

**PEDRO PAULO DA SILVA**

**ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DO PÓLO MOVELEIRO  
DE SÃO BENTO DO SUL A PARTIR DA DÉCADA DE 90**

**CURITIBA  
2007**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

**ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DO PÓLO MOVELEIRO  
DE SÃO BENTO DO SUL A PARTIR DA DÉCADA DE 90**

Monografia apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Especialista em Desenvolvimento  
Econômico da Pós-Graduação em Economia da UFPR

Orientador: Prof. Dr. Victor Pelaez

Curitiba  
**2007**

## **5 SUMÁRIO**

### **1 INTRODUÇÃO**

#### **2 INOVAÇÃO E CONCORRENCIA**

2.1 A DIFERENÇA DE ABORDAGEM EM RELAÇÃO À TEORIA TRADICIONAL

2.2 A CONCORRÊNCIA COMO PROCESSO DINÂMICO

2.3 AS VANTAGENS COMPETITIVAS

2.3.1 Diferenciação de Produtos

2.3.2 Custos

2.4 AS INOVAÇÕES NO PROCESSO CONCORRENCIAL

#### **3 PERFIL DA INDUSTRIA MOVELEIRA NACIONAL**

3.1 TIPOS DE PRODUTOS

3.2 PRINCIPAIS POLOS

3.3 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO E DO CONSUMO INTERNO

3.4 EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES

#### **4 O PÓLO MOVELEIRO DE SAO BENTO DO SUL**

4.1 ESTRUTURA DAS EMPRESAS E SEUS PRODUTOS

4.2 CARACTERÍSTICA DA COMPETIÇÃO E A FONTE DE INOVAÇÃO

4.3 EVOLUÇÃO DAS VENDAS

4.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO COMPETITIVA ATRAVÉS DO FINANCIAMENTO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.

#### **5 CONCLUSÃO**

#### **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul enfrentaram dificuldades no ano de 2005, 2006 e que se tem agravado no decorrer de 2007. Como reflexo da valorização cambial, as empresas vem promovendo redução da jornada de trabalho, férias coletivas, suspensão de atividades em unidades de grandes empresas e fechamento de fábricas. Houve também crescimento da inadimplência, apresentando a elevação de 40% dos registros de proteção ao crédito no primeiro trimestre de 2006, em relação a igual período em 2005. (JURGENFELD, 2006)

A alta sensibilidade à variação cambial, justifica-se porque a maioria de sua produção encontra-se direcionada ao mercado internacional. O estado de Santa Catarina, representado essencialmente pelo pólo moveleiro de São Bento do Sul, exportou no ano de 2005 43,75% do total das exportações de móveis do país. (APEX, 2006)

A forte e contínua apreciação da moeda nacional ao longo desses anos tem imputado aos diversos setores da produção nacional intensivos em mão de obra e com forte parcela da produção voltada para o mercado externo necessidade de profundo ajuste. A rapidez com que vem se processando não permitiu até o momento que esses setores encontrassem equilíbrio econômico na nova relação cambial apresentada. A situação agravou-se de tal forma que se transformou em um problema da economia nacional. As autoridades governamentais, em resposta às demandas empresariais, disponibilizaram linhas de crédito específicas para os segmentos no ano de 2006, como medida emergencial para minimizar a situação. Durante o ano de 2007 também foram reeditadas políticas de crédito setoriais para atender as empresas e encontra-se em fase final proposta governamental para desoneração tributária dos setores afetados.

O segmento moveleiro nacional exportador como parte do segmento afetado, demorou a se dar conta da nova condição que a política cambial com sucessivos superávits comerciais e elevadas taxas de juros reais trazia para a relação cambial: um novo patamar, uma nova taxa de equilíbrio a ser alcançada com o câmbio valorizado. Atualmente a percepção que a nova condição cambial está dada e que

não existem sinais que indiquem retorno à situação anterior já permeia a maioria da classe empresarial.

Essa situação está impondo às empresas uma necessidade urgente de adaptação às novas condições de mercado, determinando uma revisão na composição de seus custos, a opção por insumos importados e ampliação de mercados. Percebe-se um movimento na estruturação das empresas para um outro patamar em busca de uma nova condição competitiva que permita a manutenção e o desenvolvimento do pólo.

As estratégias de competição utilizadas a partir da década de 90, especialmente na escolha do mercado alvo e, portanto, na natureza dos investimentos realizados, influenciaram fortemente a situação enfrentada pelas empresas atualmente.

O objetivo deste trabalho é analisar três empresas que compõe o pólo moveleiro de São Bento do Sul, buscando identificar: as estratégias competitivas utilizadas a partir da década de 90; as estratégias utilizadas atualmente para fazer frente às dificuldades com a apreciação do câmbio; analisar sua situação financeira; caracterizar o processo de inovação; verificar a forma de comercialização.

Pretende-se considerar nas análises efetuadas a base conceitual da teoria econômica evolucionária, especialmente quanto ao padrão de concorrência do setor onde atua e a natureza do processo de inovação deste tipo de indústria.

Não obstante o objetivo foco do trabalho que é analisar três empresas dentro do pólo moveleiro de São Bento do Sul e, a partir dos dados e informações levantadas, identificar características de operacionalização das empresas na busca de soluções para seus problemas a partir da década de 90, este trabalho prévio de monografia abordará questões gerais. O trabalho concentrar-se-á nos aspectos gerais do pólo moveleiro, seu padrão concorrencial, a fonte de inovação. Nesse particular, ao analisar a estrutura de financiamento praticada pelas empresas do pólo, procurará identificar a opção do financiamento da inovação e refletir sobre eventual utilização como estratégia deliberada desenvolvimento empresarial.

No trabalho de dissertação que se seguirá a este, o tema receberá maior aprofundamento e desenvolvimento, basear-se-á na mesma fundamentação teórica e toda a pesquisa e análise do pólo moveleiro aqui desenvolvida servirá de consulta e consideração.

## 2 INOVAÇÃO E CONCORRÊNCIA

### 2.1 A DIFERENÇA DE ABORDAGEM EM RELAÇÃO À TEORIA TRADICIONAL

Na teoria econômica o estudo das firmas, abrangida pela microeconomia, tem exigido dos pesquisadores grande esforço, dedicação, capacidade investigativa e acompanhamento evolutivo para compreender o comportamento das firmas. A análise de cunho científico procura observar os fenômenos, focar a compreensão destes e, à luz de determinadas regras e premissas que compõe determinada teoria, explicá-los. A teoria econômica neoclássica procura explicar o comportamento das firmas, suas decisões de produção, preço, investimento e a formação dos mercados baseada no princípio que as empresas procuram maximizar seus lucros. Detalha suas decisões de produção com modelos e exemplos que trata do comportamento das unidades individuais - consumidores, empresas, trabalhadores e investidores. Aborda a questão da concorrência a partir de uma hipótese ideal de concorrência perfeita comparando o mercado perfeitamente competitivo com outras estruturas de mercados.

Um mercado competitivo possui muitos compradores e vendedores ao ponto de nenhum desses integrantes demonstrarem poder individualmente para exercer qualquer influência no estabelecimento de preços. Os produtos produzidos são considerados idênticos ou similares e os volumes produzidos por cada empresa, por serem pequenos, não exercem influência no mercado que possa afetar às condições de oferta e procura e refletir no preço. As empresas que participam deste mercado acabam por aceitar o preço, estabelecido através densa interação entre vendedores e compradores, que é o chamado preço de mercado. Por nada poderem fazer em relação ao preço que seus produtos serão comercializados, acabam por direcionar necessariamente a energia empresarial na busca do menor custo de produção. Isto implica em tomar decisões de produção que contemplem a combinação ótima de recursos que assegurem as empresas o lucro máximo.

Nessa condição, existe liberdade total para entrada e saída de empresas, justamente porque os compradores, pela similaridade da oferta e dos produtos, podem optar por mudar facilmente de fornecedor e as empresas também podem

entrar e sair livremente, levando em consideração apenas a diferença de custo de sua instalação em relação às demais já instaladas e operando no mercado.

Na visão neoclássica a firma é percebida economicamente como uma função de produção, o que enseja que as discussões e estratégias internas das empresas estejam direcionadas exclusivamente para o objetivo-foco: a maximização do lucro, fundamentado na idéia básica na racionalidade dos agentes econômicos.

