteis tanto para as empresas internacionalizadas, como para aquelas que direta ou indiretamente buscam integrar-se ao mercado externo.

Hipoteticamente o evento da abertura econômica trouxe modificações benéficas para a estrutura produtiva moveleira do Brasil, entretanto, delimitou-se a presente análise à região Centro-Sul, observando-se estruturalmente o impacto da internacionalização na indústria de móveis de madeira no Centro-Sul do Brasil, mediante avaliação dos fenômenos subjacentes e suas manifestações. E nesse



sentido, verificou-se esse grau de internacionalização em sua relação com as mudanças que ocorrem periodicamente.

Pode-se afirmar que a presente análise prende-se aos seguintes objetivos:

- Contextualizar o fenômeno da globalização da economia;
- Observar as mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais decorrentes das estratégias de internacionalização;
- Identificar as principais mudanças estruturais ocasionadas por demandas do ambiente econômico internacionalizado;
- Compreender as mudanças impactadas especificamente na indústria moveleira no Centro-Sul do Brasil;
- Verificar as conseqüências do processo de internacionalização sob a ótica da competitividade, produtividade, reestruturação empresarial e mercados (interno e externo).

Ao analisar o tema espera-se a montagem de um arcabouço teórico-empírico, que justifique a hipótese levantada e problematize as seguintes questões:

- Qual o impacto da internacionalização na economia brasileira?
- Em decorrências desses impactos, quais as reais perspectivas da indústrias de móveis de madeira no Centro-Sul do país?
- Em que sentido as alterações do grau de internacionalização conduzem a mudanças estruturais nessas empresas?
- Como funciona o mercado globalizado, no que se refere às demandas de móveis de madeira, considerando: tecnologia, atitude empresarial, financiamentos e qualificação de recursos humanos?

Coletando os dados iniciais em fontes bibliográficas, evidentemente serão ampliados os conhecimentos acerca desse objeto de estudo, levando a efeito também uma pesquisa de campo, mediante questionário elaborado, onde serão abordados em entrevista os principais segmentos e representantes do empresariado do setor moveleiro, especificamente direcionados para móveis de madeira, voltados para a exportação.

A partir do item 3.2, será abordada, em linhas gerais, a questão dos mercados mundiais e o panorama internacional do setor moveleiro, cujas informações, em sua maioria, são parte da entrevista concedida por representante do Sindmóvel, a propósito dessa monografia, em novembro de 2001. De conformidade com dados levantados junto a essa entidade representativa, formalizou-se a base dessa pesquisa, buscando, a partir de seu conteúdo, maior suporte teórico para verificação da hipótese, evidentemente procurando caminhos e respostas para as problemáticas levantadas.

Fundamentalmente serão utilizados alguns recursos elaborados pelo consórcio estabelecido pelo Instituto de Economia da UNICAMP, Instituto de Economia Industrial da UFRJ, Fundação Dom Cabral e pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, em associação com outras instituições científicas que juntaram-se no projeto de analisar os principais problemas que afetam a competitividade da indústria brasileira de móveis de madeira.

O tema será abordado mediante a análise descritiva, fundamentando os estudos na conceituação de FERRARI (1998:24) que assim se expressa sobre a finalidade de análise descritiva: "descrever as características dos fenômenos (coisas, objetos, conhecimentos ou eventos) com base em dados protocolares e

ideográficos.” Mediante essa diretriz metodológica, serão coletados dados complementares em outras fontes evidenciais, tais como: documentos, diagnósticos de periódicos, entrevistas, tabelas / indicadores econômicos, sites de entidades representativas, Instituições de ensino e pesquisa, além de órgãos governamentais ligados ao setor de exportações.

Certamente os dados levantados serão devidamente criticados no decorrer dessa monografia, a par de algumas tabelas e gráficos que serão anexados, no intuito de ampliação da discussão, enriquecendo seu conteúdo.

## **2. GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA: SUA GÊNESE E EXPANSIONISMO**

A partir do advento da globalização, os países passaram a fazer parte de um mundo sem fronteiras, onde o dinheiro não tem pátria e o comércio torna-se um intercâmbio febril entre os países economicamente mais ricos e os ditos países emergentes (entre eles o Brasil, China, Tigres Asiáticos e outros).

Diante do cenário atual, será abordada brevemente a história da globalização, buscando seus conceitos, no intuito de melhor explicitar o quadro teórico.

O sistema capitalista de produção está intimamente ligado à própria gênese da industrialização, na Inglaterra do século XVIII e, a partir daí, expandindo-se para os mais diferentes e distantes países.

Esse sistema econômico imprimiu profundas alterações na sociedade, em especial no que se refere às relações de produção / trabalho. E, analisando sua evolução, percebe-se a fase do Liberalismo e suas conseqüências, entre elas o período das guerras do século XX, a liderança dos Estados Unidos no cenário mundial e sua posterior crise de super produção, no advento da quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929.

O Keynesianismo, em sua feição de Bem Estar Social, será um paliativo para superação da crise recessiva quando, a partir do Governo Roosevelt, o Estado passou a regular a economia, garantindo empregos (construção de obras públicas). Ao controlar as massas, o estado de bem estar social contribuía para a manutenção do equilíbrio sócio-político.

Especialmente no período da Guerra Fria o sistema capitalista, capitaneado pelos Estados Unidos, experimentará o florescimento da microeletrônica, da química

fria, da conquista da biotecnologia, caracterizando-se ainda pelos mega-investimentos decorrentes da super concentração de capitais.

Fortalecido, o capitalismo entrará em choque com o Estado de Bem Estar Social proposto por Keynes e adotado por quase todos os países que seguiam o padrão econômico norte americano, momento em que Hayek, Friedman e Lucas fornecerão os esboços iniciais da teoria neoliberal.

*"em 1947, enquanto as bases do estado de bem-estar na Europa do pós guerra efetivamente se construíam, não somente na Inglaterra, mas também em outros países, neste momento Hayek convocou aqueles que compartilhavam sua orientação ideológica para uma reunião na pequena estação de Mont Pèlerin, na Suíça (...)*

*Seu propósito era combater o keynesianismo e o solidarismo reinantes e preparar as bases de um outro tipo de capitalismo, duro e livre de regras para o futuro. As condições para este trabalho não eram de todo favoráveis, uma vez que o capitalismo avançado estava entrando numa longa fase de auge sem precedentes – sua idade de ouro – apresentando o crescimento mais rápido da história (...)*

*Em 1973, quando todo o mundo capitalista avançado caiu numa longa e profunda recessão (...)*

*A partir daí as idéias neoliberais passaram a ganhar terreno."*  
(ANDERSON In: SADER et JENTILLI: 1995, p.9-10)

Adotada pela Inglaterra, no governo da Dama de Ferro, Thatcher e pelos Estados Unidos no Governo de Ronald Reagan, o modelo neoliberal tornou-se padrão por excelência até por governantes social-democratas, nas diferentes áreas geográficas do globo terrestre. Esse fenômeno torna-se claro quando observam-se os seguintes conceitos:

*"o neoliberalismo é uma superestrutura ideológica e política que acompanha uma transformação histórica do capitalismo moderno..."* (THERBORN In: SADER et JENTILLI, orgs.: 1995, p. 39)

*"é um movimento ideológico, em escala verdadeiramente mundial, como o capitalismo jamais havia produzido no passado. Trata-se de um corpo de doutrina coerente, auto-consciente, militante, lucidamente decidido a transformar todo mundo à sua imagem, em sua ambição estrutural e sua extensão internacional."* (ANDERSON In: SADER et JENTILLI, orgs.: 1995, p.22)

Assim, o neoliberalismo inaugurou uma Nova Ordem Econômica Internacional: O mundo se dividiu em blocos, cabendo a liderança a um pequeno grupo de países ricos, acentuavam-se as desigualdades sócio-econômicas. Com o fim do Estado de Bem Estar Social o processo de exclusão ampliava o duelo entre os mercados. A economia dos países periféricos (mais pobres) ainda sofrem conseqüências desse processo.

A realidade de competição dos mercados globais são inexoráveis. Aceleraram-se as possibilidades de intercâmbio e ampliação de comércios, negócios e trocas. No entanto, esse fenômeno ocorre de forma desigual para muitas empresas. Algumas conseguem ser competidoras globais, outras, ao contrário, sofrem a competição dentro de seus próprios países ou setores.

### *2.1 Reflexos sócio-econômicos advindos da economia globalizada*

As Guerras Mundiais trouxeram consigo uma recessão generalizada e conseqüente lentidão no crescimento econômico. A concorrência internacional tornou-se mais forte e a crescente incerteza em relação aos produtos e mercados nos anos 60 determinaram que os bens especializados e as técnicas flexíveis se tornassem mais atrativas que a produção em massa.

A procura também tem mudado, com consumidores mais exigentes, tanto em relação a produtos quanto a serviços. A estrutura de custo das grandes empresas converteu-se em algo muito rígido, sobretudo no que se refere a mão de obra e relações industriais.

Porém quanto à produção e mercados, apesar das danosas conseqüências, acredita-se que a internacionalização não trouxe apenas perdas, afinal, os indicadores econômicos apontam para crescimento de alguns segmentos, especialmente após a queda inflacionária, notadamente nos setores de bens de consumo.

Diante dessa contextualização, muitos questionamentos são levantados, dentre estes os seguintes:

- Em que sentido a indústria de móveis de madeira beneficiou-se da internacionalização da economia brasileira?
- Houve de fato um salto quantitativo nas exportações de móveis de madeira no Centro-Sul do Brasil?
- E quanto à qualidade, quais as principais medidas globalizantes que contribuíram para sua efetivação?

O mercado globalizado é restrito, pautando-se, entre outras prerrogativas, pela qualidade. Esse fator compromete a empregabilidade, afinal os novos mercados inauguraram a Era da Competitividade. Assim, a educação, a saúde e até a religião adaptam-se às demandas político-econômicas neoliberais.

O aceleração das informações, mediante os avanços tecnológicos alteraram não somente as relações econômicas ou políticas, como interferem consistentemente nas relações sócio-culturais das sociedades capitalistas.

Assim, qualquer setor busca alternativas para superar seus limites e desafios. Dessa forma, como as máquinas se alteram, mediante o avanço

tecnológico (transportes, comunicações, informática, robótica, genética, eletrônica, etc.) também o ser humano deve buscar excelência de atuação tanto em sentido quantitativo quanto qualitativo.

Muitas são as razões apresentadas para que principalmente as relações sociais se alterem, e entre elas a questão do desemprego estrutural, o crescimento do setor de serviços, terceirização, subcontratação.

*“ O setor de serviços está em expansão e agora responde por 70% do PIB e do emprego nos países da OCDE, mas os serviços também estão aumentando dentro da indústria de transformação tradicional (...) cerca de um terço de todos os trabalhadores da indústria de transformação estão, na verdade, prestando serviços. Essa relativa eliminação de fronteiras tradicionais também se registra em relação a diferentes tipos de trabalho na medida em que várias habilidades se tornam mais interdependentes.*

*Nesse novo quadro, a força em serviços de instalação, treinamento ou pós-venda pode ser um pré-requisito para a competitividade na indústria de transformação.” (ANDERSON In: CASTRO et al: 1995, p.81)*

Quanto às relações de produção esperam-se reformas estruturais, especialmente nos países que ainda não se enquadraram ao modelo de mercado proposto. Inclusive, o Brasil tem se ressentido do atraso tecnológico, do custo de impostos e encargos, do poder centralizado do Estado nas relações de trabalho, da recessão, da desqualificação da mão de obra e de uma série de outros fatores que o colocam em desigualdade frente à concorrência agressiva de outros países.

Em seus mais diversos periódicos, a Confederação Nacional das Indústrias tem conclamado ao empresariado para que este estabeleça uma visão de futuro para os negócios. Nesse mesmo sentido, Fernando Bezerra assim se expressa:



*“No cenário da CNI, os objetivos maiores da indústria brasileira são a elevação da competitividade e sua consolidação entre os principais fabricantes da economia mundial, com a sua produção baseada na eficiência e inovação de processos e produtos. A concretização desta visão de futuro vai requerer crescimento da produtividade, capacidade de inovar constantemente, ampliação das exportações, transformação do espaço econômico, investimentos em infra-estrutura e uma base de empresas com capacidade de enfrentar a competição determinada pela globalização.” (BEZERRA, In: Castro et al.: 1995, p.16)*

## 2.2 A formação de Blocos Econômicos e a potencialidade do Brasil

A abertura econômica trouxe consigo avanços tecnológicos, contribuindo para que muitas nações superassem os elementos políticos ou geopolíticos da determinação de alianças e arranjos.

O poderio econômico de algumas nações, decorrente de fatores historicamente observados, propiciou o ajuntamento de alguns países em torno de pactos de cooperação (U.E.E., NAFTA, Bloco Asiático, Mercosul, etc.), a ponto de dividir o espaço mundial em dois blocos: países do Sul (mais pobres) e países do Norte (cujas revoluções industriais ocorreram anteriormente às do Sul).

Os países do Norte, notadamente mais ricos, formaram um bloco inicial de sete componentes (G7), isso na teoria pois na prática os Estados Unidos, Japão e Alemanha isoladamente conduziam os demais países, na tarefa de concentrar ainda mais o capital, colocando sob sua dependência os países do Sul.

Por acordo firmado em 26/3/91, em vigor a partir de 1 de janeiro de 1995, países Sul-americanos davam os primeiros passos para a abertura de uma das economias mais fechadas: o Brasil, Paraguai, Argentina e Uruguai

assinavam o tratado de intercâmbio mútuo, o MERCOSUL, com o objetivo de vencerem o atraso econômico.

Conforme estabelece o Tratado de Assumpção, a região do MERCOSUL é habitada por mais de 200 milhões de pessoas e possui mais de 12.000.000 Km<sup>2</sup>. Essa área conta com enormes superfícies agrícolas, recursos naturais abundantes e grande potencial energético (embora os possuidores dos melhores indicadores sociais sejam Argentina e Uruguai).

Geograficamente o MERCOSUL constitui-se no maior dos blocos econômicos.

O governo norte-americano preocupa-se com exportações da China para a América Latina e o acordo de cooperação firmado em 1995 entre a União Européia e o Mercosul, razão pela qual incrementa a ALCA, voltada para proteção de seus investimentos na América Latina e no Caribe. ALCA e Mercosul dividem opiniões:

*“Os livre cambistas ... e os pan-americanistas manifestam-se favoravelmente à formação da ALCA, enquanto os minilateralistas, os globalistas e os ocasionalistas são ambivalentes nas suas opiniões. Os geopolíticos e os bilateralistas são contrários da ALCA. No que se refere ao Mercosul, os livre-cambistas, pan-americanistas, minilateralistas e ocasionalistas são favoráveis ao avanço do processo (consolidação, ampliação e aprofundamento), enquanto os geopolíticos e os globalistas tem uma posição ambivalente, e os bilateralistas são contrários ao Mercosul.” (GONÇALVES: 2000, p. 127)*

O Mercosul funcionou como um “freio” diante da queda da competitividade internacional do Brasil e a TABELA A, do ANEXO II demonstra sua participação nas exportações mundiais de bens e o Mercosul: 1990-98.

*“A participação brasileira no sistema mundial de comércio caiu de 0,96% em 1990-94 para 0,92% em 1995-99, isto é, houve uma perda de 4 pontos de centésimo de percentagem. Ocorre que a participação do Brasil no comércio mundial extra-Mercosul reduziu-se de 0,87% em 1990-94 para 0,78% em 1995-99. Isto é, houve uma perda de nove pontos de centésimo de percentagem...”*

*Em 1999 houve uma acentuada queda da importância relativa do Mercosul, como resultado da crise cambial crônica que atinge os países membros desse esquema de integração econômica.” (GONÇALVES: 2000, p. 91).*

Gonçalves lembra que o Mercosul é considerado como única iniciativa da diplomacia brasileira com alguma relevância no que se refere à competitividade externa, recordando que a perda da competitividade brasileira no mercado internacional não foi ainda maior em decorrência do efeito positivo do Mercosul, conforme demonstração de queda no comércio extra-Mercosul de 0,87% em 1990-94 para 0,78% em 1995-99.

*“Com o Mercosul a competitividade internacional do Brasil reduz-se de 4% entre a primeira e a segunda metade da década de 1990 (a comparação é entre as participações no comércio mundial de 0,96% e 0,92%, respectivamente). Nesse mesmo período, e na ausência do comércio intra-Mercosul, a competitividade internacional da economia brasileira teria se reduzido em 10% (compara-se a participação do Brasil no comércio extra-Mercosul de 0,87% em 1990-94 com a correspondente participação de 0,78% em 1995-99).*

*Considerando um comércio mundial extra-Mercosul da ordem de US\$ 5,5 trilhões, a redução da competitividade internacional de nove pontos de centésimo de percentagem significa uma perda de receita de exportação da ordem de US\$ 5 bilhões, anualmente. Ademais, tendo em conta o PIB brasileiro de US\$ 556 bilhões em 1999, a perda de competitividade internacional representaria cerca de 1% do PIB.” (GONÇALVES: 2000, p. 91)*

Ampliando suas possibilidades no mercado externo, o Brasil se faz presente nas principais feiras internacionais, a exemplo da Feira Internacional de Móveis, o mais importante evento do Oriente, realizada em Tóquio, em novembro de 2001, onde três fabricantes nacionais apresentaram, em seminário, o móvel brasileiro aos exportadores japoneses.

Percebe-se que, em decorrência das potencialidades do setor, os móveis brasileiros oportunizam prosperidade nos negócios internacionais, inclusive do outro lado do mundo.

Muitas iniciativas nesse sentido tem sido tomadas pelas entidades representativas das empresas produtoras de móveis de madeira no Brasil. Dentre essas iniciativa, citamos a APEX que criou o Projeto Comprador, oportunizando negócios entre empresas exclusivamente importadoras e a indústria brasileira.

Em decorrência desse projeto, em agosto de 2001, foi realizada com sucesso em São Bento do Sul, em Santa Catarina, rodadas de negócios movimentando R\$ 6 milhões entre 43 empresários brasileiros e estrangeiros.

Seguidamente essa experiência foi repetida no pólo moveleiro de Arapongas, resultando em quase R\$ 25 milhões de exportação. Esses eventos tem incentivado outros de idêntico porte, totalizando um volume mais crescente de negócios externos.

O Brasil, embora demonstre potencialidades para beneficiar-se da internacionalização da economia, ainda tem um longo caminho a percorrer.

Assim se expressa Roberto Campos a esse respeito:

*“a competitividade dos produtos brasileiros no comércio exterior serve-nos de instrumento de avaliação do grau de modernidade e também de atraso de nossa economia. Não nos enganemos, empecilhos burocráticos e infraestruturais deixam o Brasil no humilhante vigésimo quarto lugar no ranking da exportação mundial.” (CAMPOS in: OLIVEIRA: 1997, p.11)*

*Diante do exposto, as seguintes indagações engrossam a lista dos questionamentos anteriores:*

- *Que perspectivas as organizações empresariais, ligadas à exportação, visualizam?*
- *Qual seria o perfil da organização do futuro?*

*Guilherme Peirão Leal comenta sobre a necessidade de ajustes das organizações, no sentido de melhor prepará-las para o futuro, especificamente no que se refere ao processo evolutivo de um líder:*

*“As melhores organizações mundiais hoje investem mais de 100 horas por ano sobre a pessoa para capacitá-la em todos os níveis. Se eu analiso as melhores empresas brasileiras, algumas poucas talvez cheguem ao número de 100, mas a maioria está com números menores. Boas empresas operam com número abaixo de 40 horas, o que quer dizer que a empresa que está com 70 horas está bem nesse processo. O governo, que tem um papel importante no país, tem praticamente zero de treinamento. Vejam o que nós estamos construindo para realmente tornar o Brasil um país competitivo no cenário global.” (In: CASTRO et al: 1999, p.199)*

O mercado interno atual não oferece perspectivas animadoras de expansão econômica para as empresas industriais brasileiras, pois tem se demonstrado recessivo e cada vez menos capaz de absorver aumento de produção.

Os principais motivos dessa estagnação de consumo são a queda do poder aquisitivo em função de salários cada vez mais defasados, níveis de preços dos bens elevado, como também uma sensível diminuição de oferta de empregos e aumento substancial dos níveis de desemprego. Pode-se afirmar que praticamente a totalidade do parque produtivo não exportador é composto por pequenas e médias indústrias. Tal constatação torna-se grave, considerando o fato de que este segmento econômico depende do desempenho do mercado interno e do seu nível de investimentos.

Considere-se ainda a situação de impossibilidade técnica ou econômica de acesso ao mercado exportador por parte dessas empresas.

