

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
CONVÊNIO UFSC/UEPG**

**ANÁLISE DO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS-PR:  
CONDIÇÕES, LIMITES E POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

**João Carlos Leonello**

**Florianópolis-SC, Dezembro de 2001**

**JOÃO CARLOS LEONELLO**

**ANÁLISE DO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS-PR:  
CONDIÇÕES, LIMITES E POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina (convênio UFSC/UEPG). Área de Concentração: Economia Industrial.

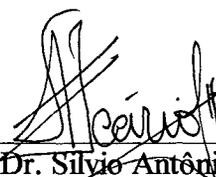
Orientador: Prof. Silvio Antônio Ferraz Cario, Dr.

**Florianópolis-SC, Dezembro de 2001**

**ANÁLISE DO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR:  
CONDIÇÕES, LIMITES E POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO.**

**João Carlos Leonello**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de MESTRE EM ECONOMIA – Área de Concentração: Economia Industrial – e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em dezembro de 2001.



---

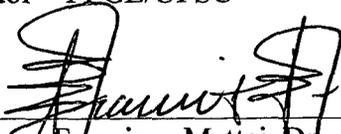
Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



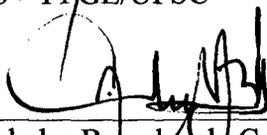
---

Prof. Silvio Antônio Ferraz Cário, Dr.  
Orientador – PPGE/UFSC



---

Prof. Lauro Francisco Mattei, Dr.  
Membro - PPGE/UFSC



---

Prof. Achyles Barcelos da Costa, Dr.  
Membro - UNISINOS

A pretensão não é dedicar, mas sim, homenagear e agradecer a todos: Empresas, Instituições de Apoio, Fornecedores, Professores e demais Colaboradores, pois:

Qualquer empresa que decida chegar ao futuro primeiro tem diante de si grandes desafios. Um deles, surge à medida que instituições públicas e privadas lutam para traçar um caminho cada vez mais inconstante, onde a experiência perde seu valor e referências familiares já não servem mais como exemplo.

Nunca antes o terreno industrial mudou com tamanha rapidez ou as fronteiras setoriais foram tão maleáveis.

Nunca antes a distinção entre concorrentes, parceiros, fornecedores e compradores foi tão pouco nítida.

Um Caminho: *“ter mais interesse em criar o futuro do que observar seu desenvolver”* (Prahalad e Hamel).

Obrigado.

*João Carlos Leonello*

## AGRADECIMENTOS

Durante os últimos dois anos, tive a oportunidade de interagir com muitas pessoas e este trabalho é, em grande parte, produto dessa interação.

Tenho uma grande dívida para com todos os que contribuíram para meu aprendizado e às empresas que me deram a oportunidade de testar minhas idéias.

Gostaria de agradecer particularmente ao Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário. A parceria estabelecida nesse período de estudo, foi responsável por grande parte do ímpeto inicial para a reflexão sobre o tema que iria se desenvolver. O apoio incondicional do então professor orientador proporcionou-me a oportunidade de criar e testar as idéias estabelecidas no projeto.

Gostaria de agradecer especialmente às empresas que me forneceram solo fértil para a pesquisa, de modo especial, ao SIMA – Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas. Agradecer também a contribuição de todos os professores do curso que beneficiaram-me por uma ampla variedade de informações. Minha dívida intelectual para com todos e muitos outros é substancial.

A dissertação é apenas um fio na trama de novas perspectivas sobre o que ainda pretende-se conquistar.

Há uma outra pessoa cuja sabedoria beneficiou enormemente o meu trabalho, que é, a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sinclair Pozza Casemiro. Agradeço também a todas as pessoas que direta e indiretamente prestaram apoio decisivo à pesquisa.

Acima de tudo, agradeço à minha esposa Valdinete que teve um grau de paciência muito maior que teria o direito de esperar. A demanda de produção deste trabalho muitas vezes me fez relegar as responsabilidades familiares ao segundo plano.

Aos filhos Arthur Henrique e Guilherme Augusto pelas inesgotáveis tentativas de afago, que me fizeram sentir culpado pela ausência. A eles o meu maior e mais emocionado obrigado e é claro, o meu total e imenso amor.

A todos, sem exceção, obrigado.

## SUMÁRIO

<b>TERMO DE APROVAÇÃO .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVO GERAL .....	19
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.4 HIPÓTESE GERAL.....	20
1.5 METODOLOGIA .....	20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
<b>2 CLUSTERS INDUSTRIAIS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COMO MECANISMOS PARA PROMOÇÃO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL INTEGRADO E SUSTENTÁVEL.....</b>	<b>24</b>
2.1 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E OS NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PAPEL NO CONTEXTO POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL .....	24
2.2 A FORMAÇÃO DOS <i>CLUSTERS</i> : NOVA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO LOCAL PARA ENFRENTAMENTO COMPETITIVO GLOBAL DAS PMES .....	28
2.2.1 <i>Clusters</i> : Conceito, Evolução e Importância.....	31
2.2.2 <i>Clusters</i> : Caracterização.....	36
2.3 <i>CLUSTERS</i> : ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E EFICIÊNCIA COLETIVA .....	38
2.3.1 <i>Clusters</i> de PME's como Modelo de Desenvolvimento Local e Regional.....	43

2.4 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	48
<b>3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS: COMPETITIVIDADE EXTERNA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>50</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS INTERNACIONAIS DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS.....	50
3.1.1 Características Nacionais da Indústria de Móveis .....	52
3.1.2 Principais Estados Exportadores.....	62
3.1.3 Canais de Distribuição da Indústria de Móveis Nacional .....	66
3.1.4 Fatores de Competitividade: Matérias-Primas, Tecnologia e <i>Design</i> .....	66
3.2 O SETOR MOVELEIRO PARANAENSE – UMA VISÃO GERAL.....	72
3.3 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO <i>CLUSTER</i> INDUSTRIAL DE ARAPONGAS.....	74
3.4 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	78
<b>4 ANÁLISE DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS.....</b>	<b>79</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL.....	79
4.2 CARACTERÍSTICA DO PROCESSO PRODUTIVO E DA CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA.....	84
4.3 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E RELAÇÕES INTER-FIRMAS NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS.....	102
4.4 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	107
<b>5 AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS FORNECEDORAS E INSTITUIÇÕES DE APOIO NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS.....</b>	<b>109</b>
5.1 EMPRESAS FORNECEDORAS .....	109
5.2 INSTITUIÇÕES DE APOIO.....	113
5.3 POLÍTICAS DE PROMOÇÃO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS.....	125

5.4 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	129
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>131</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>134</b>
<b>8 ANEXOS .....</b>	<b>140</b>

## LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

QUADRO 1 – BRASIL PÓLOS MOVELEIROS – CARACTERÍSTICAS DA FORMAÇÃO INDUSTRIAL.....	53
QUADRO 2 – PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL.....	56
QUADRO 3 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS – PR - 2001.....	105
GRÁFICO 1 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS - 2000 .....	62
GRÁFICO 2 – PERFIL DO CONSUMIDOR DE MÓVEIS PRODUZIDOS SEGUNDO CLASSE DE RENDA DO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS- PR-2000 .....	77

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES DE MÓVEIS 1996/1997 (US\$ MILHÕES).....	52
TABELA 2 – FATURAMENTO TOTAL DO SETOR MOVELEIRO – BRASIL – 1995-1999....	61
TABELA 3 – PRINCIPAIS ESTADOS EXPORTADORES DO BRASIL: 2000.....	63
TABELA 4 – ESTIMATIVAS DE CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA: BRASIL 2000/04.....	63
TABELA 5 – EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS .....	64
TABELA 6 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRA PARA O MERCOSUL 1993–2000 (R\$)...	65
TABELA 7 – IMPORTAÇÕES DE MÓVEIS DETALHADAS POR ITEM 1997-2000 (US\$) .....	65
TABELA 8 – DISTRIBUIÇÃO DA INDÚSTRIA NO PARANÁ.....	73
TABELA 9 – CARACTERÍSTICAS DO SETOR MOVELEIRO DE ARAPONGAS – 2001 .....	80
TABELA 10 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS PESQUISADAS NO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	80
TABELA 11 – FATURAMENTO DAS EMPRESAS DO PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR – 1999 .....	81
TABELA 12 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS NO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	82
TABELA 13 – LINHA DE PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELAS EMPRESAS DO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	82
TABELA 14 – PROCEDÊNCIA DOS PRINCIPAIS INSUMOS DO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	85
TABELA 15 – SITUAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	87
TABELA 16 – ASSISTÊNCIA TÉCNICA AO CLIENTE NO <i>CLUSTER</i> .....	91
TABELA 17 – SISTEMÁTICA DE CONTROLE DE QUALIDADE NO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS/ 2001.....	92
TABELA 18 – ORIGEM DO <i>DESIGN</i> UTILIZADO PELAS EMPRESAS NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS- PR - 2001 .....	93

TABELA 19 – PROCEDÊNCIA DAS INOVAÇÕES TÉCNICAS DO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	95
TABELA 20 – FONTES DE INFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	96
TABELA 21 – PROCEDÊNCIA DAS MÁQUINAS E IDADE NO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS - 2001.....	97
TABELA 22 – ESTRUTURA DE PESSOAL EM P&D NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS 2001.....	98
TABELA 23 – PRINCIPAIS INOVAÇÕES ADOTADAS NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001.....	100
TABELA 24 – TIPO DE COOPERAÇÃO COM OS FORNECEDORES NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	102
TABELA 25 – PARCERIA PARA AUMENTO DA CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA NO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS.....	103
TABELA 26 – RELAÇÕES INTERFIRMAS PARA TROCA DE INFORMAÇÕES NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	104
TABELA 27 – COOPERAÇÃO COM OS CONCORRENTES NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	104
TABELA 28 – COOPERAÇÃO COM ESCOLAS TÉCNICAS E UNIVERSIDADES NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	105
TABELA 29 – LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA II FEIRA INTERNACIONAL DA QUALIDADE EM MÁQUINAS, MATÉRIAS- PRIMAS E ACESSÓRIOS PARA A INDÚSTRIA MOVELEIRA – ARAPONGAS – PR - 2000.....	110
TABELA 30 – INSTITUIÇÕES DE APOIO PESQUISADAS NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	113
TABELA 31 – PRINCIPAL FATOR DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	115
TABELA 32 – CARACTERÍSTICAS POSITIVAS NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	116

TABELA 33 – CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS PR - 2001 .....	117
TABELA 34 – POLÍTICAS PARA AUMENTAR O DESEMPENHO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DE ARAPONGAS – PR - 2001 .....	118
TABELA 35 – DECISÕES POLÍTICAS PARA APOIO NO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – POR NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS - 2001 ...	118
TABELA 36 – DECISÕES POLÍTICAS PARA APOIO NO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS EMPRESAS MÓVEIS - 2001 .....	119
TABELA 37 – INFLUÊNCIA DOS FATORES SISTÊMICOS SOBRE O DESEMPENHO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS EMPRESAS DE MÓVEIS - 2001 .....	120
TABELA 38 – INFLUÊNCIA DOS FATORES SISTÊMICOS SOBRE O DESEMPENHO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO - 2001 .....	121
TABELA 39 – INICIATIVAS PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS EMPRESAS DE MÓVEIS - 2001 .....	122
TABELA 40 – INICIATIVAS PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO - 2001.....	123
TABELA 41 – DEFICIÊNCIAS DOS FORNECEDORES DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DO BRASIL EQUIPARADO AOS LÍDERES MUNDIAIS NA VISÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DO <i>CLUSTER</i> ARAPONGUENSE.....	124
TABELA 42 – ATUAÇÃO DA MOVELPAR COMO ÓRGÃO REPRESENTATIVO DO SETOR MOVELEIRO NO <i>CLUSTER</i> DE ARAPONGAS.....	124
TABELA 43 – AVALIAÇÃO DO PROMÓVEL PARA ESTIMULAR A EXPORTAÇÃO NO <i>CLUSTER</i> MOVELEIRO DE ARAPONGAS .....	125

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CAM	<i>Computer Aided Manufacturing</i> – Manufatura com Apoio do Computador
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CEP	Controle Estatístico do Processo
CNC	Comando Número Computadorizado
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento
CTM	Centro Tecnológico do Mobiliário – São Bento do Sul – SC
ECIB	Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira
EUA	Estados Unidos da América
FETEP	Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa
FIQ	Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-primas e Acessórios
FURJ	Fundação Universitária da Região de Joinville
GM	Grupo Melhoria
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDF	<i>Medium Density Fiberboard</i> – fibra de madeira de média densidade
MOVELPAR	Feira de Móveis do Paraná
ONGs	Organizações não Governamentais
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PBD	Programa Brasileiro de <i>Design</i>
PCB	Planejamento e Controle de Produção
PIB	Produto Interno Bruto
PME's	Pequenas e Médias Empresas
PROMÓVEL	Programa de Exportação de Móveis
Qtde	Quantidade
RAIS	Registro Anual de Informações Salariais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa

SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industria
UDESC	Universidade do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
Var.	Variação
VP	Valor de Produção

## RESUMO

O *cluster* industrial de Araongas é o principal arranjo produtivo do Paraná, apresentando 145 empresas, empregando 5,8 mil empregados e um faturamento de R\$ 370.345.237,00 em 1999, sua produção é vendida quase que totalmente ao mercado interno. Apresenta algumas características positivas: disponibilidade de mão-de-obra experiente e especializada; produtos de boa qualidade voltados para o mercado nacional; presença de algumas instituições de apoio cooperando com o arranjo; introdução de novos processos de produção; atualização tecnológica, insumos, máquinas e equipamentos. Estão presentes também, algumas características negativas: *design* não avançado; poucas relações com empresas fornecedoras dentro do arranjo; relações de cooperação com concorrentes não intensa; distanciamento do padrão de concorrência interno; fornecedores fora da região. Diante do panorama apresentado sugere-se algumas ações estratégicas e políticas de promoção que dinamizem o arranjo, buscando relações mais consistentes entre os agentes, capacitando-os para que desenvolvam processos sustentáveis de avanços qualitativos e quantitativos, baseados tanto na competitividade empresarial quanto na competência social.

## ABSTRACT

The industrial cluster of Araçuaia is the main productive arrangement of Pará, presenting 145 companies, using 5,8 thousand used and a revenue of R\$ 370.345.237,00 in 1999, his production is almost sold that totally to the internal market. He presents some positive characteristics: readiness of experienced and specialized labor; products of good quality gone back to the national market; presence of some support institutions cooperating with the arrangement; introduction of new production processes; technological updating, inputs, machines and equipments. They are present also, some negative characteristics: *design* no advanced; few relationships with supplying companies inside of the arrangement; cooperation relationships with contestants no intense; estrangement of the internal competition pattern; suppliers out of the area. Before the presented panorama he suggests himself some strategic and political actions of promotion that dinamizem the arrangement, looking for more solid relationships among the agents, qualifying them so that they develop maintainable processes of qualitative and quantitative progresses, based on the business competitiveness and in the social competence.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia paranaense vem passando por transformações tecnológicas e produtivas significativas, com novas formas de vínculo e de reorganização dos processos de produção, de trabalho e do espaço geográfico. As atividades econômicas caracterizadas no passado por um pequeno número de empresas concentradas em torno de uma metrópole e por empresas ligadas à agricultura e à agroindústria processadora vão gradativamente cedendo lugar a um conjunto de atividades industriais mais complexo e diversificado, e regionalmente mais disperso.

Diante desse cenário, o presente estudo parte do ponto de vista de que o objetivo de analisar o *cluster* moveleiro de Arapongas-PR: condições, limites e possibilidades de desenvolvimento se faz necessário mediante a representatividade econômica que esse pólo tem, garantido para si o precioso segundo lugar dentre os demais do Brasil.

Vale ressaltar que, o arranjo produtivo ou *cluster* de madeira/móveis de Arapongas tem passado por rápidas mudanças. Além da difusão da automação de base microeletrônica, o segmento de móveis vem sofrendo, também, alterações provocadas tanto por inovações em insumos básicos (como aglomerados, revestimentos, colas, vernizes, etc), quanto em *design* e em esquemas de comercialização de seus produtos.

Para compreender a dinâmica competitiva das economias regionalizadas, analisa-se o conceito de organização industrial como *cluster* – aglomerações de pequenas e médias empresas concentradas geograficamente, reunião essa que permite a obtenção de uma flexibilidade produtiva com especialização específica, por meio de ações articuladas de forma cooperativa (eficiência coletiva) para obter maiores vantagens competitivas.

O profundo conhecimento das características e dinâmica competitiva das empresas contribui para a análise de outros *clusters* do setor, podendo-se estabelecer alternativas estratégicas competitivas num mundo cada vez mais globalizado. Dessa forma, torna-se possível estabelecer estratégias, políticas de promoção e desenvolvimento do *cluster*, uma vez que as relações entrefirmas das empresas na indústria, relações interfirmas com fornecedores e instituições de apoio, possibilitam conhecer os pontos fortes e os fracos do conjunto de empresas.

Sob um contexto marcado pelo advento de um paradigma de produção enxuta, ágil e flexível, a emergência de novos empreendimentos está cada vez condicionada pelas atuais tendências de descentralização geográfica da produção. É justamente esse aspecto dinâmico de cooperação entre um grupo de empresas, que operam na mesma cadeia produtiva na busca das eficiências coletivas, que se pretende destacar.

Na economia atual, as decisões de investimentos estão cada vez mais condicionadas por essas vantagens competitivas dinâmicas, como a existência de uma infra-estrutura local adequada; proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento; oferta de mão-de-obra qualificada; acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação, entre outras. Diante deste contexto ressalta-se a necessidade de fazer avaliação de um sistema produtivo localizado e voltado à produção de móveis no Paraná. Estudo desta natureza permite verificar suas condições produtivas, os problemas que entravam o maior conhecimento e as possibilidades de formular política de desenvolvimento industrial.

A focalização do setor moveleiro de Arapongas justifica-se por seu elevado potencial de contribuir tanto para a melhoria das condições sociais (geração de empregos e renda), como econômicas (aumento de eficiência produtiva numa cadeia produtiva específica).

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização é uma referência constante nas discussões sobre as transformações econômicas que têm ocorrido nos últimos anos e envolve diversos aspectos, desde a concorrência em escala planetária, possibilitada pelo avanço tecnológico nas comunicações e nos transportes, à abertura das economias nacionais e à unificação dos mercados financeiros em nível mundial.

Indubitavelmente, o surgimento de um novo paradigma tecnológico hegemônico está intrinsecamente relacionado ao rápido e significativo desenvolvimento da tecnologia surgido no âmbito da chamada III Revolução Industrial, que passa a fazer parte de um número cada vez maior de empresas e faz com que o processo de globalização se aprofunde, ao mesmo tempo em que esse força a novos progressos da tecnologia, formando um verdadeiro círculo virtuoso entre tecnologia e globalização.

Nesse contexto, pode-se perceber que as empresas industriais não conseguem mais passar incólumes por esse amplo processo sem que sejam levadas a fazer profundas mudanças em suas estruturas produtivas, seja no sentido de modificar a sua base técnica e/ou de criar ou adotar novos processos de trabalho e de organização da produção, sob pena de perderem fatias expressivas de seus mercados ou até de desaparecerem. E isso pode ser evidenciado pelo fato de que é cada vez maior o número de empresas que buscam melhorar a qualidade de seus produtos, aumentar a produtividade, diversificar a produção e reduzir custos, de forma a obter um maior nível de competitividade.

Inserir-se nesse contexto, a indústria moveleira do Brasil que, ao longo dos últimos anos, tem 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. Segundo dados da ABIMÓVEL (2000), 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\$ 488 milhões em 2000<sup>1</sup>.

No Estado do Paraná o pólo moveleiro de Arapongas surgiu nos anos 1960; atualmente, é considerado o principal pólo do Estado, destacando-se por apresentar números significativos como: 145 empresas, 5,8 mil trabalhadores, além de gerar mais de 65% na formação do PIB nacional. Esse pólo está voltado para produção de móveis populares, destacando-se o segmento de estofados, que conta com mais de 40 empresas, entre elas a Simbal, a maior produtora de estofados do país, fundada em 1962.

O pólo moveleiro de Arapongas foi implantado com base em iniciativas empresariais, conjugadas com estímulos e linhas de financiamento governamentais, sobretudo aquelas datadas do fim da década de 1970 até o início da de 1980. Testemunha, portanto, a capacidade empresarial dos empreendedores paranaenses que, com estímulos apropriados, conseguiram rapidamente responder aos quesitos de capacitação produtiva e de adaptação à demanda interna.

---

<sup>1</sup> Fonte: Secex/ABIMÓVEL, 06/00 .

A indústria moveleira de Arapongas concentra-se na produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno. Entretanto, possui também algumas médias e grandes empresas com padrão tecnológico elevado que exportam parte de sua produção, sendo responsáveis por aproximadamente 7% das vendas externas de móveis do país. Cabe ainda destacar a existência de relações de interação entre as empresas da região e instituições, fator que leva a perceber a existência de elementos nesse pólo que caracterizam a formação de *clusters*.