Distanciando da situação do mercado de concorrência perfeita, onde ficou caracterizado que as empresas não possuem "poder de mercado", isto é a capacidade de influenciar os preços, a teoria aborda outras estruturas de mercado onde a empresa ou empresas que dela fazem parte possuem poder de mercado.

No monopólio que representa uma estrutura composta de um vendedor e muitos compradores ou, de forma oposta, o monopsônio, onde a existência de muitos vendedores que ofertam para apenas um comprador, representam o extremo em relação à concorrência perfeita. As empresas utilizarão do poder de mercado que possuem para obter o lucro máximo. Mesmo nesses casos onde a concorrência é nula por falta de agentes, o preço estabelecido, embora superior à condição de concorrência perfeita, não pode se arbitrado de qualquer maneira. O princípio de maximização de lucro conduz a análise da demanda e dos custos para descobrir qual a quantidade a ser produzida que garanta o máximo de lucro.

Embora na condição oposta à concorrência perfeita, a teoria tradicional da empresa conduz a ação gerencial na mesma linha de análise com a utilização da função de produção, acrescentando a necessidade de conhecimento da demanda existente.

A concorrência monopólica apresenta algumas características de concorrência similar ao mercado competitivo, uma vez que existem diversas empresas que disputam entre si, mas não em quantidades suficientes para anular o poder de monopólio que cada uma delas possui. Outra particularidade é que os produtos são diferenciados tanto nos atributos intrínsecos, quanto na marca e outras características que afetam a percepção do comprador. A força da concorrência da empresa dependerá da capacidade de diferenciação que ela obtiver o que determinará o seu poder de mercado.

O oligopólio apresenta um mercado com competição restrita a poucas empresas e com fortes barreiras de entrada que praticamente impedem que novas

empresas estabeleçam. As empresas possuem poder de mercado que poderá ser maior ou menor dependendo da relação existente entre as empresas que dele participam. Se for de cooperação entre as empresas a possibilidade de lucro será maior, estarão então se beneficiando dessa condição de exercer influência no preço. Do contrário se for forte a disputa, ficarão submetidas a margens menores, tendo o seu poder de mercado reduzido.

Estas duas últimas estruturas já apresentam elementos que envolvem a ação gerencial das empresas em preocupar-se com as demais na formulação de suas estratégias de disputa do mercado. As decisões de uma empresa precisarão levar em conta o comportamento das demais no mercado, a fim de desenvolver a melhor forma de posicionamento que permita a maximização do lucro. A possibilidade de influência recíproca na disputa de mercado, conduz o esforço de gestão dos administradores das empresas não apenas para a busca da alocação ótima dos recursos de produção, mas também na análise da ação do concorrente e desenvolvimento da diferenciação de produtos, processos e canais de atendimento que aumente seu poder de mercado.

A teoria tradicional aborda a empresa de uma forma estática, reduzindo a decisão empresarial que maximiza lucros como uma quantidade a produzir e a combinação de fatores de produção. Concentra-se na formação de preços e alocação ótima de recursos na estruturação do problema econômico. É comum encontrar afirmação de autores que mencionam a firma neoclássica como sendo uma caixa-preta onde entram insumos e saem produtos. O foco é na estabilidade e na visão prospectiva que resultado da interação das empresas no processo concorrencial, dentro de um sistema como um todo que caminha necessariamente para o equilíbrio.

O tratamento dado pela teoria clássica que desenvolveu os estudos e a teoria da firma não consegue contemplar aspectos do comportamento das firmas ao longo do tempo. Não aborda no campo conceitual e tampouco no instrumental analítico utilizado a complexidade das empresas verificadas no mundo moderno. As limitações, ensejadas pelo paradigma das premissas da teoria estão concentradas na visão da empresa centrada em uma análise estática e com foco maior na produção e na utilização de instrumentais matemáticos e estatísticos para explicá-los.

O campo de estudo da concorrência está voltado para análise de estruturas de mercado e um comparativo com uma situação hipotética de concorrência perfeita. Não aborda as múltiplas interações e situações que as firmas enfrentam no seu desenvolvimento. As diversas decisões que ocorrem no interior das firmas no processo de disputa de mercado, suas relações com os demais concorrentes e as condições necessárias para a busca da sustentabilidade no mercado ao longo do tempo.

Diferente da abordagem anterior, a visão evolucionária/neoschumpeteriana considera a concorrência como um processo, isto é tem caráter dinâmico que promove mudanças no ambiente econômico, sendo a inovação o motor desse processo. Reconhece a complexidade da firmas, tanto nas relações internas como nas relações com o mercado e concorrentes e passa analisar tais relações como parte importante no processo de crescimento das firmas. As questões relativas ao sucesso das empresas, as influências que recebem e exercem no mercado encontram atenção e análise nessa abordagem.

A questão concorrencial não é percebida como condição apenas da estrutura de mercado, isto é como fator exógeno à questão do problema econômico. Ao contrário, é desejada e perseguida de forma sistemática pelas firmas a partir de seus planos internos para o mercado e também como reação das informações e posicionamento que o mercado lhes impõe. A visão de passividade em relação à concorrência que decorre do paradigma que a teoria neoclássica impõe, direcionando os esforços de gestão para a produção na busca da melhor forma de combinação de recursos e o tamanho ideal de planta, é substituída pela percepção de que o fator de sucesso das firmas tem outra base causal. O foco não é o processo e sim nas inovações frutos da disputa de forma ativa com os demais concorrentes. A diferença de abordagem voltada para a percepção do processo concorrencial como sendo resultado de uma atuação ativa da empresa, o reconhecimento de que este é o tema central no dia a dia das firmas e que consome boa parte do tempo de gestão das empresas, permitiu uma guinada na análise econômica da atuação das firmas. Isto tem propiciado o direcionamento de esforços qualificados de estudos e um aprofundamento de análise do que ocorre no interior das firmas e as suas relações com o mercado, gerando importantes contribuições para a gestão das empresas. O estudo e a análise do problema econômico no

âmbito da microeconomia encontram-se mais atualizado em relação ao desenvolvimento do mundo moderno, das novas formas de organização empresarial. Permite, ainda que com a ausência de instrumentos estatístico-matemáticos como suporte das abordagens teóricas, o acompanhamento pela teoria econômica da realidade das empresas, sua evolução ao longo do tempo e ainda enseja condições de captura das alterações futuras do comportamento empresarial que surgirão da intensiva interação das empresas com o mercado.

Outra diferença significativa em relação à teoria neoclássica que se fundamenta na noção que o mercado caminha para o equilíbrio, diz respeito justamente ao contrário: o processo de concorrência procura sistematicamente criar desequilíbrios, isto é, diferenciais competitivos que propiciem as empresas que os provocam, ganhos acima dos considerados normais ainda que temporariamente. As empresas investem tempo e energia para desenvolver produtos, processos, canais de atendimento procurando formas que permitam diferenciar-se das empresas concorrentes e assim adquirir vantagem competitiva. Nesse processo obtém temporariamente poder de mercado, usufruindo lucro adicional que pode ou não ser anulado pela ação dos demais, o que não é possível ser pré-estabelecido. Nesse particular também em relação à visão neoclássica de concorrência, a análise da estrutura de mercado no monopólio e a comparação com os desejáveis mercados competitivos, embutem a compreensão de baixa otimização de recursos e elevados custos sociais, apresentando pouca contribuição para o desenvolvimento da economia capitalista. Excluindo da análise situações de mercado de indesejáveis monopólios/concorrência monopólicas ou determinadas firmas cuja continuidade das atividades permite apenas a coexistência de poucas empresas em função da escala necessária, o poder de monopólio é desejado e perseguido pelas empresas e é o resultado da busca sistemática de diferenciação. Este poder de mercado refere-se aos espaços econômicos criados através da aplicação pelas firmas de estratégias de mercado específicas.

## 2.2 A CONCORRÊNCIA COMO PROCESSO DINÂMICO

A base da análise da concorrência preconizada na teoria, advém do reconhecimento que o processo de mudança tecnológica não se encontra fora da

ciência econômica. O desenvolvimento do sistema capitalista através de alterações qualitativas e saltos tecnológicos significativos apresentam-se como resultado do processo concorrencial.