### **3. A INTERNACIONALIZAÇÃO E O IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO NA ECONOMIA BRASILEIRA**

Basicamente a internacionalização da economia brasileira se processou nos últimos 24 anos, através de um modelo econômico de fomento às exportações. Este modelo não priorizava a atração de capitais estrangeiros para investimentos de risco no país, ou investimentos brasileiros no exterior. A maior prioridade era gerar saldos positivos na balança comercial para cobrir déficits da balança de pagamentos, já que o país escolhera a fórmula do endividamento externo para financiar seu desenvolvimento econômico. Para tal, adotou-se uma política de importações mais restritivas para que assim se garantisse a obtenção daqueles saldos comerciais. Implicitamente, na medida em que o mercado interno fomentava a substituição de importações pela produção doméstica, esperava-se atrair investimentos de risco para essa finalidade.

Em paralelo ao fomento das exportações e controle das importações, cujas restrições forçavam a substituição por produção nacional, esperava-se que o estímulo à poupança interna e a captação de poupanças externas, através da tomada de empréstimos internacionais, garantissem o fortalecimento e o crescimento da produção nacional e do mercado interno, bem como o reaparelhamento seletivo do parque produtivo e a melhoria do seu nível tecnológico. Conseqüentemente, a expansão dos mercados interno e externo, geraria crescimento real nos níveis de renda e oferta de empregos, com reflexos positivos na sociedade brasileira.

Pelo ponto de vista de políticas macro-econômicas, considerando todas as variáveis aleatórias que interferiram ao longo da prática desse modelo nos últimos

anos, os resultados não foram totalmente positivos, apesar do Brasil ter desenvolvido um expressivo comércio exterior.

Os exportadores que conseguiram sucesso na admissão e permanência no mercado internacional, foram na maioria empresas de grande porte e apenas uma minoria de pequenas e médias empresas industriais, principalmente aquelas associadas ao capital estrangeiro, ou que tivessem acesso mais facilitado, setorialmente, aos benefícios fiscais e creditícios que o governo brasileiro concedia.

Na FIGURA 1 encontram-se indicadores de cadeia produtiva de madeira e móveis – 1998 à 2000, onde observa-se que o setor ocupou 6,8% na participação industrial nacional.

Com a disparada das taxas de juros sobre os empréstimos internacionais e a elevação de preços em produtos vitais de nossa pauta de importações, como por exemplo o petróleo, exigiu-se um grande esforço de desempenho das exportações brasileiras para manter os saldos comerciais positivos e crescentes, destinados a cobrir os déficits de nossa balança de pagamentos.

Como as exportações brasileiras apresentavam níveis máximos de desempenho, a única forma de manter os saldos comerciais positivos crescentes foi exercer uma política de importações rigidamente restritiva e prioritária. Na medida em que aqueles saldos comerciais ficaram comprometidos com o pagamento da dívida externa do país, o governo ficou impossibilitado de investi-los na economia. Em decorrência, o investimento interno passou a depender da captação de poupança interna, levando à indexação da economia brasileira, para garantir os níveis de poupança nacional, que passariam a ser resguardados da inflação interna.



Por outro lado, para se manter o nível de exportações, garantindo a competitividade dos preços brasileiros, a política de mini-desvalorização cambial tornou-se prioritária. Era preciso resguardar a produção exportável, já isenta de tributação, das perdas inflacionárias. Cada vez mais, moeda nacional era recebida pelos dólares gerados na exportação, mantendo estáveis os preços dos produtos exportáveis, isentos dos reflexos inflacionários internos. Porém, esse processo tornou-se também um fator gerador de inflação interna, na medida em que pressionava a expansão da base monetária, coberta por emissões de moeda nacional.

Considerando que as importações ficaram cada vez mais custosas em moeda nacional, pela política de desvalorização cambial, e que a política restritiva às exportações criava barreira e limites para as compras no exterior, verificou-se que a maioria das indústrias se viram afastadas da possibilidade de se reaparelharem tecnologicamente e reduzirem seus custos de produção, via importação de bens de capital e insumos.

Assim, na possibilidade de importar equipamentos tecnologicamente mais avançados e insumos mais baratos do que aqueles disponíveis no mercado interno, o parque produtivo das empresas não exportadoras caminhava a passos largos para a obsolescência e perda de competitividade, levando essas empresas a uma situação de impossibilidade técnica de acesso ao mercado internacional.

Além de menor custo e melhor qualidade, o mercado internacional exigia altos investimentos em promoção mercadológica, embalagens e na especialização operacional. Porém, para que a empresa aspirante ao mercado exportador, tivesse bom nível tecnológico, necessitava de grande disponibilidade de capital de giro,

bom planejamento administrativo e um estágio financeiro saudável, com o menor endividamento possível, para atender às exigências do mercado externo.

O recrudescimento do processo inflacionário passou a absorver quase toda a poupança interna para cobrir parte do déficit público, diminuindo sensivelmente a capacidade de investimentos internos, somando-se ao desestímulo provocado pelas altas taxas de juros e pela indexação da economia. A carga tributária elevou-se sobremaneira, para financiar o déficit público e os investimentos do governo. Essa carga recaiu tão somente sobre a produção nacional destinada ao mercado interno, e sobre a renda dos consumidores, diminuindo-lhes sua capacidade de compra e consumo.

Os efeitos inflacionários encarecem os custos de produção, enquanto os mecanismos de combate a inflação, como controle de preços e salários, desestimulavam a produção e diminuía a capacidade de consumo do mercado interno.

A tendência do comércio internacional é apresentar-se cada vez mais restritivo e protecionista e a comercialização entre blocos econômicos será a sua prática comum. E, para continuarem presentes no mercado internacional, os exportadores brasileiros necessitam internacionalizar suas atividades, através de associações e investimentos conjuntos, tanto no Brasil quanto no exterior.

Em 1987, o Brasil exportou US\$ 26.225.000.000, sendo que deste total 71% ou 18.656.788.949 foram realizados por 250 empresas de grande porte. Os 29% restantes das exportações brasileiras desse ano foram realizadas por aproximadamente 6.000 empresas industriais e comerciais, maioria absoluta de grande e médio porte. Segundo estimativas da extinta CACEX, desse total de

empresas comerciais e industriais que exportaram, aproximadamente 10% seriam de micro e pequeno porte.

O parque produtivo não exportador, formado por maioria de pequenas e médias empresas, foi duramente penalizado pelo modelo de fomento adotado, à medida em que este não possibilitava acesso técnico ao mercado exportador e conseqüentemente aos seus benefícios.

O mercado interno brasileiro vinha sofrendo gradual redução de sua capacidade de investimentos, na medida em que a poupança interna procurava o mercado financeiro especulativo, atraída pelas altas taxas de juros e pela indexação generalizada da economia. Em conseqüência, os níveis de oferta de capitais para investimentos na produção eram cada vez mais reduzidos e o seu custo financeiro mais elevado.

Enfim, o Brasil que já sofria com os problemas ainda não solucionados nas etapas prévias do desenvolvimento, teve que adaptar-se à convivência com crises estruturais complexas e desafiadoras, entretanto, provocadoras de novas alternativas.

O processo de mundialização do mercado e do capital, simplesmente denominado em sua fase inicial de globalização, atravessou diversas fases. O principal impacto social foi o aumento do desemprego formal, até porque hoje a prioridade está nos investimentos em novas tecnologias, poupadoras de mão de obra. Esse fato ocorreu até no setor de serviços, que mais absorveu empregos nos últimos 50 anos.

Paradoxalmente o progresso tecnológico e da informática propiciou uma descentralização, de modo que a força de trabalho tende a ser cada vez mais

qualificada, competitiva, individualizada e autônoma, fator que acaba minando e enfraquecendo o poder dos sindicatos.

A fragmentação de empresas e a constituição de complexas redes informais de fornecedores, constitui uma nova característica desses tempos competitivos. Como resultado desta tendência de flexibilização de contratos de trabalho, e do processo de desindustrialização e descentralização da atividade produtiva, o setor informal, incluindo todos os segmentos sonegadores de impostos, contribui para um explosivo aumento do déficit público, inclusive o crescimento das importações de supérfluos, vulgarmente conhecidos por “bugigangas” ou “sacoleiros” especializados em comercializar bens descartáveis.

Todos esses fatores têm contribuído para o desnecessário lixo consumista que dá ilusão de prosperidade crescente. Porém, o que de fato acontece é a desarticulação da atividade produtiva interna que está fechando muitas pequenas e médias indústrias.

### 3.1 *Brasil – Comércio Exterior: entraves e possibilidades*

As categorias de bens de capital e de bens de consumo duráveis ao longo dos anos 90 foram os que experimentaram maior taxa de crescimento, . “Associadas a maiores coeficientes de valor agregado, maior componente técnico, menor uso tanto de recursos naturais como de trabalho de baixa qualificação.” (GONÇALVES: 2000, p.96)

*“Na segunda metade dos anos 90, a estratégia de abertura comercial, financeira e cambial do governo provocou uma significativa apreciação cambial entre 1994 e 1998, que foi seguida de uma maxi-desvalorização em 1999. O índice de rentabilidade do total das exportações brasileiras caiu 11,1% entre a primeira e a segunda metade dos anos 90. A apreciação cambial foi o determinante principal desse resultado. No mesmo período, a apreciação cambial*

*média foi da ordem de 12,1%. Se descontarmos a máxidesvalorização de 1999, a apreciação cambial média na segunda metade dos anos 90 foi de 18,5%.” (GONÇALVES: 2000, p. 96)*

O impacto dos preços internacionais determinam o nosso grau de competitividade. Conforme a observa-se que comparativamente aos competidores, não houve, no que se refere a exportação brasileira, uma deteriorização dos preços dos produtos manufaturados que, ao contrário, experimentou melhora de 9,7% no final dos anos 90. Quando os preços internacionais cresceram 5% no mesmo período, os preços dos produtos brasileiros ampliaram-se em 14,9%. “Isso significa que a perda de competitividade internacional do Brasil no mercado mundial de manufaturados deve-se à evolução desfavorável das quantidades exportadas” (GONÇALVES: 2000, p. 102). Citando Muniz, Gonçalves ainda informa que de amostragem de 55 indústrias em São Paulo comprovou-se a ausência ou insuficiência de investimentos entre 1996-98 voltados para ampliação da competitividade internacional. E, como ilustração, cita que dos investimentos industriais realizados em São Paulo somente 26% referiram-se a instalação de novas plantas. Das empresas pesquisadas, apenas 8% declararam concorrência com base em inovação. O estudo concluía que a concentração dos investimentos deu-se em máquinas e equipamentos, almejando elevar a eficiência na produção e o esforço tecnológico e organizacional apresentavam pouca expressividade.

*“A reestruturação produtiva de um crescimento medíocre da produção tendeu a inibir as possibilidades de ganhos de escala. Dessa forma, elimina-se o círculo virtuoso que associa aumento de produtividade com expansão da produção, ganhos de escala e incremento da competitividade internacional.” (GONÇALVES: 2000, p. 116).*

Quanto à elevação dos índices de exportações brasileiras convém considerar o processo de regressão da sua competitividade, dada a desfavorável mudança no seu padrão comercial, voltando-se para a reprimarização, fenômeno justificado pelo crescimento da participação dos produtos agrícolas no conjunto das exportações nacionais.

A reprimarização demarca tendência “de perda de posição relativa no mercado mundial de bens... uma regressão do padrão de inserção do Brasil no sistema mundial de comércio”. (GONÇALVES: 2000, p. 118)

Para que haja um quadro qualitativo de exportações, é necessário não apenas aumento de produtividade, pois esta deve estar associada a expansão da produção, ganhos de escala e incremento da competitividade internacional.

GONÇALVES compreende que a longo prazo a economia brasileira deve seguir 3 trajetórias:

*“...A primeira representaria um retorno ao movimento tendencial anterior, com a estabilidade da competitividade internacional do país e a melhoria gradual do padrão de comércio exterior do Brasil (participação decrescente de produtos intensivos em recursos naturais e participação crescente de produtos intensivos em trabalho, capital e tecnologia). Esse cenário envolveria, por suposto, taxa de crescimento das exportações próximas ao do conjunto do comércio mundial.*

*O segundo cenário tem uma perspectiva claramente otimista tendo em vista que a economia brasileira seria capaz de interromper os movimentos (que podem se transformar em tendências) de perda de competitividade internacional e de reprimarização. Em seguida, o país entraria em uma trajetória de maior dinamismo das exportações e melhora dos padrões de comércio exterior. Nesse sentido, não se pode esquecer que há incertezas críticas e grandes obstáculos para esse cenário.*

*O último cenário estenderia o movimento da segunda metade dos anos 90 e, principalmente, a partir de 1997, como o início de uma nova trajetória de menor dinamismo e perda gradual de competitividade internacional e reprimarização. Nesse cenário pessimista, a inserção regressiva do Brasil no sistema mundial de comércio teria sérias implicações, especialmente para o processo de ajuste das contas externas e para a síndrome de vulnerabilidade*

*externa, que se constitui em uma das mais sérias incertezas críticas para o futuro do país.” (GONÇALVES, 2000, p. 119)*

O Brasil experimenta dificuldades cada vez mais crescentes para inserir-se no sistema mundial de comércio, devido a diversos elementos, entre eles a perda de competitividade internacional e os desequilíbrios recentes na balança comercial.

*“No final do século XX, a economia brasileira perdeu competitividade internacional, uma vez que a participação das exportações do país no total das exportações mundiais reduziu-se de 0,96% em 1997, para 0,94% em 1998 e 0,86% em 1999. Essa é uma perda significativa. A queda de 1998-99 é particularmente relevante, na medida em que a perda de competitividade internacional do país é acompanhada da redução do valor absoluto das exportações durante dois anos consecutivos. A receita de exportação reduziu-se de US\$ 53 bilhões em 1997 para US\$ 51 bilhões em 1998 e US\$ 48 bilhões em 1999...”*

*Vale destacar, mais uma vez, que a queda de 1998-99 é em termos tanto relativo (perda de participação no mercado mundial – competitividade) como absoluto (queda da receita nominal de exportação).” (GONÇALVES: 2000, p. 88, 90)*

Nos anos 90 a economia brasileira experimentou aumento na produtividade e esse fator soa como paradoxo diante da queda relativa e absoluta das exportações no mesmo período.

Muitos autores consideram que os aumentos alardeados na produção são medíocres e ocorreram em decorrência de fatores como a “modernização do aparelho produtivo e a abertura comercial ... não há dúvida de que a abertura comercial associada a uma significativa apreciação cambial até 1999, permitiu a importação de insumos industriais e agrícolas, que foi determinante fundamental do aumento de produtividade.” (GONÇALVES: 2000, p.89-90)

Gonçalves (2000, p.36) chama atenção para o fato de que há poucos especialistas em relações internacionais no Brasil e tece críticas acerca da

ineficácia da diplomacia brasileira, tanto no que se refere a formulação quanto a implementação de política externa consistente nos últimos anos, burocratizada e corporativista. Por incrível que pareça, o Mercosul, principal iniciativa da política externa brasileira na última década, conta com pouquíssimos profissionais especialistas, sendo formado por “generalistas”. Em reunião da OMC – Organização Mundial do Comércio, em Seattle, 1999, representantes de ONG’s que acompanhavam os trabalhos avaliaram a posição do MRE-Ministério das Relações Exteriores, via diplomatas brasileiros, como arrogante, despreparada e autoritária.”

Considera ainda que o modelo Collor, aprofundado por Fernando Henrique Cardoso, insere o Brasil num quadro de passividade e subordinação no cenário internacional no que se refere especialmente ao processo de liberação comercial, financeira e cambial. E a economia vulnerável, mergulhada em instabilidade e crise desestabilizam o país, colocando-o desfavoravelmente em choque com pressões externas.

Optando por escoar a produção excedente, não absorvida pelo mercado interno, destinando-a ao mercado exportador, o empresariado brasileiro beneficiou-se, além de outros fatores, com a possibilidade de financiar a modernização dos parques industriais, mediante aplicação tecnológica para aumento de produtividade e redução de custos operacionais, através das importações e da captação de investimentos internos e externos, tendo como base os resultados de suas exportações.

Diante do quadro, muitas empresas adotaram estratégias de aumento de eficiência e qualidade industrial, porém, essa alteração não proporcionou



um salto qualitativo, do ponto de vista da competitividade, predominando, ainda em certos setores, a obsolescência da produção dos insumos nacionais, agregados à produção para exportação, traduzida pela baixa qualidade e alto custo interno.

Pelo aspecto mercadológico, o comportamento internacional tem imposto, às exportações brasileiras, sérios obstáculos de ordem protecionista, como regime de cotas, sobre-taxas e impostos alfandegários, principalmente como: reação à reduzida disposição brasileira de importar, já que o comércio internacional é bilateral.

Outro fator importante é que, da parte das empresas nacionais de capital estrangeiro, não se pode mais esperar expansão significativa de suas exportações, porque estão atreladas à políticas comerciais ditadas pelas suas matrizes no exterior, tanto no que se refere ao acesso a determinados mercados e níveis de volumes a serem exportados, como a tipos de produtos.

De forma geral, os exportadores brasileiros começaram a sentir a drástica diminuição das possibilidades de escoar sua produção no mercado externo, como opção da incapacidade de absorção, cada vez maior, pelo mercado interno. Anteriormente, esse fator garantia a manutenção de sua expansão produtiva e econômica.

Nota-se que o desempenho do comércio exterior brasileiro tende a se concentrar nas exportações de poucas empresas, apesar de que na extinta CACEX existiam registradas e cadastradas, aproximadamente 10.000 empresas aptas a exportar.

Inicia-se um novo direcionamento da política brasileira de fomento ao comércio exterior, como forma de internacionalização de sua economia. E a nova política industrial abre a liberação das importações, voltadas para reaparelhar e modernizar o parque produtivo, visando a redução de seus custos. Espera-se, com essas medidas, fomentar o comércio bilateral e aumentar a competitividade dos produtos brasileiros, gerando a expansão do ritmo de suas exportações, bem como a manutenção dos níveis de volumes atuais do seu comércio exterior.

Em contrapartida, esse redirecionamento do modelo econômico brasileiro, sem dúvida, promoverá maior internacionalização da economia, na medida em que atrairá investimentos internacionais e motivará os industriais brasileiros a investirem no comércio exterior.

A FENAM , Feira Internacional de Máquinas para Madeira em 2002 aconteceu no parque Barigüi, entre 19 e 23 de março. A mais tradicional feira do setor na América Latina, significou oportunidade de incremento nos negócios, consolidando parcerias nacionais e internacionais, prospectando clientes e lançando novos produtos no mercado.

Curitiba é considerada, pelos empresários e a mídia especializada, a capital de negócios do Mercosul. Além disso, o evento reuniu os segmentos de tecnologia para manejo de florestas, máquinas e equipamentos para extração e beneficiamento de madeira, transporte, tecnologia de controle sanitário, controladores químicos, etc. (Revista REFERÊNCIA, 2002:25)

Segundo os promotores e participantes do evento, nos últimos anos foi registrado crescimento de 30 a 40% nas vendas. Na edição anterior, a feira

contou com 120 expositores e mais 20 mil profissionais do setor, provenientes não só do Brasil, mas de outros países da América, Ásia, Europa e inclusive, da Oceania. Quanto ao faturamento, atingiu 50 milhões de reais.

Dentre os equipamentos comercializados estão aqueles que contribuem para a questão ambiental e os geradores de energia, cujo excedente pode ser vendido, ampliando as receitas e lucros.

Carlos Jung, Diretor da Diretriz Empreendimentos (CETMAM, 2002:3) Informa que a novidade da FENAM 2002 é a presença dos Estados Unidos e que esta é “a vitrine do que há de mais moderno no mundo e é um grande ponto de partida para que o empresário do segmento dê início a grandes negócios”.

Voltando à questão estrutural do comércio exterior brasileiro, observa-se que o comportamento e desempenho do mercado interno desestimulou os investimentos dos exportadores para expandir suas produções voltadas ao consumo nacional, o que gerou, em certos momentos, a escassez de bens e sua elevação de preços. Paralelamente, o nível de investimentos na produção exportável, começou a reduzir diretamente proporcional a não-resposta de expansão de consumo do mercado externo.

Atualmente os exportadores e respectivos fornecedores satélites, que se beneficiaram até agora com o modelo de fomento das exportações, apresentam por esses motivos, ativos financeiros que estão alocados naquele mercado financeiro não voltado à produção, fechando assim os resultados benéficos do modelo em um círculo restrito da economia.

Oliveira (1997:31) referindo-se ao 20º ENAEX (Encontro Nacional e Comércio Exterior) observa que as reivindicações dos exportadores brasileiros, ao governo federal, ainda hoje são as mesmas de 20 anos atrás: a questão dos encargos fiscais, falta de financiamentos, ausência do seguro de crédito e altos custos portuários. À ocasião, Pratini de Moraes assinalou qual o desejo dos exportadores: "igualdade de condições, com seus competidores do mercado internacional." Observando-se as FIGURAS 2 e 3, em ANEXO, percebe-se a evolução das exportações no setor moveleiro.