No *cluster* moveleiro de Arapongas, a exemplo dos que existem nos países em desenvolvimento, empresas procuram obter vantagens da economia de aglomeração e buscam a eficiência coletiva, com isso criar maiores condições competitivas para melhor posicionamento concorrencial no mercado. Considerando estes aspectos, busca-se avaliar as condições deste sistema produtivo localizado, procurando responder as seguintes questões: a) Quais são as características da estrutura produtiva do *cluster* moveleiro de Arapongas? b) Quais são os aspectos produtivos e quais são suas principais deficiências? c) Quais as políticas de desenvolvimento industrial podem ser feitas visando potencializar o crescimento?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

- Avaliar as condições, limites e possibilidades de desenvolvimento do Pólo Moveleiro de Arapongas-PR., sob a luz da problemática dos sistemas industriais localizados ou distritos industriais, tendo em vista a competitividade das empresas de menor porte para que essas possam ser capazes de iniciar e sustentar um processo de desenvolvimento econômico local.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o conceito, as principais características, implicações e competitividade dos sistemas industriais localizados, enfatizando algumas das mais relevantes experiências internacionais de distritos industriais, com vistas a formar um referencial analítico para a pesquisa empírica;

- b) apontar as principais características da indústria de móveis do Brasil, Paraná e de Arapongas com o intuito de contextualizar o ambiente econômico do setor em estudo;
- c) analisar as características competitivas das empresas moveleiras de Arapongas;
- d) avaliar as condições competitivas das empresas fornecedores, a visão das instituições de apoio, bem como, formular políticas de desenvolvimento para o *cluster* moveleiro de Arapongas.

#### 1.4 HIPÓTESE GERAL

O *clusters* moveleiro de Arapongas-PR apesar de apresentar deficiências em sua estrutura produtiva em relação ao padrão setorial, vem construindo vantagens competitivas que contribuem para aumentar sua posição nos mercados nacional e internacional de móveis.

#### 1.5 METODOLOGIA

Para selecionar as empresas, recorreu-se ao método de amostragem intencional. Esse método possibilitou encontrar uma amostra representativa, de forma a incluir empresas que apresentam características desse complexo de atividade, a fim de se obter o máximo de variação possível. Como a grande maioria dos estudos empíricos efetuados para investigar formação de *clusters*, esse também foi realizado com base na informação obtida por meio de um inquérito por questionário.

A pesquisa, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos, concentrou-se no foco de observação com base na situação-problema atual da indústria moveleira, visando responder a hipótese geral levantada. A delimitação da pesquisa na região de Arapongas (abrangendo as cidades filiadas ao Sindicato) objetivou maior aprofundamento do assunto, entendendo-se que a compreensão a partir da realidade local contribuirá para a continuidade das pesquisas e o próprio desenvolvimento regional.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho e êxito em cada objetivo proposto levou em consideração metodologias específicas para cada objetivo. Para a análise da fundamentação teórica e características do padrão de concorrência da indústria moveleira nacional e internacional, utilizaram-se fontes secundárias, tais como: bibliografia sobre a linha de pesquisa, estudos realizados, pesquisas de universidades, seminários, dissertações, relatórios de instituições e entidades. Para o entendimento das características, padrão de concorrência e estratégias cooperativas das empresas moveleiras, empresas fornecedoras e visão das instituições de apoio, utilizou-se fonte de pesquisa primária, por meio de pesquisa de campo conforme questionários (anexo). Foram considerados ainda, os diálogos com empresários da região, contribuindo na melhor análise das informações.

Especificamente a metodologia utilizada está assim constituída: para a análise da estrutura da indústria de móveis e seu padrão de concorrência nacional e internacional, utilizaram-se estudos publicados, informações via *Internet*, Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – ABIMÓVEL, revistas especializadas (*Móblie Lojista*). Para a análise da evolução histórico/cultural do *cluster* moveleiro, utilizaram-se livros, dissertações, contato com historiadores locais e diálogo com empresários, para a formação do estágio atual da indústria moveleira da região de Arapongas. Para a análise das empresas moveleiras nas características do processo produtivo e da capacitação tecnológica, utilizou-se pesquisa de campo, por meio de questionários e entrevistas. O mesmo ocorreu com a análise das empresas fornecedoras. Por fim, utilizou-se pesquisa de campo para análise das instituições de apoio do *cluster* e entrevistas com os presidentes das Instituições, além da bibliografia, relatórios, dissertações, estudos, para a formulação das políticas de promoção e estratégias.

A coleta de informações, por meio do questionário de pesquisa (caracterizando um verdadeiro ESTUDO DE CASO), permitiu sistematizar informações e apresentar como resultado uma matriz de indicadores para avaliar os diferentes padrões de concorrência no *cluster* das grandes, médias e pequenas empresas, com o objetivo de identificar estratégias diferenciadas para cada grupo empresarial, e, também, os diferentes impactos nos diferentes portes empresariais.

O campo de amostra selecionado das empresas moveleiras apresenta-se significativo em relação ao seu percentual de produção anual de móveis: R\$ 520 milhões de faturamento,

gerando 5,8 mil empregos diretos em 145 empresas. Foram distribuídos 70 questionários, totalizando 70 pesquisas na indústria moveleira. Dos fornecedores, calcula-se que se totalizem 11 questionários, cujas empresas atuam dentro do *cluster*. Quanto às instituições de apoio foram distribuídos 10 questionários. Na entrega de todos os questionários, foi mantido contato pessoal, explicando o objetivo da pesquisa e a importância das informações e da coleta das mesmas. Novamente, por meio de contato pessoal, foram realizadas entrevistas para eliminar dúvidas, esclarecer e obter informações detalhadas sobre determinadas respostas. Infelizmente, o prazo concedido para a entrega dos questionários extrapolou, devido à realização da EXPOARA (24 a 29 de abril de 2001), feira essa, que oportuniza tanto a indústria como o lojista a conferir as tendências em matéria-prima e *design*. As preocupações com tal evento priorizaram, deixando de lado o questionário do mestrando. Uma vez superado o atraso, o resultado final foi além do esperado, pois a visita *in loco* possibilitou uma análise mais criteriosa das informações obtidas.

Considerando o objetivo da pesquisa, as perguntas foram estruturadas, utilizando-se 4 critérios específicos: perguntas abertas (informações qualitativas para identificar características e opiniões); perguntas com alternativas (seleção de respostas, verificando-se o percentual de incidência das alternativas apresentadas); perguntas de ponderação de quesitos segundo a sua importância (notas de 1 a 10, tabuladas e apresentadas em tabelas); perguntas de ponderação de quesitos segundo a preferência (priorização de alternativas conforme preferências, tabuladas e apresentadas em tabelas).

Os questionários de pesquisa (anexos) foram tabulados em *softwares* específicos de forma a representar o conjunto de respostas da indústria moveleira, dos fornecedores localizados no *cluster* e das instituições de apoio, inclusive as respostas qualitativas. A tabulação das perguntas com quesitos de preferência gerou uma matriz das preferências de respostas, agrupando-se após a concentração de respostas como de muita preferência, boa preferência, pouca preferência e sem preferência, apresentadas nas tabelas. As perguntas com quesitos de importância geraram uma matriz indicando a pontuação dada pelas empresas, agrupando-se após a concentração das notas como de muita importância (9, 10), importante (7, 8), pouca importância (3, 4, 5, 6) e sem importância (1, 2, 3). Em todos os momentos, pretendeu-se preservar as informações individuais das empresas, cuja garantia permitiu maior abertura e avaliação de rigor científico das respostas. Os dados quantitativos foram tabulados

no período de junho/julho de 2001 e a base de informações qualitativas foi obtida na pesquisa de campo de abril a maio de 2001.

O questionário aplicado junto às empresas moveleiras possui 104 questões, dividido em 10 seções, a saber: 1) organização; 2) produção; 3) qualidade; 4) demanda - mercado; 5) gestão e estratégia; 6) tecnologia e inovação; 7) fornecedores; 8) recursos humanos; 9) relações setoriais - competição e cooperação; 10) aspectos sistêmicos. O questionário aplicado junto aos fornecedores possui 83 questões, divididas nas mesmas 10 seções acima. O questionário das instituições de apoio possui 28 questões.

Para evitar congestionamento de informações, muitas informações do questionário serão inseridas em forma de texto, priorizando aquelas que se apóiam na elucidação da hipótese apresentada. O índice de respostas de cada questão é apresentado em cada tabela inserida no trabalho para facilitar o entendimento e, em alguns casos, determinadas questões não foram aplicadas.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos, sendo o primeiro capítulo a introdução que apresenta o problema de pesquisa, a hipótese geral, objetivos geral e específicos, bem como a metodologia utilizada. No segundo capítulo, analisa-se o conceito de *clusters* industriais, sua formação e evolução, bem como sua característica. Apresenta-se o novo modelo organizacional adotado pelas PME's e sua importância no contexto político, econômico e social e sua especialização flexível e a eficiência coletiva. No terceiro capítulo, analisam-se as principais características do padrão de produção da indústria de móveis apresentando as estatísticas do setor da indústria em nível mundial e do Brasil, apresenta-se uma visão geral do setor moveleiro paranaense. No quarto capítulo, analisam-se as características das empresas moveleiras de Arapongas, em termos de processo de produção e o grau de capacitação tecnológica relacionando as estratégias de cooperação e relações interfirmas das empresas do pólo. No quinto capítulo, analisam-se os aspectos centrais da interação que os fornecedores locais têm com as empresas do *cluster*, destacando-se as instituições de apoio. Por fim, no sexto capítulo, apresenta-se a conclusão do trabalho, fazendo-se algumas proposições para futura pesquisa sobre a indústria moveleira regional.

## **2 CLUSTERS INDUSTRIAIS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COMO MECANISMOS PARA PROMOÇÃO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL INTEGRADO E SUSTENTÁVEL**

Os tratamentos analíticos sobre economias regionais localizadas na forma de *clusters* ou distritos industriais têm sido crescentes devido ao surgimento de experiências bem sucedidas desse tipo de desenvolvimento industrial que levam à formulação de uma nova estratégia de crescimento focalizada em espaços geográficos delimitados. Experiências concretas muito significativas, internacionais e nacionais, demonstram que essa estratégia de industrialização oferece os melhores resultados tanto do ponto de vista econômico quanto social. Para discutir essa bem sucedida estratégia, enquanto protagonista-chave deste estudo, necessita-se de fundamentá-la teoricamente a fim de apresentá-la, conceituá-la e analisá-la.

Na seção 2.1, busca-se apresentar o novo modelo organizacional adotado pelas PME's e sua importância no contexto político, econômico e social; na seção 2.2, analisa-se a formação dos *clusters* como uma nova estratégia de desenvolvimento da capacidade de produção local; na seção 2.3, analisa-se a especialização flexível e a eficiência coletiva; na seção 2.4, faz-se uma síntese conclusiva.

### **2.1 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E OS NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PAPEL NO CONTEXTO POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL**

O desenvolvimento empresarial em uma dada região ou setor econômico deve envolver-se com um conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade, favorecer a criação de novas empresas e oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes. As PME's são fortes geradoras de empregos e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores da competência e, como conseqüência, produzem grandes trocas para os participantes dos mercados. Na política de preços são permanentes fontes de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados,

obriga-as a ter a inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade (Amato Neto, 2000).

As PME's têm um relevante papel econômico e social nas economias capitalistas no que se refere à geração de emprego e renda, possuindo uma série de vantagens, dentre as quais a sua maior capacidade de flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças ocorridas no ambiente onde encontram-se inseridas (Santos, 1998). Poucas empresas estão dispostas a correr o risco de inovar. Nas PME's, a avaliação e o risco econômico são mais influenciadas pela intuição, o que em determinadas circunstâncias pode representar uma vantagem que se manifesta em maior flexibilidade e capacidade de adaptação a novas restrições. Por outro lado, problemas de gestão podem se acumular sem serem claramente diagnosticados até que apareçam na forma de dificuldades financeiras de tal monta que podem inviabilizar o funcionamento da empresa, conforme (Souza e Bacic, 1998).

Isso ocorre por um conjunto sistêmico de problemas com os quais as empresas convivem, trazendo a necessidade de identificar e compreender certas características de ordem conjuntural e relacionadas a questões internas. De um modo geral, as PME's são caracterizadas pela sua baixa capacidade competitiva; por políticas de treinamento ineficientes e inadequadas; pela inexistência de um sistema de custos; pelo atraso e deficiência tecnológica; pela falta de orientação para o mercado; pela escassez de recursos econômicos; pela pouca participação nos mercados internacionais e pelos poucos investimentos em P&D - Pesquisa e Desenvolvimento (Amato Neto, 2000).

Para Souza e Bacic (1998) um conjunto de problemas típicos das PME's inseridas em mercados competitivos, tais como baixa produtividade, deficiências de *marketing*, baixa qualidade, tendência à imitação entre os competidores, etc., explica a razão pela qual a sobrevivência individual de cada empresa esteja permanentemente ameaçada. Isso ocorre pelo fato das PME's não atingirem os dois requisitos básicos para acumular (geração de valor e diferenciabilidade da oferta individual), pois têm dificuldades de gerar novos valores para os seus clientes e apresentam permanentemente igualação dos valores oferecidos. Uma decorrência dessas deficiências é que essas empresas encontram dificuldades para oferecer um sistema completo de valores. As deficiências de serviço e de aspectos complementares impedem que seus produtos se tornem dominantes no mercado, abrindo espaço para a ação de

concorrentes, na maioria das vezes de grande porte, que acabam lançando um produto semelhante, com as mesmas características e atributos, porém, por um benefício ampliado acabam por ocupar aquele nicho de mercado.

No caso das PME's em economias que abriram seus mercados à maior concorrência externa, tem-se exigido dos empresários uma preocupação crescente com a capacidade competitiva dos seus produtos/serviços. Buscar aumentar a qualidade, a produtividade e reduzir seus custos passou a ser o grande desafio das empresas brasileiras para disputar com os produtos importados segmentos antes cativos do mercado interno e, em alguns casos, concorrer no mercado internacional. Para recuperar o atraso tecnológico e gerencial, as empresas precisam investir em novas tecnologias de processo e de produtos em nível da produção e na reciclagem constante de seus recursos humanos. No que refere-se às tecnologias de gestão, as empresas precisam incorporar novos conceitos, modelos e técnicas de administração que impactem a empresa como um todo. A superação desses desafios é mais difícil de ser alcançada pelas características e pelos problemas aqui identificados (Cândido e Abreu, 2000).

Santos (1998) parte do princípio de que as PME's isoladamente não têm condições de arcar com os investimentos necessários nesse sentido. A solução seria uma forma de atuação conjunta e associativa, na qual pudessem compartilhar os investimentos e benefícios resultantes de projetos conjuntos, envolvendo troca de informações, compartilhamento de custos e benefícios de projetos gerenciais e tecnológicos direcionados para a solução de problemas comuns.

Os novos modelos organizacionais baseados na formação de alianças e parcerias são alternativas viáveis para superar a maior parte dos problemas enfrentados pelas PME's. Atuando de forma articulada e em parceria, as PME's poderão obter as devidas condições de sobrevivência, crescimento e competitividade, podendo concorrer com grandes empresas e ampliar sua participação nos mercados nacionais e internacionais (Santos, 1998).

De modo geral, uma rede de PME's seria um conjunto de empresas, participando de um mesmo negócio, de forma autônoma e harmônica, operando em um regime de intensa cooperação, em que cada uma das firmas executa uma ou mais etapas do processo de

produção, comercialização e distribuição de produtos/serviços, assim como a complementaridade de práticas gerenciais (Amato Neto, 2000).

As empresas modernas, segundo Coutinho e Ferraz (1995) têm um conjunto de características surgidas a partir de um enfoque direcionado para a cooperação dentro das organizações e entre empresas, pela formação em Rede (*networks*) entre fornecedores - produtores - usuários - consumidores e até empresas concorrentes. Essas características sublinham a inequívoca obsolescência do modelo vertical hierarquizado de empresas. Os desafios competitivos contemporâneos impõem à gestão empresarial a tarefa de definir e implementar políticas - de organização e operação - indutoras de comportamentos orientados para a melhoria contínua de seus produtos/serviços e da eficiência dos seus processos. A busca de melhoria contínua implica uma gestão comprometida com investimentos permanentes em aprendizado. Nesse sentido, são necessárias ações explícitas para que a força de trabalho esteja orientada para criar, adquirir e transformar conhecimentos, e modificar comportamentos para incorporar novos conhecimentos. A participação extensiva e intensiva da força de trabalho no processo de aprendizagem requer ampla disseminação de atividades empreendedoras em toda a organização.

Os autores apontam que a questão básica que dificulta a modernização das PME's no contexto político, econômico e social brasileiro, é primeira, e que a política industrial executada ao longo dos anos desconheceu o papel das micro, pequenas e médias empresas na inovação tecnológica e como geradoras de emprego e renda. Nesse sentido eles apontam que a massificação do atendimento às necessidades das PME's permitirá a criação de novos empregos, aproveitamento da mão-de-obra excedente fruto da modernização tecnológica, maior flexibilidade produtiva e viabilização de fornecedores qualificados. Essa nova postura das PME's exigirá nova postura dos atores direta e indiretamente envolvidos, além de instrumentos adequados para análise e controle; a segunda é que em geral, nas empresas nacionais ainda prevalecem organizações familiares e formatos empresariais incipientes. O desafio competitivo para essas empresas não é fácil, implicando processos de fusão, especialização, busca de parcerias com outras empresas, inclusive estrangeiras. As empresas de capital nacional de médio e grande porte estão em fase de transição para uma administração mais profissionalizada. No caso das pequenas empresas há uma diferença: não há como separar a propriedade da gestão e a interferência de interesses familiares no negócio. O desafio nesse

tipo de empresa é distinto, qual seja, passar de uma gestão baseada na experiência para uma gestão que, além da experiência, seja capacitada tecnicamente.

Amorim (1998), ao situar as PME's dentro do contexto da competitividade mostra que os percalços sofridos pelo parque industrial brasileiro podem ser amenizados à medida que o país se prepare para apoiar de forma sistemática o desenvolvimento de pequenas e médias empresas competitivas, inovadoras, de estrutura flexível e que sejam capazes de fazer uso adequado de moderna tecnologia. Encarar pequenas empresas como sendo, de fato, fonte de dinamismo econômico introduz novas e mais conseqüentes perspectivas para esse segmento, do qual se pode aguardar bem mais que absorver a mão-de-obra que não consegue encontrar emprego nas grandes firmas. Em vez de serem utilizadas apenas como instrumentos de políticas sociais, as pequenas empresas podem de fato constituir importantes estratégias de desenvolvimento econômico, proporcionando maior competitividade a regiões inteiras e integrando um número maior de indivíduos nesse processo.

## 2.2 A FORMAÇÃO DOS *CLUSTERS*: NOVA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO LOCAL PARA ENFRENTAMENTO COMPETITIVO GLOBAL DAS PMES

Em diversos tipos e setores industriais têm surgido novas formas organizacionais baseadas na aplicação dos conceitos de redes (Amato Neto, 2000). As organizações em rede em sua forma mais pura, são grupos de PME's que juntas fornecem um produto ou prestam um serviço. Cada participante da rede contribui com uma especialidade, em funções que agregam valor. Uma empresa poderá se encarregar do projeto, outra da produção, outra do *marketing* e assim por diante, com uma dessas empresas ou alguém de fora podendo atuar como um agente do empreendimento geral.

Dentre as variações e formas, destacam-se os aglomerados industriais, amplamente explorados por diversos autores tais como: Powell (1987), Nohria (1992) e Porter (1999). Porter (1999) chega aos conceitos e aplicações de aglomerados industriais com base na evolução dos conceitos de competitividade, mostrando como os aglomerados constituem-se num efetivo mecanismo para gerar o desenvolvimento regional. As vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais como

conhecimento, relacionamentos, identidades, motivações, etc., com os quais os concorrentes geograficamente não conseguem competir.

O grande problema nas tentativas de gerar o desenvolvimento regional a partir do incremento das atividades das PME's é encontrar formas de garantir competitividade às empresas de menor porte para que essas possam assim ser capazes de iniciar e sustentar um processo de desenvolvimento econômico de uma região. Enfrentando, tipicamente, um sólido conjunto de barreiras que prejudicam sua competitividade, as PME's precisam adotar novas formas de organização que lhes possibilitem reagir positivamente a esses desafios; dentre essas, formas o aglomerado de empresas.

A grande vantagem dos aglomerados está no fato de que ele resgata o poder de competitividade das PME's, adotando um esquema de organização que lhes permite auferir economias de escala, permitindo-as tornarem-se tão eficientes e em muitos casos até mais - quanto às empresas de grande porte. Nos aglomerados, as pequenas empresas formam parte de uma rede de empresas que adotam formas de divisão do trabalho altamente especializadas em indústrias típicas e em áreas geográficas definidas.

Cabe questionar: como as PME's - pequenas e médias empresas foram capazes de gerar tanto dinamismo a ponto de proporcionar às mesmas tão expressivos ganhos econômicos? A resposta a essa indagação está relacionada a uma forma de organização hoje internacionalmente denominada de *cluster* que tem conferido significativos ganhos de competitividade às PME's dela participantes. A organização dessas em *clusters* trouxe nova vitalidade para esse segmento de empresas que até recentemente eram tratadas como marginais no processo de desenvolvimento industrial.

A reflexões sobre os problemas que as pequenas e médias empresas (PME's) brasileiras vêm enfrentando ultimamente no mercado globalizado chamam atenção porque refletem exatamente o que a literatura atual sobre desenvolvimento local integrado e sustentável apregoa: as aglomerações e a atuação de forma articulada de pequenas e médias empresas conferem às mesmas maiores competitividades no atual mundo concorrencial. Esses agrupamentos que apresentam grandes níveis de entrosamento entre si são denominados de

*clusters*, e constituem o que hoje existe de mais moderno em modelos de desenvolvimento local integrado e sustentável.

Essa visão de desenvolvimento local consiste em se ter uma estratégia que posicione vantajosamente espaços socioterritoriais delimitados em face do mercado globalizado. Pois, o fato de haver um âmbito econômico globalizado não dispensa a necessidade de empreendimentos produtivos situarem-se em localidades determinadas.