A contribuição da observação e análise das alterações tecnológicas nas empresas, exploradas por Schumpeter identifica as fases de desenvolvimento econômico através do poder transformador das inovações tecnológicas. Caracteriza o avanço tecnológico como elemento que altera a estrutura das empresas e influencia suas estratégias competitivas

“Dosi (1988, p 1142)”. progresso tecnológico é, de forma ampla, endogenamente direcionado pelo processo competitivo uma vez que as empresas continuamente tentam melhorar sua base tecnológica e seus equipamentos”.

A percepção da concorrência de forma dinâmica significa identificar o processo de inovação tecnológica como a força motriz das empresas na sua luta obstinada pelo lucro, através da procura e criação de mecanismos que permitam serem percebidas de forma diferente pelo mercado onde atuam, conferindo-lhes vantagens em relação às demais empresas. A contribuição desta análise com ênfase na inovação tecnológica permitiu não apenas o detalhamento do estudo das fases do processo inovativo, abordado mais adiante, mas percepção da importância de qualquer tipo de inovação que possa contribuir para criação de espaços econômicos ou diferenças competitivos que facilite a obtenção do lucro pela empresa.

A prática concorrencial ocorre de forma dinâmica na economia, numa ação deliberada de criação de monopólios, ainda de caráter transitório, mas de forma contínua e constante no processo de disputa de mercados das empresas. Essa atuação competitiva, movendo os atributos da inovação apresenta-se como uma capacidade geradora de lucros diferenciados perseguidos pelas empresas.

“Por sua vez, qualquer inovação, nesse sentido amplo, é entendida como resultado da busca constante de lucros extraordinários, mediante a obtenção de vantagens competitivas entre os agentes (empresa), que procuram diferenciarem-se uns dos outros nas mais variadas dimensões do processo competitivo, tanto os tecnológicos quanto os de mercado (processos produtivos, produtos, insumos, organização; mercados, clientela, serviços pós-venda)”. (POSSAS, 2002, p. 419)

O resultado da concorrência nesta abordagem não é conhecido de antemão, isto é não pode ser predeterminado. Como o processo é resultado de interações complexas e dinâmicas de diversas forças do mercado e de iniciativas das firmas, seguindo suas estratégias não existe um resultado final esperado. O que indica a teoria é que o processo tem natureza evolutiva, contabilizando avanços para a economia à medida que vai se processando, surpreendendo com a velocidade e força implacável das mudanças, não se limitando aos paradigmas estabelecidos, pelo contrário tem a força de estabelecer novos, envolver os diversos agentes do mercado e de modo contínuo caminhar para sua superação.

Não obstante as premissas registradas no tocante as afirmações da natureza da concorrência dinâmica não contemplar a possibilidade de identificação prévia dos desdobramentos do processo competitivo ao longo do tempo, isto é o desfecho da interação concorrencial, a exemplo do que a teoria neoclássica preconiza o equilíbrio, sob o ponto de vista da teoria neo-schumpeteriana ainda “jovem”, em processo de formatação científica, verifica-se abordagem qualificada que identifica elementos intrínsecos à teoria que ensejam a possibilidade evolutiva também nesse campo de estudo:

“Ao permitir a concepção de que os processos competitivos – embora sejam esses necessariamente abertos (*open-ended*) e estejam envolvidos em ambiente de incerteza não-probabilística – sejam caracterizados pela emergência de *ordem* ou de regularidade, a possibilidade de que tais modelos (caso venham a comprovar sua capacidade analítico-positiva) venham a ter poder prospectivo (de predição) surge como perspectiva a ser explorada. Desenvolvimentos são aguardados nesse campo.” (CORAZZA, FRANCALANZA 2004, p. 153)

### 2.3 AS VANTAGENS COMPETITIVAS

Existem várias abordagens na literatura acerca do que pode ser entendido como vantagem competitiva. A mais básica relaciona a competitividade com a capacidade de atuar em mercados externos, através de fluxos de exportação. Nesse sentido a empresa competitiva é aquela que consegue comercializar a produção no mercado internacional e promover sua expansão de forma contínua, ocupando espaços na economia externa. Outra vantagem competitiva está relacionada ao preço, a

empresa atua sistematicamente com preços inferiores aos praticados pelo mercado onde atua. Esse comportamento empresarial pode estar relacionado com uma estratégia deliberada de atuação, mas pode também ser conseqüência do baixo nível de inovação que a empresa produz, limitando a atuação da empresa exclusivamente à eficiência ao nível de preços. A competição através de preço menor enseja um cuidado quanto ao futuro da empresa, isto é, atenção se a prática sistemática pode não estar permitindo ganhos suficientes para garantir os investimentos necessários ao crescimento da empresa ou mesmo sua manutenção no mercado que atua. Esta pode apresentar competitividade na colocação de seus produtos hoje e não apresentar condições de concorrência no futuro.

Conforme Haguenaer, Ferraz e Kupfer, (1997) a crítica em relação à competitividade obtida via preço está relacionada com a instabilidade do sistema financeiro internacional, influenciada pela política de juros altos e dólar forte praticado pela economia americana na década de 80, promovendo a adoção de taxas de câmbio artificiais, estimulando uma concorrência baseada no câmbio, o que desestruturou o comparativo de valor representado pelas moedas. Outro aspecto refere-se às exportações realizadas a preços pré-fixados. Estes, na maioria das vezes, encontravam-se baseados em preços nacionais, o que comprometia à continuidade das futuras exportações em função das fortes variações cambiais tanto no país de origem quando no de destino.

As vantagens competitivas enfocadas pela abordagem schumpeteriana guarda forte relação com questão tecnológica. A tecnologia tem-se mostrado como um forte indutor de crescimento, que ao longo do tempo pode dar condição à empresa de promover novos investimentos e exercer uma ação ativa no mercado onde atua não apenas na comercialização dos seus produtos, mas também na influência nas modificações que poderão ocorrer no segmento de mercado onde a empresa está inserida. A vantagem encontra-se apoiada na capacidade de inovação das firmas como fonte de diferenciação para obtenção de crescimento constante, caminhando para o limite da fronteira tecnológica. O ganho é obtido no interior da firma, através do poder do conhecimento com a capacitação individual e do aproveitamento pela empresa do conhecimento tácito. A captura deste conhecimento e a garantia de sua circulação através de um gerenciamento das rotinas permitem a geração de idéias, soluções que caracteriza a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Segundo KUPFER (1996), empresa competitiva é aquela que adota estratégias convergentes com o padrão de concorrência vigente em seu setor de atuação. Um padrão de concorrência corresponde a uma forma de competição (ou sub-conjunto) que dentre o conjunto de opções disponíveis ligadas aos diversos atributos preço e não-preço (qualidade, flexibilidade, diferenciação de produtos, marca, etc.) dos produtos que podem ser explorados pelas empresas, mostra-se eficaz em termos de desempenho no mercado.

Do ponto de vista das abordagens teóricas econômicas sobre funcionamento das firmas, não se consegue identificar modelos capazes de permitir a estruturação de uma estratégia empresarial. Eventuais caminhos funcionam mais como fontes de inspiração que, observada a natureza de cada atividade ou segmento, pode contribuir para a formação competitiva. Entretanto, encontra-se no campo administrativo abordagem de estratégias competitivas, sugeridas como aplicáveis às empresas genericamente.

De acordo com Porter (1986) existem cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas existentes que precisam ser enfrentadas com ações defensivas e ofensivas para obter vantagem competitiva para a empresa.

- ameaça de novos entrantes – quando novas empresas entram no mercado, além de nova capacitação, seu desejo por obter participação de mercado pode provocar quedas nos preços e dificuldades para aquelas que já atuam, tanto nos seus custos como na sua rentabilidade. Considera-se também entrada a aquisição por nova empresa de uma já existente no mercado com intenção de ampliar a participação relativa.

- poder de negociação dos compradores – Os compradores competem com a indústria pressionando seus preços, exigindo melhor serviço, qualidade influenciando a concorrência entre as empresas do mesmo segmento industrial, o que implica em redução da rentabilidade destas. A empresa consegue melhorar sua posição competitiva se colocar a escolha de seus compradores como decisão estratégica. Nem todos têm o mesmo poder capaz de promover redução de preços na compra, cabe a indústria identificar aqueles de poder menor e obter vantagem competitiva.