A década de 80 foi período de grandes transformações nas estruturas industriais, porém os países em desenvolvimento ressentiam-se de recessões. Assim, analisando a macro estrutura econômica, compreende-se melhor as deficiências dos parques produtivos brasileiros.

*"O período de transformação mais intensa da estrutura industrial nos países desenvolvidos ocorreu na primeira metade da década de 1980, quando o mundo ainda se ressentia das conseqüências dos choques ocorridos no final da década anterior e a economia norte americana influiu sobre o processo de ajustamento global através da política do 'dólar forte'.*

*Por conta das condições macroeconômicas desfavoráveis, esses países passaram por essas transformações em um clima recessivo, no qual o crescimento da indústria permaneceu, em média, abaixo da expansão do PIB total. Já os países em desenvolvimento apresentaram transformações mais intensas nas regiões e nos períodos de maior crescimento industrial." (BONELLI et GONÇALVES In: CASTRO et al: 1999, p.113)*

*"Entre 1970-1990, o protecionismo reinou absoluto para gáudio dos cartéis e dos oligopólios, tornando-se a intervenção governamental corriqueira. Os mecanismos de restrição às importações figuraram entre os mais 'perversos' do mundo: imposição de guias e obrigação de depósitos compulsórios; suspensão de benefícios fiscais e carga tributária pesada (IPI, Imposto de Importação e IOF); certas alíquotas chegaram a 100%, com cotas anuais de importação." (GRIECO: 1999, p.48)*

O mercado interno recebendo maiores incentivos de demandas, ofertas de empregos e expansão de renda, melhorará seu desempenho nos níveis

de consumo, que vem se reprimindo ano a ano. Desta forma, obtém-se o fortalecimento e crescimento de mercado doméstico, com todos os reflexos positivos de expansão da economia.

No Brasil, convive-se com processos ultramodernos e arcaicos, pré-industriais e pós-industriais. Sofre-se com os graves problemas nas estruturas agrárias, agrícolas e de comercialização de alimentos, no sistema educacional, na saúde pública, na pesquisa científica e tecnológica, na infraestrutura urbana, na política migratória, além de ainda apresentar uma das piores taxas de distribuição de renda do mundo.

Deve-se ressaltar que o mercado por si só não organiza nada. Fazem-se necessários a constituição e fortalecimento de redes ou associações de classes ou interesses, especialmente nesse momento em que as pequenas e médias empresas foram alçadas à plena cidadania empresarial, a partir da constatação de seu dinamismo como pólo gerador de empregos nas décadas de 70 e 80, e da emergência de uma nova funcionalidade econômica, relacionada à superação do modelo fordista de produção e ao advento do pós-fordismo ou especialização flexível e das possibilidades abertas pela introdução de tecnologias micro eletrônicas e de informação na produção industrial, pelas oscilações qualitativas e quantitativas da demanda e pela crescente agregação de serviços a produção de bens.

Dentre as ameaças sofridas pela indústria brasileira destaca-se: a crise energética e o aumento das taxas de juros que deverá comprometer o crescimento do setor este ano. Considere-se que a receita total (mercado interno e exportações) está em queda.

Evidentemente que, a despeito das limitações, as empresas de forma geral possuem potencialidades que, somadas a políticas que as favoreçam, contribuirá para a efetivação do seu desenvolvimento sistemático, privilegiando essas potencialidades, superando os eventuais desafios.

*A indústria brasileira, nos últimos 50 anos, adquiriu um grau de eficiência, competitividade, diversificação, conhecimento tecnológico e complexidade que diferencia o país das demais economias em desenvolvimento. Com estabilidade, isonomia competitiva e visão estratégica estaremos preparados para enfrentar os desafios da globalização. Sem esses requisitos aumentam os riscos de clivagens entre setores, regiões e empresas. O resultado será produção e empregos industriais abaixo de nosso potencial. A recorrência desses desequilíbrios impede o indispensável avanço tecnológico, desperdiça recursos humanos, encerra atividades de empresas e atinge profundamente o equilíbrio social. " (BEZERRA In: CASTRO: 1999, p. 15-16).*

Apontando para as possibilidades ou viabilidade do aumento produtivo exportador do setor de móveis de madeira, destaca-se a sua organização em pólos regionais; somado ao fato de ser um dos setores inseridos ao programa de exportação do governo (APEX), proporcionando a possibilidade de ampliar o projeto de formação de novos pólos.

Em entrevista, o representante do Sindmóvel considera que, para haver melhorias no setor, é necessário o treinamento da mão de obra, marketing, e gerenciamento. Como não poderia ser diferente, o setor ressenha-se do peso dos impostos, classificado como "terrível" e a questão dos fretes portuários, quatro vezes mais caras do que a Europa, sendo Porto Alegre o mais compensador ( Paraguai, 6% em 1991 e hoje 10%).

Dentre as inúmeras mudanças a serem efetuadas pelo setor, para melhor se adequar ao mercado internacional, está a necessidade de desenvolver preocupação com a sensibilidade do consumidor quanto às

questões ambientais, voltando-se para o desenvolvimento de produtos e processos que não agridam o meio ambiente, adotando o eco-design (projeto de determinado produto que leva em consideração os aspectos ambientais na sua concepção) e fluxograma para identificar opções de produção mais limpa, como reciclagem, substituição de matérias primas (principalmente florestas renováveis) e outras alterações que apontem para um planejamento mais cuidadoso em suas etapas de processo produtivo, evitando perdas e desperdício (energia, materiais etc.).

*“Em relação às florestas plantadas, o Brasil tem potencial para ser bastante competitivo, em função do baixo custo de sua madeira de reflorestamento. Além disso, esse é um mercado com excelentes perspectivas, em vista das atuais restrições ambientais ao comércio internacional de madeiras nativas e ao elevado custo financeiro das florestas nativas brasileiras.*

*O baixo custo das madeiras de reflorestamento no Brasil relaciona-se, principalmente, aos seguintes fatores:*

- a) clima adequado ao rápido crescimento das florestas plantadas – em geral, entre 12 e 14 anos, contra o período médio de corte de 50 anos nos climas temperados;*
- b) biotecnologia florestal dominada;*
- c) extensas áreas florestais disponíveis.” (GORINI: 2000, p.47-48)*

### 3.2 Os mercados e o panorama internacional do setor moveleiro

A transnacionalidade, forte elemento na formação dos blocos econômicos, contribui para que os Estados percam parte de suas prerrogativas de soberania. Esse fator é fundamental para se compreender os entraves e possibilidades da produção de bens com fins de exportação.

Analisando o mercado moveleiro no panorama internacionalizado, percebe-se que os principais países a produzir e exportar móveis de madeira são a Itália e a Alemanha, onde são terceirizadas duas mil oficinas. No

Brasil, a movelaria de escritório, que atua com os segmentos de metalurgia, marcenaria e tapeçaria, também adotam a prática de terceirização..

Os maiores consumidores de móveis de madeira no mundo são os Estados Unidos e o mercado europeu. E o Sindmóvel considera que o Brasil encontra na Malásia o principal concorrente na disputa do mercado na Europa e atribui o fato aos menores custos com mão de obra e matéria prima.

Em nível global, entre os principais concorrentes encontramos primeiramente a Itália, seguida pela Alemanha e França. Porém, Taiwan, Filipinas, Coréia, Tailândia e Hong Kong ocupam lugar expressivo no que se refere à exportação de móveis de madeira.

A matéria prima mais solicitada é, esmagadoramente, o pínus ou eucalipto (madeira renovada). E a exportação de madeira bruta, por sua maior rentabilidade, prejudica o setor moveleiro, onde, segundo representante da Abimóvel, ainda predomina a seguinte mentalidade: “fornecer móvel pronto é dar gelo para esquimó.” Entretanto, o movimento de ONG’s ambientais, muitas vezes dificultam a entrada de madeira na Europa e Estados Unidos. Além disso, muitas indústrias do setor tem se conscientizado para as questões ambientais.

Diante dos resultados da pesquisa, conduzida pelo consórcio de instituições de ensino superior, coordenado pelo Instituto de Economia da UNICAMP, pode-se observar com maior clareza o panorama da competitividade da indústria de móveis de madeira no Brasil, em cujo documento final constata-se a enorme dificuldade encontrada para analisar o



setor especialmente em decorrência da falta de dados específicos sobre a indústria de móveis de madeira – pela própria fragmentação do segmento.

*“A análise da competitividade da indústria brasileira de móveis de madeira deparou-se com grandes dificuldades devido à inexistência de estatísticas sistemáticas sobre a mesma. Por tratar-se de uma indústria muito fragmentada, os indicadores estatísticos usuais não a incluem a exemplo dos indicadores conjunturais sobre a indústria elaborados pela FIESP e pelo IBGE. Além disso trata-se de um setor ainda com um nível de organização a nível nacional bastante incipiente. As organizações de classe consultadas ainda não possuem estatísticas sistemáticas sobre o mesmo como ocorre com outros segmentos da indústria brasileira.” (COUTINHO et al, Coord.: 1993, p.33)*

Embora ainda restrito em seu número, as empresas exportadoras de móveis de madeira no Brasil tem se estruturado por meio de entidades representativas e estas têm se debruçado em projetos voltados para a incrementação da participação brasileira no mercado de móveis americano, constituição de consórcios de PME's para produção e exportação em grande escala, desenvolvimento de design, realização de mostras, implantação de pontos avançados, capacitação geral em comércio exterior, etc.

A APEX também tem incentivado a mudança na mentalidade empresarial brasileira, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura exportadora nas pequenas empresas envolvidas nos Projetos de Formação de Consórcios, ampliando a competitividade destas empresas, tanto no mercado nacional quanto internacional.

Questionado sobre a imagem da indústria moveleira brasileira no exterior, assim se expressa Miguel Ângelo Porfírio, Diretor do PROMÓVEL-PR:

*“Que imagem? Temos sim muitas empresas fabricando por encomenda para revendedores no exterior, de acordo com um design imposto por eles, Não há muita personalidade ainda. É necessário cultivar isso lá fora, valorizar o design nacional. Quando digo design, não falo só da forma, mas também das matérias-primas exclusivamente nacionais, das técnicas artesanais regionais, enfim em formar uma atitude que seja marca registrada do Brasil.” (Jornal SIMOV: 2001, p.1)*

A Argentina é o segundo maior mercado internacional da indústria Brasileira de móveis e a crise cambial e de energia, intensificada no na 2001, somadas à crise mundial dos ataques terroristas contra os Estados Unidos, contribuíram para a retração do mercado, cujos consumidores acautelam-se e os investimentos sofrem desestímulo.

A crise Argentina reflete-se nos negócios de exportação de móveis do Brasil, em franco crescimento no ano passado, cujo mercado interno intensificou o ritmo, consequência de desenvolvimento.

Domingos Rigoni, Presidente da ABIMÓVEIS, considera que esse pode e deve ser um momento de “definições e crescimento”, principalmente considerando que o setor madeireiro é

*“um setor privilegiado em relação a um mundo sem matérias primas. Que temos uma indústria moderna e consolidada em termos de sua tecnologia. Que a qualidade e o design dos produtos tem melhorado a olhos vistos. Que somos um dos poucos setores da indústria nacional com um trabalho intenso envolvendo empresas de todo o país no sentido de sua reestruturação e preparação para exportação.*

*O móvel brasileiro se torna cada vez mais conhecido no exterior.” (Revista ABIMÓVEL: 2001, p.3)*

Entretanto, o comércio internacional concentra-se em mãos de poucos exportadores. Também o mercado comprador é restrito. Hélio Mauro França, Gerente-Adjunto da APEX, faz as seguintes ponderações:

*“As exportações brasileiras são pouco diversificadas quanto aos mercados de destino: dez países absorvem mais de 80% do total das exportações. A situação repete o que acontece nas vendas globais do Brasil, onde dez países respondem por cerca de 66% das vendas externas. Além disso, os valores exportados pelo País são modestos frente ao mercado internacional de móveis, que comercializa cerca de US\$ 50 bilhões ao ano.” (Revista ABIMÓVEL: 2001, p.4)*

O designer japonês, Sadao Nagaoka , sugere que para o Brasil adequar-se ao mercado externo precisa aplicar identidade nacional nos seus móveis e sugere que, por exemplo, sejam utilizados elementos como pedras, sementes e mesmo o futebol como símbolos, na criação de peças personalizadas e genuinamente brasileiras. E esse pensamento também é comungado por Tetsuya Inoue, Diretor da JETRO (Japan External Trade Organization): “Em um mercado personalizado, o preço é acessório, O público japonês pode pagar o necessário e o que quer é o novo, a vanguarda, o inédito e mais que o calor financeiro, o valor de identidade emocional é que importa.” (Revista ABIMÓVEL: 2001, p. 25).

Para um produto ser menos impactante o designer deve levar em conta, durante o seu planejamento, todo o ciclo de vida do produto, ou seja, toda a vida do produto desde seu planejamento, passando pela fabricação, pela distribuição, pelo uso. Esse ciclo deve se converter de aberto em fechado. Isto é, em vez do produto ter como fim o seu descarte, deve-se prolongar sua vida útil através de algumas ações como: reutilização do produto, o uso de partes através do desmonte e por fim a reciclagem do material.

#### 4. INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE MADEIRA NO CENTRO-SUL BRASILEIRO FRENTE AO DESAFIO DAS EXPORTAÇÕES

Para manter a competitividade no mercado, as empresas da área madeireira e moveleira estão investindo no aprimoramento técnico e no desenvolvimento de suas tecnologias. A melhoria da produtividade e do faturamento, além da redução dos desperdícios operacionais estão entre os principais objetivos dos empresários.

O segmento madeireiro é um dos mais importantes da economia brasileira. Prova disso é que o setor responde hoje pela significativa parcela de 6,15% do PIB do país. O Brasil, aliás, concentra aproximadamente 70% da indústria madeireira latino americana. (Revista REFERÊNCIA, 2002:25)

Muitos Estados brasileiros tem agregado pólos moveleiros, cujas indústrias buscam qualificação e competitividade no mercado externo e sua composição é basicamente de micros, pequenas e médias empresas.

*“A indústria brasileira de móveis é formada por 13,5 mil micro, pequenas e médias empresas, de capital totalmente nacional. Essas localizam-se em sua maioria na região Centro-Sul do país, constituindo em alguns estados pólos moveleiros, a exemplo de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul, em Santa Catarina; Arapongas, no Paraná; Mirassol, Votuporanga e São Paulo, em São Paulo, Ubá, em Minas Gerais; Linhares, no Espírito Santo”. (GORINI: 2000, p.75)*

No Brasil o setor de móveis de madeira caracteriza-se pelo predomínio de aproximadamente 10 mil micros, 30 mil pequenas e 500 médias empresas que atuam de forma segmentada no mercado e grande parte da sua produção refere-se a confecção de móveis residenciais (conforme FIGURA 4).

Embora em quase todos Estados existam empresas moveleiras, somente Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo respondem por

aproximadamente 96,5% das vendas de móveis para o exterior. (Revista da Abimóvel: 2001, p.4)

Os Estados de São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais concentram 88% da produção doméstica de móveis e das exportações, mais de 50% provêm de Santa Catarina, que além de ocupar o lugar de maior exportador, é o terceiro maior produtor de móveis do país. Possui aproximadamente 900 fábricas e emprega 18 mil pessoas.

80% da produção de móveis de escritório (cerca de 40% do faturamento do setor) são provenientes de São Paulo, em empresas concentradas na região metropolitana, além de aglomerações regionais (pólos de Mirassol e Votuporanga)

Bento Gonçalves e Flores da Cunha são os principais pólos moveleiros do Rio Grande do Sul e o de Santa Catarina localiza-se em São Bento do Sul.

Representando 20% do valor da produção nacional, o Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis, em 2,8 mil empresas, sendo somente 100 de maior porte, produzindo para o mercado doméstico quase a totalidade da sua produção (exporta apenas 7%). Ainda assim contribui com 25% do total das exportações nacionais, sendo o segundo exportador.

*“O principal pólo moveleiro do estado e um dos maiores do Brasil – São Bento do Sul – constitui o maior centro exportador do país, com quase 40% do total das exportações nacionais e confecciona móveis para uso residencial (cerca de 80% da produção), direcionados, em sua maior parte, para o mercado de exportação: a grande maioria das empresas da região, independente do porte, opera com exportações, em contraste com o Pólo de Bento Gonçalves... Existem empresas exclusivamente exportadoras, que trabalham em sua maior parte, sob encomenda, especialmente as pequenas e micro. Entre as principais empresas de São Bento do Sul, cabe destacar Artefama, Rudnick, Neumann, Leopoldo, Zipperar, Weiherman, Serraltense e Três Irmãos.” (GORINI: 2000, p. 45)*

Somente Bento Gonçalves representa 9% da produção nacional, destinando-a para o mercado interno e o pólo de São Bento do Sul. Maior centro exportador, participa com 40% do total das exportações nacionais.

A FIGURA 5 apresenta quadro demonstrativo dos principais pólos moveleiros do país.

O setor utiliza-se de centros tecnológicos, geridos pelo SENAI, para formação de mão de obra e desenvolvimento técnico para atendimento aos pólos moveleiros regionais do País. Entre esses centros, encontram-se: FETEP – São Bento do Sul – SC;

- CETEMO – Bento Gonçalves – RS;
- CETMAM – São José dos Pinhais – PR.

O PROMÓVEL tem incrementado ações empresariais cooperativas, mediante consórcios de exportação em projeto piloto com indústrias moveleiras da região Sul, associadas ao programa, estendendo-se aos demais pólos.

Buscando oferecer o suporte necessário para que a indústria alcance os níveis de competitividade no mercado externo, o consórcio também oferece orientações sobre a forma de produção a ser adotada pelas consorciadas.

Dentre as experiências de resultado positivo, aponta-se a participação de uma empresa âncora (empresas de grande porte) no processo, a exemplo do modelo já testado em São Bento do Sul, em Santa Catarina: "São indústrias que têm o domínio a tecnologia do produto, do mercado e que podem capacitar o parceiro e, conseqüentemente, alavancar o processo de exportação." (Jornal SIMOV: 2001, p.4)

Outras experiências têm destacado os resultados positivos da união entre os pólos produtores de móveis do país. Diante da necessidade de racionamento de energia, muitas propostas de auto sustentação foram aplicadas.

O Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas investe em projeto de construção de termoelétrica para abastecer fabricantes regionais. Também a Eucatex, em São Paulo, anunciou construção de usina térmica a gás, em Salto, SP.

Além da aquisição de geradores, muitos pólos têm investido em motores para desempenho de menor consumo energético.

Dessas e de outras práticas pode-se observar a tomada de medidas voltadas para a otimização tanto no que se refere ao funcionamento do maquinário quanto dos demais processos produtivos.

Um dos grandes desafios colocados às empresas exportadoras de móveis de madeira está na necessidade de adequações de sua linha, levando em consideração as preferências do país importador. A Danette Móveis, de Rio Negrinho, em Santa Catarina, experienciou as dificuldades. Ao estender seu mercado para a Alemanha, França e Holanda chegou a mudar tudo para agradar o cliente, desde a matéria prima até o design, passando por adequações de layout, aquisição de novas máquinas, além da adoção de nova filosofia.

O MDCI – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior tutelou o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis, em Brasília, em agosto de 2001, numa manifestação da integração do setor em torno da qualificação para a ampliação do mercado exportador.

Desse Fórum, o próprio ministro Sérgio Amaral prometeu tratamento especial para o setor, colocando-o como prioridade na lista feita junto ao Itamaraty.