A dinâmica competitiva insere a localidade em um processo de desenvolvimento cuja racionalidade é dada, em parte, pelo mercado. Unidades competitivas podem ser constituídas com base na cooperação e essa parece ser a condição para que pequenos atores locais não sejam destruídos pela concorrência com atores maiores em um âmbito global. Pequenos atores econômicos associados em rede podem, por exemplo, ter uma inserção competitiva no mercado internacional - o que jamais conseguiriam sem exercitar a cooperação, ou seja, podem ter, também, inserção competitiva nos mercados regional e nacional, com mais chances de não serem destruídos pela concorrência, o que só conseguirão se exercitarem a cooperação ensejada por processos de desenvolvimento local (Franco, 2000).

O desenvolvimento local vem se tornando uma questão de sobrevivência, e esse é o motivo pelo qual a idéia de *clusters* de pequenas e médias empresas, tal como a atual literatura sobre desenvolvimento a discute, mostra que a questão reside em encontrar formas de garantir competitividade às empresas de menor porte. Assim, essas podem ser capazes de iniciar e sustentar um processo de desenvolvimento econômico de uma região.

As rápidas e contínuas mudanças na economia mundial têm ampliado a integração entre mercados globais, tornando-se imperativo para países e regiões repensarem suas ações e políticas públicas. Esse novo cenário, caracterizado pela crescente busca por maior competitividade, requer práticas de governo ágeis e flexíveis. Inúmeras iniciativas vêm sendo implementadas em várias regiões do mundo pelo setor privado em parceria com governos locais ou regionais visando remover obstáculos ao desenvolvimento, econômico tais como: o inadequado treinamento da força de trabalho, infraestrutura deficiente e desconhecimento das tendências de mercado.

É exatamente nesse contexto que os *clusters* se inserem, promovendo uma nova cultura para o progresso, na qual o setor privado é incitado a mobilizar esforços, a partir das vantagens locais, para alavancar sua competitividade em mercados locais, regionais, nacionais e internacionais, tendo o setor público como aliado e facilitador em busca de um objetivo comum, ou seja, da vantagem competitiva.

Examinar a capacidade produtiva dos *clusters* como estratégia de desenvolvimento local frente à globalização auxilia a enfrentar uma série de implicações decorrentes de um conjunto de transformações políticas, econômicas e sociais.

### 2.2.1 *Clusters*: Conceito, Evolução e Importância

Os conceitos mais frequentemente aplicados em estudos e pesquisas de desenvolvimento local são: agrupamentos (*cluster*) de pequenas e médias empresas, distritos industriais, agrupamentos avançados (ou distritos industriais articulados), agrupamentos com base em recursos naturais, pólos industriais, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, condomínio de empresas, empresas de participação e redes de empresas, arranjos produtivos, aglomerados e outros.

A distinção entre a definição de *clusters* e distrito industrial é importante para o correto entendimento e uso dos termos. Segundo Schmitz (1997), nem sempre um *cluster* é um distrito industrial, mas todo distrito industrial é um *cluster*. A diferença é que, no termo *distrito industrial*, há uma profunda divisão do trabalho entre as empresas, implicando nas análises contemporâneas, a existência de cooperação. O *cluster*, especificamente, refere-se a uma concentração setorial e geográfica das empresas. O autor sugere que a questão da especialização e cooperação que se desenvolve nos *clusters* deve ser melhor pesquisada. A tendência é de se usar esse termo definido como concentração interfirma ou ambiente social, que pode ou não surgir. Uma vantagem de usar o termo *cluster* é que ele se refere apenas a uma concentração setorial e geográfica de empresas.

A idéia de *cluster* de pequenas e médias empresas tem sido apresentada na literatura como mecanismo eficaz de promoção do desenvolvimento local e regional. Amorim (1995) define *cluster* como um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias,

operando em regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa um estágio do processo de produção.

Para Porter (1999) *clusters* é a concentração geográfica de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas, podendo envolver toda a cadeia de valor, muitas vezes incluindo instituições governamentais como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação e apoio técnico. As vantagens de escolher regiões com salários mais baixos e fortes políticas de isenção, por exemplo, são ilusórias se a infra-estrutura e os fornecedores forem ineficientes.

Os conceitos de aglomerados (*clusters*) podem ser considerados uma decorrência dos estudos acerca da competitividade desenvolvidos por Porter (1986 e 1989) a partir da proposição de um referencial sistemático para a compreensão da estrutura produtiva e desempenho, a qual pode ser dividida em duas partes:

- a) envolve o desempenho médio de todos os concorrentes do setor, identificando as grandes e duradouras diferenças na rentabilidade média dos setores, abrangendo o que ele chama de *referencial das cinco forças*, que são: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça dos novos concorrentes, a ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade. A partir da análise dessas variáveis, são descritos os determinantes da rentabilidade setorial de longo prazo, ao mesmo tempo em que se mostra como as empresas são capazes de influenciar a produtividade, a rentabilidade e a competitividade daquele setor da economia. Isso torna mais eficaz a definição e implementação da sua estratégia. Para o autor isso é chamado de *estratégia competitiva* (Porter, 1986);
- b) envolve as diferenças existentes entre os concorrentes. A empresa conquista níveis de rentabilidade superiores à média do setor pro meio da prática de políticas de preços e custos. Existindo dois tipos de diferenças de preços e/ou custos entre os concorrentes, a primeira seria resultante de diferenças na eficácia operacional e as provenientes de diferenças no posicionamento estratégico, as quais podem ser melhor compreendidas pela divisão das empresas em atividades. Isso faz com que a

empresa consiga vantagens em relação aos seus concorrentes. Isso é definido como *vantagem competitiva* (Porter, 1989).

Porter (1986 e 1989) desenvolve uma nova teoria sobre a competitividade, envolvendo países, estados e cidades. A maioria das abordagens sobre a competitividade se concentrou em políticas macroeconômicas ou em vantagens decorrentes da disponibilidade de insumos como mão-de-obra, recursos naturais e capital. Porter adota um enfoque diferente, argumentando que a competitividade fundamenta-se basicamente na natureza do ambiente de negócios ao qual as empresas estejam inseridas. O acesso ao trabalho, ao capital e aos recursos não determina a prosperidade, pois esses fatores se tornam de ampla disponibilidade. A competitividade resulta da produtividade com que as empresas, numa determinada localidade, são capazes de utilizar os insumos para a produção de bens e serviços. Os efeitos da localização na competitividade são sentidos por um modelo referencial composto de quatro grandes variáveis: condição dos fatores, condição de demanda, o contexto da estratégia e da rivalidade e os setores relacionados e de apoio.

Porter propõe um referencial para a compreensão da influência da localização na competitividade, revelando novos papéis para as empresas no desenvolvimento, salientando a necessidade de um novo tipo de relacionamento entre as empresas, o governo e outras instituições locais e estimulando novas formas de pensar sobre as políticas governamentais. Dentre elas, surge o conceito de aglomerados, definidos como concentrações geográficas de empresas, fornecedores, setores relacionados e instituições especializadas existentes em determinada área de um país, estado ou cidade. Os aglomerados são um aspecto importante do cenário político, econômico e social em todas as economias avançadas, oferecendo um novo modo de pensar sobre a economia e sobre o desenvolvimento regional; demandam novos papéis das empresas, dos governos e das instituições; e propõem novas alternativas para a estruturação do relacionamento empresas-governo ou empresas-instituições.

A formação de *cluster* dá força e dinamismo às pequenas empresas, trazendo mais competitividade a elas. Mas, para que se desenvolva ativamente, é necessário observar algumas características que Porter (1999) destaca como importantes:

- a) a atividade principal do *cluster* é compartilhada por um expressivo número de firmas, sendo que cada uma delas, ou o que é mais comum, um conjunto delas, se

dedica a tarefas específicas desse negócio. Essas tarefas podem se relacionar tanto com aspectos de produção, como também de comercialização, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e novos mercados;

- b) as firmas se relacionam de uma maneira intensa e contínua, e esse processo de freqüentes interações combina, de forma simultânea, aspectos de competição e de cooperação - do sucesso dessas relações dependerá o sucesso do *cluster*;
- c) os proprietários das firmas desfrutam e procuram estimular relações de confiança entre os seus pares, de forma que as relações comerciais entre ambos possam funcionar sem maiores embaraços;
- d) ao redor das firmas integrantes do sistema dos *clusters*, existe freqüentemente uma rede de instituições públicas e privadas que tem como papel atuar como partes estimuladoras e catalisadoras do processo de entrosamento e atuação conjunta das firmas. Essas instituições, podendo algumas inclusive ser do tipo organizações não-governamentais (ONGs), exercem um papel crucial, pois cabe a elas fomentar e dar sustentação às relações entre as firmas, mediar eventuais conflitos entre as mesmas ou entre as firmas e outras instituições.

Portanto, *cluster* tem a intenção de abarcar tanto a concentração geográfica quanto a setorial. Dessa forma, *cluster* implica em divisão do trabalho entre firmas que operam em um ambiente social que encoraje as práticas cooperativas e prevaleça a maturidade das instituições que lhe dão suporte.

O que se infere é que o conceito de *cluster* resgata a idéia Marshalliana de distritos industriais. A rigor, remonta às análises sobre localização industrial realizadas por Alfred Marshall no fim do século XIX. Esse teórico ressaltou os benefícios que a localização em certos lugares representava para determinadas indústrias, numa abordagem em que as economias externas configuravam o principal foco de vantagens para cada produtor individual. Para Marshall (1988), um distrito industrial se compunha de firmas instaladas em um território definido, que exercitavam a divisão do trabalho industrial entre si, estando ainda essas firmas

imersas em uma atmosfera tão estimulante e tão propícia à industrialização como se o segredo da indústria se encontrasse no ar.

Os modernos distritos indústrias ou *clusters* de pequenas empresas têm mostrado resultados surpreendentes em termos de aceleração do desenvolvimento regional. Vários têm sido os exemplos apontados pela literatura em que os *clusters* têm dado decisiva contribuição na mudança do perfil econômico de regiões antes deprimidas.

Durante a crise econômica que assolou o mundo nos anos 1970 e boa parte dos anos 1980, várias regiões da Europa ocidental, Estados Unidos e Japão se destacaram por mostrar irrepreensível resistência e significativo crescimento; justamente nessas áreas onde haviam se instalado *clusters* de pequenas empresas. Essas aglomerações de pequenas empresas se destacaram pela sua capacidade de combinar eficiência econômica com padrões superiores de emprego, a ponto de serem apontadas como modelos a serem transferidos para outras regiões.

Pyke e Sengenberger (1990) ressaltam que, embora existam diferenças relevantes entre estas regiões, a presença de algumas características comuns justificou a utilização de uma categoria genérica para classificá-las. Tais regiões foram batizadas de *distritos industriais*. Os autores enfatizam que nos chamados distritos industriais são realizadas atividades de diversas naturezas, incluindo setores de tecnologia avançada e setores mais tradicionais intensivos em mão-de-obra. Devido às suas características particulares os distritos industriais têm combinado eficiência econômica com maiores níveis de emprego, gerando grande interesse por parte de governos e agências internacionais. Por trás desse interesse, está a perspectiva de se utilizar as experiências existentes como modelo a ser promovido em outras regiões.

Em Schmitz (1997) a importância do conceito de *cluster* tem alcançado tamanha abrangência que hoje os estudiosos de organização industrial apontam que sua existência força o redirecionamento da unidade de análise daquela área do conhecimento, ou seja, da firma para o *cluster*. Isso justifica o reconhecimento de que os *clusters* constituem um modelo inteiramente diferente dos até então discutidos como concorrência e monopólios.

No *cluster*, as pequenas empresas fazem parte de uma rede de empresas que adotam normas de divisão de trabalho altamente especializadas em indústrias típicas e em áreas

geográficas definidas. Tendo em vista esses aspectos, Schmitz (1997) observa que todo o *cluster*, e não apenas a pequena firma tomada de forma isolada, constitui a unidade de análise apropriada para essa forma de organização econômica. Os *clusters* de pequenas empresas representam uma espécie de alternativa funcional para as grandes empresas e como tal seguem dinâmicas produtivas e tecnológicas próprias. Os *clusters* têm se destacado por sua capacidade de sustentar valores salariais e níveis de emprego mais elevados do que os alcançados por outras formas de arranjos produtivos.

Sob o ponto de vista de Schmitz (1997), em todo o mundo, nos últimos 20 anos, os *clusters* têm se destacado por sua capacidade de gerar dinamismo nas áreas onde eles se instalam. Tanto que tornou-se praxe relacionar a origem do interesse pelos *clusters* de pequenas e médias empresas com a experiência da Emilia-Romagna, região de maior destaque dentre as tentativas bem-sucedidas de desenvolvimento da chamada Terceira Itália, que inclui Úmbria, Marche, Friuli-Venezia-Giulia, Vêneto, Trentino-Alto Adige e Toscana. O alto grau de desenvolvimento da região, que a colocou no primeiro lugar em renda *per capita* da Itália, é creditado ao dinamismo das pequenas e médias empresas, atuando de maneira flexível e articulada entre si e com o ambiente socioeconômico e institucional local. Em seguida, outras regiões como Baden-Württemberg na Alemanha, Jutland na Dinamarca, a área de Barcelona na Espanha, Cambridge na Inglaterra, e Vale do Silício em Los Angeles nos Estados Unidos, além de partes do Japão.

### 2.2.2 *Clusters*: Caracterização

Os debates que tratam da caracterização dos *clusters* podem ser classificados em três tipos, segundo Fabre (1999):

- a) complexos científicos produtivos - caracterizado por relações, envolvendo empresários, centros públicos e privados de ensino e pesquisa, bem como apoio do Estado à inovação e ao desempenho produtivo;
- b) aglomerações *just-in-time* ou cidade-empresa - caracterizados pela extrema vinculação entre as diversas unidades instaladas, tendo em vista a necessidade de responder flexivelmente às mudanças na demanda;

- c) áreas-sistemas ou distritos industriais - constituído por um conjunto de empresas média ou pequena, concentradas em termos territoriais e que produzem bens similares ou estão fortemente integradas verticalmente.

Muitos trabalhos defendem uma nova ortodoxia em relação aos elementos que caracterizam os *clusters* ou distritos industriais. Schmitz (1997) destaca as seguintes características:

- concentração geográfica e setorial de empresas em torno da cadeia produtiva;
- predominância de pequenas e médias empresas;
- desintegração vertical na empresa e alta divisão do trabalho;
- competição cooperativa;
- identidade sócio-cultural que facilita a cooperação local;
- as organizações de auto-auxílio (*self-help*);
- governos regionais e municipais apoiadores;
- presença dos encadeamentos *para frente e para trás* (*forward and backward linkages*);
- existência de mão-de-obra qualificada;
- aumento nas relações diretas entre os agentes econômicos;
- considerável especialização no sistema local (região);
- participação relativa do sistema produtivo local em relação ao nacional e internacional;
- considerável especialização da produção na empresa;
- existência de um eficiente e rápido sistema de transmissão de informação.

Essas classificações caracterizam-se, normalmente, por desenvolverem atividades ligadas às indústrias tradicionais com baixa presença de capital fixo e inovação do tipo incremental, baseada na difusão, aprendizagem e adaptação tecnológica. Contudo, chama-se a atenção para a pequena empresa, pois essa se desenvolve apesar das restrições e pressões. Cada uma dessas classificações merece apreciação específica.

### 2.3 CLUSTERS: ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E EFICIÊNCIA COLETIVA

A noção de especialização flexível pretende ser o ponto de partida para a explicação de experiências de reorganização produtiva tão diferentes como as supracitadas. Piore e Sabel (1984) são tidos como os iniciadores e principais defensores desse enfoque, que toma como ponto de partida duas grandes hipóteses:

- a) historicamente, a hegemonia da produção em massa deslocou a produção em pequenas séries, baseada localmente e organizada de forma cooperativa. Mas essa hegemonia não foi conquistada simplesmente pela maior eficiência da produção em massa, pela sua superioridade técnica e organizacional; houve também um processo de exclusão política e social da produção em menor escala e organizada localmente por um modelo dominante de produção e consumo. Em outras palavras, o fordismo teve seus reflexos na política econômica e industrial, o que reforçou sua dominância e aumentou as dificuldades para os arranjos produtivos alternativos;
- b) hoje, a produção em massa está em crise e as grandes corporações tendem a adotar modelos mais flexíveis de organização para poder sobreviver via competição global, bem como os arranjos alternativos (distritos industriais, pólos de alta tecnologia) tendem a ganhar força e ocupar os espaços abertos pela crise do fordismo.

Os distritos industriais, aglomerações locais de pequenas empresas, seriam a manifestação mais significativa da emergência da especialização flexível. Becattini (1994) diz que o *Distrito Marshalliano* não é um mero conceito descritivo; trata-se de uma noção socioeconômica.

Becattini (1994), Piore e Sabel (1984), acabam baseando seus argumentos na premissa de que o sucesso e a estabilidade de casos específicos é a garantia de a lógica desses casos se apresentar como paradigma alternativo, no caso ao fordismo. Não se devem nem tomar os casos inovadores como modelo emergente em substituição ao modelo em crise, nem tão pouco, por serem estatisticamente irrelevantes, ignorá-los.

Diversos autores como: Brusco (1990), Pyke e Sengenberger (1992), Schmitz (1992/93), Becattini (1994), Schmitz e Huniphrey (1996) consideram que as aglomerações organizadas de pequenas e médias empresas baseadas localmente são uma boa alternativa para a industrialização dos países em desenvolvimento, por meio de políticas industriais locais por exigirem menores investimentos, aproveitarem melhor os recursos humanos e materiais disponíveis e se adaptarem melhor às condições locais.

Na opinião de Pyke e Sengenberger (1992) existem diversos princípios claros de organização que poderiam ser usados em outros contextos e países; esses princípios devem ser trazidos a público uma vez que o desenvolvimento regional endógeno deveria induzir as empresas ao contínuo desenvolvimento local e regional. Deveria criar uma identidade econômica, política e cultural regional; deveria integrar atores chaves firmas, associações empresariais, governo regional e local, bancos - em agências baseadas regionalmente, com todos os grupos participando em esforços para o desenvolvimento regional. Isso deveria levar a uma maior autonomia e a uma menor dependência externa, deveria suportar novos esforços para desenvolver o ambiente físico.

A alegada competitividade dos distritos industriais existentes e a viabilidade de políticas industriais regionais que estimulem as aglomerações de PME's aparecem, portanto, como um pressuposto implícito nos defensores de enfoques derivados da tese da especialização flexível. A organização da produção em distritos industriais marshallianos seria uma alternativa que possibilitaria mais geração de empregos e melhor distribuição de renda; seria, portanto, uma alternativa mais *social* ao modelo das grandes corporações verticalizadas. As pequenas e médias empresas podem se organizar na forma de distritos de pequenas empresas, ou articulados com empresas maiores, mas isso vai variar bastante de país para país.

Acreditam os defensores dessa hipótese, que uma vez aberto o nicho para a entrada dessas pequenas firmas, as regiões que apostem no desenvolvimento baseado em pequenas firmas locais terão, um desenvolvimento econômico sustentado e mais social.

A organização das relações econômicas em um distrito industrial tende a estar imbricada com relações sociais, ou seja, a fronteira entre as esferas dos negócios e da comunidade tendem a desaparecer. Uma consequência é o comportamento econômico são

preferencialmente moldados, em parte pelas normas da comunidade, produzindo arranjos e trajetórias comuns de negócio (Pyke e Sengenberger, 1992).

Essa associação entre tamanho, origem do capital e localismo, com flexibilidade e modelos de gestão é muito arriscada, pois subestima a capacidade de reorganização das firmas gigantes e superestima o caráter social e cooperativo das pequenas. Por outro lado, subestima as trajetórias históricas dos distritos industriais italianos, tanto a tradição manufatureira que se manteve mesmo com a revolução industrial, como política e como estratégia política que vem desde os anos 1940 (Pyke e Sengenberger, 1992).

A questão regional é fundamental para esse enfoque, na medida que ele aposta na tendência à descentralização e ao aumento da demanda por produtos diferenciados. As pequenas empresas dos distritos beneficiaram-se dos ganhos de produtividade e flexibilidade devido aos seus vínculos informais e flexíveis tanto com seus fornecedores como com seus empregados.

A formação de *clusters* de PME's representaria também o desenvolvimento de uma nova configuração espacial da produção, concentração espacial e setorial trariam *economias de aglomeração*, gerando benefícios relacionados à proximidade das unidades de produção, ao maior intercâmbio de informações e melhor aproveitamento da infra-estrutura urbana.

A grande questão é: esses vínculos podem ser criados onde eles não foram desenvolvidos historicamente? A política pode substituir décadas ou às vezes séculos de vínculos étnicos, sociais e políticos? Aparentemente os defensores dos distritos industriais subestimam essas questões.

A crítica da noção de especialização flexível, segundo Amin e Robins (1994), concentra-se basicamente em dois níveis:

- a) **crítica teórica** - a especialização flexível seria muito mais o desenvolvimento teórico de um modelo de organização industrial que seria a antítese do fordismo (também teórico). Essa crítica parte do pressuposto que nem o fordismo foi o que impediu toda e qualquer experiência alternativa, pelo contrário, a organização

industrial ao longo do século XX é um fenômeno extremamente complexo e multifacetado. Essa rigidez teórica acaba engessando a análise das experiências concretas de especialização flexível, fazendo com que os defensores dessa noção desprezem as dificuldades e superestimem as vantagens dessas experiências;

- b) **crítica da base empírica** - os críticos da especialização flexível, como grande modelo teórico, apontam para o fato de experiências muito particulares serem tomadas como o indicador de grandes tendências transformadoras da organização industrial em geral. Além disso, experiências muito diferentes como os distritos industriais italianos e o Vale do Silício são alinhados como indicador da mesma tendência. O que decorre, como afirmado acima, de uma postura teórica pouco realista, que leva os pesquisadores a superestimar as vantagens dos distritos industriais.