- poder de negociação dos fornecedores – Os fornecedores também podem absorver rentabilidade da indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos produtos e serviços quando esta não obtém sucesso em repassar os aumentos de preços sem prejuízo. De forma similar à questão dos compradores, a indústria deve colocar a seleção de fornecedores como decisão estratégica, promovendo uma avaliação destes e optando por aqueles que tiverem menor poder para influenciar o preço.

- ameaça de produtos ou serviços substitutos – a pressão dos produtos substitutos além de limitarem os lucros em época de crescimento normal, inibe a formação de riqueza por parte da indústria quando a economia entrar em período de aquecimento econômico. Uma forma que pode ser eficaz contra os substitutos é uma ação coletiva das indústrias do segmento em investimento maciço em publicidade. De igual modo, pode-se utilizar da mesma estratégia coletiva para aprimoramento da qualidade dos produtos, maior disponibilização dos produtos no mercado e desenvolvimento de plano de marketing.

- rivalidade entre as empresas existentes – a rivalidade apresenta-se de forma mais comum como disputa de posição. Determinada empresa inicia o processo agressivo de redução de preços, aumento de qualidade, forte abordagem publicitária e introdução de novos produtos. A reação das demais em forma de retaliação pode assumir contornos prejudiciais a todo o segmento, onde a situação final para as empresas é muito pior em relação àquela que iniciou o processo. A estratégia para obter melhor posição de mercado através da redução de preços é logo acompanhada pelas empresas concorrentes, transformando-se em prejuízo para todas as empresas através da redução de receitas. De outra forma, a disputa através de campanhas publicitárias pode influenciar positivamente a demanda e elevar o nível de diferenciação do produto na indústria e assim transformar-se em benefícios para todas as empresas concorrentes.

“Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria.

1. liderança no custo total
2. diferenciação
3. enfoque.” (PORTER, 1986, p. 49)

A estratégia de liderança no custo total está relacionada com aplicação de políticas voltadas para o desenvolvimento de escala eficiente e obstinação na redução de custos pela experiência, controle de custos das despesas gerais e minimização dos custos em área de P & D, assistência à venda e publicidade. A estratégia pode exigir forte investimento em atualização do parque fabril, política de preços agressiva implicando em prejuízos iniciais até a consolidação da parcela de mercado desejada que permita economia na compra e demais ganhos relacionados à escala. Quando a empresa atinge seu objetivo, obtém melhores margens que podem ser reinvestidas em modernização para garantir a manutenção da vantagem competitiva obtida.

A estratégia de diferenciação significa desenvolver característica do produto ou serviço que seja considerada única em relação aos demais concorrentes. A forma de obter pode estar relacionada ao projeto, imagem, marca, tecnologia e serviços. Alcançando os objetivos de diferenciação, a empresa obtém margens mais elevadas possibilitando desenvolver uma posição que permita enfrentar as cinco forças competitivas. A diferenciação diminui o poder dos compradores em função da ausência da possibilidade de comparação, permitindo a cobrança de um preço maior. Existe a necessidade de fortes investimentos nas diversas ações para produzir a diferenciação. Os gastos relacionados com pesquisa, projeto, insumos de melhor qualidade e assistência ao consumidor são muito dispendiosos.

A estratégia de enfoque consiste em selecionar um determinado grupo de compradores, determinado segmento da linha de produtos ou ainda determinada área geográfica para atuação. Assim a empresa será capaz de atender de maneira mais eficiente em relação aos demais concorrentes que permanecem atuando com estratégia única para todo o mercado. De forma análoga à diferenciação, a empresa conseguirá margens maiores, uma vez que seus custos serão menores e poderá praticar preços diferenciados.

As estratégias genéricas podem exigir estilo de gestão diferenciada e implicará em alterações no clima e cultura da empresa que demandará a atração de tipos diferentes de pessoas do mercado de trabalho. A empresa deverá optar por uma estratégia, não deve seduzir-se por tentativas de adotar estratégias simultâneas porque na posição de meio-termo não conseguirá obter margens diferenciadas e

poderá ainda comprometer os ganhos que conseguiria atuando sem quaisquer das estratégias sugeridas.

### 2.3.1 Diferenciação de Produtos

A estratégia de diferenciação de produtos consiste no esforço empresarial em desenvolver atividades que possa promover atributos específicos aos seus produtos ou serviços que os torne mais atraente à percepção do consumidor do que aqueles produzidos pelos demais concorrentes.

Em relação à diferenciação CHAMBERLIM apud NOGUEIRA (1999, p. 25) explica que um produto é diferenciado quanto existe uma base real ou imaginária que estimule os compradores a preferirem oferta de um vendedor a outro. Tal diferenciação torna a empresa singular em relação aos concorrentes, manifestada pela lealdade do consumidor em relação à marca, diminuindo a importância relativa do preço. A comunicação ao consumidor torna-se fundamental para que seja percebida a singularidade do produto. “A publicidade tem como finalidade informar os consumidores sobre a combinação de características oferecida pelo vendedor em seus produtos, bem como, reforçar a preferência do consumidor por esta combinação, via o estabelecimento da fidelidade à marca”. (NOGUEIRA, 1999, p. 26).

GARVIN (1992), afirma que, como os produtos podem ser diferenciados de várias maneiras, deve-se observar o que chama de múltiplas dimensões da qualidade que podem assumir formas de diferenciação dos produtos. Relaciona oito dimensões que se referem aos atributos dos produtos e podem ser utilizadas combinadas ou isoladamente para obter a diferenciação:

- desempenho – tem relação com a funcionalidade, são as características operacionais do produto;
- características – basicamente adereços, embora secundárias, complementam a funcionalidade do produto;
- confiabilidade – guarda relação com a segurança do funcionamento do produto, isto é o não aparecimento de falhas e defeitos que comprometam seu funcionamento dentro de determinado período de tempo;

- conformidade – está relacionada com o grau de fidelidade do projeto produto e suas demais características operacionais com os padrões estabelecidos formalmente pela empresa;

- durabilidade – sob o ponto de vista econômico é o tempo de uso que se pode obter do produto até que sua substituição seja mais compensadora que sua manutenção. É o tempo de vida útil do produto até que não apresente mais condições de utilidade;

- atendimento – tem relação com a tempestividade, cortesia e facilidade de conseguir a manutenção preventiva ou correção de defeitos pelo serviço de manutenção disponível;

- estética – refere-se à aparência do produto, um atributo visual que carrega na sua interpretação um alto grau de subjetividade;

- qualidade percebida – tem relação com a reputação ou o histórico do produto ou da empresa fabricante, traz implícita a idéia que a qualidade atual do produto é fruto do reconhecimento da qualidade deste no passado.

### 2.3.2 Custos

A vantagem competitiva baseada em custo encontra alicerce na abordagem de liderança no custo total citada acima: direcionamento da energia empresarial ao desenvolvimento de políticas internas na indústria que garantam decisões estratégicas e operacionais voltadas para a obtenção de custos menores que os concorrentes. Implica em planejar e obter uma escala eficiente, amplo programa de controle de despesas em todas as áreas existentes na empresa, desde projeto, fabricação e comercialização. Porter (1986).

Todas as informações relacionadas a custos são tratadas e assumem importância crucial para a empresa. São consideradas como elementos estratégicos para a obtenção de vantagem concorrencial. De acordo com Shank; Govindarajan (1997) nas atividades de valor dentro de uma empresa: matérias-primas; pesquisa e desenvolvimento; fabricação; marketing; distribuição e serviço identificam-se oportunidades de redução de custos e, portanto, melhoria de lucros na atuação da empresa frente aos concorrentes. As áreas onde a possibilidade de melhoria pode ser percebida estão relacionadas com os fornecedores, clientes, processos internos

e com os elementos de ligação de cada unidade ou área onde possa atribuir custos e valor. O sucesso dependerá de um forte acompanhamento e controle de todas as etapas, caracterizando vantagem competitiva quando tais controles demonstrarem maior eficiência que os concorrentes.