O site da Abimóvel alista as principais empresas exportadoras de móveis de madeira do Brasil. Observa-se que tratam-se de empresas de médio e grande porte, conforme a seguir:

a) Em São Paulo

Bérgamo Cia Industrial (Guarulhos)

Voko Sist. Móveis Racionais Ltda. (Barueri)

b) Em Santa Catarina

Chies S/A Indústria e Comércio (Caxias do Sul)

Estofados Mannes Ltda. (Guaramirim)

Fábrica de Móveis Consular (São Bento do Sul)

Fábrica de Móveis Leopoldo S/A (São Bento do Sul)

Fábrica de Móveis Neumann Ltda. (São Bento do Sul)

Indústria Artefama S/A (São Bento do Sul)

Indústrias Zipperer (São Bento do Sul)

Móveis James Ltda. (São Bento do Sul)

Móveis Muller Ltda. (Rio Negrinho)

Móveis Pérola S/A. (Urussunga)

Móveis Rudnick S/A (São Bento do Sul)

Móveis Serraltense Ltda. (São Bento do Sul)

Móveis União Ltda. (Rio Negrinho)

Móveis Walfrido Ltda. (São Bento do Sul)

Móveis Weihermann S/A (São Bento do Sul)

Oxford Móveis Ltda. (São Bento do Sul)



Renar Móveis S/A (Fraiburgo)

Chies S/A Indústria e Comércio (Caxias do Sul)

c) No Rio Grande do Sul

Fábrica de móveis Florense Ltda. (Flores da Cunha)

Gaudêncio da Costa & Cia Ltda. (Restinga Seca)

Gradany do Brasil S/A (Vermelha)

Madecenter Móveis Ltda. (Bento Gonçalves)

Madem S/A Indústria e Comércio de Madeiras Ltda. (Bento Gonçalves)

Madesa S/A Indústria de Móveis ( Bom Princípio)

Móveis Carraro S/A (Bento Gonçalves)

Móveis Sandrin Ltda. (Bento Gonçalves)

Móveis Vascari Ltda. (Bento Gonçalves)

Telasul S/A (Garibaldi)

Todeschini S/A Indústria e Comércio (Bento Gonçalves)

Universum do Brasil Indústria de Móveis Ltda. (Antônio Prado)

d) No Paraná

Famossul Indústria e Comércio de Móveis Ltda. (Pien)

Moval Móveis Araçongas Ltda. (Araçongas)

Móveis Jor Ltda. (Rio Negro)

Santos Andirá Ind. de Móveis Ltda. (Andirá)

e) No Espírito Santo

Indústria de Móveis Movelar S/A (Linhares)

A base técnica das empresas sofre constante atualização, em decorrência da difusão e acessibilidade de tecnologia, mediante cooperação entre indústrias de móveis e de máquinas, como ocorre na Europa. Entretanto, a modernização em muitos casos ocorre em apenas algumas etapas da produção, havendo coexistência de maquinário moderno com obsoleto.

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

*Além dos avanços tecnológicos o aumento da horizontalização da produção, ou seja, a presença de muitos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis também vem contribuindo para a flexibilização da produção, assim como para a redução dos custos industriais e o aumento da eficiência da cadeia produtiva. Tanto na Europa quanto nos Estados Unidos verifica-se grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto que as pequenas e médias especializam-se no fornecimento de partes de móveis ou atuam em determinado segmento do mercado. (GORINI, 2000:2000, p. 16)*

A aplicação do ISO – 14000 inibirá o mercado de móveis construídos em madeira de lei, estimulando o uso da reflorestada, uma tendência que ganha força no mercado mundial e nesse sentido o Brasil revela-se em condições de competitividade.

A Indonésia e as Filipinas oferecem proteção às exportações de madeira bruta e essa prática, no que se refere à política econômica, ainda é muito incipiente no Brasil.

O Caderno de Economia do jornal O Estado do Paraná, em novembro de 2001, trouxe informes sobre o desempenho da prática de reflorestamento no Paraná, impulsionado especialmente pelo Programa Florestas Municipais.

*“Para equilibrar demanda por madeira e reposição florestal, o governo estadual e municípios desenvolvem desde 1995 o Programa Florestas Municipais, responsável até o ano passado pelo reflorestamento de 41 mil hectares, ou seja, 70 milhões de árvores.*

*Em 1997, segundo Instituto Ambiental do Paraná (IAP), 7% da demanda de toras era retirada das matas nativas estaduais, enquanto a produção era de 92%. Hoje, esse percentual é de apenas 1%; e a produção de 99%. A meta é zerar o corte de espécies nativas até o final do ano. Com isso as indústrias serão abastecidas apenas com reflorestamento.” (O Estado do Paraná: 4/11/01, p.10)*

Segundo o Sindmóvel, encontram-se em São Bento do Sul as maiores empresas exportadoras de móveis de madeira no Brasil, entre elas a Abimóvel, Artefama, Promóvel e Pamplona. E esse quadro encontra-se melhor explicitado na FIGURA 6.

As empresas brasileiras seguem o modelo italiano, cuja atuação se dá mediante consórcio e rodízio de marcas. E comentando sobre esse modelo adotado para exportação, Pedro Paulo Pamplona, Diretor Executivo do PROMÓVEL, comenta sobre a importância de agilizar a produção para alcançar o mercado externo com maior rapidez: “A terceirização foi a forma encontrada. Através dela, uma pequena ou micro empresa que tenha recebido um grande pedido só terá condições de atendê-lo se terceirizar parte da sua produção. Do contrário, o que deveria ser fabricado em três meses poderia levar um tempo três vezes maior e inviabilizaria o negócio.” (SIMOV, 2001:4). Pamplona entende que o mercado brasileiro tem se destacado no panorama internacional.

Para Hélio Mauro França, da APEX “As ações em curso permitem imaginar que o setor moveleiro nacional tem chances de crescer no mercado externo. O

momento é de ação coordenada e conjunta, no qual a presença e a participação dos empresários é fundamental para que os resultados possam ser alcançados em curto espaço de tempo, e que se consolide a presença do móvel brasileiro no mercado internacional.” (Revista ABIMÓVEL: 2001, p.4).

A retração dos mercados diante dos reflexos dos ataques terroristas nos Estados Unidos colocou o setor moveleiro em posição de cautela no que se refere ao expansionismo. O consultor Jeff Holmes, especialista no mercado moveleiro norte-americano revela que muitas companhias internacionais importadoras dos Estados Unidos tem preferido negociar com o Brasil, mudando de fornecedor.

*“Agora é o momento perfeito para o Brasil estabelecer uma base de distribuição de móveis nos Estados Unidos”, complementa Holmes. O fato de a herança moveleira do Brasil estar mais próxima dos norte-americanos conta pontos. Também os produtos brasileiros estão emergindo como alguns dos melhores do mundo. O consultor destaca ainda a proximidade geográfica, que torna os fretes mais baratos. Outro aspecto que coloca a indústria brasileira em destaque é a abundância de matéria prima.” (Revista ABIMÓVEL: 2001, p. 5)*

O trabalho com informações sobre os investimentos ocorridos em alguns pólos moveleiros e os dados apurados permitem o traçado de um perfil analítico da competitividade desse segmento, servindo ainda como indicadores para busca de respostas para as inquietações, suscitadas ao longo da análise do tema proposto para investigação.

Nesse processo analítico, foi identificado um conjunto de elementos que, na prática, debilitam as empresas, limitando os possíveis impactos positivos no que se refere ao seu potencial de exportação. Dentre essas limitações pode-se citar:

- A grande verticalização da produção industrial de móveis, tendo sua origem na estrutura brasileira de tributação “em cascata”;

- A carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis;
- A incipiente normatização técnica;
- A elevada informalidade;
- Os baixos investimentos em design e pesquisa de mercado. (GORINI: 2000, p. 11)
- A cultura empresarial que impõe obstáculos em sua incorporação a processos de modernização e transformações tecnológicas e que se expressa numa gerência desatualizada, em matéria de organização e sistemas e numa exacerbação do individualismo;
- Super diversificação produtiva;
- Escassa especialização;
- Inconsistência ou inexistência de estratégias para o desenvolvimento de produtos de exportação;
- Debilidade para auto-financiamento e carência de garantias suficientes para subsidiar a investida no mercado externo;
- Altos custos de produção derivados da inflexibilidade em equipamentos e processos produtivos;
- Presença de uma mão de obra pouco qualificada e pouco compenetrada com os objetivos da empresa;
- Obsolescência de equipamentos e instrumentos de trabalho;
- Dependência de insumos importados;
- Fragmentação do setor moveleiro;

- Grandes distância entre os pólos moveleiros e as fontes de matéria prima (madeira tropical);
- Falta de design que ultrapasse a etapa das cópias e traduza fielmente a cultura nacional, etc.

#### 4.1 *A indústria de móveis de madeira no Brasil: matéria prima, produção, tecnologia, sustentabilidade, consumo e empregabilidade*

Conforme o plano Nacional de Florestas – MMA, o Brasil possui aproximadamente 65% (5,5 milhões de Km<sup>2</sup>) do seu território coberto por florestas. Desse total quase 2/3 é formado pela floresta Amazônica enquanto o restante compõe-se de Mata Atlântica e ecossistemas associados (Sul, Sudeste e Nordeste), Caatinga (Nordeste) e Cerrados (Centro-Oeste). O país possui a maior extensão de floresta tropical do mundo, abriga a maior biodiversidade e é simultaneamente o maior produtor e também líder mundial em consumo de madeira tropical.

Só a Amazônia representa um terço das florestas tropicais do mundo. A região abriga as maiores reservas de produtos madeireiros (60 bilhões de m<sup>3</sup> em tora)

A vocação econômica da Amazônia é o manejo florestal e a industrialização de produtos e subprodutos florestais. A produção atual de madeira representa cerca de US\$2,5 bilhões/ano.

Certamente com a adoção de prática de manejo, poder-se-ia atender a demanda interna por madeira, de forma sustentável, utilizando-se apenas um pequeno percentual das áreas com potencial produtivo.

Segundo o BNDS, a produção de madeira aglomerada, que foi de 494 mil m<sup>3</sup> em 1990, aumentou para 1.313 mil m<sup>3</sup> em 1998, o que significou o incremento médio de 13% ao ano.

Os pólos moveleiros são os principais mercados consumidores de aglomerados, posto que entre 80 e 90% do volume produzido são destinados à fabricação de móveis. A maior parcela da produção nacional é absorvida diretamente pela indústria moveleira. Um volume menor é comercializado pelas revendas e destinado ao setor moveleiro de pequeno porte.

No Brasil, a madeira, uma das principais matérias-primas utilizadas para a produção de painéis de aglomerado, provém, em sua totalidade de florestas plantadas. As empresas Placas do Paraná, Tafisa e Berneck utilizam 100% de pinus na fabricação de painéis de aglomerado; a Eucatex utiliza 100% de eucalipto, enquanto Duratex e Satipel combinam pinus e eucalipto em proporções variadas.

Dos temas em pauta no Fórum de Competitividade da cadeia de produção de madeira e móveis foram destaque: a questão da certificação florestal, modernização da indústria de processamento, a indústria de painéis e o setor moveleiro.

Pela Instrução Normativa 17/2001 do IBAMA, o governo brasileiro proibiu, a partir de outubro/2001, a extração e comercialização de mogno, em decorrência do extrativismo ilegal, especialmente na região amazônica. Certamente, caso houvesse fiscalização de maior rigidez, aplicada desde o início dessa atividade, a exploração não tomaria esse rumo descontrolado.

Em operação de resgate no Pará, os primeiros resultados mostraram apreensão de 20 mil metros cúbicos de mogno, avaliados em 60 milhões de reais. Em decorrência da complexidade da operação, o processo de resgate do mogno explorado ilegalmente na região levou cerca de 3 meses para conclusão, contando com apoio da Polícia Federal, Fiscais do IBAMA, soldados do Batalhão de Infantaria da Selva, Exército e Batalhão Florestal da Polícia Militar.

*“Só na Fazenda Jurilândia, o IBAMA apreendeu 28 caminhões, uma balsa, 10 carros, dois aviões, dois grandes tratores e 21 motosserras... Além de explorar uma espécie em risco de extinção, os madeireiros causam grandes prejuízos à floresta. Ao derrubar a madeira sem qualquer planejamento, elas caem sobre outras espécies (sucupira, feijó, massaranduba, andiroba, jatobá, entre outras), chegando a danificar cerca de 50 metros de floresta ao redor de cada árvore de mogno abatida clandestinamente.” (Revista REFERÊNCIA: 20001, p.30)*

A indústria madeireira ressent-se da proibição de extração de mogno, que lamentavelmente prejudica empresas idôneas, gerando problemas para exportadores brasileiros e importadores dessa espécie florestal.

Buscando solução, a AIMEX (Associação das Indústria Exportadoras de Madeiras do Estado do Pará) sediará encontro em maio/2002 no Hilton Hotel, contando com a participação da IMPA (International Wood Products Association). Trata-se de entidade de classe do setor madeireiro com sede nos Estados Unidos. Planeja-se a realização do workshop “Comércio sustentado e gerenciamento do mogno”. (REFERÊNCIA, 2002:30)

Na IV Feira de Máquinas e Produtos do Setor Madeireiro realizada em Belém, a Caterpillar, sua principal patrocinadora, apresentou em seu estande a Fundação Floresta Tropical, organização não-governamental que



“estuda o manejo florestal e se preocupa em capacitar os engenheiros florestais e madeireiros para o manejo correto das florestas”. (Revista REFERÊNCIA: 2002, p.42)

O Conselho Brasileiro de Certificação Florestal é uma entidade voltada para a conscientização do empresariado madeireiro para a utilização do manejo sustentável das florestas. E Walter Suiter, secretário executivo do Conselho, em entrevista, informa sobre as vantagens da certificação para os madeireiros, abordando ainda a expectativa do futuro florestal no cenário mundial. O secretário lamenta que muitos empresários consideram tratar-se de um investimento sem retorno garantido. “Ainda existem empresas que trabalham com madeira como há 30 anos, sem preocupação ambiental e social”. (Revista REFERÊNCIA, 2002:14).

O plano de certificação liga-se tanto a questão ambiental quanto social, pois as empresas são cobradas no que se refere às obrigações legais perante o Ministério do Trabalho e os padrões de manejo atentam para as leis trabalhistas, Estatuto da Criança e do Adolescente, além de leis ambientais e administrativas voltadas para o manejo sustentável.

*“O Brasil está numa fase em que o empresário está com mais disposição para mudanças positivas. Duas forças estão convergindo para uma melhora nesse sentido. O mercado que está basicamente obrigando o madeireiro a se certificar e o governo fiscalizando mais. Para acrescentar o componente ambiental/social agrega valor ao que é produzido, fazendo com que possa ser explorado um bom marketing para esse produto certificado.” (Revista REFERÊNCIA: 2001, p.16)*

No que se refere a consciência ambiental, o secretário chama atenção para o fato de que anteriormente a sociedade limitava-se a denunciar a degradação das matas, porém hoje além das denúncias, novos caminhos

são apontados, de modo a que o mercado produtivo possa ser mantido sem agressões à natureza. Considera-se ainda que a juventude tem sido educada ambientalmente e suas ações entrarão em choque com o status quo. Ora, no momento em que um maior respeito à natureza for requerido, restará ao madeireiro a opção de certificar-se, sob pena de, ao contrário, fadar-se à falência.

A principal preocupação do setor volta-se para o fornecimento de madeira a longo prazo. A Sociedade Brasileira de Silvicultura –SBS, alerta para os estudos que apontam que em 2004 a demanda de madeira será maior que sua oferta e em 2007 haverá escassez de eucalipto.

Pela Instrução Normativa 17/2001 do IBAMA, o governo brasileiro proibiu, a partir de outubro/2001, a extração e comercialização de mogno, em decorrência do extrativismo ilegal, especialmente na região amazônica. Certamente, caso houvesse fiscalização de maior rigidez, aplicada desde o início dessa atividade, a exploração não tomaria esse rumo descontrolado.

O Projeto Desenvolvimento de Fornecedores e Redes de Empresas de Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis, pelo MDCI busca transposição desse desafio, priorizando o financiamento da produção e as políticas florestal e de exportação, centrando-se nas empresas de pequeno porte (das 300 selecionadas, 275 são micro e pequenas).

O Sindmóvel ressentir-se das dificuldades para total implementação do sistema de substituição de máquinas eletrônicas para microeletrônicas.

Citado por MIRANDA NETO (1997, p.17), o economista, prêmio Nobel, Robert Solow, constata que "os computadores estão em toda parte, menos

nos indicadores de produtividade”. No mesmo texto tece comentários acerca do fato de que convencionou-se utilizar informática nas instituições financeiras, nas empresas de transporte aéreo, de comunicação etc., porém “o setor industrial só agora está se reestruturando com base em sistema de globalização”.

Inclusive o uso de maquinário antigo tem comprometido a saúde do trabalhador. Esse fato se evidencia no número considerável de mutilações nas linhas de produção.

Ao se analisar as informações do SISCAT – Sistema de Informações das Comunicações de Acidentes do Trabalho, toma-se conhecimento que só no Paraná, no ano de 1997, ocorreram 215 amputações em 65 municípios. Em termos percentuais o ramo de mobiliário participa com 6% dos casos, ocupando o 2º lugar no ranking. (ver FIGURAS 7 e 8, em ANEXO). Seu percentual de mutilação supera as atividades de metalurgia (5%) e artefatos de plástico (0,5%) igualando-se a construção civil em morbidade.

Entretanto, a produção tem experimentado consideráveis alterações qualitativas. Em especial o design tem se aprimorado, muito embora restrito a um pequeno grupo de indústrias, concentrando-se nas empresas de grande porte, líderes de mercado.

*“empresas médias e menores não investem em design próprio. Os motivos alegados quase sempre se resumem ao custo desse investimento e ao seu retorno imediato, baixo ou negativo; o sistema de cópias é generalizado para todo esse setor industrial, com ênfase nas empresas menores que chegam a desenvolver aptidões surpreendentes em realizar cópias e adaptações; o design próprio ainda é atributo de uma minoria de empresas, as quais possuem um setor de design próprio ou contratam escritórios ou profissionais especializados para realizarem essa tarefa”. (COUTINHO et al: 2001, p.37)*

As Escolas de Design da UFPR, PUC e CEFET mantêm, em setor específico, um núcleo de criação de móveis ligados à linha de exportação (selo do Brasil).

De acordo com os projetos do Promóvel, estima-se a criação de 10.000 novos empregos, mediante a inserção de mais 300 empresas no mercado externo.

O Rio Grande do Sul e o Paraná possuem centros avançados de tecnologia da madeira e do mobiliário com o objetivo de contribuir para a melhoria do desempenho das indústrias da madeira e do mobiliário, concretizados pelo SENAI.

Em cooperação técnica com o Estado alemão de Baden-Württemberg, que envia consultores para assistência técnica aos trabalhos do CETMAM e o SENAI prepara parte de seus recursos humanos na Alemanha.

Esses centros de formação visam elevar a qualidade e a competitividade das empresas, contribuindo para a formação, aperfeiçoamento e especialização de recursos humanos, capacitando jovens e adultos em uma variedade de modalidades de cursos e programas de treinamento, mediante aulas laboratoriais, em oficinas, etc.

Em função da especialização dos seus recursos humanos o CETMAM oferece assistência técnica/tecnológica, nas tarefas de análises físico-químicas de matérias primas e produtos, na otimização de processos produtivos, nos aspectos de segurança do trabalho, na preservação do meio ambiente e na implantação de programas de melhoria da qualidade.

O CETMAM foi fundado como projeto de cooperação entre o SENAI-PR e o Ministério da Economia do Estado de Baden Württemberg, localizado em São José dos Pinhais, ocupa 5000 m<sup>2</sup> de área construída, em terreno de 20.000 m<sup>2</sup> e seus equipamentos (máquinas, ferramentas, aparelhos e instrumentos) são adquiridos no Brasil e na Alemanha).

Contribuindo para o desenvolvimento econômico das indústrias do país e do MERCOSUL, o CETMAM é reconhecido como centro de excelência, certificado pela ISO 9001 desenvolve serviços tanto no território nacional quanto no exterior. Atua como pólo de geração, absorção, adequação e transferência de tecnologia, oferecendo apoio necessário para a melhoria da qualidade e produtividade do setor.

Seus trabalhos abrangem diagnósticos e recomendações no campo de gestão industrial nas questões relativas ao processo produtivo e solução de problemas técnicos da administração ou produção de bens e serviços, introduzindo melhorias no processo produtivo industrial.

O CETMAM mantém ainda acervo de estudos de viabilidade e melhoria nos processos, proporcionando difusão de informações ao setor produtivo e à comunidade. Esses levantamentos compreendem o âmbito florestal, madeireiro e moveleiro, nas relações com o mercado, utilização de matéria-prima, tecnologias de transformação de industrialização e outros. E, em seu laboratório executa:

- Testes dinâmicos em móveis;
- Análise de matérias primas;
- Simulação de condições climáticas;

- Determinação de condições climáticas;
- Controle de qualidade de tintas e vernizes;
- Testes de resistência do acabamento;
- Ensaio de compensados, aglomerados e espumas, etc.

E oferece os seguintes treinamentos:

- Afiação de ferramentas;
- Acabamento de superfícies;
- Técnicas de laminação;
- Secagem de madeira;
- Redução de desperdício;
- Layout;
- Soldagem;
- Custos;
- Operador de plaina moldureira, construção de aberturas padrão nacional e europeu, etc.

Certificado pela ISO 9001 e SENAITEC, o CETMAM oferece cursos e treinamentos que podem ser executados no próprio local de trabalho, alguns dos quais alistados abaixo (Jornal SIMOV: 2001, p. 6):

- Operador de máquinas da indústria moveleira (regulagem, operação e manutenção);
- Construção de aberturas padrão nacional (esquadrias);
- Construção de aberturas padrão europeu (esquadrias);
- Leitura e interpretação de desenho de móveis;

- Custos de formação de preço na indústria moveleira;
- Secagem da madeira;
- Técnicas de laminação;
- Técnicas de dispositivos e gabaritos (segurança);
- Afição e repastilhamento de discos para serra circular;
- Afição de ferramentas (incluindo serra de fita estreita);
- Afição e laminação de serra de fita larga.