Para Amin e Robins (1994) o que a especialização flexível fez foi constituir uma *nova ortodoxia* que condiciona a pesquisa das experiências de arranjos produtivos que se supõe inovadores, constituindo uma nova mitologia para os anos 1990. Uma espécie de utopia antifordista, caracterizada pela flexibilidade, pela diversidade e, em termos espaciais, pelo localismo.

Para muitos dos críticos da especialização flexível o problema é que, ao propor o modelo dos distritos industriais como modelo alternativo, que propiciaria a regeneração das economias locais ou regionais, está-se vendendo como uma *terceira via*, um modelo construído teoricamente e apoiado empiricamente em uma visão otimista. Portanto, não realista dos distritos industriais.

Outro problema é que a tese da especialização flexível, para seus críticos, se apóia em demasia na pressuposição de que os arranjos produtivos locais estariam baseados na confiança, na solidariedade e na cooperação entre os agentes produtivos locais; de que as grandes firmas, o grande capital, o investimento estrangeiro sempre rompem com esses vínculos, e perdem com isso flexibilidade; e a pequena firma local tende a manter esses vínculos e até aprofundá-los.

Para Piore e Sabel (1984) o problema é a falta de uma política regional flexível, ou seja, a especialização flexível deve ser aplicada às instituições que monitoram o desenvolvimento regional, para atender as demandas dos distritos. Os itens da política regional não são conhecidos *a priori*, devem ser definidos junto aos agentes produtivos locais, conforme a experiência vai se desenrolando, não há receitas.

Dessa forma, pode-se afirmar que o conceito de *clusters* traz uma conotação de união, agregação, integração. Em termos econômicos, *clusters* podem ser entendidos de forma sintética como *aglomerados de atividades econômicas afins*.

A diversidade de enfoques teóricos que trata da formação de *clusters* tem em comum a noção de que a competitividade da empresa é potencializada pela competitividade do conjunto de empresas e atividades do *cluster* ao qual pertencem. Essa maior competitividade deriva de importantes externalidades, economias de aglomeração, tecnologias e inovações que surgem da forte interação entre as empresas e atividades que formam o *cluster*.

Os *clusters* de PME's constituem formas eficientes e viáveis de encaminhamento de objetivos econômicos com vistas ao desenvolvimento de regiões. Conforme se sabe hoje, as pequenas empresas podem constituir, em circunstâncias adequadas, não uma *proxy* de *status* inferior para a grande empresa, mas um instrumento eficaz na luta contra o subdesenvolvimento.

Portanto, novos arranjos produtivos do tipo de *clusters* de pequenas e médias empresas podem oferecer mais competitividade a esses estabelecimentos. Apesar de experiências bem sucedidas de formação de *clusters* em vários países, inclusive no Brasil, o estudo dessas experiências permite extrair várias lições que em muito poderão auxiliar quando da opção por uma política de estímulo de *clusters* de pequenas e médias empresas que podem vir a ser um *cluster* bem desenvolvido. As intervenções, nesse caso, só devem voltar para complementar estruturas já existentes e suprir os ingredientes que ainda estejam ausentes no processo, ao invés de investir e criar estruturas inteiramente novas e privilegiar setores para os quais os agentes produtivos locais não tenham sólida experiência ou capacitação inquestionável.

### 2.3.1 *Clusters* de PME's como Modelo de Desenvolvimento Local e Regional

O problema da sobrevivência das pequenas e médias empresas pode não ser uma questão de tamanho ou escala de produção, mas de dificuldades de prover sozinha suas fragilidades nas áreas de tecnologia, de financiamento, de desenvolvimento de mercados, etc. Excluindo o caso daquelas inovadoras que desenvolveram nichos próprios de mercado, as PME's podem alcançar e manter fatias importantes de mercado quando apoiadas por grandes empresas ou fortalecidas por estarem concentradas em áreas geográficas especializadas em determinada cadeia de produto (Schimitz, 1992; Souza, 1992; Amorim, 1995; Amin 1996, Porter, 1999).

Fixando o setor industrial como foco da análise, parece consensual afirmar que a localização de algumas indústrias próximas entre si leva a geração de economias externas que se verificam para todas as unidades, porém limitadas a um certo grau de concentração no espaço geográfico considerado. Nesse caso pode-se falar simplesmente em economias de aglomeração como fator explicativo da ocorrência de concentrações industriais. Genericamente pode-se pensar no surgimento de diferentes tipos de aglomerações industriais como: concentração geográfica de indústrias setorialmente diversificadas; concentração geográfica de indústrias setorialmente especializadas; concentração geográfica de indústrias especializadas em determinada cadeia de produto.

Cabe estabelecer denominações para estas diferentes formações industriais de maneira a facilitar referências posteriores. Quanto às duas primeiras, as denominações utilizadas de centros industriais, pólos industriais, atendem perfeitamente e não serão objetos de discussão neste documento teórico. Quanto à terceira, pretende-se tratar aqui apenas das formações constituídas por PME's, sobre as quais a literatura recente tem procurado distinguir denominações para identificar importantes diferenças que podem apresentar. *Clusters* de PME's (Schmitz, 1992) coordenados ou não por grande empresa, é uma denominação bastante utilizada e mais genérica. Modelo comunitário, como em Souza (1995) e Distrito Industrial (Amin, 1996) são outras denominações utilizadas, porém, referindo-se a situações especiais. Os autores que as utilizam procuram distinguir uma característica importante: nesse tipo de aglomeração encontram-se formas particulares de articulação, divisão de trabalho e cooperação entre as empresas, permitindo postular a existência de economias externas

próprias, geradas pela interação entre as firmas, por sua vez, facilitada pela proximidade delas, uma vez concentradas em determinado espaço geográfico.

A presença dessas circunstâncias definirá um caso particular de economias externas crescentemente referidas como eficiência coletiva cuja presença diferencia também os *clusters* industriais, que passam a ser conhecidos com a denominação de distritos industriais (Schmitz, 1992).

Os distritos industriais têm atraído a atenção de um grande número de pesquisadores com distintos interesses e enfoques analíticos, principalmente porque áreas consideradas atrasadas (particularmente na Europa), onde estavam presentes concentrações de PME's dedicadas à produção de produtos tradicionais (roupa, calçados, mobiliário, etc.) exibiram, nas últimas décadas, considerável dinamismo de crescimento e, às vezes, de competitividade no mercado internacional. Além das características relacionadas ao sistema produtivo dentro destas áreas, Schmitz e Musyck (1993) destacam a presença nelas de instituições públicas (de governos locais), privadas (consórcios em *marketing* e vendas, cooperativas de crédito ou garantia, etc.) ou mistas (centros de treinamento, de informação e assistência tecnológica, etc.) que têm considerável importância no desempenho desses sistemas produtivos.

Amin (1996) propõe que um distrito industrial é muito mais que uma simples aglomeração de pequenas firmas produzindo bens relacionados. Isso porque, na literatura contemporânea sobre tal sistema produtivo é possível identificar algumas características que dão um significado próprio ao termo: o fato de neles verificar-se uma detalhada divisão de tarefas ao longo de uma cadeia produtiva (um produto principal e atividades relacionadas, inclusive de serviços) entre um número considerável de pequenas empresas; a consolidação do distrito como um centro de referência naquele produto, em termos de conhecimento de processos, de tecnologias (não necessariamente de última geração), de inventividade, de capacidades empresariais e de aprendizagem; a presença de instituições (públicas e privadas) com os mais diversos objetivos relacionados com desenvolvimento de mercados, de pessoal, de produto, de facilidades de financiamentos, de organização das demandas que deverão ser atendidas pelos serviços públicos e centros de pesquisa.

Pode-se acrescentar a observação de uma *cultura* favorável à cooperação e participação em atividades coletivas (Schmitz e Musyk, 1993; Schmitz e Humphrey, 1996), que completam as condições necessárias a uma adequada articulação entre os múltiplos agentes (empresas, fornecedores, prestadores de serviços e instituições).

Essas características dos distritos industriais, por outro lado, estão sendo apontadas como fatores explicativos da capacidade de conjuntos de PME's, em diversas regiões do mundo, competirem no mercado mundial e ampliarem a participação de suas respectivas regiões na renda e emprego mundiais que a indústria considerada pode gerar. Diversas localidades da Itália, Alemanha e Dinamarca foram estudadas por Schmitz (1993). O Vale dos Sinos no Brasil também é outro caso de desenvolvimento local estudado por Schmitz (1993). Nadvi (1997) mostra como o Paquistão tornou-se um participante do mercado mundial de instrumentos cirúrgicos. Evitando ampliar a lista dos casos analisados e para os propósitos deste texto, parece suficiente registrar que existem experiências já consolidadas que aconselham as instituições locais a desenvolverem metodologias de trabalho que permitam incorporar instrumentos de estímulos ao desenvolvimento de distritos industriais em seus programas de desenvolvimento.

Dado o caráter ainda exploratório dos trabalhos que analisam tais configurações produtivas, não é possível dizer que haja consenso sobre essa questão de particular relevância para os países em desenvolvimento. Esses sistemas produtivos estão, em grande medida, apoiados em concentrações geográficas de PME's dedicadas a uma produção especializada (um ou poucos produtos relacionados) e, principalmente, por formas cooperativas de trabalho que surgiram espontaneamente. Mesmo observando os cuidados necessários à transferência de experiências de outras regiões, não parece provável que tais configurações possam surgir apenas da ação planejada de política de desenvolvimento. A posição de Schmitz (1992) sobre esse ponto é bastante clara: governos ou instituições não podem criar uma organização industrial que compete na base da eficiência coletiva. A iniciativa privada levou a uma concentração mínima da atividade industrial e *know how*, elas podem desempenhar importante papel em auxiliar a indústria local a inovar e expandir.

Para finalizar, tendo como referência procedimentos normalmente adotados por formuladores de políticas locais e técnicos de agências de desenvolvimento na formulação de

linhas de apoios às PME's e na análise de projetos de viabilidade econômica, sugere-se, em primeiro lugar, uma mudança de posturas no sentido de considerar de forma explícita as características do segmento de PME's. Em segundo lugar, sugere-se que o principal objetivo dos apoios de políticas governamentais é o de aumentar a capacidade competitiva do segmento, como meio de ampliar a participação da indústria (e do espaço local considerado) no mercado mundial. Nessa trajetória e por último, argumenta-se que arranjos produtivos do tipo distrito industrial apresentam boas perspectivas como modelos a serem utilizados na formulação de políticas locais.

Se não são conhecidas experiências de sucesso quanto à capacidade de políticas de desenvolvimento promoverem as formas de cooperação e articulação entre PME's encontradas nesses sistemas locais de produção, pelo menos é possível postular que instituições de âmbito regional pela proximidade e melhor conhecimento do respectivo espaço produtivo tenham mais oportunidade e possibilidade de identificar o surgimento de aglomerações de PME's passíveis de desenvolverem-se com base na busca da eficiência coletiva, conforme é caracterizado o distrito industrial.

De qualquer modo, tomando como ponto de partida as características do distrito industrial, é possível derivar um conjunto de recomendações que podem ser testadas pelas instituições locais:

- a) identificar áreas geográficas onde já existem sinais de aglomeração de pequenas empresas em torno de um produto;
- b) estimular o surgimento e consolidação de aglomerações pela adoção de uma adequada política de zoneamento da produção a ser observada na localização ou distribuição dos diversos serviços ou medidas de apoio às PME's;
- c) orientar os investimentos públicos (aqueles destinados a estimular a produção) para a infra-estrutura, para serviços públicos, pesquisas e assistência técnica de forma a atender as demandas específicas da especialização sinalizada pela área considerada. Em outras palavras, privilegiar o gasto público na criação de

externalidades que podem ser apropriadas pelo coletivo, em vez de renúncias fiscais que são apropriadas diretamente pelas empresas de forma individualizada;

- d) orientar o desenvolvimento de instrumentos de estímulos para criação de programas que operem mais com grupos de firmas, associações, consórcios, cooperativas, centros de desenvolvimento e difusão tecnológica, etc., do que com firmas individuais;
- e) desenvolver programas voltados para articular o planejamento e coordenar as ações das diversas instituições locais, regionais e nacionais que oferecem serviços diversos (controle de qualidade, desenvolvimento de tecnologia, regulação, treinamento de pessoal, licenciamento, financiamento, controle ambiental, segurança do trabalho, etc.). Em alguns casos, é de grande importância a integração dos serviços de compras dos governos que podem ser utilizados como instrumento da política industrial;
- f) difundir a cultura de que a eficiência coletiva depende de uma adequada divisão de trabalho entre as firmas e da proliferação de parcerias, associação ou cooperação entre grupos de firmas para superarem fragilidades específicas. Esses aspectos exigem um ambiente de confiança e identidade cultural que não podem ser criados por instrumentos de política, mas podem ser transmitidos e estimulados;
- g) ter presente que o desenvolvimento de um distrito industrial é uma construção de médio e longo prazo, resultante de avanços que são cumulativos. Isso chama atenção para necessidade de visão de longo prazo, flexibilidade de criação e adaptação de instrumentos de apoio que os formuladores da política local deverão estar imbuídos.

Essas proposições devem contribuir para o desenvolvimento de condições que gerem competitividade dinâmica. Pois, segundo (Haddad, 1998), a análise da competitividade dinâmica é, essencialmente, a busca de excelência que permite ampliar o efeito diferencial de uma organização, de um setor produtivo e de uma região, independentemente de se estar operando com atividades de crescimento mais lento ou mais dinâmico em escala nacional ou internacional. É evidente que um sistema de incentivos fiscais e financeiros bem orientado

poderá contribuir para que se acelere, em situações específicas, o avanço da competitividade, particularmente quando se trata do progresso tecnológico. Mas os fundamentos da competitividade moderna estão no desenvolvimento científico e tecnológico incorporado nas organizações públicas e privadas.

Afirma ainda que a sustentabilidade de um *cluster* produtivo tem muito mais a ver com a qualidade do capital humano e intelectual que comanda cada uma das suas atividades, que com eventos efêmeros de natureza macroeconômica (apreciação ou desvalorização cambial) ou de políticas regionais (sistemas de incentivos em regime de guerra fiscal) que podem gerar competitividades espúrias. No entanto, ações específicas implementadas ou em andamento, resultantes de avaliações técnicas rigorosas, da intensa participação do setor privado, da colaboração das instituições públicas e da dedicação de lideranças representativas dos diversos *clusters*, têm servido de inspiração para ajudar a resolver velhos problemas e superar novos obstáculos. Por essa razão é que a perspectiva real dos *clusters* pode atingir um novo estágio de desempenho: o da competitividade nos mercados globais.

## 2.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

Os debates aqui apresentados foram elaborados com a finalidade não apenas de acrescentar conhecimento sobre a economia regionalizada, mas também de oferecer subsídios à atuação dos agentes promotores do desenvolvimento com atuação de alcance nacional. A significativa quantidade de iniciativas de promoção do desenvolvimento de *sistemas industriais locais*, que hoje existem no Brasil, refere-se à emergência de uma concentração geográfica e setorial de empresas, com base na qual são geradas externalidades produtivas e tecnológicas. O conceito de *cluster* busca investigar atividades produtivas e inovativas de forma integrada à questão do espaço e das vantagens de proximidade.

Os *clusters* industriais possuem características específicas, como a concentração geográfica de diversas empresas, a especialização produtiva em determinado segmento industrial e formação de uma cultura local com um *know how* específico, concentração geográfica e setorial de empresas em torno da cadeia produtiva, predominância de pequenas e médias empresas, desintegração vertical na empresa e alta divisão do trabalho, competição cooperativa, identidade sócio-cultural que facilita a cooperação local, as organizações de auto-

auxílio (*self-help*), governos regionais e municipais apoiadores, presença dos encadeamentos *para frente e para trás* (*forward and backward linkages*), existência de mão-de-obra qualificada, aumento nas relações diretas entre os agentes econômicos, considerável especialização no sistema local (região), participação relativa do sistema produtivo local em relação ao nacional e internacional, considerável especialização da produção na empresa, existência de um eficiente e rápido sistema de transmissão de informação.

Um desdobramento possível dessa reflexão relaciona-se ao da promoção de políticas de desenvolvimento industrial, calcada de atitude fortemente empreendedora de criar e articular iniciativas que obtenham o máximo aproveitamento do potencial e das vantagens competitivas locais. Cabe ao agente de políticas prover os fatores externos necessários a esse aproveitamento das possibilidades locais, particularmente os fatores cujo provimento extrapola em escala as possibilidades de obtenção a partir dos recursos locais. Ações articuladas entre os agentes internos e externos, voltadas para prospectiva e obtenção de informação em temas de interesse para os *clusters*, poderão ser muito valiosas como ações para a sua promoção e fortalecimento e podem ser viabilizadas por meio de iniciativas de política pública.

### 3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS: COMPETITIVIDADE EXTERNA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

Nesta seção pretende-se apresentar a análise das características da indústria de móveis, a sua estrutura e o seu padrão de concorrência, apresentando as estatísticas do setor, uma vez que essas são importantes para evidenciar o ambiente econômico em que está situado o *cluster* moveleiro em estudo. Para tanto, busca-se na seção 3.1, apontar as principais características do padrão de produção da indústria de móveis em nível mundial e a sua estrutura no Brasil; na seção 3.2, apresenta-se uma visão geral do setor moveleiro paranaense; na seção 3.3, apresenta-se a formação e o desenvolvimento do *cluster* industrial de Arapongas; por fim, na seção 3.4, faz-se uma síntese conclusiva dos principais aspectos tratados.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS INTERNACIONAIS DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS

As características internacionais da indústria de móveis podem ser identificadas pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados (em especial, móveis para residência e para escritório). Além disso, devido a aspectos técnicos e mercadológicos, as empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros.

Os móveis de madeira, que detêm expressiva parcela do valor total da produção do setor, são segmentados em dois tipos: retilíneos, que são lisos, com desenho simples de linhas retas e cuja matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados; e torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas e cuja principal matéria-prima é a madeira maciça - de lei ou de reflorestamento -, podendo também incluir painéis de *medium-density fiberboard* (MDF), passíveis de serem usinados<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> O *painel de MDF* é produzido a partir de fibras de madeira, aglutinadas com resinas sintéticas através de temperatura e pressão, possuindo consistência similar à da madeira maciça (ver *BNDES Setorial*, n. 6, set. 1997).

O setor, que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, é ainda intensivo em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores. Desse modo, uma grande parcela da indústria moveleira mundial dedica-se a produzir *commodities*, ou seja, produtos padronizados em que a concorrência se dá via preços e de baixo valor agregado, conforme Gorini (2000).

A demanda por móveis - muito segmentada - varia positivamente com o nível de renda da população e o comportamento de alguns setores da economia, particularmente a construção civil. A elevada elasticidade-renda da demanda torna o setor muito sensível às variações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão. O gasto com móveis em geral situa-se na faixa de 1% a 2% da renda disponível das famílias (depois dos impostos). Outros fatores que influenciam a demanda por móveis são as mudanças no estilo de vida da população, os aspectos culturais, o ciclo de reposição, o investimento em *marketing* (em geral muito baixo nessa indústria), entre outros. Em que pese a tecnologia já ser muito difundida e acessível, a estreita cooperação entre as indústrias de móveis e de máquinas - como ocorre em alguns países da Europa - permite uma constante atualização da base técnica (Gorini, 2000).

Como o processo produtivo não é contínuo, a modernização, muitas vezes, pode ocorrer apenas em determinadas etapas da produção. Em algumas fábricas, portanto, é possível que máquinas modernas coexistam com máquinas obsoletas. Gorini (2000) acredita que, além da tecnologia, os demais fatores de competitividade da indústria de móveis relacionam-se com novas matérias-primas, *design*, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas que se referem ao produto, por meio do aprimoramento do *design* e da utilização de novos materiais. A qualidade do produto final é julgada de acordo com as seguintes variáveis principais: material, *design* e durabilidade, entre outras.

Em relação a importação e as exportações, pode-se destacar que no período correspondente a 1996 e 1997 os países tiveram maior participação neste segmento.

O domínio da Unidade Européia (EU) e dos Estados Unidos/Canadá (NAFTA), no comércio internacional de móveis, parece indicar a presença de economias de escala obtidas com a produção de bens padronizados, segundo Coutinho (1998). O país pioneiro nas exportações foi a Dinamarca, e líder até nos anos 1950 e 1960. Desde a década de 1970, a Itália passou a liderar as exportações, seguida dos EUA/Canadá e Alemanha. Os quatro países exportaram um valor total de US\$ 17.638 milhões de móveis em 1997, representando 40% das exportações mundiais. Somente a Itália representa 19% das exportações mundiais, demonstrando a forte influência do seu *desing*, conforme tabela 1.

TABELA 1 – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES DE MÓVEIS 1996/1997 (US\$ MILHÕES)

EXPORTADORES			IMPORTADORES		
PAÍS	1996	1997	PAÍS	1996	1997
Itália	8.505	8294	EUA	7.427	11.723
EUA e Canadá	4.886	5.753	Alemanha	5.940	5.482
Alemanha	3.825	3.591	Japão	3.317	3.199
China	1.887	2.482	França	2.726	2.667
Dinamarca	1.820	1.833	Reino Unido	1.509	2.425
Polônia	1.611	1.775	Canadá	1.044	2.194
México	1.311	1.755	Bélgica	1.668	1.681
França	1.781	1.704	Holanda	1.562	1.379
Taiwan	1.736	1.699	Áustria	1.255	1.226
Outros	14.768	15.033	Hong-Kong	1.028	1.168
	-	-	Outros	9.651	9.606
Total	42.132	43.887	Total	37.127	42.750

Fonte: ABIMÓVEL (2000).