## 2.4 AS INOVAÇÕES NO PROCESSO CONCORRENCIAL

“... o impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria... esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo, e é aí que têm que viver todas as empresas capitalistas” (Schumpeter, 1984: 112-3)

O texto acima identifica a inovação como o cerne do desenvolvimento capitalista, caracterizando-a como agente motivador da busca diária das empresas pela sobrevivência e pelo seu crescimento. Com a interação entre as diversas empresas e os demais agentes da sociedade, assume características ao longo do tempo próprias dessa interação e evolui alimentada por esse processo assumindo caráter dinâmico. A inovação não ocorre de forma aleatória ou ocasional ou ainda fruto do desenvolvimento tecnológico que ocorre fora do âmbito ou do conhecimento das empresas. Pelo contrário, é desejada e perseguida de forma sistemática, catalisando as energias empresarias, assumindo contornos estratégicos nas decisões de sobrevivência e expansão das firmas. O processo de surgimento e criação das inovações, o ambiente onde ocorre, bem como as influências que recebem e definem sua natureza são complexas. Exige a consideração do ambiente interno da empresa, seus objetivos, capacitação, estágio de desenvolvimento e o ambiente externo, o mercado onde atua e todos os demais agentes econômicos que sofrem e exercem influência em relação às firmas. A materialização das inovações empresarias acontecem através de um processo de busca e de seleção que interagem mutuamente caracterizando a dinâmica da concorrência.

A busca é entendida como o processo perseguido pela empresa através de seus planos e suas estratégias deliberadas aplicadas com intenção de obter vantagens competitivas. Tudo ocorre em ambiente de disputa com forte interação

com o mercado, exigindo reposicionamentos das estratégias definidas no intuito de conquistar ou manter eventual posição. A busca é operada através da aplicação da rotina que acontece no interior na firma na sua luta incessante de sobrevivência e expansão no mercado. O processo de aprendizagem obtém velocidade e consistência através das rotinas organizacionais formais ou tácitas que determinam o modo de ser da empresa. As rotinas permitem o funcionamento eficiente das empresas sem a necessidade de estrutura rígida, através da repetição experiências passadas e permite evolução através incorporação de novos conhecimentos e novas práticas.

O espaço econômico-social onde ocorre a concorrência, materializada pela luta diária das empresas pela sobrevivência e expansão, é o mercado, que por sua vez atua como também “juiz” das empresas, funcionando como mecanismo de seleção, identificando as práticas consideradas de excelência, rejeitando as demais. Esse processo funciona como um instrumento que filtra as inovações e é exercido pelo ambiente onde ocorre a concorrência. Ao exercer a escolha do modelo de atuação empresarial mais produtivo, contribui para a eficiência do mercado como um todo, impondo aos menos eficientes o ônus de uma redistribuição da parcela de participação relativa no mercado.

O processo de busca e seleção não ocorre de forma isolada e autônoma, são processos simultâneos que exercem e sofrem influências e que podem modificar as estratégias das empresas. O palco onde se processa esse movimento não é definido antecipadamente e tampouco mantém característica de estabilidade. Ao contrário, vai adquirindo contornos no decorrer do processo e ocorre em ambiente impregnado de contínuas mudanças de toda sorte, não apenas aquelas relacionadas com ao padrão vigente de especialização da firma, como também as relacionadas com a sociedade, como cultura padrão de consumo e todas as demais que naturalmente são forjadas num ambiente moderno de interação social.

A complexidade evidenciada nesse processo concorrencial de atuação das empresas, onde não se sabe *a priori* o que vai acontecer ou o caminho certo a seguir, uma vez que as mudanças nascem do próprio processo, isto é, tem natureza endógena, não determina a classificação deste movimento como aleatório que ocorre em ambiente caótico. Embora a incerteza se faça presente como componente a ser considerado nas decisões empresariais, existem certos aspectos desse

movimento que funcionam como uma “trilha” de todo o desenrolar do processo. Caracterizado pela teoria como paradigma tecnológico, este funciona como um determinado padrão a que todo o sistema encontra-se submetido, funcionando como delimitador da direção das mudanças a serem perseguidas. Dentro do paradigma tecnológico estabelecido, aparecem às trajetórias tecnológicas que são os caminhos que as empresas seguirão na sua luta pelo aumento da competitividade, seja pelo aumento da produtividade ou através das diversas ações que conduzam à redução de seus custos. Esses caminhos não se apresentam de forma simplista para uma livre e fácil escolha da empresa, pelo contrário, como mencionado acima o ambiente encontra-se repleto de incertezas, além das características do agente, sua capacitação e posicionamento mais ativo ou passivo frente às mudanças, conduzem a escolhas distintas que definirão posicionamentos diferenciados e por conseqüência resultados também diferentes.

As empresas reconhecidamente competitivas pelo mercado demonstram em suas estratégias forte concentração em processos que promovam inovações, empregam deliberadamente energia empresarial nesse objetivo através do desenvolvimento de produtos, nova formas de comercialização, estrutura diferenciada de logística e atendimento. Utilizam também o processo de inovação como forma de obter o melhor aproveitamento dos insumos, redução de custos que lhes permitam obter melhor margem ou assumir condições para enfrentar concorrências em preços. O reconhecimento da inovação tecnológica como fator de sucesso das empresas competitivas parece ter encontrado convergências nas mais diversas abordagens sobre o desempenho das empresas modernas. A discussão caminha para a capacidade que as empresas têm de gerar inovações. As decisões de cunho estratégico das empresas estão voltadas, não apenas para criação de linhas de produtos, mas principalmente para o desenvolvimento constante da capacidade de promover inovações de forte cunho tecnológico que lhes permitam explorar novas oportunidades e não apenas ocupar, mas também criar novos mercados.

### 3 PERFIL DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NACIONAL

#### 3.1 TIPOS DE PRODUTOS

Os produtos produzidos no Brasil são constituídos basicamente por móveis de madeira destinados ao uso residencial, escritório e para outros segmentos com hospitais, escolas, lazer, restaurantes e hotéis. São segmentados em retilíneos, caracterizados por terem desenhos simples, lisos e de linhas retas. Estes são fabricados com aglomerados e painéis de compensados. Permite no processo de fabricação a utilização de linhas de produção que imprimem padronização e velocidade na produção, apresentando alto desempenho na produtividade da indústria. O outro segmento são os torneados, mesclando características retas e curvilíneas, adotando a madeira maciça como a principal matéria-prima. Estes, no processo produtivo, mesclam características de linhas de produção e atuação personalizada de trabalhadores na sua fabricação. Existem ainda móveis produzidos com metais, compostos por tubos e materiais de PVC, ainda que em volume inexpressivo na produção nacional.

**Tabela 1**  
Principais Características do Segmento de Móveis de Madeira para Residência

TIPO DE MÓVEL	DE PRODUÇÃO	MATÉRIA-PRIMA PREDOMINANTE	PORTE DAS EMPRESAS	PRINCIPAL MERCADO CONSUMIDOR	GRAU DE TECNOLOGIA
Torneado	Seriada	Madeira de Reflorestamento, especialmente pínus	Médias e grandes	Exportação	Alto
	Sob Encomenda	Madeiras de lei, em serrado de folhosas	Micro e Pequenas	Mercado nacional, em especial para as Classes média e alta	Baixo, quase artesanal
Retilíneo	Seriada	Aglomerado	Médias e Grandes	Mercado nacional, em Especial para as Classes média e baixa	Alto
	Sob Encomenda	Compensado e Aglomerado	Micro e Pequenas	Mercado nacional, em especial para as Classes média e baixa	Médio

Fonte: Estudo da Competitividade. Elaboração: BNDES.

### 3.2 PRINCIPAIS PÓLOS

Os principais pólos de produção da indústria moveleira nacional estão concentrados nas regiões Sul e Sudeste nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais. Concentram-se basicamente nas cidades: Ubá e Bom Despacho em Minas Gerais; Linhares e Colatina no Espírito Santo; Arapongas no Paraná; Votuporanga, Mirassol e Tupã em São Paulo, São Bento do Sul e Rio Negrinho em Santa Catarina e Bento Gonçalves e Lagoa Vermelha no Rio Grande do Sul. A maior produção nacional encontra-se voltada para o mercado interno, exceção daqueles produzidos nos pólos moveleiros de Santa Catarina e Rio Grande do Sul onde a representatividade maior da produção industrial, encontra-se voltada para a comercialização de móveis para o mercado internacional.