Indagado, em entrevista, sobre as prioridades do setor no que se refere à competitividade, representante do Sindmóvel considera que as empresas exportadoras de móveis de madeira priorizam, respectivamente, o design, a tecnologia e as estratégias comerciais. No que se refere à compra, os clientes priorizam, respectivamente: preço, qualidade e marca. Quanto à prática de estoque zero, ainda é rara no setor.

O Brasil precisa direcionar ações no sentido de melhorar a estruturação tanto de sua capacidade produtiva quanto exportadora, mediante efetivação dos programas de capacitação das empresas e sua promoção comercial.

*“Há três mercados de elevado crescimento no consumo de móveis: a) o Leste Europeu – mais notadamente os países que tiveram sucesso na transição do socialismo para o capitalismo; b) os países africanos e asiáticos com influência muçulmana (incluindo Índia), cujo padrão estético exige a utilização da cor dourada em larga escala; e os países da América do Sul e Central, que consistem em um mercado já mapeado pelos exportadores brasileiros.” (Revista ABIMÓVEL: 2001, p.4)*

Sadao Nagaoka, designer japonês, após ministrar dois workshops no Sul, concluiu que o setor moveleiro do Brasil possui condições de exportar para o Japão.

Assim, o PROMÓVEL estabeleceu aliança com a JETRO (Japan External Trade Organization), instituição vinculada ao governo japonês, possuindo 80 escritórios em 59 países.

Em entrevista concedida à Revista da Abimóvel, o designer teceu considerações acerca das qualidades e fragilidades desse setor no Brasil que, especialmente para adequar-se ao mercado japonês, precisa considerar as diferenças do biótipo (estatura menor que dos brasileiros), a questão cultural (geralmente andam descalços dentro de casa, além da compactação das casas japonesas (em função da economia de espaços).

*“O segmento de móveis no Brasil se desenvolveu bastante tecnologicamente e o grande interesse em exportar originou empresas mais qualificadas e melhores estruturadas que anos atrás... um dos fatores a ser desenvolvido é a funcionalidade dos móveis, já que no Japão os requisitos são diferentes.” (Revista ABIMÓVEL: 2001, p.24)*

A Indonésia e as Filipinas oferecem proteção às exportações de madeira bruta e essa prática, no que se refere à política econômica, ainda é muito incipiente no Brasil,

A abundância de matéria prima, em decorrência do clima e solo apropriados, coloca o Brasil em vantagens em relação à Europa. Outro fator que contribui para a ampliação da sua competitividade é a abundância de mão de obra barata.



*“A indústria brasileira de móveis possui um potencial muito grande de elevar a sua competitividade em relação aos principais países exportadores principalmente no segmento de móveis torneados de madeira. O país possui uma oferta bastante elástica de madeiras de lei a custos menores do que nos demais países europeus. O Brasil possui condições excepcionais de clima e de solo que permitem um crescimento muito mais rápido desta espécie do que nos países europeus.*

*O país retém, também, uma outra fonte importante de competitividade que é a sua mão de obra abundante e barata relativamente aos principais países exportadores. Mesmo com a introdução de máquinas informatizadas, a indústria de móveis é relativamente mais intensa em mão de obra do que os outros segmentos da indústria de transformação.” (COUTINHO et al, Coord., 1993, p.12-13)*

Em entrevista Luciano Coutinho, professor titular de estudos da Economia da UNICAMP, prevê que a turbulência da economia mundial reflete-se no setor moveleiro e o futuro das exportações dependerá de uma série de fatores que vão desde o fim das secas regionais, fornecimento de energia redução dos juros no exterior o não agravamento da crise Argentina, etc. Lembra ainda que a política econômica adotada pelo novo governante empossado após as próximas eleições para Presidente no Brasil poderá “inibir ou estimular os investimentos externos no país” e complementa:

*“A taxa de câmbio atual favorece muito as vendas para o exterior. É a oportunidade para o setor moveleiro alavancar seus negócios com outros países. Para isso, precisa oferecer um produto mais barato sem sacrifício da qualidade e meios mais baratos de financiamento de consumo. A iniciativa tem de partir do próprio setor” (Revista ABIMÓVEL: 2001, p. 6)*

Estruturalmente a degradação do meio ambiente no Brasil está ligada a falta de investimentos e atraso tecnológico, as decisões políticas, mais especificamente a política cambial e opções estratégicas, a exemplo da liberalização comercial.

O país intensifica exportações de recursos naturais e energéticos, influenciando diretamente o meio ambiente em virtude da exploração. Fatores como a pobreza, a sofisticação do consumo das elites, a industrialização e urbanização são agravantes nas questões ambientais.

*“As exportações brasileiras têm custos ambientais. Esses custos são: custos de reprodução ou de manejo sustentável dos recursos naturais renováveis exportados; custos atualizados da não disponibilidade futura dos recursos não renováveis exauridos; e custos de reparação dos danos locais produzidos pelas atividades exportadoras.” (LIMA apud GONÇALVES: 2000, p. 80)*

O Diretor Executivo da Abimóvel comenta que os Estados Unidos importam mais de US\$ 12 bilhões por ano em móveis e o Brasil é responsável por apenas US\$ 120 milhões (1%).

Quanto à crise argentina, embora afete o mercado exportador brasileiro, acredita-se que a demanda deve continuar. Mesmo diante da queda das exportações, norte americanos e argentinos continuam comprando. Apesar da qualidade dos móveis argentinos, seu preço é elevado e esse fator amplia as perspectivas do Brasil.

Ora, as vendas de móveis da Itália são correspondentes a US\$ 17 bilhões. Partindo dessa análise, o superintendente da Abimóvel, Eduardo dos Santos Lima faz a seguinte observação e ao final questiona: “Se eles conseguem isso sem ter matéria-prima, que é toda importada, por que o setor moveleiro do Brasil, que além da matéria-prima tem extensão territorial e excelente mão-de-obra, não pode chegar lá?” e o Presidente da entidade complementa: “O momento é de aumentar contatos com distribuidores e adotar estratégias comerciais agressivas... as crises têm um lado positivo,

que são as oportunidades que surgem delas" (Revista ABIMÓVEL: 2001, p. 7)

A indústria brasileira de móveis, de capital totalmente nacional, emprega quase um milhão de trabalhadores.

Somando-se, as empresas de madeira e móveis abrangem o número de 20 mil e seus produtos geram mais de 400 mil empregos. E a Abimóvel considera que a participação de associações e entidades representam a força do segmento. A FIGURA 9 explicita a distribuição de pessoal ocupado e o valor bruto da produção industrial.

*"Em conformidade com o padrão mundial, a indústria brasileira de móveis também se caracteriza pelo pequeno porte de seus estabelecimentos industriais: as micro e pequenas empresas, até 19 empregados, representam em torno de 88% do total de estabelecimentos registrados, 33% do emprego total e apenas 16% do valor bruto da produção industrial. Já as empresas de porte médio, entre 20 e 500 empregados, representam 12% do total dos estabelecimentos, 60% do emprego total e em torno de 75% do valor bruto da produção." (GORINI: 2000, p. 36)*

O Presidente do SEBRAE-SP, Sílvio Goulart Rosa Júnior lamenta-se que a pequena empresa, como resultado de razões estruturais, não possui política pública abrangente, prejudicando assim seu potencial de empregabilidade "não tem capacidade de investir em mão-de-obra, a produtividade é baixa e a rotatividade, grande... A empresa está num ambiente hostil, pois é vista pelo governo como fonte de imposto, quando a sua função é gerar emprego" e a economista Maria Carolina de Souza, da UNICAMP, recomenda maior planejamento por parte das empresas, para que seu desenvolvimento seja mais sólido, compreendendo que as

pequenas empresas devem unir-se às similares em aglomerações regionais e das cadeias produtivas (OLIVEIRA: 1998, p.40-44)

#### 4.2 Os Pólos Moveleiros do Centro-Sul

Conforme necessidades de adequação das empresas, em decorrência da competitividade frente à economia internacionalizada, parcerias e união de forças são fundamentais. Assim, as empresas produtoras de móveis de madeira, localizadas no Centro-Sul do Brasil, organizam-se em pólos, sendo destaque os seguintes:

- Arapongas (PR);
- Bento Gonçalves (RS);
- São Bento do Sul (SC);
- Votuporanga (SP).

A FIGURA 10, em ANEXO, demonstra o percentual do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina nas exportações.

Esses pólos têm se estruturado nos últimos anos, alguns dos quais ainda passando por adaptações no que se refere a centralização de informações / informatização de dados referentes a exportação, processo que se dá normalmente por intermédio das associações e sindicatos representativos do setor.

Por essa razão, mesmo sendo mencionados dados sobre todos, os pólos de Arapongas e Bento Gonçalves, pela maior disponibilidade de informações, mereceram maior destaque nessa pesquisa.

#### 4.2.1 Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves

O município de Bento Gonçalves conta com 370 indústrias moveleiras, gerando cerca de 10.700 empregos diretos.

Esse pólo representa 8% da produção nacional, 40% da estadual e 54% da produção do município e a FIGORA 11, em ANEXO, fornece informações acerca do seu faturamento, no período de 1992 a 2001. E, por seu intermédio, pode-se observar constante crescimento (em 1992 faturou US\$ 188.687.242), chegando a faturar US\$ 408.232.682, em 1998. Experimentou vertiginosa queda em 1999 (US\$ 262.214.185) porém, em franca recuperação no ano 2000, superando em 2001 (US\$ 429 milhões).

Dos US\$ 902 milhões faturados pelo setor no Rio Grande do Sul, US\$ 409 milhões se originaram de Bento Gonçalves e a FIGUREA 12, em ANEXO, apresenta outros dados referentes ao setor no ano de 2000.

Do total de 370 empresas do pólo, 35 atuam no mercado exportador, destinando sua produção de móveis de madeira para o Mercosul, Estados Unidos, Chile, Canadá, Itália, Emirados Árabes, Kuwait, Peru, Costa Rica, Inglaterra, Alemanha, Austrália, África, Bolívia, Suécia, Suíça, Omã, Espanha, Guadalupe, Holanda, Martinica e França.

#### 4.2.2 *Pólo Moveleiro de Arapongas*

O pólo de Arapongas é considerado o maior pólo moveleiro do Paraná e o segundo maior do país e quase a totalidade de seu PIB centra-se na produção moveleira.

As mais de 600 indústrias de móveis de madeira da região (o Paraná possui 1200 empresas moveleiras) arrecadaram no ano 2000 480 milhões de dólares, atingindo US\$ 520 milhões em 2001. O Paraná faturou US\$ 1.020.000.000,00 no mesmo ano e a FIGURA 13 apresenta o histórico de faturamento.

O pólo de Arapongas gera mais de 12 mil empregos, sendo 6.100 diretos (o Paraná gera 28.000 empregos no setor) e exporta aproximadamente US\$ 41 milhões.

Seu parque industrial ocupa 1,5 milhão de metros quadrados e seu acesso aos principais mercados brasileiros e ao Mercosul é facilitado por sua localização estratégica, no Anel de Integração (BR 369-376), um conjunto de estradas considerado o corredor de desenvolvimento.

Por sua representatividade, Arapongas sediará a terceira edição da FIQ – Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-primas e Acessórios para a Indústria Moveleira, sendo o maior evento para o setor no Mercosul e um dos mais visitados da América Latina, explorando o tema: “Qualidade como Estratégia de Globalização, uma ferramenta fundamental para ampliar seus negócios em nível internacional.”

As seguintes cidades compõem o pólo moveleiro de Arapongas:

- Apucarana;
- Arapongas;
- Califórnia;
- Cambe;
- Cambira;
- Jandaia;
- Londrina;
- Mandaguari;
- Marialva;
- Maringá;
- Rolândia;
- Sabáudia;
- Sarandi;
- Tamarana.

O pólo de Arapongas participa com 64% no PIB do município e 8,5% nacional. E A FIGURA 14, em ANEXO, apresenta os mercados por ele atingidos.

#### *4.2.3 A Necessidade de mudanças Estruturais frente à competitividade*

Carls Kurtz, da Tropical Woods, representante de interesses de algumas empresas do setor no exterior, compreende que a qualidade do produto brasileiro o prejudica em termos de competitividade, uma

vez que o processo de certificação da qualidade é moroso, levando até dois anos para adequação por parte das empresas.

Em entrevista ao Informativo SIMOV (2001:1), do Sindicato da Indústria do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná, Diretor do Promóvel tece algumas considerações acerca do potencial exportador desperdiçado na indústria moveleira nacional. Ao comentar os objetivos do PROMÓVEL, lamenta-se que, apesar dos benefícios oferecidos, ainda ocorre “resistência de parte dos empresários às mudanças ... falta de comprometimento”.

Dentre os benefícios do PROMÓVEL inclui “as sementes da mudança, da integração e da atualização para o setor moveleiro ... pois o programa propicia uma visão abrangente dos requisitos necessários para o sucesso empresarial”.

Muitos órgãos e instituições tem sido criados, tanto no próprio meio empresarial quanto governamental, cujos objetivos voltam-se para a produção de resultados positivos para o setor moveleiro exportador, entre eles o Fórum da Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis, do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior, “um importante ambiente para definição das prioridades para enfrentar os desafios dos mercados interno e externo” é a opinião de Hélio Mauro França, da APEX. (ABIMÓVEL, 2001:4)

Nesse mesmo periódico, Adélia Aparecida Porto, Presidente do Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Votuporanga-SP, entende que



o governo deve atuar como facilitador, a reduzir empecilhos burocráticos.

*“Temos um projeto cujo objetivo é preparar as empresas para exportar. Mas para que ele se torne viável são necessários recursos, pois o pequeno e médio empresário já estão descapitalizados ... a alta do dólar refletiu no preço da matéria prima, obrigando o fabricante a reduzir sua margem de lucro para não repassar os custos ao comprador. Com isso, cria-se uma situação de risco porque não é possível manter uma reserva contra a inadimplência ou mesmo para novos investimentos. Mas, a visão otimista sobrevive... As grandes idéias e a prosperidade surgem em épocas de crise”. (Revista ABIMÓVEL: 2001, p. 7)*

Diante do desafio de racionamento de energia, muitas empresa tem se adequadado e uma das fórmulas utilizadas é o conceito “just in time” aplicado entre os departamentos da própria empresa.

A Klabin está implantando um pólo moveleiro em Telêmaco Borba, voltado para celulose e móveis de madeira. Outros pólos encontram-se em desenvolvimento no País, entre eles: Pato Branco, Capitão Leônidas Marques e Francisco Beltrão, assistidas pelo CIETEP, além do pólo de Guarapuava, no Paraná. Arapongas conta com um pólo de 130 indústrias moveleiras, porém, segundo representante da Abimóvel, trata-se de empresas voltadas para o mercado interno e os móveis produzidos não são de primeira linha.

Quanto à linha de montagem no ato da comercialização, no pólo de São Bento do Sul, por exemplo, a operalização se dá mediante a exportação de maciços já montados e apenas as peças menores seguem desmontadas.

Muitas limitações precisam ser transpostas pelas empresas produtoras de móveis de madeira, em decorrência de fatores como baixa tecnologia, principalmente no que diz respeito à maquinário de precisão e produtividade, além do trato de substituição de matéria prima.

Uma dessas dificuldades é a resistência de comercialização de determinados equipamentos ou matéria prima, como por exemplo a não utilização de pinus, apesar de sua aceitação no mercado externo.

*“Embora apreciados no mercado externo, os móveis de pinus, lançados no mercado brasileiro na década de 70 ainda encontram resistência no Brasil, pois sua comercialização foi prejudicada pela imagem mal sucedida da estréia do produto no mercado doméstico, onde foram lançados com móveis de baixo preço, envolvendo pequenos investimentos em design.” (GORINI: 2000, p. 37)*

O reflorestamento é o caminho mais viável para contornar as limitações impostas à expansão do mercado de móveis de madeira, especificamente no que se refere às questões ambientais.

A vegetação brasileira tem sido explorada desde os tempos coloniais, tornando-se sua primeira fonte de riqueza. Atualmente a madeira de plantios florestais que serve tanto para seqüestro de carbono e conservação das florestas naturais, destina-se também à produção de chapas, lâminas, compensados, aglomerados, carvão vegetal, madeira serrada, celulose e móveis. Sua utilidade estende-se à outros produtos como óleo, mel, essências e medicamentos.

Mediante o Programa Florestas Municipais (parcerias com a iniciativa privada e convênios com 291 prefeituras), o Paraná atingiu a

marca de 500 mil hectares de pinus e eucalipto plantados, de onde atende a demanda de 99% das toras consumidas pelas madeireiras locais (cerca de 22.000.000 m<sup>3</sup> anuais).

O programa de reflorestamento paranaense tem atraído investidores do ramo madeireiro e essa atração de indústrias de base florestal faz do Estado o maior parque papeleiro (celulose) do Brasil, ampliando sua estrutura de produção e geração de emprego e renda.

O baixo custo a madeira de reflorestamento é uma fonte da nossa competitividade, embora ainda não seja utilizada em seu pleno potencial.

A Abimóvel implantou o Promóvel – Programa Brasileiro de Incremento às Exportações de Móveis. Para tanto, investiu nos 16 projetos do Promóvel, R\$ 10 milhões (5milhões APEX; 2,5 milhões fornecedores e 2,5 milhões empresas participantes).

O projeto ISO 14000 & Produção mais limpa é um dos seus 16 projetos, cuja orientação se dá através da edição de Manual de Orientação, além de realização de seminários nos 13 pólos moveleiros do Brasil.

Há uma consciência com relação à preservação do meio ambiente, especialmente no que se refere ao desmatamento, A ideologia de desenvolvimento sustentável é justificada pelo sistema proposto de gerenciamento ambiental, voltando-se para as questões vitais como escassez de água potável, efeito estufa e outros impactos

ambientais resultantes da interação indústria X meio ambiente, entre esses os resíduos.

As empresas do setor moveleiro, segundo classificação da ABNT 10004 geram os seguintes resíduos: solventes contaminados, lâmpadas fluorescentes, resíduos de tintas e pigmentos, serragem e cavacos de madeira, resíduo plástico, sucatas de metais ferrosos e não ferrosos, entre outros.

Espera-se ainda que os investimentos se ampliem. A Abimóvel estima US\$ 500 milhões em máquinas e equipamentos, tanto nacionais quanto importados. A partir de 1997 o BNDS incrementou recursos mas os investimentos no setor precisam ser estendidos também ao design e às exportações, deixando de se limitar apenas à modernização do parque industrial. A evolução dos financiamentos do BNDS podem ser observados na FIGURA 15.

É necessário ainda que se faça a normatização de técnicas, viabilizando a terceirização de etapas da produção. Trata-se de processo longo, porém seus efeitos tendem a ampliar o entrosamento entre produtores de móveis e componentes, fortalecendo o setor.

Embora as empresas de fabricação de móveis de madeira sejam maioria absoluta em relação àquelas que utilizam outras matérias primas (ver FIGURA 16, em ANEXO), ainda assim as exportações são inexpressivas.

*"O desempenho da balança comercial do setor moveleiro tem sido muito favorável, particularmente em função da boa performance das exportações que deram um salto no início da atual década*

*passando de US\$ 44 milhões em 1990 a US\$ 141 milhões em 1992 e alcançando US\$ 391 milhões em 1997, o que significa uma taxa de crescimento média de 37% ao ano no período. Esse desempenho pode ser explicado principalmente pelo salto tecnológico da indústria, propiciado pelos investimentos em equipamentos modernos.*

*Apesar do crescimento significativo nesta década, a participação das exportações nacionais de móveis no comércio mundial ainda é inexpressiva: em 1990, representou cerca de 0,1% das exportações mundiais e, em 1996, atingiu apenas 0,8% do comércio mundial (em torno de US\$ 42 bilhões naquele ano)". (GORINI: 2000, p. 60)*

A ampliação do mercado interno também será relevante para alavancar as exportações. Além disso as empresas que hoje competem no mercado globalizado têm demonstrado forte competência de marketing. Este fato implica na necessidade de conhecimento de conceitos, ferramentas, teorias, práticas e atividades voltadas para o marketing, por parte das empresas pois, na medida em que estas amadurecem no mercado internacional, ou novos competidores entram em cena, torna-se necessário o engajamento em marketing de exportação. Sua abordagem não toma o produto doméstico tal como é e simplesmente o vende a clientes internacionais. Para a empresa com uma visão de marketing de exportação, o produto oferecido no mercado doméstico representa o ponto inicial, devendo ser modificado conforme necessário para atender às preferências do mercado-alvo internacional.

Outro aspecto a ser considerado é a fixação de preços, após serem levadas em consideração as tarifas devidas. A estratégia de comunicação e distribuição deverá também se adequar ao mercado-alvo internacional.