Por outro lado a importação de móveis também é elevada, destacando-se os EUA, Alemanha, Japão e França como maiores importantes. Estes países totalizaram, em 1997, US\$ 23.071 milhões, com destaque para os EUA que representa 51% deste total e 27% do total de importações, demonstrando a magnitude e o potencial desse mercado, segundo a tabela 1.

### 3.1.1 Características Nacionais da Indústria de Móveis

A indústria brasileira de móveis está distribuída em pólos regionais, possui características diferenciadas em tecnologias e formas de atualização, confirmando, assim, a teoria dos *clusters* industriais descritos nas seções anteriores. A indústria nacional de móveis localiza-se, principalmente, nas regiões Sul e Sudeste, com cerca de 88% da produção doméstica proveniente dos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e

Minas Gerais. Mais da metade das exportações nacionais de móveis é oriunda de Santa Catarina (Gorini, 2000), conforme quadro 1.

**QUADRO 1 – BRASIL PÓLOS MOVELEIROS – CARACTERÍSTICAS DA FORMAÇÃO INDUSTRIAL**

<b>PÓLOS</b>	<b>ORIGEM</b>	<b>CONSOLIDAÇÃO</b>
Grande São Paulo (SP)	Marcenarias familiares (imigração italiana)	Década de 1950
Noroeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	Iniciativa dos empresários locais	Década de 1980
Ubá (MG)	Empresas atraídas pela instalação da Móveis Itatiaia na década de 1960	Década de 1980
Arapongas (PR)	Iniciativa de empresários locais, com apoio governamental (em particular do município).	Década de 1980
São Bento do Sul (SC)	Instalação nos anos 1960 – início dos anos 1970, com apoio governamental.	Década de 1970
Bento Gonçalves (RS)	Manufaturas de móveis de madeira e metal originados da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas.	Década de 1970
Espírito Santo (ES) – Linhares	Grupos populacionais próximos à região de Colatina vindos da região Sul do Estado – pequenas marcenarias. Década de 1960.	Década de 1990

**Fonte:** Coutinho et al, com base no banco de dados do Neit/IE/Unicamp, 2001.

A produção de móveis no Brasil começou com a chegada dos primeiros colonizadores e donatários que trouxeram consigo mestres em vários ofícios, entre eles carpinteiros, marceneiros e entalhadores, os quais passaram a se dedicar a diversas atividades, inclusive à execução de móveis. A chegada ao Brasil dos imigrantes europeus no século XIX, principalmente de italianos e alemães, grandes conhecedores da arte de produzir móveis, permitiu um grande impulso na fabricação de móveis. O país incentivava a imigração devido à crescente escassez de mão-de-obra em São Paulo, causada, principalmente, pela proibição do tráfico de escravos e pelo desejo de aumentar a densidade demográfica do Sul do país, até então escassamente habitado (Rangel, 1993).

O Rio Grande do Sul foi um dos estados brasileiros que recebeu grande contingente de imigrantes europeus (até 1914 chegaram 50.381 alemães e 141.739 italianos), beneficiando-se do engajamento dos mesmos na produção agrícola e industrial. Como os imigrantes dominavam o ofício de fazer móveis e trabalhar a madeira, houve a expansão da fabricação de móveis de madeira, sendo que, no início do século XX, o Estado já exportava móveis. Os imigrantes italianos concentraram-se na Região Serrana do Rio Grande do Sul e tornaram o município de Bento Gonçalves um dos maiores centros produtores do país. Em Santa Catarina,

foram os imigrantes alemães que tomaram o município de São Bento do Sul um pólo moveleiro e principal centro exportador de móveis do Brasil (Rangel, 1993).

Nos anos 1970, Rangel (1993) relata em seus estudos que ocorreram expressivas transformações da indústria do mobiliário brasileira, uma vez que, entre 1970 e 1980, o número de pessoas ocupadas cresceu 65,86%, enquanto no mesmo período o número de estabelecimentos decresceu 3,50%. O número de pessoas ocupadas por estabelecimento passou de 8,02 em 1970, para 13,79 em 1980. As mudanças estruturais verificadas na indústria moveleira brasileira na década de 1970 devem-se principalmente, ao grande aumento da demanda de móveis no Rio Grande do Sul devido ao grande *boom* do mercado de móveis, com aumento significativo da demanda e aprimoramento tecnológico, com busca de equipamento e tecnologia no exterior, principalmente na Itália.

A Região Sul ocupou posição de destaque na indústria nacional de mobiliário, principalmente nestas últimas três décadas. Os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, em 1970, geraram 18,09% do valor bruto da produção da indústria do mobiliário e, em 1985, geraram 31,63% desse valor bruto. A produção mobiliária da Região Sul passou a representar 32,6% da produção nacional de móveis em 1994. A indústria de móveis de madeira predomina na Região Sul, uma vez que 82,23% dos estabelecimentos do gênero mobiliário produziam esse tipo de móvel em 1980 e geravam 81,5% do valor bruto da produção moveleira total (Rangel, 1993).

O Estado de São Paulo - que detém cerca de 40% do faturamento do setor e quase a metade do número total de estabelecimentos - concentra hoje 80% da produção nacional de móveis de escritório. A indústria paulista de móveis encontra-se dispersa dentro da região metropolitana, reunindo uma diversidade de empresas. Não obstante, cabe destacar, segundo Ferreira (1997), a existência de aglomerações regionais bem definidas: a Grande São Paulo; e o Noroeste Paulista, que reúne os pólos de Mirassol e Votuporanga.

A produção nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina concentra-se em torno de dois pólos industriais: Bento Gonçalves e Flores da Cunha (Rio Grande do Sul) e São Bento do Sul (Santa Catarina), especializados na produção de móveis residenciais. O pólo de Bento Gonçalves está voltado principalmente para a fabricação de móveis retilíneos seriados

de madeira aglomerada, chapa dura e MDF, enquanto o pólo de São Bento do Sul é especializado em móveis torneados de madeira maciça, especialmente pinus.

Depois de São Paulo, o Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis, representando em média 20% do valor da produção nacional. Com 2.800 empresas - somente 100 de maior porte (acima de 150 empregados) -, sua produção é comercializada predominantemente no mercado doméstico: 18% no próprio estado e 75% em outras unidades da Federação. Somente 7% do valor da produção são exportados, representando, no entanto, uma parcela de 25% do total das exportações nacionais: depois de Santa Catarina, é o maior estado exportador.

O município de Bento Gonçalves - maior pólo moveleiro do Rio Grande do Sul - representa 9% da produção nacional, destacando-se na produção de móveis populares, de madeira maciça e, especialmente, de aglomerados, destinados predominantemente ao mercado interno. Os móveis residenciais (principalmente de cozinha e dormitórios) e para escritório representam, respectivamente, 65% e 15% da produção local. O município é também um pólo exportador importante de móveis confeccionadas em pinus, mas a grande maioria das empresas destina sua produção para o mercado interno.

O pólo de Ubá, situado em Minas Gerais, apresenta uma elevada heterogeneidade: a maior fábrica de móveis do País, a Itatiaia, que se concentra na produção de armários de aço para cozinha, está presente neste pólo, bem como a presença de um conjunto de pequenas e médias empresas voltada para a produção de móveis residenciais de madeira. Desta forma, a principal diretriz para uma política de desenvolvimento do *design* nesta região passa por uma maior integração entre as empresas do pólo. Não apenas entre as PME's, mas também entre estas e a empresa líder, a Itatiaia.

No Estado do Paraná, destaca-se o pólo moveleiro de Arapongas considerado atualmente como o principal do Estado. Conta com cerca de 145 empresas e com 5,8 mil trabalhadores, além de gerar 60% das receitas do município. Esse pólo está voltado à produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno. Apesar disso, 7% das vendas externas de móveis do País é de sua responsabilidade deste pólo.

O *cluster* moveleiro da região de São Bento do Sul pode ser caracterizado por uma forte evolução histórico/cultural na tradição de trabalhar com madeira, permitindo a formação de um pólo industrial destacado nacional e internacionalmente na produção de móveis. Constitui o maior 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 exportações.

Na região Norte do Espírito Santo, no município de Linhares, a produção de móveis começou modestamente no início dos anos 1960. Hoje, o arranjo produtivo que vem se desenvolvendo na região é composto por um core com cerca de 90 empresas produtoras de móveis, sendo uma de grande porte (Movelar), duas de médio porte (Rimo e Delare) e as restantes de pequeno e micro portes (BNDES, 1999). Na sua totalidade, o capital do conjunto das empresas é nacional, a produção local é majoritariamente de móveis retilíneos em série, com especialização em dormitórios. A principal exceção é a produção de estofados, em que se destaca a Delare, terceira maior empresa moveleira do arranjo, conforme quadro 2.

QUADRO 2 – PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL

PÓLOS	TECNOLOGIA	ATUALIZAÇÃO
Grande São Paulo (SP)	Heterogênea <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seriados: alta tecnologia</li> <li>▪ Sob encomenda: artesanal</li> <li>▪ Escritório: elevada complexidade</li> </ul>	Diferenciada <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rápida (incremental)</li> <li>▪ Lenta (cópias)</li> <li>▪ 2 anos (<i>full line</i>)</li> </ul>
Noroeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líderes (móveis retilíneos e metálicos): alta tecnologia</li> <li>▪ PME's: intensivas em mão-de-obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rápida</li> <li>▪ Em andamento</li> </ul>
Ubá (MG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Itatiaia: alta tecnologia</li> <li>▪ PME's: níveis inferiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rápida</li> <li>▪ Ritmo lento</li> </ul>
Arapongas (PR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líderes: média capacitação</li> <li>▪ PME's: níveis inferiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em andamento</li> <li>▪ Em andamento</li> </ul>
São Bento do Sul (SC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grandes exportadores: capacitação acima da média nacional</li> <li>▪ Médias empresas: boa capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ritmo acelerado</li> <li>▪ Rápida</li> </ul>
Bento Gonçalves (RS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior capacitação nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Similar às empresas estrangeiras</li> </ul>

Fonte: Coutinho et al, 2001.

Conforme informações obtidas, o setor moveleiro nacional é caracterizado pela grande presença de pequenas e médias empresas, tendo a participação de inúmeras informais, em razão das baixas barreiras à entrada, o que dificulta, entre outros fatores, a introdução de

normas técnicas que atuariam na padronização dos móveis e de suas partes intermediárias (IPEA, 2001).

Segundo dados do Censo Industrial do IBGE (1985), existem mais de 12 mil empresas atuando no mercado brasileiro, especificamente na indústria de móveis de madeira (incluindo vime e junco), sendo que a totalidade das empresas, incorporando outros tipos de materiais, ultrapassaria o montante de 13 mil (IPEA, 2001).

O setor moveleiro nacional, embora tenha passado por um período de modernização no início da década de 1970, não privilegiou a competição no mercado internacional, pois manteve-se fortemente influenciado pelo crescimento do mercado interno. Contudo, a crise da década de 1980 e a retração do mercado interno, torna as estratégias de exportação frustradas devido ao nível de desatualização tecnológica. Na década de 1990, uma considerável renovação no parque de máquinas modifica essa realidade. Isso pode ser verificado pelo faturamento da indústria nacional que atingiu em 1999 o montante de R\$ 7,4 bilhões com um crescimento de aproximadamente 96% em relação à 1994 (ABIMÓVEL, 2000).

Uma outra consideração importante a fazer é que a indústria de móveis brasileira é regionalmente concentrada, tanto assim que os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná respondem por 82% da produção nacional. Isso justifica que a característica proeminente seja a organização da produção em pólos regionais, destacando-se também, que, no Brasil, são dez os principais pólos.

Diante do cenário outros fatores que caracterizam a indústria moveleira nacional podem ser traçados conforme as informações obtidas nos estudos de Gorini (2000). A abertura comercial e a globalização das atividades econômicas têm introduzido novas formas de cooperação entre as empresas, como o licenciamento de produtos, *joint ventures*, entre outras. A indústria brasileira de móveis também não ficou imune a essas novas influências. Destaca também que muitas empresas recorreram ao licenciamento de produtos estrangeiros como forma de modernizar suas instalações industriais, ou seja, a partir do produto projeta-se o *layout* necessário. Outras procuraram terceirizar etapas do processo produtivo como forma de reduzir custos e enfrentar a concorrência externa. Nesse novo ambiente de abertura comercial

e de intensa competitividade, a indústria brasileira de móveis tem revelado uma grande capacidade empresarial de adaptação.

Ademais, a preocupação com a cadeia industrial como um todo, ou seja, incluindo desde os fornecedores de matéria-prima, passando pelos processadores intermediários, até o fabricante final do móvel, revela ainda um potencial inexplorado pelo Brasil, que poderá ter impacto positivo na competitividade das exportações nacionais.

Uma vez que as restrições de caráter ambiental ao uso de madeiras de lei, tem aumentado muito a importância, no comércio internacional, das madeiras de reflorestamento como o pínus e o eucalipto. Na concepção de Gorini (2000) o futuro da indústria de móveis reside no uso crescente dessas madeiras, ou seja, a antiga vantagem comparativa representada pelas florestas naturais torna-se cada vez mais ineficaz num mundo extremamente preocupado com questões de meio ambiente.

Gorini (2000) acredita que o Brasil desfruta de uma fonte importante de competitividade representada pelo baixo custo da sua madeira de reflorestamento, a qual, todavia, ainda não é utilizada em seu potencial pleno, uma vez que, hoje, a maior parte das florestas plantadas é manejada visando exclusivamente à produção de fibra de celulose ou outras aplicações exclusivas. Não obstante, algumas empresas brasileiras já estão se adequando a essas novas tendências, procurando viabilizar o uso múltiplo dos reflorestamentos e a fabricação de produtos intermediários destinados à indústria moveleira e à construção civil.

Ainda, ressalta que na década de 1990, a indústria investiu fortemente na renovação do parque de máquinas, principalmente em equipamentos importados provenientes, em sua maior parte, da Itália e da Alemanha. Esta renovação contou com um forte incentivo no âmbito do financiamento com a política monetária praticando juros extremamente altos em relação ao concedido pelos agentes financeiros externos, assim como a política cambial estabelecida em favor da apreciação da moeda nacional por longo tempo, aproximando as unidades do real com dólar, com isso facilitando aquisições de máquinas e equipamentos do mercado externo.

Cabe destacar, também, a grande informalidade existente no país, especialmente no setor moveleiro, onde ela é marcante, na medida que são fracas as barreiras à entrada, seja pelo

lado da tecnologia, seja pelo lado do investimento em alguns segmentos dessa indústria. A informalidade gera ineficiência em toda a cadeia industrial, dificultando, por exemplo, a introdução de normas técnicas que atuariam na padronização dos móveis, assim como das suas partes e componentes intermediários (Gorini, 2000).

A difusão de novas matérias-primas para a confecção do móvel, como as madeiras reflorestáveis, em que o país teria grandes vantagens competitivas pela dimensão das florestas plantadas, é dificultada pelos seguintes fatores: a) fácil acesso às florestas nativas; b) carência de fornecedores experientes no plantio especializado, assim como no processamento primário e secundário da madeira (essas últimas etapas exigem elevados investimentos na secagem e corte); c) baixos investimentos no projeto e no *design* moveleiro, gerando pequena demanda da indústria por novos materiais; e d) inexistente interação da indústria moveleira com o consumidor final, prejudicando a identificação de novas tendências de mercado (Gorini, 2000).

Com relação ao eucalipto, são recentes os investimentos de empresas do setor de papel e celulose com foco na produção de matéria-prima (madeira serrada) para a indústria moveleira. Em que pesem as elevadas sinergias da produção destinada aos dois setores, os altos investimentos na secagem da madeira e a sua incipiente difusão na indústria moveleira nacional dificultam maiores investimentos nessa área. Além disso, a concorrência com produtores *informais*, trabalhando em sua maior parte com serrarias obsoletas - gerando desperdícios no processamento da madeira em tora (entre 40% e 60%) -, também é um fator limitador de maiores investimentos no plantio e processamento da madeira reflorestável destinada ao setor moveleiro (Gorini, 2000).

Em relação ao pinus - madeira reflorestável já muito utilizada no país em substituição à araucária -, a autora faz uma estimativa em que aponta o fato de, em virtude da baixa velocidade com que vem ocorrendo o seu reflorestamento, a médio prazo haverá problemas de abastecimento. Em geral, as grandes empresas moveleiras nesse segmento são verticalizadas desde as fases iniciais da secagem e processamento da madeira até a confecção do produto final, destinado, em sua maior parte, ao mercado externo. O móvel de pinus teve pouca aceitação no mercado doméstico principalmente pela forma como foi introduzido pela indústria moveleira: como um produto barato e de baixa qualidade.

Ainda no que diz respeito à difusão de novas matérias-primas, Gorini (2000) menciona algumas mudanças positivas. Com relação aos painéis de madeira, o MDF, que já não representa nenhuma novidade no mercado internacional, começou a ser produzido no Brasil em agosto de 1997 e hoje é utilizado apenas pelas maiores empresas moveleiras do país, sendo ainda desconhecido da maioria dos pequenos e médios fabricantes. As vantagens na utilização do MDF são muitas, como, por exemplo: queda dos índices de refugo; da frequência e custo de manutenção; menores custos de transporte, decorrentes do menor peso do produto final; além do aumento da velocidade operacional.

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, como já se disse, o Brasil tem potencial para desenvolver importantes vantagens competitivas na área de produtos confeccionados a partir de madeira de reflorestamento: alternativa às restrições ambientais contra a exploração da madeira nativa, que tendem a aumentar a longo prazo.

A distribuição e a assistência técnica são áreas que também podem melhorar muito no Brasil. No que se refere à distribuição, acredita-se que as transformações previstas no varejo nacional, como o aumento da concentração e a entrada de novos *players* seguindo um movimento global de internacionalização, terão impactos positivos sobre o setor moveleiro nacional, cabendo destacar entre eles o aumento da eficiência produtiva em toda a cadeia e o melhor atendimento ao consumidor.

De acordo com os dados da ABIMÓVEL (2000) o faturamento da indústria nacional de móveis, totalizou US\$ 8,8 bilhões neste ano. O que se verifica é que o consumo nacional é suprido quase integralmente pela produção doméstica, e as importações têm participação muito pequena, apesar de crescentes. Os principais centros consumidores são as regiões Sul e Sudeste, cabendo destacar São Paulo e região do ABC, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Brasília, bem como suas respectivas regiões metropolitanas, conforme tabela 2.

TABELA 2 – FATURAMENTO TOTAL DO SETOR MOVELEIRO – BRASIL – 1995-1999

Ano	R\$ (milhões)	% Var. nominal	Atualização preços de 1999 <sup>2</sup>	% Var. real	Índice
1995	3.890	-	5.393	-	73,88
1996	4.573	17,6	5.707	5,8	78,18
1996 <sup>1</sup>	6.236	-	7.782	-	106,60
1997	6.178	- 0,93	7.145	- 8,2	97,88
1998	7.373	19,3	8.208	14,9	112,44
1999	7.300	- 0,99	7.300	- 11,1	100,00

**Fonte:** ABIMÓVEL (2000), apud Denk (2000).

1 – de 1995 a 1996 os valores são apenas dos móveis de madeira. A partir de 1996, o valor de R\$ 6.236 milhões inclui todo o setor (madeira, metais, plástico, vime, etc).

2 – Para atualização de valores foi utilizado o IGP-DI da FGV.

Os cálculos de variações e índice de evolução foram elaborados pelo autor.

Segundo o Manual de Exportação de móveis, de acordo com Coutinho (1998) apud Denk (2000), os móveis residenciais constituem o principal segmento da indústria moveleira no Brasil, reunindo 80,7 % do número total de estabelecimentos e 77,6 % da mão-de-obra empregada. Os móveis de escritório constituem a segunda categoria mais importante, sendo responsável por 11,9 % do número de estabelecimentos e 14,9 % do pessoal ocupado. Somando o segmento de madeira e metal, tem-se 97,2 % em estabelecimentos e 97,6 % do pessoal. O saldo representado por móveis de plástico, vime e bambu. O segmento de móveis para residência pode ser subdividido nas seguintes categorias: móveis retilíneos seriados, móveis torneados seriados e móveis sob medida.

Gorini (2000, p. 36) afirma que, 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. 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”.