Tabela 2  
Principais Estados Produtores

ESTADO	ESTABELECIMENTOS		TRABALHADORES	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Bahia	355	2,2	4.816	2,3
Minas Gerais	2.126	13,2	24.717	12,0
Espírito santo	313	1,9	5.402	2,6
Rio de Janeiro	583	3,6	5.367	2,6
São Paulo	3.754	23,3	48.462	23,5
Paraná	2.133	13,2	29.079	14,1
Santa Catarina	2.020	12,5	32.273	15,6
Rio Grande do Sul	2.443	15,2	33.479	16,2
Outros	2.377	14,8	22.757	11,0
Total	16.104	100,0	206.352	100,0

Fonte: Abimóvel

### 3.3 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO E DAS EXPORTAÇÕES

A demanda por móveis segue alguns setores da economia, especialmente a construção civil, intimamente ligado à oscilação do crescimento econômico. Recebe influência positiva pelo o crescimento da renda. De acordo com Gorini (1998), os gastos com móveis de forma geral correspondem a percentuais da renda disponível das famílias que variam entre 1% a 2%. A produção nacional de móveis consegue atender ao mercado nacional, sendo pouco expressiva a importação de móveis.

O setor moveleiro nacional cresceu de forma tímida entre 2003 e 2004, apenas 2%, apresentando aumento maior, 3,6%, no ano de 2005 em relação ao ano anterior. No setor externo as exportações de móveis começaram a se intensificar com o processo de industrialização nacional da década de 70. A partir da década de 90, como reflexo de uma forte modernização, a indústria nacional passa ocupar o mercado internacional de forma mais significativa. As exportações passaram de US\$ 40 milhões, no ano de 1990 e alcançaram no ano de 2005 US\$ 1 bilhão, aumentando sua parcela relativa de participação no mercado internacional de 0,1% para 1%.

#### Faturamento do setor Milhões de US\$

Tabela 3

ANO	2000	2001	2002	2003	2004
Produção/Faturamento	4.815	4.129	3.457	3.587	5.271
Consumo	4.443	3.749	3.002	2.995	3.422
Exportação	485	479	533	662	941
Importação	113	99	78	70	92
Export/Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0
Import/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6

Fonte: Abimóvel

A tabela 3 e evidencia o crescimento da exportação no período avaliado e a pouca expressão das importações de móveis que se manteve praticamente estável como proporção do consumo nacional.

## 4 O PÓLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL

### 4.1 ESTRUTURA DAS EMPRESAS E SEUS PRODUTOS

Localizado no estado Santa Catarina que é o terceiro maior produtor de móveis do país e o maior exportador, São Bento do Sul juntamente com a cidade de Rio Negrinho e Campo Alegre distantes 15 km de São Bento do Sul, compõe o pólo moveleiro. A indústria de móveis possui grande importância para a economia local, especificamente em São Bento do sul, representa 40% de tudo que a cidade produz.

A produção concentra-se em móveis maciços de madeira de pinus. Encontra-se no pólo desde empresas que utilizam equipamentos obsoletos, beneficiando insumos através de processos artesanais, até empresas com modernas linhas de produção, processos automatizados de pintura, tecnologia de corte e colagem avançados.

Embora exista um grande número de empresas pequenas terceirizadas, a tendência maior que se verifica é a produção verticalizada. As empresas maiores, em função da exigência do mercado que atendem, procuram garantir, através da manutenção da estrutura fabril sob seu comando, a qualidade dos produtos. Terceirizam apenas processos e componentes economicamente inviáveis na produção verticalizada e que diante de eventuais problemas de fabricação permitam a sua identificação e a minimização dos seus efeitos antes de chegar ao consumidor final.

Na região abrangida pelo pólo de fabricação de móveis, existem estabelecimentos que utilizam mão de obra familiar e pequenas empresas que apresentam estrutura de funcionamento mais profissional. Conta também com médias empresas devidamente organizadas e algumas grandes empresas com estruturas mais complexas que empregam mais de 1.000 funcionários.

A localização geográfica com a proximidade de grandes reflorestamentos de fácil acesso é uma vantagem na obtenção de matéria prima. Para o escoamento da produção destinada ao mercado interno, conta com as principais rodovias que cruzam o estado de Santa Catarina, a BR 116 e BR 101, próximas do pólo moveleiro a 50 km equidistantes da cidade de São Bento do Sul. Para os produtos destinados

ao mercado externo, beneficia-se da proximidade dos portos de Itajaí, São Francisco do Sul no Estado de Santa Catarina e do porto de Paranaguá no estado do Paraná.

A estrutura de comercialização das empresas contempla representantes comerciais para o mercado interno e apresenta também algumas empresas com estrutura própria de comercialização, através de lojas próprias ou franquias distribuídas em regiões do país. Na comercialização dos produtos para exterior, salvas algumas raras exceções, as empresas não dispõem de departamentos comerciais. Toda a prospecção, negociação é feita pelos agentes de exportação ou comerciais exportadoras. Essa característica, em que pese à dependência relativa das empresas, teve importância crucial na internacionalização da produção. A abertura de novos mercados no exterior exige alta especialização e muito preparo, uma vez que se enfrentam adversidades relacionadas com outras culturas, costumes e estruturas sócio-econômicas diferentes, cada qual com suas especificidades. A consolidação desse modelo de comercialização permitiu rápido avanço no mercado internacional e uma imediata resposta às demandas dos importadores. Não obstante às restrições que hoje o modelo impõe ao desenvolvimento do pólo, aspecto que será abordado mais adiante, tal estrutura apresentou grandes benefícios ao rápido desenvolvimento e atualização tecnológica de toda a região através de um salto de qualidade na produção de móveis, rapidamente assimilado pelas empresas. Também teve reflexos na indústria de bens de capital nacional que buscou ajustar a produção de máquinas e equipamentos à nova demanda de matéria-prima e aos novos processos produtivos desenvolvidos ou incorporados obrigatoriamente como forma de responder positiva e tempestivamente as demandas das grandes empresas importadoras.

As empresas encontram-se organizadas em entidades de classe como o sindicato patronal da indústria de construção e do mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre – SINDUSMOBIL; associação regional das pequenas e médias empresas de móveis – ARPEM e associação comercial e industrial de São Bento do Sul – ACISBS. O funcionamento de tais estruturas permitiu uma rápida disseminação das estratégias de internacionalização da comercialização dos móveis. Promoveram também as mudanças necessárias no processo produtivo, nas alterações tecnológicas e no tratamento mais rigoroso na qualidade dos produtos e dos processos para atender o mercado internacional.

A mão-de-obra da indústria moveleira teve sua formação inicial através da experiência prática, mas atualmente encontra-se estruturada de forma mais sistematizada com a promoção pelas entidades e pelas maiores empresas de freqüentes treinamentos. Conta também com curso superior em tecnologia mecânica na fabricação de móveis.

Ficou evidenciado pelo processo histórico da produção moveleira do pólo, que através da migração da produção do mercado interno para o mercado externo, houve uma forte influência dessa mudança radical no processo de modernização da indústria com o desenvolvimento e incorporações de inovações, tanto na atualização das máquinas, quanto nos processos de produção. Premida pela necessidade de melhoria na qualidade dos produtos, a indústria precisou investir em máquinas mais modernas e em processos mais eficazes, de qualidade superior, para atender a nova demanda.

#### 4.3 CARACTERÍSTICA DA COMPETIÇÃO E A FONTE DE INOVAÇÃO

Algumas abordagens acerca das características da indústria de móveis existentes na literatura especializada sobre o tema contribuem para uma análise mais acertada da situação do pólo moveleiro de São Bento do Sul. Aspectos com a fonte de inovação, sua situação competitiva, qual a sua influência na formação do preço, a tendência de rentabilidade do setor, servem para nortear os comentários sobre o segmento analisado e as conclusões sobre a situação atual do pólo da indústria de produção de móveis de São Bento do Sul.

Segundo Kupfer (1996), empresa competitiva é aquela que adota estratégias convergentes com o padrão de concorrência vigente em seu setor de atuação. Um padrão de concorrência corresponde a uma forma de competição (ou sub-conjunto) que dentre o conjunto de opções disponíveis ligadas aos diversos atributos preço e não-preço (qualidade, flexibilidade, diferenciação de produtos, marca, etc..) dos produtos que podem ser explorados pelas empresa, mostra-se eficaz em termos de desempenho no mercado.

Segundo Gorine (1998), a concentração do varejo na comercialização dos móveis vem promovendo uma redução da margem de lucro da indústria de móveis.