O fato da maioria das indústrias de móveis serem empresas do tipo familiar contribui para dificuldades dos representantes do setor na divulgação e implantação dos programas de qualidade, especialmente no que se refere ao treinamento de mão de obra e implementação do ISO 9000, quando o CITPAR / CEFET / TECPAR oferecem treinamento para qualificações do ISO 14000.

As empresas nacionais necessitam de mecanismos para vencerem as barreiras naturais à sua promoção mercadológica; aumento de produtividade, melhoria da qualidade e redução dos custos de seus produtos, para aumentar a competitividade nos mercados interno e externo. Necessitam ainda de auxílio para encontrarem oportunidades novas e concretas de negócios nos dois mercados em questão, como também auxiliá-las a atrair investimentos e parceiros internacionais, através de transferências de tecnologias e de investimentos de capital estrangeiro, facilitando-lhes a identificação e conexão de negócios dessa natureza.

Acredita-se que estas sejam as únicas saídas para reverter o processo de estagnação tecnológica e mercadológica, reflexos diretos do processo de recessão econômica que o país atravessa. Esses reflexos atingem direta e principalmente as pequenas e médias empresas brasileiras, comprometendo sua capacidade de expansão e até sua sobrevivência na economia nacional.

Notadamente, para que haja a ampliação na exportação de qualquer produto e a conseqüente contenção de importações, torna-se

necessário que as empresas brasileiras fortaleçam seu potencial de competitividade.

No Paraná, por exemplo, somente 40% das 1000 empresas de móveis industrializados de madeira aderiram ao programa da APEX (entende-se tratar-se de reflexos da mentalidade da empresa familiar).

Em estudos realizados pela UNICAMP, acerca da competitividade da indústria brasileira de móveis de madeira, foram identificados os principais entraves ao seu desenvolvimento. Porém, considerando a diversificação desta indústria, foram selecionados para análise “somente os segmentos de móveis torneados, móveis retilíneos e de móveis para escritório sob encomenda.” (UNICAMP, 1993:66). Conclusivamente o estudo apontou para a necessidade de que as empresas redefinam suas estratégias produtivas e comerciais, no intuito de ampliar a produtividade e eficiência. Em ANEXO II, encontra-se, *ipsis literis* os resultados da pesquisa de campo da UNICAMP, que em suas considerações finais recomendaram algumas medidas políticas para a ampliação da competitividade da indústria de móveis de madeira no Brasil.

#### *4.3 Investimentos, parcerias e outras perspectivas*

Os financiamentos fazem-se necessários para adaptações como mudança de equipamentos, Layout, melhoria na automação, controle de processos, redutores de consumo, criação de subprodutos gerados pelos resíduos, etc.

Dentre os benefícios que as empresas têm, adotando o ISO 14000, está a melhoria de sua imagem, o aumento da produtividade, a conquista de novos mercados, minimização de custos, riscos, impacto ambiental e melhoria organizacional.

O Promóvel surgiu da constatação do potencial do setor moveleiro nacional e ao mesmo tempo, das suas dificuldades. O Programa constata que dentre os fatores a favorecerem a competitividade do setor está a disponibilidade de matéria prima, mão de obra e tecnologia. Considera-se ainda as mudanças significativas no seu processo produtivo.

*“para aumentar o valor agregado dos produtos é preciso, antes de mais nada, desenvolver um design próprio para aumentar o valor dos produtos do setor moveleiro. Mas temos um grande trunfo: a vasta oferta de madeiras reflorestadas. Com o Promóvel, a indústria moveleira poderá alavancar suas vendas externas já que atualmente elas são ainda irrisórias, considerando-se as dimensões do mercado norte-americano, alvo inicial do projeto.” (site Abimóvel)*

A associação Brasileira das Indústria do Mobiliário com apoio do governo e entidades de classes regionais da indústria de móveis implantou projeto de incremento às exportações, esperando elevá-las para US\$ 2,5 Bilhões em 2002. E as exportações de móveis de madeira caminham em curva ascendente desde 1991, quando alcançava o volume de 20 milhões, culminando em 1997 em 360 milhões.

O projeto atinge duas frentes: Uma de reestruturação das empresas, no sentido de capacitá-las para exportação e a outra frente segue em direção do objetivo de ampliar as exportações no mercado norte-americano, alvo inicial do projeto.



*“Segundo dados do Centre for Industrial Studies (CSIL) de Milão, no período de 1993 a 1995 os Estados Unidos importaram US\$ 6,9 bilhões(1993). US\$ 8,3 bilhões (1994). US\$ 9,1 bilhões (1995) de móveis. No mesmo período, o Brasil exportou para aquele país , de acordo com estatísticas da SECEX (Secretaria de Comércio Exterior), US\$ 38,8 milhões em 1993, US\$ 54,3 milhões em 1994 e US\$ 73,1 milhões em 1995. Em 1996 exportou US\$ 58,8 milhões. São volumes ínfimos para tão grande mercado” (site ABIMÓVEL)*

O PROMÓVEL tem contribuído para o alavancamento das vendas externas da indústria de móveis de madeira, mediante incentivo à reestruturação empresarial.

Essas reestruturações aponta, para o desenvolvimento do design, a qualificação para ISO 9000 e 14000, formulação de consórcios de exportação, aprimoramento de plantas fabris, implantação de conceitos de tecnologias limpas, estudos de mercados externos, etc.

A criação do Prêmio Abimóvel tem revelado profissionais da área de arquitetura do mobiliário.

Estas e outras iniciativas aproximam universidades e o pólo moveleiro no sentido de despertar as instituições de ensino para a necessidade de sua aproximação das indústrias.

O boom hoteleiro tem mostrado que muitas construtoras, diante das “irresistíveis” oportunidades dos fabricantes de móveis, acabam por ampliar suas atividades, especializando-se na produção de mobiliário especificamente voltado para a rede hoteleira. Estima-se que, até 2003, 300 hotéis serão instalados só no Brasil, em decorrência da explosão de investimentos no setor de hotelaria.

Participam do Promóvel os seguintes órgãos do governo:

**MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior)**

Atuará no sentido de obter subsídios e informações necessárias a implantação do PBQP para o setor moveleiro; informações a respeito dos programas governamentais de incentivo às exportações e ao desenvolvimento da indústria nacional bem como a indicação junto aos órgãos do governo federal envolvidos no projeto.

**FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos)**

Responsável pelas informações necessárias para que as empresas participantes do programa tenham acesso às linhas de financiamentos, documentação e garantias necessárias a obtenção de empréstimos para realização de projetos sem cobertura e aquisição de imobilizados.

**MRE (Ministério das Relações Exteriores)**

Através de sua estrutura instalada no exterior, buscará informações disponíveis sobre a carga tributária, portos, aeroportos, feiras, dados da indústria moveleira, dos países considerados como viáveis para exportação de móveis brasileiros e/ou publicação dos manuais de orientação.

**CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento)**

Sua experiência será utilizada para encaminhar os estudantes e técnicos de design e produção de móveis à instituições, universidades, centros tecnológicos e escolas de design.

**APEX (Agência de Promoção às Exportações)**

É responsável pelo financiamento e monitoração de todas as etapas para a execução do Promóvel.

Criada em 1979, o objetivo da APEX é estimular exportações brasileiras, enfocando empresas de pequeno porte, trabalho setorial, conceito ampliado de promoção comercial, correção de falhas de mercado e estreita parceria com o setor privado.

A formação de consórcios de exportação surgiu da percepção de que determinadas empresas, embora possuíssem boa promoção comercial, bom produto e boa qualidade, faltava escala de produção ou condições financeiras para acessar determinados mercados. Assim, o consórcio surge como mais uma ferramenta para as empresas trabalharem nos seus negócios de forma associativa, com vistas a ganhos de escala, volume de negociação ou de diluição de custos.

Diferentemente do mercado italiano, as empresas são responsáveis de forma geral pelo consórcio, participando de todas as suas ações. Uma vez que dinheiro público é investido, mediante apoio financeiro dado aos consórcios, os resultados são cobrados pela APEX, funcionando ainda como interlocutora entre outras agências do governo e outros organismos, buscando viabilizar os interesses das empresas.

Gerente Adjunto da APEX, Hélio Mauro França espera que a médio e longo prazo o funcionamento dos consórcios gere maior segurança jurídica, tendo em vista a ausência de legislação própria, o que difere consórcio de cooperativas, que possuem seus regulamentos jurídicos. "Também acho que outro objetivo é que os consórcios sejam instrumentos para desenvolvimento econômico, social, setorial e regional." (Comércio Exterior: 2001, p. 3)

Outra alternativa, principalmente mediante união de forças das pequenas empresas é a Joint Venture, uma maneira rápida de crescer sem grandes riscos, oferecendo as vantagens de parceria entre duas ou mais empresas com intenção de partilhar um negócio.

Nicola Minervini, Consultor de Engenharia da Exportação, atuando junto a entidades italianas, União Européia e América Latina, identifica o "espírito" do consórcio, considerando-o a solução para pequenas e médias empresas, uma espécie de "laboratório para desenvolvimento", mais que simples estrutura de vendas, é um mutirão frente a competitividade e, diante das expectativas das pequenas e médias empresas, quanto ao consórcio, Minervini resume:

*"Reduzir custos, aumentar o poder contratual, motivar compradores, juntar sinergias, ter acesso à informação, acelerar a promoção no exterior e aumentar o volume de produção disponível para a exportação. E o que as pequenas e médias empresas precisam para se desenvolverem? Ter pessoal qualificado, a baixo custo, melhorar o controle de qualidade, aprimorar embalagem e desenho, ter acesso a novos processos tecnológicos, novos mercados, novas formas de encarar o comércio exterior e, particularmente, ter mais e mais informações." (Comércio Exterior: 2001, p.4)*

Consultores compreendem que atividades associativas contribuem para o aprendizado, mudança no estilo, maior flexibilidade, encarando potenciais concorrentes como potenciais aliados, reduzindo custos com a inexperiência. Mais do que relação com o porte das empresas, a exportação tem mais a ver com postura empresarial, agregação de valor, novas propostas para o mercado internacional.

*Este termo foi criado nos Estados Unidos a partir de práticas do mercado local, visando sua regulamentação jurídica no Brasil, onde tornou-se apenas em um jargão comercial. Aqui, principalmente três das modalidades de Joint Venture são praticadas: acordo operacional, consórcio e sociedade tradicional. Apesar das diferenças dessas modalidades de parceria, suas intenções são sempre as mesmas: juntar forças, melhorar a imagem e aumentar o faturamento das empresas.*

*No primeiro caso, por se tratar de acordo comercial, não há ônus fiscal e as partes estão desobrigadas de registrá-lo no cartório. O consórcio por sua vez, exige seu registro na Junta Comercial, mas também não paga impostos e sua quitação é feita isoladamente pelos parceiros. A terceira modalidade é firmada via contrato regular entre duas ou mais empresas com direitos e deveres especificados. Exige ainda o recolhimento de impostos e geralmente é sociedade anônima. (SILVA: 1997, p. 43-45)*

Qualquer desses tipos de parceria pode proporcionar a união de grandes multinacionais com pequenas empresas. Nesse caso, o sócio brasileiro terá acesso a uma tecnologia de ponta e o estrangeiro multiplica suas chances em um mercado desconhecido. Porém, a precaução é vital. Se a escolha não for adequada, o parceiro pode participar do negócio apenas para absorver o know-how do outro.

Outro risco é a perda da identidade de alguma das partes, no caso de ruptura, podendo sair com prejuízo, se não estruturar-se bem durante a união. Mas, se tomados todos os devidos cuidados, a Joint Venture representa muitas vantagens, considerando que, sem realizar grandes investimentos, as empresas conseguem obter acesso a novas tecnologias e aumentar sua capacitação, ampliando seu potencial na captação de clientes.

*"A abertura comercial e a globalização das atividades econômicas em introduzido novas formas de cooperação entre as empresas, como o licenciamento de produtos, joint venture, entre outras. A indústria brasileira de moveis também não ficou imune a estas novas influências, com muitas empresas recorrendo ao licenciamento de produtos estrangeiros como forma de modernizar suas instalações industriais, ou seja, a partir do produto projeta-se o lay-out necessário. Outras procuraram terceirizar etapas do processo produtivo como forma de reduzir custos e enfrentar a concorrência externa. Neste novo ambiente de abertura comercial e de intensa*

*competitividade, a indústria brasileira de móveis tem revelado uma grande capacidade empresarial de adaptação.” (GORINI: 2000, p. 11)*

Quanto aos investimentos que estão sendo feitos pelas empresas produtoras de aglomerados, de MDF, de ferragens e acessórios, de revestimentos, tintas e vernizes, bem como os investimentos das próprias indústrias moveleiras permitem afirmar que o índice de crescimento anual do setor de placas de madeira será mantido e mesmo ampliado nesta década.

Os móveis de madeira, em suas diversas formas (maciça, compensado e MDF, por exemplo) são a maior parcela das exportações, cuja categoria é representada pelos móveis residenciais, incluindo cozinha, dormitórios, salas de estar, salas de jantar, além de móveis para jardim.

Em relação ao uso da madeira, há intensificação de espécies reflorestadas e manejadas dentro de métodos de auto-sustentabilidade, além de móveis compostos por outras matérias primas (ferro, aço, vidro, junco, etc.).

A modernidade aponta para a priorização de funcionalidade e conforto, de acordo com o novo estilo de vida social e a facilidade na montagem, além de funcional, ainda reduz custos com montador. Os móveis perdem o caráter de bens de luxo, na medida em que caem seus preços. A tendência futura é: móvel prático e padronizado cuja confecção seja preferencialmente em madeira de reflorestamento e a baixo custo.

*“Os móveis residenciais, segundo a Abimóvel, participam com 60% da produção total do setor, sendo o restante de móveis para escritório (25%) e móveis institucionais para escolas, consultórios médicos, hospitais, restaurantes, hotéis e similares (15%). O único segmento que representou crescimento em 1996 foi o de móveis residenciais populares, com um aumento de 10% em relação ao ano anterior, principalmente devido às facilidades oferecidas pelos*

*credíarios. A estabilização da economia incorporou ao mercado de móveis novas parcelas de consumidores, particularmente dos estratos representados pelas famílias de menor renda." (GORIN: 2000, p. 36)*

Quanto à questão da obsolescência de maquinário, o setor planeja investir US\$ 500 milhões em aquisição de máquinas e equipamentos tanto nacionais quanto importados, conforme especificações nas FIGURAS 17 e 18.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função da realidade internacional, como era de se esperar, somente lograram bom desempenho no mercado exportador, aquelas empresas que tiveram maior grau de competitividade, eficiência e agressividade comercial, especialmente mediante modernização tecnológica e capacidade administrativa.

A competitividade e a busca cada vez mais acelerada pela melhoria da qualidade e do nível tecnológico, através das importações de bens de capital e insumos, da incorporação de tecnologias disponíveis no país, associadas à cooperação empresarial internacional, tem nos apresentado os principais índices para análise da performance da indústria de móveis de madeira no mercado externo.

Indiscutivelmente o design se apresenta, hoje, como meio imprescindível para a competitividade das empresas, particularmente as do setor moveleiro, não só se voltando ao desenvolvimento de produtos inovadores ou agregando valor aos produtos existentes, mas também na otimização de todo o processo produtivo.

Pressionados pelos consumidores, pelo governo e por normas como a ISO 14000, os produtores de móveis vêm se sensibilizando quanto aos problemas ambientais, buscando soluções ecologicamente adequadas e menos agressivas. A escolha da matéria prima é a primeira alternativa a ser adotada. Porém, outras devem ser levadas em conta como o eco-design, não apenas usando-se matérias primas recicláveis e não poluentes, mas utilizando melhor os recursos, como por exemplo reduzindo desperdícios e utilizando materiais disponíveis preferencialmente na própria região.

Dentro desse processo de aumento das exportações da indústria de móveis de madeira no Brasil, o Promóvel tem papel fundamental, envidando esforços para a



conversão do modelo de exportações para um modelo de maior valor agregado, baseado em design próprio; aumento de competitividade da indústria nacional, melhorando seus índices de qualidade, produtividade, atendimento, mediante a capacitação das indústrias moveleiras brasileiras, incrementando suas exportações.

Em suma, o segmento de móveis de madeira tem experimentado nos últimos anos mudanças em sua base produtiva que são muito significativas para o setor, ajustando-se às novas condições de abertura comercial brasileira e internacionalizada.

*“Ao longo dos últimos anos, alguns segmentos da indústria brasileira de móveis têm experimentado mudanças significativas em sua base produtiva e uma rapidez muito grande em se ajustar às novas condições de abertura comercial da economia brasileira e de globalização dos mercados em nível mundial. O salto tecnológico da indústria possibilitou o crescimento expressivo das exportações de móveis, que atingiram um patamar superior a US\$ 300 milhões, a partir de 1995, alcançando US\$ 391 milhões em 1997.” (GORINI: 2000, p. 11)*

Há uma tendência de reflorestamento para uso de madeira em fabricação de produtos intermediários, entre eles a indústria moveleira, e não apenas fibra de celulose, como anteriormente.

*“A difusão de novas matérias-primas na indústria certamente terá impactos positivos na qualidade do produto final e ainda no aumento da produtividade e na redução do preço ao consumidor. Além disso, o Brasil tem potencial para desenvolver importantes vantagens competitivas na área de produtos confeccionados a partir de madeira de reflorestamento: alternativa às restrições ambientais, que tendem a aumentar a longo prazo, contra a exploração da madeira nativa.” (GORINI: 2000, p.35)*

MIRANDA NETO (1997:80) compreende que “os empresários precisam ser convencidos de que a conexão Economia-Ecologia é inevitável”. Sintetizando as preocupações do empresariado do setor, Rosa Júnior, Presidente do SEBRAE

afirma que "precisamos transformar a exportação em uma rotina nas empresas". (SOARES: 1998, p. 39-40). E a busca de certificação pelas exigências do mercado externo traz na prática do reflorestamento a evidência do impacto sentido pelo setor de produção madeireira.

Tecnologicamente o setor experimentou um saldo qualitativo, manifesto em expressivo crescimento das exportações.

A abertura possibilitou cooperação entre empresas e a Joint Venture e licenciamento de produtos justificam a modernização das instalações industriais.

Ao longo da pesquisa, consubstanciada por tabelas e gráficos, em anexo, pode-se observar que a indústria de móveis de madeira beneficiou-se da internacionalização da economia brasileira.

O impacto resultante da inserção do segmento em âmbito internacional é evidenciado no salto quantitativo das exportações de móveis de madeira no Centro-Sul do Brasil.

Estruturalmente o setor tem experimentado reformas nas suas relações de produção, em decorrência dos avanços tecnológicos e das exigências do mercado externo, buscando adequar-se aos padrões internacionais e, os investimentos em maquinário e equipamentos buscam vencer a obsolescência do setor.

A demanda dos móveis de madeira brasileira no mercado externo amplia as possibilidades de financiamento e modernização dos parques industriais, ampliando a produtividade e reduzindo custos operacionais, evidenciando impacto na planta das empresas produtoras de móveis de madeira, agregadas em pólos, buscando qualificação para atuar frente a competitividade do mercado externo.

A incrementação das exportações propiciou a implementação de centros tecnológicos e escolas de design, voltados para as necessidades do setor, em capacitar mão de obra, alterando qualitativamente as relações de trabalho e uso de equipamentos, significando impacto na base técnica das empresas.

Outra evidência da impactação que o setor sofreu em decorrência da economia internacionalizada centra-se na estruturação dos pólos moveleiros, buscando parcerias e união de forças em virtude da necessidade de qualificação frente à competitividade.

Em nível governamental, o setor tem se integrado à lista de prioridades, no que se refere a política econômica voltada para as exportações, no sentido de que os órgãos responsáveis por seu incremento atuem como facilitadores de negociações, reduzindo eventuais empecilhos burocráticos.