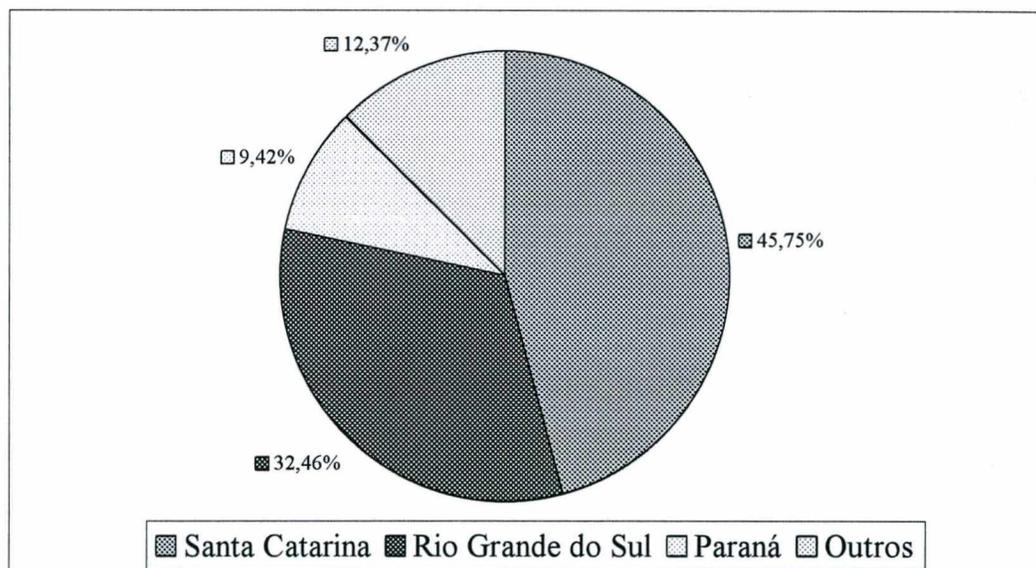
Gorini (2000, p.38) informa que o IBGE classifica a indústria de móveis a partir das matérias-primas predominantes. As categorias básicas são: móveis de madeira (incluindo vime e junco), que constituem o principal segmento, com “91% dos estabelecimentos, 83% do pessoal ocupado e 72% do valor da produção, vindo em seguida os móveis de metal, com 4% dos estabelecimentos, 9% do pessoal ocupado e 12% do valor da produção (em conjunto,

estes dois segmentos reúnem 95% dos estabelecimentos industriais, 92% do pessoal ocupado e 84% do valor da produção)”, enquanto o restante diz respeito aos móveis confeccionados em plástico e artefatos do mobiliário, reunindo colchoaria e persianas.

### 3.1.2 Principais Estados Exportadores

O setor moveleiro brasileiro atinge a cifra de US\$ 385 milhões na exportação em 1999. Esse setor cresceu 13% em relação ao ano anterior (ABIMÓVEL, 2001), conforme gráfico1.

GRÁFICO 1 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS – 1999



Fonte: ABIMÓVEL, 2000.

Os estados responsáveis por esse volume são: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Pará, Rio de Janeiro, Maranhão, Ceará, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul. A tabela 3 apresenta os números correspondentes a cada um.

TABELA 3 – PRINCIPAIS ESTADOS EXPORTADORES DO BRASIL: 2000

ESTADOS	US\$	(%)
Santa Catarina	223.615.562	45,75
Rio Grande do Sul	158.650.876	32,46
Paraná	46.024.812	9,42
São Paulo	43.248.293	8,85
Minas Gerais	9.352.625	1,91
Pará	2.831.605	0,58
Rio de Janeiro	1.092.232	0,22
Maranhão	1.066.843	0,22
Ceará	688.801	0,14
Espírito Santo	601.513	0,12
Mato Grosso do Sul	510.709	0,10
Outros	1.144.438	0,23
<b>TOTAL</b>	<b>488.828.309</b>	<b>100,00</b>

Fonte: ABIMÓVEL, 2001.

As estimativas de crescimento da indústria moveleira no Brasil apresentada pela ABIMÓVEL (2000) no Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva da Indústria da Madeira e Móveis são muito promissoras, apesar das dificuldades e ainda, da falta de incentivos fiscais. A tabela 4 comprova esse enunciado.

TABELA 4 – ESTIMATIVAS DE CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA: BRASIL 2000/04

ANO	FATURAMENTO INTERNO (BILHÕES R\$)	EVOLUÇÃO NAS EXPORTAÇÕES (MILHÕES US\$)
2000	8,8	580
2001	10,0	750
2002	13,0	1,3
2003	17,0	1,8
2004	25,0	2,5

Fonte: Revista ABIMÓVEL (out., 2000).

A indústria moveleira nacional está em expansão e apresenta um potencial excelente para os próximos anos, de acordo com as estimativas da ABIMÓVEL. Investindo em tecnologia e em *design* está sem dúvida poderá concorrer no mercado internacional. Outro fator de considerável importância é o processo de modernização e atualização da mesma, pela internacionalização, uma vez que a expansão e o desenvolvimento, especialmente pelo seu reflorestamento, pode acarretar o aumento na exportação e no consumo nacional, tanto pela disponibilidade de matéria-prima como pela consolidação dos centros tecnológicos.

Segundo o Manual de Exportação de Móveis citado por Coutinho (1998), a indústria brasileira em geral ocupa posição pouco relevante no comércio mundial. As exportações brasileiras totalizaram em 2000 R\$ 488.828.309,00; esse número representa, em relação aos demais anos anteriores, um aumento significativo considerando que em 1993 esse número alcançou R\$ 266.069.681,00, conforme tabela 5.

TABELA 5 – EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS

ANO	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES
	VALOR EM US\$	VALOR EM US\$
1993	266.069.681,00	25.620.793,00
1994	293.545.956,00	40.616.200,00
1995	336.558.513,00	86.108.605,00
1996	351.324.802,00	112.596.881,00
1997	366.331.006,00	171.826.934,00
1998	338.081.212,00	177.835.172,00
1999	385.202.520,00	134.836.825,00
2000	488.828.309,00	111.910.141,00
2001*	402.510.968,00	Não disponível

\* Janeiro a outubro de 2001.

Fonte: ABIMÓVEL, 2001.

Uma grande oportunidade de exportação é o mercado americano devido seu tamanho. As exportações brasileiras totais representam 0,4% da capacidade de importação dos EUA e a produção total do Brasil representa 15% do total da produção americana. Percebe-se, assim, o potencial da indústria brasileira para ampliação de espaço nesse mercado, possibilitando o crescimento da indústria nacional. A América Latina também é um espaço de grande potencial para as exportações brasileiras principalmente pela proximidade geográfica e pela posição de vantagem competitiva da indústria brasileira.

Em relação ao Mercosul, especialmente no caso da Argentina, as possibilidades de ampliar as exportações nacionais são boas, diante do atraso da indústria moveleira Argentina, pelos aproximadamente 20 anos de estagnação tecnológica de seu parque industrial, diante ainda da proximidade geográfica e do grande dinamismo de suas importações. Diante das informações da ABIMÓVEL (2001), verifica-se que as importações também são relevantes, pois em alguns itens a indústria brasileira de móveis é dependente de outros países, conforme tabela 6.

TABELA 6 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRA PARA O MERCOSUL 1993 – 2000 (R\$)

ANO	ARGENTINA	URUGUAI	PARAGUAI	TOTAL
1993	28.092.599,00	11.170.990,00	2.904.478,00	42.168.067,00
1994	42.284.390,00	15.440.170,00	3.535.865,00	61.260.425,00
1995	28.407.547,00	13.016.460,00	5.556.430,00	46.980.437,00
1996	4.596.649,00	12.588.749,00	5.804.642,00	22.990.040,00
1997	51.769.400,00	11.699.040,00	4.264.893,00	67.733.333,00
1998	47.372.342,00	18.037.765,00	4.123.570,00	69.533.677,00
1999	48.946.861,00	23.868.549,00	3.204.996,00	76.020.406,00
2000	79.020.873,00	27.905.873,00	4.543.490,00	111.470.236,00
2001*	58.409.479,00	16.776.050,00	3.823.333,00	79.008.862,00

\* Janeiro a outubro de 2001.

Fonte: ABIMÓVEL, 2001.

A tabela 7 evidencia a participação das importações dentro do segmento moveleiro. Verifica-se que assentos e estofados participam com 67,2%, outro móveis 28,5% e colchões com 4,3 %. Verificou-se também uma significativa redução nas importações ao comparar o ano de 2000 com o de 1998, com 25% em assentos e estofados, 58% outros móveis e 53% em colchões. Essa redução se justifica pela desvalorização do Real ocorrido em janeiro de 1999, que passou a inibir as importações, valorizando, assim, os produtos nacionais.

TABELA 7 – IMPORTAÇÕES DE MÓVEIS DETALHADAS POR ITEM 1997 – 2000 (US\$)

DESCRIÇÃO	1997/US\$	1998/US\$	1999/US\$	2000/US\$
<b>9401- Assentos mesmo os transformáveis em camas, e suas partes (exceto os da posição 9402).</b>	<b>115.532.265</b>	<b>112.155.491</b>	<b>97.820.865</b>	<b>84.106.892</b>
Partes p/ assentos, de outros materiais	63.344.808	58.988.698	61.062.992	70.604.535
Outros assentos	16.965.861	15.026.157	3.814.242	4.129.656
Outros assentos para veículos aéreos, exc. Ejetáveis	11.021.451	12.085.616	14.826.796	*
Assentos para veículos automóveis	4.950.188	5.342.084	7.016.793	*
Assentos Estofados, com armação de madeira	5.323.590	4.541.600	1.814.334	1.044.612
Outros assentos com armação de metal	3.602.950	5.294.824	2.569.571	2.934.350
Assentos Estofados, com armação de metal	3.293.250	4.637.468	2.683.933	1.636.069
Assentos giratórios, de altura ajustável	2.808.374	2.612.906	1.947.038	1.680.628
As.de cana, vime, bambu ou de matérias similares	1.027.041	1.081.034	757.688	784.851
Outros assentos com armação de madeira	931.471	1.504.335	961.073	955.962
Assentos ejetáveis, para veículos aéreos	1.154.034	378.710	0	*
Partes para assentos de madeira	768.851	449.365	115.734	105.871
Assentos giratórios, de altura ajustáveis de madeira	137.531	111.751	90.932	165.480
Assentos transformáveis em camas	130.787	66.838	143.431	42.650
<b>Outros</b>	<b>72.078</b>	<b>34.105</b>	<b>16.308</b>	<b>22.228</b>
<b>Sub-total</b>	<b>115.532.265</b>	<b>112.155.491</b>	<b>97.820.865</b>	<b>84.106.892</b>
<b>9403-Outros móv. E partes (escrit. Coz., salas, dormit. de mad. plást. met. vime, bambu, etc)</b>	<b>49.057.362</b>	<b>58.647.103</b>	<b>33.972.210</b>	<b>24.542.749</b>
Outros móveis de metal	9.852.319	13.102.492	9.336.909	6.515.153
Partes para móveis de outros materiais	8.560.868	12.186.321	8.372.689	5.609.763
Móveis de plástico	10.714.862	10.820.664	3.906.264	3.197.857
Outros móveis de madeira	8.895.477	9.268.703	4.360.752	3.430.700
Móveis de outras mat., incl. rotim, vime, bambu	3.013.981	4.082.082	2.041.192	1.532.608
Móveis de metal para escritório	2.220.650	2.941.221	2.579.983	1.625.231
Móveis de madeira para escritório	1.507.313	3.054.040	1.441.528	1.168.910
Móveis de madeira para quartos de dormir	1.498.730	1.085.904	544.989	280.806
Partes para móveis, de madeira	1.863.070	1.268.783	975.137	787.530
Móveis de madeira para cozinhas	930.092	836.893	412.767	394.421
<b>Sub-total</b>	<b>49.057.362</b>	<b>58.647.103</b>	<b>33.972.210</b>	<b>24.542.979</b>
<b>9404 - Colchões</b>	<b>7.237.307</b>	<b>7.032.972</b>	<b>3.043.750</b>	<b>3.260.270</b>
Colchões de outros materiais	6.883.068	6.539.797	2.849.420	2.962.120
Colchões de borracha/plásticos alveolares	354.239	493.175	194.330	298.150
<b>Sub-total</b>	<b>7.237.307</b>	<b>7.032.972</b>	<b>3.043.750</b>	<b>3.260.270</b>
<b>Total</b>	<b>171.826.934</b>	<b>177.840.583</b>	<b>134.836.825</b>	<b>111.910.141</b>

Fonte: ABIMÓVEL, 2001.

### 3.1.3 Canais de Distribuição da Indústria de Móveis Nacional

Os canais de distribuição utilizados pela indústria moveleira nacional variam, em geral, com o porte das empresas e o mercado consumidor que visam atingir. As de pequeno porte são caracterizadas pela produção de móveis sob medida, em que a venda é realizada diretamente ao consumidor final, podendo haver, como intermediário, um arquiteto/*designer* de ambiente interno; enquanto as de médio e grande portes possuem, em geral, representantes, responsáveis pela venda de seus produtos para os grandes distribuidores e lojas, cabe destacar Casas Bahia, Ponto Frio, Disapel, Dominó, entre outras. Os representantes não possuem, em geral, um vínculo formal com a empresa e são remunerados por comissões pré-negociadas.

As empresas de produtos mais sofisticados procuram oferecer um serviço de atendimento personalizado, estabelecendo lojas próprias ou franqueadas. Muitas vezes, a produção é terceirizada a pequenos fabricantes/marceneiros, e a contratante se responsabiliza pela montagem final e pelo projeto, o que é uma característica típica das empresas que produzem para escritório.

No mercado externo, o canal de comercialização mais difundido é o contato direto com os importadores (distribuidores) de outros países - muitas vezes responsáveis pelo projeto-, ao passo que as novas formas de promoção de vendas, como catálogo, correio e *Internet*, ainda são pouco difundidas no Brasil.

### 3.1.4 Fatores de Competitividade: Matérias-Primas, Tecnologia e *Design*

- a) **Matérias-primas:** a dinâmica da modernização tecnológica na indústria de móveis origina-se em grande parte das inovações de produto, pela utilização de novos materiais, como também do aprimoramento do *design*.

Atualmente, entre as matérias-primas mais utilizadas pelo setor moveleiro no Brasil, cabe destacar: madeiras maciças, como pínus, eucalipto e várias madeiras de lei, como mogno, cerejeira, imbuia, cedro, cedrinho, virola e sucupira; compensados, chapas duras e painéis de madeira aglomerada (MDF); diversos revestimentos: lâmina de madeira, papéis, laminados plásticos, PVC, tintas e vernizes, tecidos, entre outros (Gorini, 2000).

No que diz respeito às madeiras maciças, observa-se uma grande carência de fornecedores especializados no processamento (primário e secundário) da madeira serrada destinada à indústria de móveis, sendo o fornecimento no Brasil bastante irregular e de baixa qualidade, com forte presença de pequenas serrarias, com máquinas obsoletas e grande desperdício de matéria-prima. Isso é verdade tanto para madeiras nativas como para madeiras reflorestáveis: o pínus - com utilização já bem difundida no Sul do país - e o eucalipto, que vem sendo introduzido há pouco tempo na indústria moveleira nacional. Muitos fabricantes de móveis de pínus, inclusive, são integrados para trás, com o plantio da madeira, a fim de garantir o fornecimento e a qualidade da madeira consumida.

Em relação às florestas plantadas, Gorini (2000) destaca que o Brasil tem potencial para ser bastante competitivo, em função do baixo custo de sua madeira de reflorestamento. Esse baixo custo relaciona-se, principalmente, aos seguintes fatores: 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; tecnologia florestal dominada; e extensas áreas disponíveis. 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<sup>3</sup>.

Os grandes fornecedores de madeira serrada pínus estão localizados principalmente no Paraná e em Santa Catarina - maior estado exportador de móveis do Brasil. As maiores dificuldades encontradas pelas empresas moveleiras que adquirem a madeira serrada pínus de terceiros referem-se à sua baixa qualidade, como, por exemplo: alta incidência de nós; problemas relacionados com a secagem (teor de umidade e rachaduras); problemas relacionados com o desdobro (desbitolamentos).

No que se refere ao eucalipto, algumas empresas brasileiras - especialmente do setor de papel e celulose, que já possuem grandes extensões de florestas plantadas - estão investindo no fornecimento de subprodutos para as indústrias de móveis e de construção. Cabe destacar, entre os principais exemplos: madeira serrada, roliços, cavacos, laminados, lâminas aparentes, pisos, lambris e painéis de eucalipto.

---

<sup>3</sup> Devido às crescentes restrições de caráter ambiental ao uso de madeiras de lei, tem aumentado muito a importância, no comércio internacional, das madeiras de reflorestamento como pínus, eucalipto e seringueira. A norma ISO-14000 deverá introduzir restrições extremamente severas ao uso de madeiras de lei.

Já existem projetos no Brasil, em estágios avançados para a produção de eucalipto destinado à indústria moveleira: tanto pelo lado do domínio da tecnologia da madeira (seleção de espécies apropriadas<sup>4</sup> - existem mais de 500 -, técnicas de clonagem, elevados investimentos na secagem e processamento da madeira, entre outros) como pelo lado do desenvolvimento de projetos de móveis, principalmente em conjunto com os centros tecnológicos do setor. Muitos desses projetos destinarão, inclusive, grande parte da produção de subprodutos em eucalipto ao mercado externo.

Atualmente, são encontrados alguns móveis confeccionados em eucalipto no mercado interno, como, por exemplo, na estrutura interna de estofados, cômodas e armários, nas laterais de gavetas e na fabricação de jogos de mesas. Entretanto, a madeira pode ser utilizada em muitas outras aplicações, desde a forma aparente, como madeira maciça - já que o eucalipto tratado admite tingimento e verniz, aproximando-se do *padrão mogno* - até em lâminas nobres revestindo painéis. Essa é uma tendência que deverá crescer e introduzir mudanças significativas no perfil da indústria brasileira de móveis.

Sob o ponto de vista empresarial e sob o aspecto do comércio internacional, o mercado de eucalipto reúne algumas características que o fazem particularmente lucrativo. O mercado de eucalipto (segmento *hardwood*) é caracterizado por pequenos volumes de produção, alta qualidade e, portanto, preços de venda mais elevados. O eucalipto pode ser utilizado em mais aplicações que o pinus, como na construção civil (pisos e assoalhos, esquadrias, madeiras estrutural e decorativa), *pallets*, postes, entre outras.

Os painéis de madeira, incluindo compensados, aglomerados e chapas de fibras comprimidas, onde se insere o MDF, são muito utilizados no segmento de móveis retilíneos seriados. O elevado preço dos painéis de madeira aglomerada no Brasil - entre 10% e 15% acima do nível internacional - explica-se principalmente pelos seguintes fatores: elevada estrutura de custos da indústria nacional, pois o aglomerado no Brasil é feito exclusivamente com extratos de madeira virgem, enquanto no resto do mundo são utilizados resíduos de

---

<sup>4</sup> A espécie de eucalipto deve ser selecionada a partir da sua aplicação, uma vez que a densidade, a coloração e a padronagem da madeira variam com a espécie: desde tons claros (quase brancos), passando pelo vermelho escuro, até padrões compostos por tons claros e escuros numa mesma peça. Ademais, a variação de densidade entre as diferentes espécies de eucalipto origina mais de 50 tipos distintos de produtos. As espécies selecionadas variam; por exemplo, se a madeira é destinada à caixotaria, painéis colados, madeira aparente, estruturas internas, laminação, molduras, caixilhos, entre outros.

madeira; elevado grau de concentração industrial; defasagem tecnológica de algumas empresas; e oferta limitada. Estima-se que o mercado de aglomerados no país - matéria-prima ainda insubstituível na indústria de móveis - continuará a ser atendido de forma insuficiente pela produção doméstica, especialmente nos segmentos que utilizam painéis revestidos.

No que se refere ao MDF, são recentes os investimentos destinados à sua produção, refletindo o incremento da demanda doméstica, principalmente da indústria moveleira. Hoje há apenas duas empresas produzindo painel de MDF no Brasil: a Duratex, cuja produção iniciou em meados de 1997 e a Tafisa, pertencente ao grupo português Sonae, cuja produção iniciou em agosto de 1998. Operando com plena capacidade, essas fábricas contribuirão significativamente para que o Brasil, de grande importador (principalmente do Chile e da Argentina), passe a grande exportador de painéis de MDF (a Duratex já exporta cerca de 20% da sua produção). Os principais mercados externos apresentam taxa média de crescimento em torno de 15% ao ano.

A utilização de MDF na indústria moveleira nacional vem crescendo rapidamente, principalmente nas grandes e médias empresas do setor, havendo estimativas de que o consumo doméstico atual, da ordem de 140 mil m<sup>3</sup>, passe a 300 mil m<sup>3</sup> no final deste século (mesmo assim, ainda abaixo do patamar internacional). A introdução de MDF na fabricação de móveis retilíneos requer investimentos em novos equipamentos, mas elimina algumas etapas do processo produtivo anterior, envolvendo o aglomerado. Nas empresas que utilizam predominantemente painéis de madeira, o MDF foi introduzido para substituir detalhes até então feitos em madeira maciça. A estrutura produtiva dessas empresas não é facilmente adaptável à introdução do MDF.

- b) **Tecnologia:** os fornecedores de equipamentos para a indústria de móveis são predominantemente nacionais para as linhas não-integradas. Não obstante, no que se refere aos equipamentos para as linhas integradas, a produção nacional de máquinas ainda não acompanha o nível tecnológico dos produzidos no exterior, especialmente na Itália e na Alemanha, no que diz respeito à precisão e à produtividade (Gorini, 2000).

A grande importação de equipamentos modernos após a abertura da economia possibilitou a incorporação de novas tecnologias a algumas empresas nacionais, com resultante

incremento da produtividade - tanto pelo aumento da produção como pela redução dos custos industriais - e da qualidade.

A grande diversidade no grau de atualização tecnológica das empresas moveleiras é outro fator relevante de deve ser considerado. Portanto, como se trata de manufatura, em que o produto final é a reunião puramente mecânica de partes, a modernização das plantas pode ser feita em determinada etapa do processo produtivo. Em decorrência, as várias etapas do processo produtivo revelam diferentes graus de atualização tecnológica, em que equipamentos mais antigos convivem ao lado de outros mais modernos e sofisticados. O investimento, portanto, é divisível, permitindo que máquinas de diferentes gerações convivam lado a lado. Essa é uma característica mais acentuada nos segmentos de móveis torneados e para escritório, enquanto no segmento de móveis retilíneos a produção aproxima-se mais de um processo contínuo, o que exige a modernização conjunta de todas as etapas.<sup>7</sup>

- c) *Design*: a competitividade da indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do *design* dos móveis. A utilização de novos materiais, os novos tipos de acabamento e o *design* constituem as principais atividades inovadoras na indústria. A fonte de dinamismo tecnológico origina-se da inovação dos produtos, uma vez que as tecnologias de processo estão consolidadas e difundidas e as mudanças tecnológicas são incrementais (Gorini, 2000).