As empresas de pequeno e médio porte se obrigam a ceder na negociação de preços diante das grandes redes varejistas.

De acordo com Lanzer (1997), na estrutura competitiva da indústria de móveis, encontram-se características responsáveis pela competitividade como: a) a modernização tecnológica e a eficiência nos produtos com flexibilidade de arranjo; c) facilidade de montagem e design diferenciado, a organização industrial deverticalizada com especialização flexível da empresas em poucas etapas da cadeia produtiva e atuação em redes de subcontratação; d) estratégias comerciais agressivas.

“a indústria de móveis é uma indústria tradicional, com tecnologia de produção consolidada e bastante difundida e cujo padrão de desenvolvimento tecnológico é determinado pela indústria de bens de capital. Este fato permite um acesso irrestrito para qualquer país as mais modernas máquinas e equipamentos. As mudanças no processo de produção são incrementais, não havendo alterações radicais que possam modificar de forma brusca a posição competitiva dos diversos países”. ECIB (1993, p. 1)

Ao analisar e considerar as abordagens existentes na literatura descritas acima, é possível concluir que a indústria de móveis do pólo moveleiro de São Bento do Sul é muito suscetível a preços determinados pelas grandes redes varejistas internacionais. Acrescente-se à observação, que a base tecnológica existente e de inovação desse tipo de indústria encontra-se disponível a todos os fabricantes, pois é determinada pela indústria de bens de capital. Ainda que as alterações nos processos acrescentem apenas avanços incrementais que não afetam a posição competitiva, fica evidenciada a necessidade de atualização constante da base industrial como forma de manter-se competitivo no mercado internacional.

Outro aspecto que não pode ser esquecido é a possibilidade da opção por ocupação de nichos específicos através do desenvolvimento de marcas e estruturas de design próprio que poderiam contribuir bastante para a diferenciação competitiva do pólo. Entretanto na região de São Bento do Sul não existem movimentos ou estudos que indiquem o encaminhamento da indústria nessa direção. Ao contrário, é perceptível no contato com lideranças empresariais a crença que tal opção não é aplicável ou mereça ser considerada como estratégia de sucesso.

De qualquer forma, seja para a manutenção atual da competição via preços ou para o desenvolvimento de marcas e estrutura de design com modelos próprios, os investimentos são significativos. Como a característica da competição do pólo

está baseada em preços, determinado pelas grandes redes varejistas internacionais, a atualização do parque fabril, apresenta-se como o caminho estratégico para a manutenção da competitividade.

#### 4.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO COMPETITIVA ATRAVÉS DO FINANCIAMENTO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.

Nesse contexto torna-se importante analisar de que forma as empresas adquirem as novas máquinas e equipamentos para promover as inovações tecnológicas e reduzir seus custos de produção. Deve-se considerar que a acumulação de capital através de margem de lucro que permita às empresas atualizarem com recursos próprios o seu parque fabril é muito difícil. Ainda a influência da cultura existente na região de evitar o endividamento bancário de longo prazo, o que prejudica a possibilidade de desenvolvimento de planejamento financeiro para os gastos com ampliação de planta, aquisição de máquinas e equipamentos. Os empréstimos e financiamentos do sistema financeiro frequentemente utilizados pelas empresas são os chamados ACC – Adiantamento de Contrato de Câmbio e ACE – Adiantamento de Cambiais Entregues, de prazos não superiores a 360 dias.

A coexistência das características: a ausência de capital próprio suficientes para promover a inovação tecnológica via aquisição de máquinas; aversão ao endividamento de longo prazo, faz com que as mudanças nas fábricas ocorram normalmente de forma reativa. As alterações tendem a ocorrer quando é percebida a dificuldade em atender aos pedidos com seus preços ou que a margem de lucro é insuficiente, quando esta se encontra numa situação perigosa, incapaz de garantir a sustentabilidade da empresa. Acrescentando às características mencionadas, a utilização de financiamento de curto prazo ACC/ACE para aquisição de máquinas, equipamentos e ampliação da planta, tem contribuído para um grande endividamento do setor com custos elevados e o mais grave o descasamento entre os prazos necessários para a geração de caixa e os prazos para pagamentos dos investimentos feitos.

As conseqüências da utilização inadequada das opções de financiamentos e empréstimos ficam mais evidentes ou emergem com mais clareza para as empresas

do pólo de produção de São Bento do Sul quando a situação cambial fica desfavorável, isto é, quando a moeda nacional se encontra em processo de apreciação em relação às outras moedas, especialmente o dólar americano. Como a concorrência está baseada em preços, a alteração nas condições de conversão das receitas, produtos das vendas para o exterior, em moeda nacional afetam diretamente a margem de lucro planejada quando da negociação ou fechamento de contrato, normalmente acertado com meses de antecedência. Nesses períodos os empresários convivem com drástica redução de suas margens e ainda muitas vezes obrigam-se a trabalhar com margens negativas para honrar o contrato e manter o cliente com intenção de corrigir o problema na próxima negociação. Não é incomum perceber até certo desespero dos empresários pela falta de liquidez ao analisar seu fluxo de caixa e perceber o acúmulo de compromissos de curto prazo, muito deles contraídos para fazer frente às necessidades de investimentos em máquinas, equipamentos e ampliação de planta e/ou ajustes que demandaram construções.

Ao encontrarem-se nessa condição com a liquidez comprometida, as empresas ficam numa situação, além de perigosa, reféns da condição financeira, investem tempo e energia em procurar com urgência formas de continuar mantendo seus compromissos diários em situação de normalidade. Embora as empresas iniciem ações no sentido de analisar formas e métodos de produção que contribuam para a redução dos custos, o tempo necessário para implantar e usufruir dos ganhos é maior que a necessidade urgente de quitar seus compromissos correntes. As aquisições de máquinas e equipamentos necessários à garantia de inovações que contribuam para a redução de custo, por terem sido efetuadas através de empréstimos de curto prazo, transformam-se em fonte de problemas, afetando a liquidez e degradando a saúde financeira das indústrias do pólo.

Ao debruçar-se sobre a forma com que as empresas promovem suas aquisições, percebe-se que não existe política própria de captação de recursos. Exceto raríssimos casos de grandes empresas, não existem regras internas quer conduzam a utilização adequada das linhas de crédito disponíveis, isto é, que a ação de captação esteja submetida ao interesse estratégico de sustentabilidade da empresa no longo prazo. Não se verifica a utilização das possibilidades de financiamento de longo prazo como instrumento de planejamento das necessárias inovações que possam garantir uma redução nos custos ou melhora na relação

custo-benefício, sem sufocar a liquidez da empresa. Constatase também na área de comercialização a falta de utilização da linha de financiamento do PROEX - Programa de Financiamento às Exportações, como forma de ampliação de negócios com importadores ou como possibilidade de ampliação de margem de lucro, uma vez que se trata de linha de crédito de baixíssimo custo, normalmente inferior aos custos de captação de recursos do exterior.

Por não existirem políticas de captação de recursos como princípio que orienta a ação da empresa, os documentos contábeis e estrutura patrimonial, tanto da empresa quanto dos sócios normalmente não se encontram organizados e ajustados para o oferecimento de garantias ao sistema bancário que facilitem a viabilização dos financiamentos necessários às empresas. É comum encontrar empresa com toda a sua estrutura patrimonial e de seus sócios comprometidos como garantia a operações de curto prazo, próprias para o financiamento do ciclo produtivo. Além de uma utilização muitas vezes não racional sob o ponto de vista de otimização das garantias disponíveis, não existe busca sistemática de instrumentos mais modernos para oferecimento de garantias, como por exemplo: o seguro de crédito, carta de crédito e a cessão de créditos futuros. Muitas vezes as empresas, quando a idéia de investimento se refere a valores mais elevados, iniciam contato na tentativa de obter financiamento através de linhas crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, disponíveis no sistema bancário. No entanto diante da falta de conhecimento ou da premência do recurso e a falta de estrutura patrimonial que possa ser oferecida como garantia ao investimento previsto a tentativa inicial não avança. A empresa então decide efetuar o investimento com recursos próprios e normalmente esta iniciativa conduz a empresa utilizar o capital disponível para as finalidades de financiamento do giro da empresa.