Pode-se afirmar que houve impactação na indústria de móveis de madeira no Centro-Sul do Brasil, em decorrência da internacionalização da economia. Evidentemente que seus efeitos mostram-se mais visíveis nas empresas de médio e grande porte, com expectativas de extensão gradativa àquelas de pequeno porte, mediante implementação de projetos e ações associativas de suas entidades representativas.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BARROS, Aildil J. P. de, LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia: Um guia para a iniciação científica.** São Paulo: Mcgraw-Hill, 1986
- CARDOSO, Ciro Flamarion e VAINFAS, Ronaldo (orgs.) **Dominós da história: ensaios de teoria metodologia.** Rio de Janeiro: Campus, 1997
- CASTRO, Antônio Barros de ... (et al). **O futuro da Indústria no Brasil e no Mundo: os desafios do século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 1999
- CETMAM. Folder Senai / Fiep: Ano VII, nº 24, jan / fev / mar / 2002. São José dos Pinhais PR.
- COUTINHO, Luciano et al. **Design na indústria brasileira de móveis.** Curitiba: alternativa / Abimóvel, 2001
- \_\_\_\_\_. (Coord.) **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** 30 V. Competitividade da Indústria de móveis de madeira. V. 10. Campinas: SE, 1993
- ECO, Humberto. **Como se faz uma tese.** São Paulo: Perspectiva, 1983
- FERRARI, Afonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Macgravo do Brasil, 1982
- FOLHETO PROMÓVEL. **A Marca do Móvel Brasileiro.**
- FONSECA, Mário. **Globalização.** Revista Rumos
- GONÇALVES, Reinaldo. **O Brasil e o comércio Internacional: transformações e perspectivas.** São Paulo: Contexto, 2000
- GORINI, Ana Paula Fontenelle. **A indústria de móveis no Brasil.** Curitiba: Alternativa / Abimóvel, 2000

GRIEGO, Francisco de Assis. **O comércio exterior e as crises financeiras**. São Paulo: Aduaneiras, 1999

JORNAL SIMOV. Ano IV, nº 25. SL, outubro. 1996.25-31

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1987

MANUAL DE ORIENTAÇÃO ISO 14.000 & **Produção mais limpa**. Setor moveleiro. Abimóvel.

MIRANDA NETO, Manoel José de. **Caos Fabricado: Globalização X Sustentabilidade**. Belém. Edição SEBRAE, 1997

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **Exportação, a solução global**. São Paulo: Aduaneiras, 1997

OLIVEIRA, Margarida M. de. **A Vitalidade dos Pequenos**. Revista PEGN, São Paulo, mar. V.10, nº 110, p. 40-44, mar 1998.

REVISTA DA ABIMÓVEL. Ano 03, nº 16. out. 2001. São Paulo: Alternativa. Rio de Janeiro: Campos, 1999

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR. n.ºs 34, 36-38 e edição especial. Brasília: BB, 2001

REVISTA DA MADEIRA. Ano 7, n.º 41, Curitiba: ABPM, (s/d)

\_\_\_\_\_. Ano II, n.º 60, Curitiba: ABPM, 2001

REVISTA PROFSSIONALIZAÇÃO. **Parcerias e alianças**. Ano IV, n.º 21. Brasília:BB, 2001.

REVISTA REFERÊNCIA. Ano IV, n.º 15. Curitiba: Ed. Jota, 2002

\_\_\_\_\_. Ano III, n.º 14. Curitiba: Ed. Jota, 2002

SADER, Emir et JEENTILLI, Pablo (orgs.). **Pós –Neoliberalismo. As Políticas Sociais e o Estado Democrático.** São Paulo: Paz e Terra, 1995.

SILVA, Valéria. **Unindo Forças: Pequenas Empresas Descobrem na Joint Venture uma maneira rápida de crescer sem grandes riscos.** Revista PEGN, São Paulo, jan 1997, V. 09, nº 96, p. 43-45

SOARES, Jane. **Um Balcão Global.** Revista PEGN, São Paulo, jul 1998, nº 10, p. 39-40.

# **ANEXOS I**

## ANEXOS I

### Tabelas / Estatísticas

#### Lista de Figuras

- FIGURA 1 Indicadores da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis
- FIGURA 2 Evolução do Comércio Exterior de Móveis Nacionais 1990-1997
- FIGURA 3 Evolução do Destino das Exportações Brasileiras de Móveis 1997/90
- FIGURA 4 Produção Total do Setor – 1996
- FIGURA 5 Principais Pólos moveleiros do Brasil
- FIGURA 6 Principais Estados Exportadores do Brasil
- FIGURA 7 Dados de Morbidade – 1997 - Paraná
- FIGURA 8 Dados de Morbidade – 1997 – Paraná - SISCAT
- FIGURA 9 Distribuição das Empresas, do pessoal ocupado e do valor bruto da produção industrial por faixas de pessoal ocupado.
- FIGURA 10 % de Representação nas Exportações Brasileiras
- FIGURA 11 Setor Moveleiro de Bento Gonçalves
- FIGURA 12 Dados do Setor Moveleiro no ano de 2000
- FIGURA 13 Pólo Moveleiro de Arapongas – Histórico do Faturamento
- FIGURA 14 Pólo Moveleiro de Arapongas – Mercados atingidos
- FIGURA 15 Evolução dos financiamentos do BNDS Do setor moveleiro nacional
- FIGURA 16 Proporção das exportações brasileiras de móveis em 1997
- FIGURA 17 Investimentos nos Pólos Moveleiros do Brasil 1996/97 (em %)
- FIGURA 18 Pólos moveleiros do Brasil – Renovação do Parque Industrial – 1996/97 (em %)



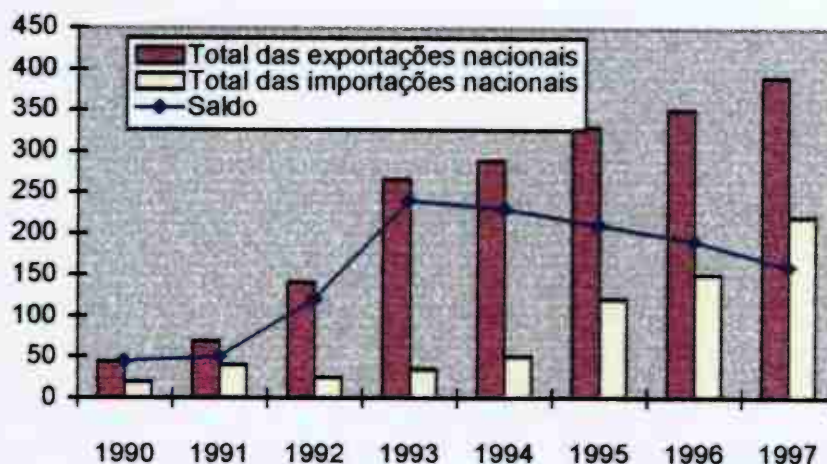
**FIGURA 1**  
**INDICADORES DA CADEIA PRODUTIVA DE MADEIRA E MÓVEIS**

Discriminação	Participação do PIB (%)			Pessoal Ocupado 2000	Participação sobre ocupação na Indústria (%)
	1998	1999	2000		
Indústria	34,62	35,60	37,52	12.495.100	100,0
Indústria da Construção	10,13	9,43	9,12	4.075.300	32,6
Extrativa Mineral	0,63	1,54	2,51	236.700	1,9
Serv. Ind. Utilidade Pública	3,18	3,36	3,52	204.700	1,6
Ind. de Transformação	20,68	21,27	22,37	7.978.400	63,9
Ind. Eletroeletrônico	1,29	1,01	1,02	215.800	1,7
Ind. Química	4,43	4,80	5,09	265.800	2,1
Ind. Têxtil e de Confecções	1,02	0,98	0,91	1.772.900	14,2
Ind. Couro e Calçados	0,24	0,29	0,24	364.700	2,9
<b>Indústria de Madeira e Mobiliário</b>	<b>0,68</b>	<b>0,79</b>	<b>0,73</b>	<b>851.900</b>	<b>6,8</b>
Ind. Automotiva	1,56	1,38	1,67	299.300	2,4
Outros setores da Indústria de Transformação	11,46	12,02	12,71	4.208.000	33,7

Fonte: IBGE – MDIC / SPI

(1) Valor adicionado (PIB) equivale ao valor bruto da produção deduzida do cons. Intermed., ou seja, a parcela produzida e não utiliza do próprio processo produtivo.

(2) A produtividade do trabalho foi estimada como a razão entre a var. do adicion., a preços do ano ant. e var.

**FIGURA 2****EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR DE MÓVEIS NACIONAIS 1990 - 1997**

Fonte : Abimóvel

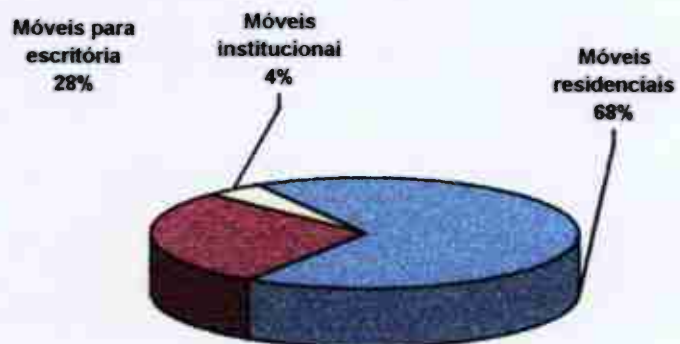
**FIGURA 3**

**EVOLUÇÃO DO DESTINO DAS EXPORTAÇÕES  
BRASILEIRAS DE MÓVEIS - 1997 / 90 (EM US\$ MIL FOB)**

PAÍSES	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	Taxa Média Anual
EUA	64.612	60.103	73.740	56.279	39.854	28.504	21.251	18.504	20%
França	55.362	40.566	33.000	31.287	28.085	15.242	3.254	1.151	74%
Argentina	53.795	40.597	28.315	42.057	28.093	15.270	2.486	382	103%
Alemanha	47.348	63.458	58.059	43.074	74.733	32.157	11.543	4.441	40%
Holanda	44.595	35.553	33.833	20.002	10.906	2.895	1.369	1.011	72%
Reino Unido	31.037	26.983	22.294	19.089	11.776	5.630	2.396	965	64%
Uruguai	13.609	12.589	12.540	14.829	11.155	3.701	731	624	55%
Paraguai	6.269	5.805	5.540	3.493	2.904	1.517	699	476	45%
Chile	6.002	6.058	3.163	2.650	2.751	1.414	735	598	39%
Martinica	5.978	6.021	8.578	7.041	5.463	1.972	639	50	98%
Porto Rico	4.936	4.268	4.755	6.296	7.099	5.959	5.028	5.917	-3%
Guadalupe e Deps	4.632	6.083	7.490	6.965	4.912	563	36	1	253%
Suécia	4.556	4.253	1.307	1.122	1.974	2.466	1.585	1.122	22%
Bolívia	3.457	2.732	3.218	3.696	3.259	2.040	1.711	1.367	14%
México	836	731	582	5.628	5.052	2.226	2.830	450	9%
<b>Subtotal</b>	<b>347.025</b>	<b>315.798</b>	<b>296.413</b>	<b>263.508</b>	<b>238.016</b>	<b>121.557</b>	<b>56.292</b>	<b>37.058</b>	<b>38%</b>
Outros	43.570	35.527	33.907	25.103	28.179	19.509	12.527	6.659	31%
<b>Total</b>	<b>390.595</b>	<b>351.325</b>	<b>330.319</b>	<b>288.611</b>	<b>266.195</b>	<b>141.066</b>	<b>68.819</b>	<b>43.717</b>	<b>37%</b>

Fonte: Arquivos SECEX

**FIGURA 4**  
**PRODUÇÃO TOTAL DO SETOR - 1996**



Fonte: Abimóvel

**FIGURA 5**  
**PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL**

<b>PÓLO MOVELEIRO</b>	<b>UF</b>	<b>Nº DE EMPRESAS</b>	<b>EMPREGOS</b>	<b>PRINCIPAIS MERCADOS</b>	<b>PRINCIPAIS PRODUTOS</b>
Ubá	MG	153	3.150	MG, SP, RS e BA	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Bom Despacho e Martinho Campos	MG	117	2.000	MG	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes móveis sob encomenda
Linhares e Colatina	ES	130	3.000	SP, ES e BA	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Arapongas	PR	145	5.500	Todos os Estados	Móveis retilíneos, estofados de escritório e tubulares
Votuporanga	SP	350	7.000	Todos os Estados	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça
Mirassol, Jaci, Bálamo e Neves Paulista	SP	80	3.000	SP, MG, RJ, PR e NE	Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça
Tupã	SP	54	700	SP	Mesas, racks, estantes, cômodas e móveis sob encomenda
São Bento do Sul e Rio Negrinho	SC	210	8.500	Exportação, PR, SC e SP	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios
Bento Gonçalves	RS	130	7.500	Todos os Estados e exportação	Móveis retilíneos, de pinus e metálicos (tubulares)
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800	RS, SP, PR, SC e exportação	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados

Fontes: STCP/Stagliorio Consultoria; associação da Indústria de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS); Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas; Sindicatos das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Linhares; Sindicato da Indústria do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná; Ferreira (1997<sup>a</sup> e 1997b); e Gazeta Mercantil (29.01.98)

**FIGURA 6**  
**PRINCIPAIS ESTADOS EXPORTADORES DO BRASIL**

ESTADOS	ANO 1999		ANO 2000	
	US\$	%	US\$	%
Santa Catarina	191.730.940	49,77	223.615.562	45,75
Rio Grande do Sul	118.777.814	30,84	158.650.876	32,46
Paraná	31.619.856	8,21	46.024.812	9,42
São Paulo	30.360.992	7,88	43.248.293	8,85
Minas Gerais	6.233.419	1,62	9.352.625	1,91
Pará	2.212.400	0,57	2.831.605	0,58
Rio de Janeiro	985.983	0,26	1.092.232	0,22
Maranhão			1.066.843	0,22
Ceará	441.428	0,11	688.801	0,14
Espírito Santo	333.702	0,09	601.513	0,12
Distrito Federal	73.304	0,02		0,10
Amazonas	34.282	0,01		0,23
Mato Grosso do Sul			510.709	
Outros	2.398.400	0,62	1.144.438	
<b>TOTAL</b>	<b>385.202.520</b>	<b>100</b>	<b>488.828.309</b>	<b>100</b>

**FIGURA 7**  
**DADOS DE MORBIDADE - ANO DE 1997 - PARANÁ**  
**(215 AMPUTAÇÕES)**

<u>FUNÇÃO EXERCIDA PELO TRABALHADOR</u>	<u>CAUSA DO ACIDENTE</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Produção - 73 (34%)</li> <li>• Operador de Máquina - 38 (18%)</li> <li>• Trabalhador Rural - 22 (10%)</li> <li>• Carpinteiro / Marceneiro -16 (7%)</li> <li>• Coletor de Lixo - 11 (5%)</li> <li>• Servente / Auxiliar de Pedreiro - 10 (5%)</li> <li>• Açougueiro - 07 (3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19 Serra Circular (9%)</li> <li>• 11 Tupia / Frezas (5%)</li> <li>• 11 Prensas (5%)</li> <li>• 06 Guilhotina (3%)</li> <li>• 05 Serra de Fita (2%)</li> <li>• 03 Cilindro / Rolo (1%)</li> <li>• 06 Transmissão de Força (3%)</li> <li>• 04 Facão / Podão (2%)</li> <li>• 44 Aprisionamento dentro / entre objetos (21%)</li> </ul>
Totalizaram 177 amputações (82%)	Totalizaram 109 amputações (51%)

**FIGURA 8**  
**DADOS DE MORBILIDADE – ANO 1997 – PARANÁ**  
**Sistema de Informações das Comunicações de Acidentes do Trabalho –**  
**SISCAT**

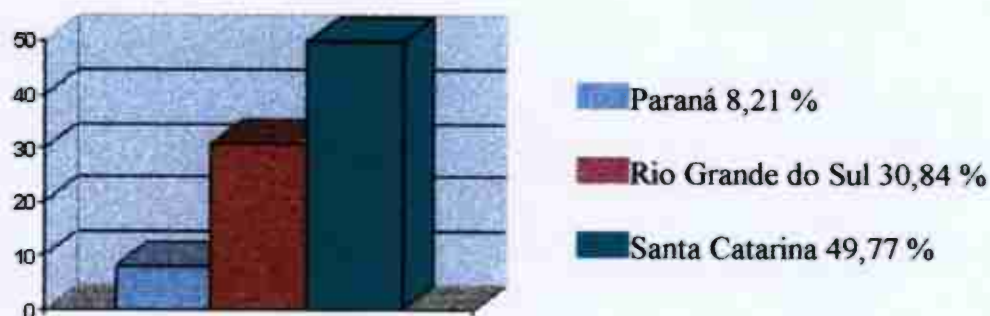
<b><u>215 Amputações em 65 Municípios</u></b>		
<p><b><u>2 RS total de 90 amputações</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curitiba 46</li> <li>• S. José dos Pinhais - 13</li> <li>• Araucária – 09</li> <li>• Pinhais – 06</li> </ul> <p>Totalizaram 74 amputações (82%)</p>	<p><b><u>10 RS – total 19 amputações</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cascavel –12</li> <li>• Laranjeiras do Sul - 05</li> </ul> <p>Totalizaram 17 amputações(&gt;89%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• União da Vitória-10 (&gt;42%)</li> <li>• Guarapuava - 09 (36%)</li> <li>• Maringá - 08 (&gt;61%)</li> <li>• Londrina - 02 (&gt;66)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>RAMO DE ATIVIDADE</u></b></p> <p>Madeira ( Exceto Mobiliário) – 42 (22%)            Mobiliário – 12 (6%)            Metalúrgico – 10 (5%)            Construção Civil – 12 (6%)            Comércio Atacadista – 16 (7%)            Artefatos de Plástico – 01 (0,5%)</p> <p>Totalizaram 93 amputações (43%)</p> <p>OBS:: em branco / indefinido / erro registro – 45 (21%)</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>LOCAL DA LESÃO</u></b></p> <p>Dedos das Mãos – 202 (94%)            Mão – 01 (0,5%)            Antebraço - 03 (1,4%)            Braço – 03 (1,4%)</p> <p>Totalizaram 209 amputações (&gt;97%)</p>	

Fonte: SESA / CEPI / SISCAT

**FIGURA 9****DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS, DO PESSOAL OCUPADO E DO VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL POR FAIXAS DE PESSOAL OCUPADO**

ESTRATOS	NÚMERO DE EMPRESAS OCUPADO	TOTAL DO PESSOAL INDUSTRIAL	VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO	NÚMERO MÉDIO DE EMPREGADOS POR ESTRATO
Até 4 pessoas	56.9	11,5	4,2	2,8
5-19 pessoas	30.9	21,7	11,9	9,6
20-99 pessoas	10.1	32,3	31,8	43,5
100-499 pessoas	2.0	28,6	43,3	195,1
500 e mais pessoas	0.1	5,9	8,8	761,9
Total	100,0	100,0	100,0	13,6

Fonte: IBGE, Censo industrial 1985.