As inovações que surgem do desenvolvimento de um novo *design* envolvem diversos aspectos, dentre os quais se destacam, entre outros: a) a diminuição do uso de insumos (materiais e energéticos); b) a queda do número de partes e peças envolvidos num determinado produto; e c) a redução do tempo de fabricação. O *design* é mais que um avanço na estética, pois significa também o aumento da eficiência global na fabricação do produto, incluindo práticas que minimizem a agressão ao meio ambiente (Gorini, 2000).

No Brasil, onde ainda predominam cópias modificadas dos modelos oferecidos no mercado internacional, poucas empresas possuem um departamento de *design* formalmente constituído. No caso das que exportam móveis de pinus, o *design* é, na maior parte das vezes,

determinado pelos importadores, e em geral as empresas projetam protótipos que são submetidos aos revendedores.

Uma iniciativa que vem se revelando bem-sucedida é o Programa Brasileiro do *Design*, que reúne diversas instituições governamentais e associações ligadas ao setor moveleiro e vem desenvolvendo vários projetos na área, dentre os quais caberia destacar: a) o Prêmio Brasileiro em *Design* de Móveis; e, b) o Núcleo de *Design* do Mobiliário e o Manual de Desenvolvimento de Produtos, ambos desenvolvidos pelo Senai/Cetemo, com o objetivo de assessorar empresas de todo o Brasil, principalmente as pequenas e micro, que em geral não dispõem de recursos para a contratação de um *designer* (Ferreira, 1998; Gorini, 2000).

Outro programa governamental de incentivo ao *design* (Programa São Paulo *Design*) vem desenvolvendo um trabalho de classificação de diversas espécies de madeiras, tanto nativas quanto provenientes de reflorestamentos, que podem ser utilizadas para a confecção de móveis. São relacionadas informações sobre as regiões de ocorrência e as principais características das madeiras (cor, densidade, além de dados sobre sua resistência mecânica e biológica). O projeto (Madeira em *Design*), é outro que vem sendo desenvolvido pelo Ibama e pelo Senai/DF, com a finalidade de incentivar o uso de novas madeiras para a fabricação de móveis, através da classificação de diferentes espécies de madeiras nativas.

É consenso que o *design* não avançará no Brasil se não se tornar parte integrante e forte das estratégias do setor privado. No setor moveleiro, predominância de pequenas e médias empresas, a formação de redes e centros regionais de *design* e o incentivo à cooperação tornam-se imprescindíveis, uma vez que a pequena empresa muitas vezes não pode ter o seu próprio departamento de *design*, mas poderia, em um esforço coletivo, ter mais capacidade de melhorar o desenho de seus produtos.

### 3.2 O SETOR MOVELEIRO PARANAENSE – UMA VISÃO GERAL

O setor moveleiro é responsável por 11% do total de estabelecimentos industriais do Estado. A indústria brasileira de móveis é formada por 13,5 mil empresas legalmente constituídas; dessas 10 mil são micro, 3 mil pequenas e as demais médias empresas. O Paraná participa com resultados expressivos. Nesse Estado se encontram aproximadamente 3 mil indústrias de móveis, das quais 500 com mais de dez empregados. Mas a maioria ainda é de pequenas e micro empresas (2.628), segundo dados da FIEP (2000).

Nos últimos anos tem ocorrido crescimento no número de empresas no Estado, sendo que de cinco anos para cá surgiram mais 372 fábricas. Esse crescimento pode ser explicado pela menor complexidade do processo produtivo, que reduz as barreiras à entrada no ramo. Os principais produtos são móveis residenciais de madeira, móveis para escritório, móveis infantis, além de painéis e componentes. A maior parte das vendas (77%) é direcionada a outros estados. O Paraná consome 22% e 1% é exportado (FIEP, 1998).

No Norte do Paraná, na cidade de Arapongas, está localizado o principal pólo moveleiro do Estado e o segundo do País. Nessa região existem aproximadamente 450 indústrias instaladas. O setor moveleiro é reconhecido como um dos mais importantes do Brasil, gerando cerca de 5,8 mil empregos diretos e 10 mil indiretos. Cerca de 90% dos móveis produzidos são comercializados em outros centros e aproximadamente 5 mil da mão-de-obra empregada no município, de 80 mil habitantes, depende do setor (ABIMÓVEL, 2000).

O setor moveleiro no Paraná atingiu um faturamento de US\$ 520 milhões em 2000. A produção corresponde a “10% do total, com número de empregos de aproximadamente 20 mil diretos e 100 mil indiretos” (FIEP, 1998). A indústria tem participação de “31,9 % no PIB do Estado, sendo que 4,88% desse valor corresponde a indústria moveleira”. Segundo dados da FIEP (1998) esse setor representa “47% (região norte); 25% (região leste) e 28% (região sudoeste)”.

TABELA 8 – DISTRIBUIÇÃO DA INDÚSTRIA NO PARANÁ

ATIVIDADE ECONÔMICA	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS	% DO TOTAL
Extração de minerais	531	1,97
Produção de minerais não metálicos	2.178	8,08
Metalurgia	2.435	9,03
Mecânica	882	3,27
Comunicações	487	1,81
Material de transporte	473	1,75
<b>Madeira</b>	<b>2.981</b>	<b>11,05</b>
<b>Mobiliário</b>	<b>2.606</b>	<b>9,66</b>
Papel e papelão	341	1,26
Borracha	158	0,59
Couros e Peles	228	0,85
Química	477	1,77
Produtos farmacêuticos	72	0,27
Perfumaria	272	1,01
Produtos de plástico	481	1,78
Têxteis	443	1,64
Vestuário, calçados e tecidos	3.972	14,73
Produtos alimentares	4.223	15,66
Bebidas	148	0,55
Fumo	16	0,06
Editorial e gráfica	1.095	4,06
Construção civil	1.793	6,65
Diversas	676	2,51
<b>Total</b>	<b>29.698</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SEFA, Revista Lojista, ano XX, edição 175, março de 2001.

Conforme tabela 8, o setor de madeira e móveis mostra uma força relativamente significativa. Somando as indústrias de móveis e marcenarias (que são 2.606) com as empresas de extração de madeira (2.981), são mais de 5,5 mil negócios. Essas empresas representam 20,7% do número de indústrias paranaenses, o que coloca o Estado num contexto de muita importância para a economia nacional. Atualmente, o pólo moveleiro do Norte do Paraná consome por ano uma média de 600 mil metros cúbicos de madeira bruta, o que significa um volume de 300 a 400 mil metros cúbicos de madeira processada, buscando com isso a maior competitividade do pólo.

A madeira é a principal matéria-prima da indústria moveleira e, tradicionalmente, ela é obtida de forma extrativista. Porém, é cada vez menor a oferta de madeira nativa, em função do baixo estoque, do aumento do consumo e das restrições ao corte. No entanto, o IAP –

Instituto Ambiental do Paraná – aponta que até 2007 o consumo de madeira para fabricação de móveis será maior que a oferta.

O setor madeireiro também apresenta participação representativa. Os investimentos anunciados pelas nove empresas do setor madeireiro no Paraná chegam a R\$ 729,480 milhões e serão responsáveis por 3.962 empregos diretos, segundo informações da Secretaria de Estado da Indústria e Comércio. Esses investimentos darão grandes incentivos ao segmento, que vem apresentando constantes oscilações nos últimos anos.

### 3.3 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO *CLUSTER* INDUSTRIAL DE ARAPONGAS

Desde sua povoação, em 1934, com a chegada dos japoneses, franceses, poloneses, italianos e também de brasileiros dos Estados de São Paulo, Minas Gerais e do Sul do País, Arapongas, que só foi oficialmente criada em 1947, vem mostrando um potencial econômico voltado à indústria de alimentos, química, couros e, com enorme predomínio de móveis. A cidade possui 12 parques industriais, que abrigam aproximadamente 450 indústrias, sendo 145 de móveis.

Arapongas, como várias outras cidades da região, não nasceu por acaso. O município foi idealizado, planejado e fundado pela Companhia de Melhoramentos Norte do Paraná, uma entidade responsável pelo desenvolvimento daquela região do Estado. Hoje, o município é um dos mais importantes de uma região estratégica para o Paraná, cujo pólo é o segundo maior do Estado, perdendo apenas para a região metropolitana de Curitiba. O PIB de Arapongas alcança os US\$ 168,5 milhões, com uma renda *per capita* de US\$ 2,45 mil, índice muito próximo ao de um país como a Polônia, por exemplo. Um desempenho digno de respeito para uma cidade que tem apenas 53 anos. A formação do pólo industrial de Arapongas, município que no final da década de 1960, quando a monocultura do café ainda dominava as terras férteis do Norte do Paraná, ousou iniciar seu processo de industrialização. No dia 26 de abril de 1966, portanto, nove anos antes da grande geada de 1975 que arrasou cafezais e a economia da região, foi criado o Plano de Expansão Industrial da região. Na prática, o projeto, que nasceu por intermédio da lei 654, tornava oficial o primeiro Parque Industrial do Paraná. O município adquiriu uma área de 10 alqueires, às margens da BR-369, na Avenida Maracanã,

exclusivamente para ser doado às novas indústrias, ou ainda para empresas que estavam em fase de expansão. Além do terreno, a lei garantia incentivos como a isenção de impostos municipais, variando de acordo com o capital da empresa registrado na Junta Comercial (Koyano e Gonçalves, 2001).

O município de Arapongas, no Norte do Paraná, com foco voltado principalmente ao desenvolvimento da indústria, vem se destacando no contexto nacional em vários segmentos da economia, como a produção de móveis residências e de alimentos (biscoitos, doces, massas e outros). Com pouco mais de 85 mil habitantes, mais de 550 indústrias e 1,5 mil empresas de comércio, o município possui algumas características bem inusitadas. Pelo fato de todas as ruas receberem nome de aves, o município ganhou o carinhoso apelido de *Cidade dos Passarinhos* (Koyano e Gonçalves, 2001).

Arapongas destaca-se no contexto estadual pelo grande número de empresas do setor moveleiro, como já foi visto. As fábricas de móveis são o carro-chefe da cidade. E essa força vem se mostrando importante para as indústrias locais. O setor está cada vez mais integrado com a política da região (Koyano e Gonçalves, 2001).

Fundado em 1978, com o nome de Associação dos Moveleiros de Arapongas, que mais tarde passou a se chamar Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA), o pólo destina quase que totalmente a sua produção aos móveis populares. A cidade de Arapongas, por ser um dos mais importantes pólos moveleiros do Brasil, teve a preferência para ser a base da entidade, cujo objetivo é coordenar vários tipos de negociação que sejam de interesse do setor na região. Com cerca de 450 fábricas, com aproximadamente 5,8 mil empregados e faturamento de R\$ 520 milhões por ano, a probabilidade de sucesso para empresas que venham se instalar em Arapongas é bastante grande, uma vez que possui estrutura adequada e necessária para a instalação de fábricas de qualquer porte (Koyano e Gonçalves, 2001).

Outros fatores também colaboraram com o crescimento do pólo. A cidade é um ponto estratégico para que qualquer empresa tenha facilidades em logística, já que, através da BR-369, e da PR-444 e da PR-218, é possível uma conexão rápida às regiões Sudeste, Centro-Oeste, Norte, Nordeste, o restante do Sul, ao Mercosul e ao Porto de Paranaguá.

Hoje, 64% do que é pago pelas empresas em geral de Arapongas (em impostos e demais taxas) advêm das indústrias moveleiras, o que demonstra sua representatividade para a economia do Estado.

O mercado principal do pólo de Arapongas é o próprio consumidor nacional. Cerca de 95% dos produtos montados na região são destinados às regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste do País. As exportações não são o ponto forte do pólo, que vende para o Mercosul cerca de 3% de sua produção, e 2% para o Canadá, Europa, Ásia e África. Hoje, a indústria moveleira do Norte do Paraná, representa 7,4% do faturamento nacional do setor e aproximadamente 8,2% das exportações de móveis. Arapongas recebe também a visita de compradores de outros países. Com a MOVELPAR, esse quadro tende a crescer cada vez mais (Pontalti, 2001).

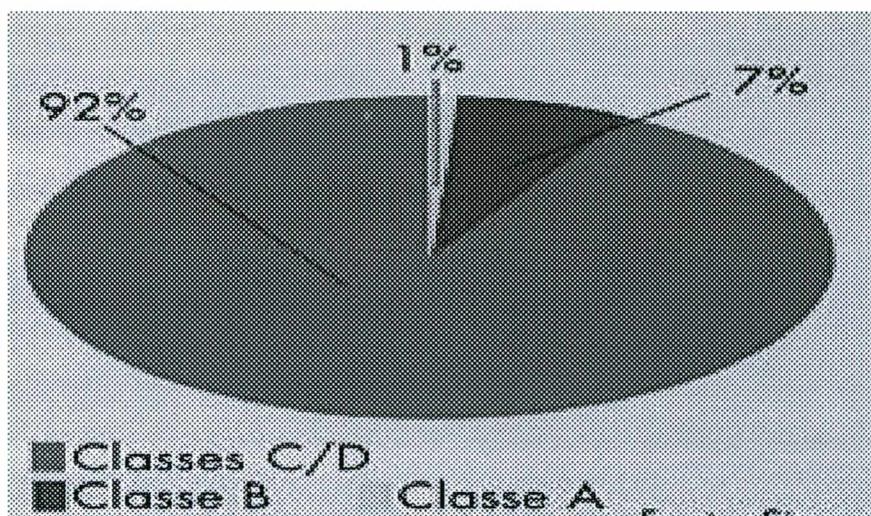
O pólo de Arapongas chega aos seus 23 anos apresentando boa competitividade, com artigos destinados às classes C e D. As indústrias também estão se adequando às normas internacionais de qualidade. Um dos exemplos é o Selo Verde, que assegura que o produto foi fabricado com madeira procedente de reflorestamento. Com preocupação voltada principalmente à Europa, foi criado um viveiro de mudas (chamado de projeto Simflor, com o plantio de 600 mil mudas anuais em 400 hectares de área. São eucaliptos, pinus e árvores nativas) (Pontalti, 2001).

A cidade de Arapongas é responsável por duas das mais importantes feiras do setor. A MOVELPAR (Feira de Móveis do Estado do Paraná) a Fiq (Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira) se intercalam num dos maiores pavilhões de exposição do Brasil, o EXPOARA. Sempre em anos ímpares, a MOVELPAR mostra os lançamentos de empresas de vários Estados brasileiros, enquanto que a FIQ, nos anos pares, apresenta as novidades de máquinas para a indústria. Mesmo sendo feiras recentes no calendário moveleiro, elas já são referência e chamam a atenção até de empresas do exterior (Pontalti, 2001).

Uma das principais diferenças entre o pólo de Arapongas e os demais, é o posicionamento no mercado dos móveis fabricados na região. Praticamente todas as indústrias trabalham com linhas destinadas às classes C e D. O índice de participação desse consumidor

sobre o total da produção chega aos 92%. Por essa caracterização, muitos empresários vinham optando apenas pela produção de móveis sem qualquer valor agregado. No entanto, a necessidade de aumentar a diversificação de produtos vem transformando o pólo e várias empresas já estão até contratando *designers* internos, conforme gráfico 2.

GRÁFICO 2 – PERFIL DO CONSUMIDOR DE MÓVEIS PRODUZIDOS SEGUNDO CLASSE DE RENDA DO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS-PR-2000



Fonte: SIMA, 2000.

Nos próximos anos essa tendência deverá se acentuar ainda mais, já que deverá ser inaugurado até junho de 2002 um centro de atualização profissional através da Fundação Araponguense de Tecnologia. O objetivo do centro é oferecer treinamento para que os funcionários das empresas moveleiras da região estejam sempre em contato com as tecnologias mais recentes.

Para representar um dos maiores pólos moveleiros do País a MOVELPAR, que aconteceu entre os dias 24 e 28 de abril de 2001, recepcionou expositores de todos os pólos e alcançou 80 mil visitantes. Essa edição contou com a presença de 300 empresas que, de acordo com os organizadores, atingiram um volume de negócios aproximado a R\$ 245 milhões. Para completar, o local do evento é um dos centros de exposição mais modernos do Brasil, o EXPOARA.

Está acontecendo uma mudança de grande importância para o pólo do Norte do Paraná, que sempre teve a característica de explorar linhas para as classes C e D. Na última edição da feira, algumas empresas locais já apresentaram produtos com *design* mais moderno e alto valor agregado. Para a MOVELPAR 2001, essa tendência cresceu bastante, já que dezenas de fábricas mostraram produtos criados por *designers* terceirizados, ou ainda por profissionais contratados e que participam do dia-a-dia da empresa. A MOVELPAR 2001 mostrou linhas para satisfazer tanto o profissionalismo dos lojistas brasileiros quanto o consumidor final mais exigente.

### 3.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

No setor moveleiro nacional predomina pequenas e médias empresas atuando em um mercado segmentado, intensivo em mão-de-obra, com baixo valor adicionado, localizado em pólos regional com sistemas verticalizados de produção. Vem passando por um período de modernização, principalmente, pela renovação de seu parque de máquinas e equipamentos, influenciando significativamente sua inserção no mercado internacional.

Em 2000 o faturamento da indústria nacional totalizou US\$ 8,8 bilhões, com a demanda nacional suprida quase que integralmente pela produção doméstica, concentrados nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. A inovação dos produtos é outro fator importante na dinâmica da modernização, com a utilização de novos materiais, principalmente do baixo custo de madeiras reflorestadas. A base tecnológica do setor passa pela modernização de máquinas e equipamentos nacional, e após a abertura comercial incorporou novas tecnologias importadas. O *design* é outro fator de competitividade que constitui uma das principais atividades inovadoras da indústria moveleira, buscando aliar qualidade e conforto.

O setor moveleiro paranaense é responsável por 11% dos estabelecimentos industriais do Estado, participa com 4,88% do PIB tendo em Arapongas o principal parque moveleiro, com 145 empresas, empregando 5,8 mil funcionários diretos e contribuindo com 64% dos impostos gerados no município. Verificou-se também, que o *cluster* moveleiro de Arapongas vende quase que a totalidade da produção para o mercado interno e seus principais produtos são móveis residenciais.

## 4 ANÁLISE DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DO *CLUSTER* DE ARAPONGAS

Para melhor compreensão do atual padrão de produção e das relações interfirmas estabelecidas entre empresas e instituições de apoio, faz-se necessário conhecer as características empresariais do pólo moveleiro de Arapongas, nas suas relações com seus concorrentes, fornecedores e instituições de apoio. Essa possibilidade se processa por meio das informações obtidas pela pesquisa de campo, que busca avaliar o momento pelo qual passa o desenvolvimento das empresas desse *cluster*, bem como identificar o lado positivo e negativo das mesmas, para apontar quais são as perspectivas de crescimento e as estratégias a serem adotadas. Busca-se pela seção 4.1, uma caracterização geral das empresas moveleiras de Arapongas, mediante os resultados obtidos com a aplicação de 23 questionários, sendo essa a amostra para análise; na seção 4.2, faz-se uma análise das características do processo de produção e do grau de capacitação tecnológica; na seção 4.3, buscam-se os fatores relacionados às estratégias de cooperação e relações interfirmas das empresas do pólo e, finalmente, na seção 4.4, faz-se uma síntese conclusiva.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL

A consolidação do *cluster* industrial moveleiro de Arapongas pode ser percebida pela aglomeração de diversas empresas numa mesma região, pela experiência e padrão mínimo de tecnologia para competir nos mercados nacional e internacional.

O pólo de Arapongas surgiu nos anos 1960 e, atualmente, é o principal pólo moveleiro do Estado do Paraná, contando com cerca de 145 empresas e 5,8 mil trabalhadores, além de gerar mais de 65% das receitas do município. Esse pólo está voltado para a produção de móveis populares, destacando-se o segmento de estofados, que conta com mais de 40 empresas, entre elas a Simbal – Sociedade Industrial Móveis Baron Ltda, a maior produtora de estofados do País (vide tabela 9).

A indústria moveleira de Arapongas concentra-se na produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno, possui algumas médias e grandes empresas que exportam parte da sua produção. Essas indústrias são as responsáveis por aproximadamente 7% das vendas externas de móveis do País.

TABELA 9 – CARACTERÍSTICAS DO SETOR MOVELEIRO DE ARAPONGAS – 2001

Número de Empresas	145
Empregos Gerados	5,8 mil diretos
Faturamento por ano	R\$ 520 milhões
Exportação	R\$ 41 milhões
Participação no PIB (município)	65%
Participação no PIB (nacional/móveis)	8,2%
MOVELPAR	2001
Expositores	300
Visitantes	80 mil
Negócios (em milhões de R\$)	245

Fonte: Pesquisa de Campo, SIMA e ABIMÓVEL, 2001.

Nesse pólo, as empresas, em sua maioria, são pertencentes a proprietários de descendência italiana, francesas, polonesas, japoneses e também de brasileiros naturais dos Estados de São Paulo, Minas Gerais e do Sul do País. Cabe destacar ainda, que a composição do capital é totalmente nacional, predominando a administração familiar em 64,15% delas.