No caso da indústria moveleira que é intensiva em mão de obra, onde os principais custos são formados pela matéria prima, tendo a madeira como o maior peso relativo de custo, seguido pelo quadro de pessoal, também demanda grandes volumes de capital financeiro. Faz-se necessário considerar todos os valores necessários ao funcionamento da indústria, relativos aos bens de capital vinculados à planta de produção, às máquinas e aos demais equipamentos que compõe a indústria. Com a necessidade de atualização constante do parque fabril, como estratégia de competição para manutenção de custos baixos e permitir um melhor

posicionamento nos preços, a questão do capital financeiro assume proporções significativas, o que se justifica ao proceder uma análise do setor, considera-lo como tendo algumas características de industriais intensivas em capital.

## 5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento histórico do pólo industrial de móveis da região de São Bento do Sul apresentou características peculiares, como: recebeu na sua formação, forte influência da colonização e da existência de florestas nativas; a proliferação de empresas acompanhando o forte desempenho da economia brasileira na década de 70 e as dificuldades enfrentadas nas décadas seguintes. A solução encontrada foi a internacionalização da produção com a introdução do pinus como matéria prima e a ocupação de lugar privilegiado no país na produção e exportação de móveis.

Atualmente o pólo encontra-se bem estruturado, apresentando domínio da tecnologia de produção de móveis de pinus que permeia toda a base empresarial da região. A dedicação ao comércio com o exterior, apresentou-se como solução ao setor em épocas de crise na economia nacional e contribuiu para o crescimento e desenvolvimento das empresas tanto em tamanho como em qualificação. O modelo exportador teve um rápido desenvolvimento, estimulado pela atuação dos agentes de exportação que promoveram a interface necessária, suprimindo as indústrias do conhecimento e da especialização necessária para viabilizar o acesso ao mercado externo. Essa mesma característica impõe atualmente restrições ao desenvolvimento do pólo, notadamente quanto à possibilidade de diversificação da forma de comercialização baseada em preço ou o aprimoramento do processo de venda com a utilização de mecanismos de financiamento, a exemplo do PROEX, que poderiam contribuir para a melhoria da competitividade da indústria. A restrição refere-se ao distanciamento na negociação importador e fabricante, onde aparece o agente de exportação, pessoa jurídica distinta com interesses próprios. Nessa situação, tais empresas não apresentam condições de cumprir a função de um departamento comercial vinculado à indústria que pudesse seguir as políticas de negociações e desenvolvimento conforme a diretriz traçada pela própria empresa.

No que diz respeito ao processo de inovação, pela natureza da indústria de móveis, onde o processo se dá através da indústria de bens de capital, a tecnologia encontra-se disponível a todas as indústrias em qualquer parte do mundo. A apropriação das novidades tecnológicas acontece através de investimentos em aquisição de máquinas e equipamentos, processos mais modernos e atualização da

planta e do leiaute. Verifica-se a necessidade de investimentos elevados como caminho para a empresa manter-se atualizado, isto é, bem posicionada competitivamente.

Ficou caracterizada também a tendência de redução das margens de lucros das indústrias de produção de móveis, pressionadas pela atuação das grandes redes varejistas internacionais em franco processo de concentração. Dessa forma a acumulação de lucros que garanta uma atualização com recursos próprios da base tecnológica torna-se difícil. Assim, a opção que se apresenta é utilização de capitais de terceiros, como forma de suprir a necessidade de investimento em atualização tecnológica. O sistema bancário aparece como uma opção a ser utilizada para essa finalidade. As dificuldades encontradas nesse campo referem-se ou a não utilização do sistema ou utilização inadequada das linhas de crédito disponíveis, especialmente a utilização de linhas destinadas ao financiamento do capital de giro para aquisição de máquinas e equipamentos e ampliação das fábricas. Além dos custos serem mais elevados os prazos de pagamento das linhas de curto prazo, são insuficientes para a adequada amortização das parcelas do investimento.

A parte mais importante, entretanto, no que diz respeito ao financiamento bancário, refere-se à possibilidade de utilização das linhas de longo prazo como planejamento das inovações na indústria. Ao compreender que a inovação é o caminho para a manutenção e o crescimento da empresa, a análise e as decisões voltadas para a modernização assumiriam o lugar nobre na discussão estratégica da empresa. Caso as empresas desenvolvessem política de captação de recursos ajustadas as suas necessidades competitivas, isto é, deliberadamente condicionassem investimentos à captação de recursos de longo prazo, permitiriam a atualização constante e tempestiva de seu parque fabril. Dessa forma as empresas poderiam garantir a manutenção de sua competitividade, através do acompanhamento das inovações sem pressionar sua liquidez de curto prazo.

Ao adotar essa política como princípio estratégico de competitividade, estaria também exercendo influência sobre as demais estruturas da empresa, como a contábil. Esta passaria a conduzir seus trabalhos de modo a disponibilizar documentos e formatar a estrutura patrimonial para que contribuísse na captação de recursos para investimento. De igual modo a área de contato com os agentes, pressionada pela necessidade de um fluxo de caixa adequado, isto é, "pró-

competitividade”, estaria também condicionada a buscar sistematicamente a introdução do PROEX prioritariamente no processo de comercialização.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIMÓVEL. Crescem exportações de móveis de SC. Disponível em: <[http://www.abimovel.org.br/?pg=noticia&id\\_noticia=48](http://www.abimovel.org.br/?pg=noticia&id_noticia=48)> Acesso em: 25 out. 2006.
- AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. Notícias. Disponível em: <[http://www.apexbrasil.com.br/noticia\\_detalhe.aspx?idnot=78](http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=78)> Acesso em: 25 set. 2006.
- ARRUDA, G. A. Exportações de móveis para a Argentina Cresce 53,5% até julho. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 ago. 2006, caderno A, p.6.
- ARRUDA, G. A. Setor atinge US\$ 1 bi em exportações. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 jan. 2006, caderno C, p. 2.
- CENTRO DE DESIGN DO PARANÁ – **Programa brasileiro de incremento às exportações**. Disponível em <<http://www.designbrasil.org.br/ppd/acoes/pbd/projetos.jhtml>>. Acesso em: 14 set. 2006.
- DENK, A. **Dinâmica competitiva do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul-SC**. Florianópolis, 2000. 250 p. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ECBI – Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: UNICAMP, 1993 (Relatório)
- FERRAZ, J. C. et al. **Desafios competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.
- KUPFER, D. Ensaio FEE, ano 17, 1996
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 13 ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.
- GORINI, A. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos de madeira**. Rio de Janeiro: BNDES, 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set801.pdf>> Acesso em 25 set. 2006.
- LANZER, E. Análise da Competitividade Sistêmica do Setor de Móveis em Santa Catarina
- JURGENFELD, V. Com perdas, indústria de móveis SC faz apelo aos empregados. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 abril 2006.
- MAFRA, A. D. **A história do desenvolvimento da indústria do mobiliário (região do Alto vale do Rio Negro): São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre**.

Monografia (Especialização em História). Centro de Pós-graduação, Universidade do Vale do Itajaí, 1993.

POSSAS, M. L. **A dinâmica da economia capitalista uma abordagem teórica**. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

POSSAS, M. L. **Dinâmica e concorrência capitalista: uma abordagem teórica a partir de Marx**. 1 ed. São Paulo: Hucitec, 1989.

POSSAS, M. L. Em direção ao um paradigma microdinâmico: a abordagem Neoschumpeteriana. In AMADEO, E; TOLIPAN. **Ensaio sobre economia política moderna: teoria e história do pensamento econômico**. 1 ed. São Paulo: Marco Zero, 1990, v1, p.157-177.

POSSAS, M. L. et al. **Concorrência Schumpeteriana**. Economia Industrial: fundamentos teóricos e prática no Brasil. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002, v. 1, p. 415-429.

POSSAS, S. et al. **Concorrência e Inovação**. Economia da Inovação Tecnológica. São Paulo: Hucitec, 2006, p.13-40

REVISTA BRASILEIRA DE ECONOMIA. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v 55, n. 3, jul/set. 2001.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, Edlitora Aguilar Madrid, 1971.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril, 1982.

VALENÇA, A. **Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set801.pdf>> Acesso em 25 set. 2006.

ATENÇÃO: INCLUÍDOS

SHANK, Jonh k., GOVINDARAJAN, Vijay. **A REVOLUÇÃO DOS CUSTOS** "Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos". 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.