**FIGURA 10****% de Representação nas Exportações Brasileiras**

EMPREGOS GERADOS NACIONAL 850 mil (diretos)

Fonte: SIMA

**FIGURA 11****Setor Moveleiro de Bento Gonçalves**

<b>Faturamento</b>	<b>Exportação</b>
1992 – US\$ 188.687.242,	1992 – US\$ 14.250.867,47
1993 – US\$ 257.152.732, (+ 36%)	1993 – US\$ 25.456.388,41 (+ 80%)
1994 – US\$ 324.356.036, (+ 26%)	1994 – US\$ 30.120.935, (+20%)
1995 – US\$ 394.829.199, (+ 21%)	1995 – US\$ 31.673.231, (+ 05%)
1996 – US\$ 437.619.141, (+11%)	1996 – US\$ 25.382.288, (- 25%)
1997 – US\$ 441.238.699 (+ 0,8%)	1997 – US\$ 26.594.622, (+4,7%)
1998 – US\$ 408.232.682 (-7,48%)	1998 – US\$ 25.087.787 (-5,67%)
1999 – US\$ 262.214.185	1999 – US\$ 25.465.751
2000 – US\$ 409 milhões	2000 – US\$ 41 milhões
2001 – US\$ 429 milhões	2001 – US\$ 38 milhões

*Considerar que até o ano de 2000 tínhamos 30 empresas enviando informações para este banco de dados, e a partir de 2000 estamos com 40 empresas*

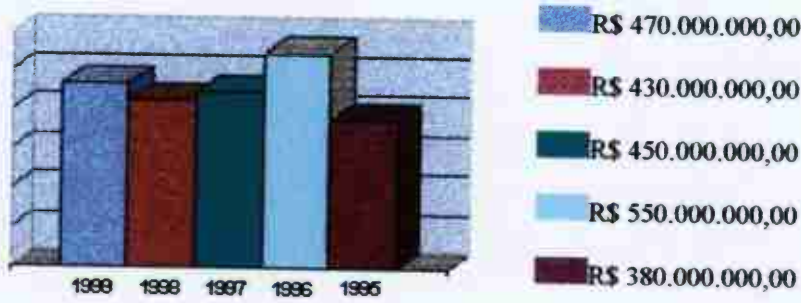
**FIGURA 12****Dados do Setor Moveleiro no ano de 2000**

	<b>Brasil</b>	<b>RS</b>	<b>Bento</b>
Empresas	13.500	3.200	370
Empregos diretos	250.000	33.000	10.700
Faturamento do setor	US\$ 4,75 bilhões	US\$ 902 milhões	US\$ 409 milhões
Exportação do setor em milhões	US\$ 514	US\$ 160	US\$ 41
Fonte	Abimóvel	MOVERGS	Sindmóveis



**FIGURA 13**

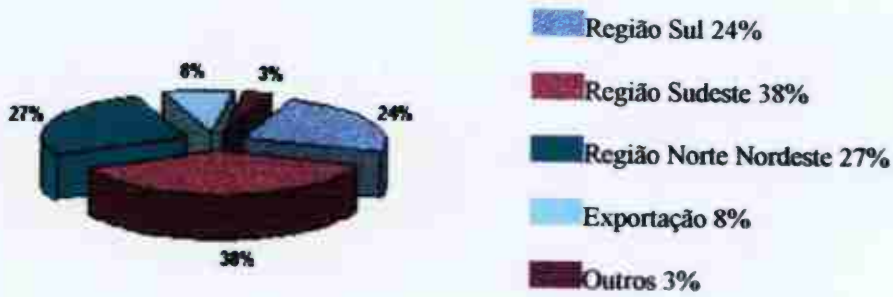
**Histórico do Faturamento**



Fonte: SIMA

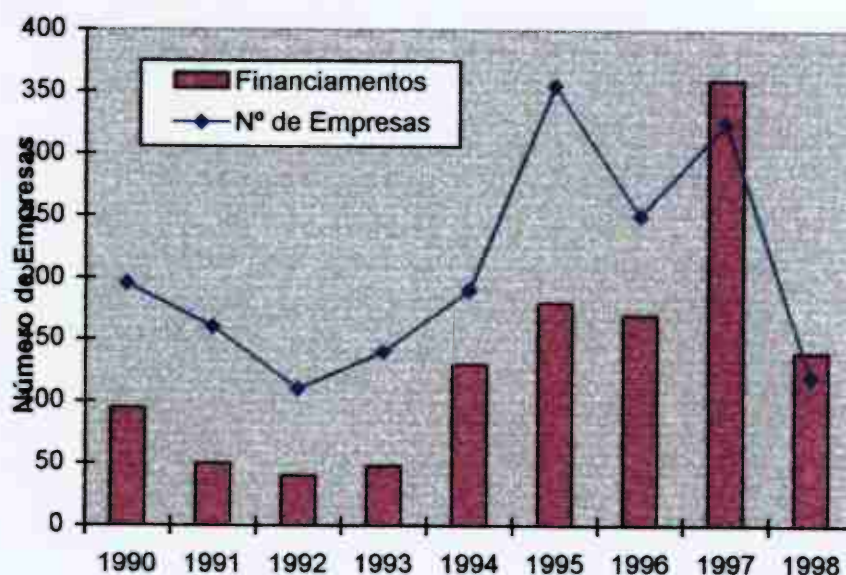
**FIGURA 14**

**Mercados Atingidos**



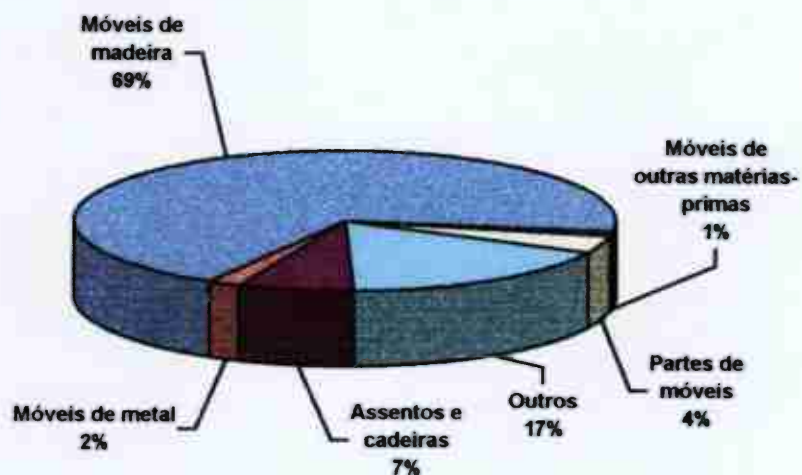
Fonte: SIMA

**FIGURA 15**  
**EVOLUÇÃO DOS FINANCIAMENTOS DO BNDES AO SETOR MOVELEIRO NACIONAL**



Fonte: Abimóvel

**FIGURA 16**  
**PROPORÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM 1997**



Fonte: Arquivos SECEX

- Incluem móveis de plástico, bambu, junco, pedras, entre outros
- Incluem cadeiras e mesas clínicas, suportes, colchões, travesseiros, lustres, construções pré-fabricadas de plásticos, madeira, ferro, etc.

**FIGURA 17**  
**INVESTIMENTOS NOS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL**  
**1996/97 (Em %)**

INVESTIMENTOS	PÓLOS*						
	M	V	SP	U	A	SBS	BG
Acima de R\$ 1 milhão	16	10	15	10	5	29	30
De R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão	5	5	10	0	8	14	22
De R\$ 250 mil a R\$ 500 mil	16	5	0	36	11	14	0
De R\$ 100 mil a R\$ 250 mil	21	10	15	18	35	14	15
Menos de R\$ 100 mil	32	47	40	19	33	22	33
Investiram	90	77	80	82	92	93	100
Não investiram	10	23	20	18	8	7	0
Total	100	100	100	100	100	100	100

\*M – Mirassol. V – Votuporanga. SP – São Paulo. U – Ubá. A – Arapongas.  
SBS – São Bento do Sul. BG – Bento Gonçalves  
Fonte: Ferreira 1998)

**FIGURA 18**  
**PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL**  
**RENOVAÇÃO DO PARQUE INDUSTRIAL - 1996/97 (Em %)**

INVESTIMENTOS	PÓLOS						
	M	V	SP	U	A	SBS	BG
Menos de 3%	5	19	5	0	8	7	9
De 3% a 10%	16	24	20	0	24	36	31
De 10% a 30%	32	5	20	55	38	36	36
Acima de 30%	37	29	35	27	22	14	24
Investiram	90	77	80	82	92	93	100
Não investiram	10	23	20	18	8	7	0
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Ferreira (1998)

# **ANEXOS II**

**ANEXOS II****LISTA DE TABELAS**

- TABELA A** Participação do Brasil nas exportações mundiais de bens e o Mercosul: 1990-1998
- TABELA B** Taxa de crescimento de longo prazo das exportações brasileiras, segundo a categoria de uso do produto, 1980-98
- TABELA C** Brasil: Taxa de câmbio e rentabilidade das exportações, 1990-99
- TABELA D** Preços dos manufaturados no mercado mundial: 1990-98
- TABELA E** Preço dos manufaturados no mercado mundial. 1990-98
-

TABELA A

*Participação do Brasil nas exportações mundiais de bens e o Mercosul: 1990-98*  
(valores em US\$ milhões e coeficientes em percentagem)

Ano	Exportações brasileiras total	Exportações brasileiras para o Mercosul	Exportações Brasileiras extra- Mercosul	Comércio Mundial	Comércio intra- Mercosul	Comércio Mundial extra- mercossul	Participação Brasileira no Comércio Mundial	Comércio Mundial extra- mercossul	Impacto do Comércio Mercosul
	(1)	(2)	(3)-(1)=(2)	(4)	(5)	(6)=(4)-(5)	(7)=(1)/(4)	(8)=(3)/(6)	(9)=(7)- (8)
1990	31.414	1.320	30.094	3.439.000	4.127	3.434.873	0,91	0,88	0,03
1991	31.620	2.309	29.311	3.506.000	5.102	3.500.898	0,90	0,84	0,06
1992	35.793	4.099	31.694	3.755.000	7.216	3.747.784	0,95	0,85	0,10
1993	38.597	5.394	33.203	3.742.000	10.026	3.731.974	1,03	0,89	0,14
1994	43.558	5.921	37.637	4.241.000	12.045	4.228.955	1,03	0,89	0,14
1995	46.506	6.153	40.353	5.073.000	14.383	5.058.617	0,92	0,80	0,12
1996	47.747	7.306	40.441	5.345.000	16.892	5.328.522	0,89	0,76	0,13
1997	52.990	9.043	43.947	5.529.000	20.478	5.508.522	0,96	0,80	0,16
1998	51.120	8.877	42.243	5.422.000	19.924	5.402.076	0,94	0,78	0,16
1999	48.011	6.778	42.233	5.610.000	15.000	5.595.000	0,86	0,75	0,11

Fontes e notas: Elaboração de Reinaldo Gonçalves. OMC, Annual Report 1999, Genebra, World Trade Organization, 1999, p. 34; Annual Report, 1997, p.70; Annual Report 1997, p. 36; OMC, Press Release no. 175, 6 de Abril de 2000; MDIC/SECEX, Balança Comercial Brasileira Mercosul, Dezembro de 1999, a estimativa para o comércio intra-Mercosul baseou-se no suporte de que a corrente de comércio do Brasil no Mercosul representa 90% das exportações intra-Mercosul.

TABELA B

*Taxa de crescimento de longo prazo das exportações brasileiras, segundo a categoria de uso do produto, 1980-98*  
(taxa média anual em percentagem com base na equação de tendência)

Classe de Produto	Valor	Quantidade	Preço
Total	5,48	4,81	0,68
Bens de Capital	7,70	5,00	2,52
Intermediários	5,90	5,39	0,52
Bens de Consumo duráveis	6,02	3,01	3,39
Bens de consumo não-duráveis	4,66	4,05	0,57
Combustíveis	-5,98	-2,94	-2,60

Fonte: elaboração de Reinaldo Gonçalves, Patrícia Zendron. "Exportações brasileiras: um estudo empírico sobre tendências de longo prazo (1980-1998)". IE-UFRJ, 1999

TABELA C

<i>Brasil: taxa de câmbio e rentabilidade das exportações, 1990-99</i> <i>(índices, agosto de 1994 = 100)</i>		
Ano	Taxa de câmbio e Efetiva real	Taxa de rentabilidade das exportações
1991-92	125,8	131,6
1993	118,9	112,9
1994	104,0	105,2
1995	96,2	102,5
1996	99,4	103,8
1997	95,0	103,0
1998	95,7	99,8
1999	135,2	125,9
<b>Médias</b>		
1991-94	118,6	120,3
1995-98	96,6	102,3
1995-99	104,3	107,0

Fonte: elaboração de Reinaldo Gonçalves. Revista Brasileira de Comércio Exterior, vários números.

TABELA D

<i>Preços dos manufaturados no mercado mundial: 1990-98</i> (índices 1994 = 100)			
Ano	Total mundial	Manufaturados Exportados Pelo Brasil	Relação entre o preço Do Brasil E o do mundo (2) / (1)
	(1)	(2)	
1990	98,0	107,3	109,5
1991	98,0	93,7	95,6
1992	101,0	103,0	102,0
1993	97,1	92,9	95,7
1994	100,0	100,0	100,0
1995	108,8	115,2	105,9
1996	106,9	115,9	108,4
1997	101,0	113,7	112,6
1998	98,0	112,2	114,5
<b>Médias</b>			
1990-94	98,8	99,4	100,6
1995-98	103,7	114,3	110,4
<b>Variação Percentual</b>			
95-98/90-94	5,0	14,9	9,7

Fonte e notas: elaboração de Reinaldo Gonçalves. OMC, Annual Report 1999, Genebra, World Trade Organization, 1999; Patrícia Zendron, "Exportações brasileiras: um estudo empírico sobre tendências de longo prazo (1980-1998)". Monografia, IE-UFRJ, 1999.



TABELA E

<i>Preços dos manufaturados no mercado mundial: 1990-98</i> (Índices 1994 = 100)			
<b>Ano</b>	<b>Total Mundial</b> (1)	<b>Manufaturados Exportados Pelo Brasil</b> (2)	<b>Relação entre a Quantidade do Brasil e o do mundo</b> (2) / (1)
1990	79,4	63,5	80,0
1991	82,5	67,5	81,8
1992	86,5	80,7	93,3
1993	88,9	101,0	113,6
1994	100,0	100,0	100,0
1995	108,7	88,9	81,8
1996	115,1	91,2	79,2
1997	129,4	102,7	79,4
1998	133,3	104,9	78,7
<b>Médias</b>			
1990-94	87,5	82,5	93,7
1995-98	121,6	96,9	79,8
<b>Variação Percentual</b>			
1995-98/ 1990-94	39,0	17,5	-14,8

*Fonte e notas: elaboração de Reinaldo Gonçalves. OMC, Annual Report 1999, Genebra, World Trade Organization, 1999; Patrícia Zendron, "Exportações brasileiras: um estudo empírico sobre tendências de longo prazo (1980-1998)", Monografia, IE-UFRJ, 1999.*

# **ANEXO III**

---

**PESQUISA DE CAMPO**  
**ESTATÍSTICAS BÁSICAS**  
**Setor Móveis de Madeira**

Amostra original: 190

Questionários recebidos: 41

1. Caracterização

1.1 Variáveis Básicas: valores totais em 1992

	(US\$ mil)
Faturamento	120.843
Investimento	1.506.982
Exportações	13.635
Emprego direto na produção (nº empregados)	4.169

2. Desempenho

2.1 Desempenho Econômico: evolução dos valores médios

	(US\$ mil)		
	1987-89	1992	Variação (%)
	(1)	(2)	(2)/(1)
Faturamento	5.663	4.648	-17.92
Margem de lucro (%)	50.54	41.22	-18.44
Endividamento (%)	25.96	26.45	1.89
Investimento	n.d.	60.279	n.d.
Exportações	273	333	21.98
Exportações/Faturamento (%)	7.91	11,28	42.60
Importações insumos-componentes	9	41	355.56
Importações insumos/Faturamento (%)	0.17	0.96	464.71
Importações de bens de capital	70	109	55.71
Importações de bens de capital/Faturamento	1.34	2.53	88.81
Utilização da capacidade (%)	77.85	75.87	-2.54
Emprego direto na produção (nº de empregados)	202	119	-41.09

## 2.2 Principal Motivação do Investimento em Capital Fixo

	1990-92	1993-95	(% de empresas)
Modernização	71.4	66.7	
Ampliação	23.8	19.0	
Ambos	4.8	14.3	
Número de respondentes	29	27	

## 2.3 Desempenho Produtivo: evolução dos valores médios

Variável	Unidade	1987-89	1992
Níveis hierárquicos	nº	5.43	4.20
Prazo médio de produção	dias	14.94	7.62
Prazo médio de entrega	dias	30.11	12.83
Taxa de retrabalho	%	8.89	4.47
Taxa de defeitos	%	1.22	0.82
Taxa de rejeito de insumos	%	3.13	1.25
Taxa de devolução de produtos	%	1.08	0.63
Taxa de rotação de estoques	dias	63.91	44.84
Paradas imprevistas	dias	15.20	15.32

## 2.4 Atributos do Produto em 1992 em Relação a 1987-89

		menor	igual	maior	não respondeu (%)
	(de empresas)				
Nível de preços	10.8	43.2	40.5	5.4	
Nível de custos de produção	13.5	32.4	43.2	10.8	
Nível médio dos salários	10.8	45.9	35.1	8.1	
Grau de aceitação da marca	5.4	54.1	35.1	5.4	
Prazos de entrega	43.2	37.8	10.8	8.1	
Tempo de desenvolvimento de novos "modelos" / especificações	27.8	25.0	19.4	27.8	
Eficiência da assistência técnica	2.7	48.6	43.2	5.4	
Conteúdo / sofisticação tecnológica	5.4	48.6	24.3	21.6	
Conformidade às especificações técnicas	2.7	48.6	13.5	35.1	
Durabilidade	8.1	56.8	32.4	2.7	
Atendimento a especificações de clientes	2.8	33.3	41.7	22.2	

### 3. Capacitação

#### 3.1 Grau de Formalização do Planejamento da Empresa

	(% empresas)
Não existe nenhuma estratégia formal ou informal	37.5
Existe estratégia desenvolvida. Disseminada informalmente	37.5
Existe estratégia desenvolvida. Disseminada periodicamente	10.0
Existe estratégia desenvolvida. Disseminada periodicamente com o Envolvimento dos diversos setores da empresa	15.0
Número de respondentes	40

#### 3.10 Situação em relação à ISO-9000

	(Nº de empresas)
Não conhece	27
Conhece e não pretende implantar	2
Realiza estudos visando a implantação	8
Recém iniciou a implantação	0
Está em fase adiantada da implantação	0
Já completou a implantação mas ainda não obteve certificado	0
Já obteve certificado	0

#### 3.11 Controle de Qualidade na produção

	(Nº de empresas)	
	1987-89	1992
Não realiza	5	4
Somente em produtos acabados	13	11
Em algumas etapas	6	6
Em etapas essenciais	3	6
Em todas as etapas	6	10
Número de respondentes	33	37

#### 4. Estratégias

##### 4.1 Direção da estratégia de Produto

	(nº de empresas)
Direcionar exclusivamente para o mercado interno	0
Direcionar exclusivamente para o mercado externo	20
Direcionar para o mercado interno e externo	14
Número de respondentes	34

##### 4.2 Estratégia de Produto

	(nº de empresas)	
	mercado interno	mercado externo
Baixo preço	9	0
Forte identificação com a marca	11	0
Pequeno prazo de entrega	9	0
Curto tempo de desenvolvimento de produtos	1	0
Elevada eficiência da assistência técnica	1	0
Elevado conteúdo / sofisticação tecnológica	2	0
Elevada conformidade a especificações técnicas	2	0
Elevada durabilidade	13	0
Atendimento a especificações dos clientes	5	0
Não há estratégia definida	5	0
Número de respondentes	14	20

##### 4.3 Estratégia de Mercado Externo – Destino

	(Nº de empresas)
Mercosul	0
Outros países da América Latina	0
EUA e Canadá	0
CEE	0
Países do Leste Europeu	0
Japão	0
Não há estratégia definida	0

#### 4.4 Motivação da Estratégia Atual

	nº de empresas	% de empresas
Retração do mercado interno	31	75.6
Avanço da abertura comercial no setor de produção da empresa	5	12.2
Avanço da abertura comercial nos setores compradores da empresa	2	4.9
Crescente dificuldade de acesso a mercados internacionais	1	2.4
Globalização dos mercados	4	9.8
Formação do Mercosul	5	12.2
Novas regulamentações públicas	2	4.9
Surgimento de novos produtos no mercado interno	7	17.1
Surgimento de novos produtores no mercado interno	4	9.8
Exigência dos consumidores	22	53.7
Elevação das tarifas de insumos básicos	10	24.4
Diretrizes dos programas governamentais	0	0
Número de respondentes	41	100.0

#### 4.5 Estratégia de Compra de Insumos

	(nº de empresas)
Menores preços	2
Menores prazos de entrega	9
Maior eficiência da assistência técnica	1
Maior conteúdo tecnológico	3
Maior conformidade às especificações técnicas	8
Maior durabilidade	11
Maior atendimento de especificações	8
Particulares	
Não há estratégia definida	0
Número de respondentes	34

#### 4.6 Relações com Fornecedores

	(nº empresas)	de
Desenvolver programas conjuntos de P&D		1
Estabelecer cooperação para desenvolvimento de produtos e processos		5
Promover troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos		7
Manter relacionamento comercial de LP com fornecedores fixos		3
Realizar compras de fornecedores certificados pela empresa		2
Realizar compras de fornecedores cadastrados pela empresa		3
Realizar compras de fornecedores que oferecem condições mais vantajosas a cada momento		5
Número de respondentes	12	

#### 4.7 Estratégia de Financiamento dos Investimentos em Capital Fixo

	(nº empresas)	de
Recursos próprios gerados pela linha de produto		33
Recursos próprios gerados pelas outras áreas do grupo empresarial		3
Recorrer a crédito público		3
Recorrer a crédito privado interno		4
Recorrer a crédito externo		1
Recorrer a formas de associação		1
Captar recursos nos mercados internos de valores		0
Captar recursos nos mercados externos de valores		0
Não há estratégia definida		7
Número de respondentes		40



---

**ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA**


---

**4.8 Estratégia de Gestão de Recursos Humanos**

	(nº de empresas)
Oferecer garantias de estabilidade	8
Adotar política de estabilidade sem garantias formais	15
Não adotar políticas de estabilização	1
Promover a rotatividade	2
Não há estratégia definida	15
Número de respondentes	41

**4.9 definição de Postos de Trabalho**

	( nº de empresas)
Definir postos de trabalho de forma estreita e rígida	0
Definir postos de trabalho de forma estreita mas incentivar os trabalhadores a executarem tarefas fora da definição dada	7
Definir postos de trabalho de modo amplo visando alcançar Polivalência	16
Não definir rigorosamente os postos de trabalho de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente	7
Não há estratégia definida	11
Número de respondentes	41

---

**ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

---

**4.10 Estratégia de Produção**

	(nº de empresas)
Reduzir custo de estoques	10
Reduzir consumo/aumentar rendimento das matérias-primas	19
Reduzir consumo/aumentar rendimento energético	0
Reduzir necessidades de mão de obra	10
Promover desgargalamentos produtivos	11
Reduzir emissão de poluentes	0
Não há estratégia definida	12
Número de respondentes	41