A representatividade da amostra pode ser observada por meio do número de empresas pesquisadas que perfazem um total de 23 conforme tabela 10, onde: 16 empresas são de micro e pequeno porte, e corresponde a 69,57 % da amostra; as de médio porte totalizam 5 e correspondem a 21,74 %; as de grande porte são 2 e, correspondem a 8,70%. Essas duas empresas de grande porte contempladas pela amostra são as únicas que atuam no setor moveleiro de Arapongas, representando 64,9% do faturamento, gerando 53% dos postos de trabalho, além de serem as que mais participam nas exportações do setor.

TABELA 10 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS PESQUISADAS NO CLUSTER DE ARAPONGAS – PR - 2001

Tamanho da Empresa	Número de Empresas	Percentual %
P – micro/pequena empresas	16	69,57%
M – média empresa	5	21,74%
G – grande empresa	2	8,70 %
Total	23	100 %

Fonte: SIMA, 2001.

Uma outra maneira de demonstrar a importância do *cluster* de Arapongas é destacando o faturamento das empresas pesquisadas. O total do faturamento das 23 empresas pesquisadas chegou a R\$ 203.181,969,00 conforme SEFA (1999). Esse pode ser assim

representado: micro e pequenas empresas representam um faturamento de R\$ 19.109,239,00 correspondendo a 9,40% do total faturado; as médias empresas totalizam R\$ 52.210.621,00 equivalendo a 25,70%; e as grandes empresas totalizam R\$ 131.862.109,00 correspondendo a 64,90%, conforme tabela 11.

TABELA 11 – FATURAMENTO DAS EMPRESAS DO PÓLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR – 1999

Tamanho da Empresa	Pesquisadas	(%)	Demais	(%)	Total
P – Micro/Pequena Empresa	19.109.239,00	9,40%	71.711.729,00	42,90%	90.820.968,00
M – Média empresa	52.210.621,00	25,70%	95.451.539,00	57,10%	147.662.160,00
G – Grande empresa	131.862.109,00	64,90%	-	0,00%	131.862.109,00
Total	203.181.969,00	100,00%	167.163.268,00	100,00%	370.345.237,00

Fonte: SEFA - ANO 1999.

Há também que se destacar a formação do *cluster* moveleiro araponguense pelo número expressivo de empregos que essas geram para o município, agregando valor no segmento e, conseqüentemente, colaborando para o desenvolvimento econômico e social do mesmo. Em relação ao número de empregos pode-se destacar que as pequenas empresas empregam 448 funcionários; as médias empregam 732 e as grandes empregam 1.341 funcionários.

Para caracterizar o *cluster* araponguense pode-se também considerar a produtividade por homem/ano e homem/mês, uma vez que cada empresa se destaca da seguinte maneira: a) pequena: homem/ano R\$ 42.654,55 e homem/mês R\$ 3.554,55; b) média: homem/ano R\$ 71.325,98 e homem/mês R\$ 5.943,83; c) grande: homem/ano R\$ 98.331,18 e homem/mês R\$ 6.716,32, conforme dados da tabela 12 coletados na pesquisa de campo. Em termos comparativos, os índices de produtividade apresentados de 28.784 dólares/empregado/ano, estão abaixo da média nacional que é de 33 mil dólares/empregado/ano, e muito aquém da média dos EUA e Canadá cujo valor ultrapassa a 150 mil dólares ano.

TABELA 12 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS NO CLUSTER DE ARAPONGAS – PR - 2001

Item	Pequena	(%)	Média	(%)	Grande	(%)	Total	(%)
Faturamento Mercado Interno e externo	19.109.239,00	100	52.210.621,00	100	131.862.109,00	100	203.181.969,00	100
Total	19.109.239,00	100	52.210.621,00	100	131.862.109,00	100	203.181.969,00	100
Participação em (%)	9%		26%		65%		100%	
Funcionários	448	18	732	29	1.341	53	2.521	100
Produtividade Homem/Ano	42.654,55		71.325,98		98.331,18		80.595,78	
Produtividade Homem/Mês	3.554,55		5.943,83		8.194,26		6.716,32	

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

No tocante à linha de produtos comercializados, verifica-se a predominância dos móveis residenciais, perfazendo um total de 100%; destacando com 43,35 a produção de estantes e racks; 16,09% para estofados; guarda roupas 12,74%; armários de cozinha 10,78%; insumos 5,87%; apliques para móveis 4,35%; móveis infantis 2,91%; balcões para pia 2,61%; dormitórios 0,65% e colchões com 0,65%, conforme tabela 13.

TABELA 13 – LINHA DE PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELAS EMPRESAS DO CLUSTER DE ARAPONGAS – PR - 2001

Segmento	Segmento	(%)
Móveis Residenciais	Estantes e Racks	43,35
	Estofados	16,09
	Guarda Roupas	12,74
	Armários de cozinha	10,78
	Insumos	5,87
	Apliques p/Móveis	4,35
	Móveis Infantis	2,91
	Balcões p/pia	2,61
	Dormitórios	0,65
	Colchões	0,65
Sub-Total		100,00
Móveis p/escritório	Escritaninhas	-
	Móveis p/informática	-
Sub-Total		-
Total		100,00

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2001.

Em relação aos canais de comercialização dos produtos utilizados pelas empresas pesquisadas, verifica-se que: 27,51% ocorrem por meio dos vendedores diretos contratados

pela empresa; 25,31% representantes comerciais; 16,23% venda direta para os varejistas; 7,70% venda direta na fábrica; 6,60% venda direta ao consumidor e para o atacado; 6,88% telemarketing – venda por telefone; 1,38% *tradings*; 1,10% os representantes comerciais no Brasil e 0,83% no exterior; e com 0,28% a *internet*, canal esse que tende a se destacar conforme a evolução do setor. Tal disposição de dados sinaliza para uma diversificação nos canais de comercialização utilizados pelas empresas, com predominância de vendedores diretos, que são funcionários do quadro próprio da empresa e de representações comerciais. Esses estão em contato com o cliente final em quase todo o território nacional, face à disposição geográfica dos mesmos em vários estados da federação.

As vendas internas das empresas pesquisadas está geograficamente distribuída da seguinte forma: Sudeste 32,49%, Sul 31,29%, Nordeste 24,07%, Norte e Centro-Oeste 6,02%. Em relação ao mercado externo distribui-se da seguinte forma: Mercosul 73,60%, América Central 18,40%, América do Sul e Europa 4,6%. Constata-se no mercado interno a concentração das vendas no Sudeste e Sul 63,78% e, no mercado externo, a América Central e o Mercosul juntos perfazem um total de 92% das vendas totais, conforme pesquisa de campo.

Em relação à segmentação de mercado, verifica-se que as empresas atendem quase que exclusivamente ao mercado interno, representado pelas camadas sociais de rendas média e baixa, sendo a classe B com 28,13% e a C com 46,88%, totalizando 75,01% desse mercado, complementados pelos índices de 15,63%, 6,25% e 3,13%, respectivamente das classes D, E e A de renda.

Conforme levantamento efetuado na pesquisa de campo constata-se que as empresas estão filiadas a duas entidades de representação de classe. Entre elas, 82% estão filiadas ao SIMA – Sindicato das Indústrias Moveleiras de Arapongas que, além de unir os empresários do setor, contribui para que esses tenham acesso rápido a assessoramento técnicos nas áreas fiscais, trabalhistas e financeira; promover e facilitar a formação e qualificação da mão-de-obra exigida pelo setor moveleiro local. Com 17,86% das empresas estão filiadas à ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Industrias do Mobiliário, que trabalha na representatividade do setor em nível nacional, buscando informações junto ao segmento moveleiro, divulgando dados estatísticos, representando o setor junto às instituições de apoio e poder público.

Na área de recursos humanos, os benefícios estão assim distribuídos: convênios com farmácias 31,67%; vale transporte 16,67%; doação de cesta básica, 13,33%; premiação por produção/racionalização 11,67%; premiação por assiduidade 10,00%; assistência médico-odontológica 6,67%; convênios com mercados 3,33%; refeitório próprio 3,33%. Constata-se que alguns desses benefícios são instituídos por Lei, como é o caso do vale transporte, sendo que os demais itens são disponibilizado pela empresa, demonstrando a preocupação destas com o lado social de seu quadro de funcionários, facilitando aos mesmos o acesso ao crédito, como é o caso dos convênios com supermercados e farmácias.

Ainda em relação à área de recursos humanos ressalta-se que a mão-de-obra utilizada pela maioria das empresas selecionadas tem a qualificação obtida, na sua grande maioria, dentro dos próprios locais de trabalho, não caracterizando uma qualificação técnica conseguida formalmente em cursos técnico e superior. Isto não desqualifica os operários para assumirem os postos de trabalho oferecidos pelo setor, porém, pode estar refletindo no desempenho e na produtividade dos mesmos, deficiência essa apontada pela pesquisa.

As empresas procuram qualificar seu quadro de funcionários de forma diferenciada, utilizando-se de práticas como: palestras 25,53%, cursos 21,28%, vídeos 10,64% e reuniões 23,40% em que se trabalhar as necessidades de qualificação da mão-de-obra que podem ampliar os ganhos com qualidade e produtividade, cujo retorno beneficiará a todos, tanto patrões quanto trabalhadores.

#### 4.2 CARACTERÍSTICA DO PROCESSO PRODUTIVO E DA CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA

Em relação à produção das empresas, conforme pesquisa de campo, verificou-se que 88,70% dos casos são seriadas, 10,00% sob medida e 1,30% terceirizadas. Essa terceirização se deve unicamente em função do custo, segundo informação de 28,57% das empresas pesquisadas. As atividades indiretas que são terceirizadas são: a informática com 42,86%, a manutenção com 28,57%, o *design* com 14,29%. Em menor grau também são terceirizadas as demais atividades como: serviços administrativos, *layout* e projeto.

Em relação à elaboração de protótipos dos produtos a serem lançados no mercado, expresso pela construção de modelos dentro do chão de fábrica, utilizando dos conhecimentos tácitos e específicos de *design*, 90,91% das empresas demonstram possuir estrutura para essa finalidade, funcionando informalmente como área de P&D. Outro fator importante que deve ser destacado é o fato de que, nos últimos quatro anos, a utilização da capacidade instalada aumentou de 21,53% para 26,43%. Isso reflete positivamente no tempo médio da produção de um lote que varia de um mínimo de 4 dias.

A tabela 14 apresenta de maneira sintetizada a procedência dos principais insumos, como madeira, acessórios, aglomerados, MDF, compensados, colas, vernizes, embalagens etc, mais utilizados no processo produtivo no *cluster* moveleiro de Arapongas, ficando assim distribuída a origem dos mesmos: 52,47% do Estado do Paraná, destes 5,56% oriundos localmente; 37,65% do estado de São Paulo e 5,56% de outros Estados.

Cabe destacar que os insumos mais expressivos dentro do setor, como aglomerados, madeiras- compensados e embalagens originam-se dentro do próprio Estado do Paraná, e tendo no Estado de São Paulo os acessórios, painéis, cola, tintas e vernizes. No geral, segundo entrevista obtida junto ao secretário executivo do SIMA – Sindicato das Indústrias Moveis de Arapongas, senhor José Roberto Pontalti, aproximadamente 97% são adquiridas fora do pólo.

TABELA 14 - PROCEDÊNCIA DOS PRINCIPAIS INSUMOS DO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

Insumos	Local	%	SC	%	PR	%	SP	%	MT	%	Outros	%	Total
Acessórios	2,00	8,33%	1,00	4,17%	9,00	37,50%	12,00	50,00%	-	0,00%	2,00	8,33%	24,00
Aglomerado cru	-	0,00%	-	0,00%	12,00	66,67%	6,00	33,33%	-	0,00%	2,00	11,11%	18,00
Aglomerado revestido	-	0,00%	-	0,00%	8,00	72,73%	3,00	27,27%	-	0,00%	2,00	18,18%	11,00
Colas	-	0,00%	-	0,00%	2,00	18,18%	9,00	81,82%	-	0,00%	3,00	27,27%	11,00
Compensado	-	0,00%	1,00	11,11%	5,00	55,56%	3,00	33,33%	-	0,00%	-	0,00%	9,00
Embalagens	1,00	5,00%	2,00	10,00%	16,00	80,00%	1,00	5,00%	-	0,00%	-	0,00%	20,00
Lâminas	-	0,00%	-	0,00%	1,00	25,00%	2,00	50,00%	1,00	25,00%	-	0,00%	4,00
Madeira Maciça nativa	-	0,00%	-	0,00%	1,00	50,00%	-	0,00%	1,00	50,00%	-	0,00%	2,00
Madeira reflorestada	Maciça	-	0,00%	-	0,00%	8,00	80,00%	1,00	10,00%	1,00	10,00%	-	10,00
MDF Cru	-	0,00%	-	0,00%	10,00	66,67%	5,00	33,33%	-	0,00%	-	0,00%	15,00
MDF revestido	-	0,00%	-	0,00%	1,00	50,00%	1,00	50,00%	-	0,00%	-	0,00%	2,00
Metais - tubos e chapas	2,00	33,33%	-	0,00%	3,00	50,00%	1,00	16,67%	-	0,00%	-	0,00%	6,00
Painéis em madeira pinus	-	0,00%	-	0,00%	1,00	100,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	1,00
Painéis tipo chapa dura	-	0,00%	-	0,00%	1,00	12,50%	7,00	87,50%	-	0,00%	-	0,00%	8,00
Tintas e Vernizes	4,00	19,05%	-	0,00%	7,00	33,33%	10,00	47,62%	-	0,00%	-	0,00%	21,00
<b>Total</b>	<b>9,00</b>	<b>5,56%</b>	<b>4,00</b>	<b>2,47%</b>	<b>85,00</b>	<b>52,47%</b>	<b>61,00</b>	<b>37,65%</b>	<b>3,00</b>	<b>1,85%</b>	<b>9,00</b>	<b>5,56%</b>	<b>162,00</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

A pesquisa de campo detectou a influência de determinados fatores sobre a eficiência da produção. As empresas atribuíram notas de 1 a 10 para as medidas consideradas prioritárias como muita influência e pouca influência. Foram os seguintes fatores considerados com muita influência na eficiência produtiva: aperfeiçoar a tecnologia utilizada e o processo; racionalizar as tarefas e aumentar a produtividade, obtiveram nota 9, vindo em seguida com nota 8, diminuir custos dos insumos, modernizar instalações, flexibilizar a produção de novos produtos, refletindo diretamente a preocupação dos empresários na melhoria desses pontos, pois buscam maior eficiência, custos menores com melhor qualidade nos produtos.

Pode-se destacar que o padrão de produção e a elaboração de protótipos são fatores essenciais para o desenvolvimento e sucesso das empresas moveleiras, uma vez que essas apresentam alto grau de verticalização, deixando que poucas etapas sejam terceirizadas. De modo geral, as empresas do pólo moveleiro de Arapongas desenvolvem seus próprios protótipos e amostras, beneficiando-se com as experiências adquiridas no processo produtivo, levando-nos a considerar a efetiva ausência de uma área específica que desenvolva P&D.

Um fator considerado importante para as empresas é a preocupação crescente com a variável ambiental, uma vez que a mesma está sendo considerada como um fator prioritário na competitividade e uma das exigências do mercado internacional. Exemplo disso se destaca o *Selo Verde*, que assegura que o produto foi fabricado com madeira procedente de reflorestamento. Para atender o mercado europeu foi criado um viveiro de mudas (chamado de projeto Simflor) com plantio de 600 mil mudas anuais em 400 hectares de eucaliptos, pinus e árvores nativas.

Essa preocupação também se verifica no mercado interno, pois amplia-se a consciência dos consumidores quanto à qualidade de vida, que não se efetiva unicamente com a melhoria do nível de renda *per capita*, mas também com melhores ambientes de trabalho e moradia, sem afetar a natureza. Porém, observa-se que a preocupação com o meio ambiente é mais evidente nos consumidores externos que no mercado nacional.

Em relação à utilização de tecnologia de gestão, observa-se baixo nível de técnicas implantadas, conforme tabela 15. Muitos empresários, inclusive, desconhecem essas técnicas.

Por ser grande o percentual de pequenas empresas, são utilizados procedimentos burocráticos tradicionais.

TABELA 15 – SITUAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO NO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

	IMPLANTADO %	IMPLANTANDO %	PLANEJADO %
ISO 9000	3,13	11,43	9,62
Selo ambiental	1,56	0,0	13,46
<i>Kanban</i>	6,25	2,86	7,69
5S – Organização/limpeza	9,38	11,43	11,54
Qualidade Total	4,69	5,71	7,69
Cad/Cam	3,13	8,57	3,85
<i>Lay-out</i>	9,38	8,57	3,85
PCP	7,81	2,86	5,77
Desenho técnico	6,25	8,57	1,92
Redução dos estoques em processo	6,25	5,71	3,85
Engenharia de valor/racionalização de produtos	1,56	8,57	1,92
Manutenção preventiva	9,38	2,86	7,69
Produção de qualidade assegurada	4,69	2,86	5,77
Redução do Set-Up	4,69	0,00	1,92
Uso do CEP	6,25	8,57	0,00
Grupos de Melhoria – GMs CCQ	6,25	0,00	3,85
Células de produção	6,25	5,71	3,85
<i>Just in Time</i>	0,00	5,71	3,85
Mini-Fábrica	3,13	0,00	1,92

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Existe uma série de vantagens e oportunidades em função da localização das empresas no pólo (concentração industrial localizada) reconhecidas pelas empresas pesquisadas. Entre algumas delas, cita-se: rapidez na entrega dos produtos, acesso fácil à logística de transporte. Apesar de se estar fora do pólo, tem-se facilidade de acesso aos fornecedores, pois alguns localizados no próprio Estado do Paraná estão próximos do *cluster* moveleiro. Essas principais vantagens competitivas viabilizam a busca do aumento da competitividade para os próximos anos, principalmente focando algumas ações para o mercado externo, em que as empresas reconhecem a exportação e a própria globalização (abertura de mercado) como principais oportunidades cujos aspectos deverão ser intensificados pela construção de uma rede externalidades, como é o caso do *Centro Tecnológico da Madeira e Móveis*. Tal empreendimento contribuirá na qualificação da mão-de-obra, buscando na P&D novas fontes de inovação, passando a alavancar o desenvolvimento da indústria local.

Por outro lado, as empresas reconhecem desvantagens e ameaças para a indústria moveleira da região: a concorrência externa aparece como uma desvantagem, e algumas ameaças foram destacadas na pesquisa, destacando-se: a) concorrência interna no próprio pólo diante da diferenciação dos produtos ofertados pelas empresas no mercado, considerando o padrão; b) preocupação com o abastecimento de matéria-prima, tendo em vista a possibilidade de escassez da madeira reflorestada.

A metodologia de custos utilizada, importante instrumento para determinação do preço final do produto, apresenta, na sua maioria, a utilização de métodos tradicionais. Das 23 empresas pesquisadas, 47,37% reconhecem a utilização do método de custeio direto (rateando todos os custos por unidades produzidas estimadas) como sendo a principal metodologia. Essa prática não permite a análise da rentabilidade individual de cada produto, dificultando as negociações de preço por não se saber que preço mínimo pode ser praticado sem comprometer a margens de lucro. Torna-se, assim, grande ponto estratégico para melhorias. Por outro lado, 21,05% das empresas declaram utilizar a sistemática de cálculo de custos pelo centro de custos; 15,79% das empresas afirmam utilizar a metodologia de cálculo pelo sistema de Unidades de Produção - UPs e 15,79% das empresas utilizam a técnica do custo *Activity Based Costing* - ABC.

Quanto aos fatores de influência na determinação do preço final do produto, as empresas apontam preocupação com os custos do transporte, a concorrência acirrada existente no setor e o preço fixado pela própria, além das políticas fiscal e cambial do Governo Federal. As pequenas, médias e grandes empresas possuem a mesma preocupação atribuindo-lhes notas de grande importância. Outros fatores, como disponibilidade de matéria-prima, vêm recebendo cada vez maior atenção em função das especulações da falta, nos próximos anos, principalmente do *pinus*.

No tocante à tendência do mercado de móveis no Brasil, as empresas acreditam haver crescimento. O mesmo se verifica em relação à tendência mundial, em que o mercado tende a continuar crescendo. A maioria delas destaca que a tendência da indústria moveleira será a produção de um móvel diferenciado, de maior qualidade, de madeira reflorestada e ecologicamente correto. Por outro lado, também haverá espaço para o móvel padronizado, funcional, de preço competitivo.

O processo concorrencial existente no mercado moveleiro está determinando margens de lucro cada vez menores, exigindo intensificação da modernização. Das empresas pesquisadas, conforme tabulação do questionário, 33,33% admitem que o lucro aumentou, 16,67% ficou igual e 50,0% afirmam que baixou; no mercado externo 25% das empresas admitem aumento no lucro, 50% admitem que ficou igual e 25% que baixou.

Há uma certa preocupação das empresas em relação aos clientes, confirmado na pesquisa, quando 50% responderam que realizam pesquisa de satisfação de clientes. O foco das empresas ainda é mais o ambiente interno, definindo uma visão mais reativa que sistêmica no gerenciamento do negócio. Isso se explica pelos aspectos histórico/culturais, pois o empresário privilegia mais a produção que investimentos em estratégias para maior atendimento do cliente. Alguns dos problemas citados pelas empresas referem-se a fatores exógenos, como carga tributária que dificulta o giro do produto, danos causados ao produto durante o transporte, despreparo dos montadores de moveis direto ao cliente final.

Por outro lado, as empresas vêm despertando para a nova realidade de mercado, intensificando a participação em feiras regionais, nacionais e internacionais. Conforme a pesquisa, as empresas participam de algumas feiras nacionais, destacando entre elas: MOVELPAR - Arapongas 73,08%; NOVELSUL - Bento Gonçalves 19,23%; FENAVEM - São Paulo 7,69. Apesar dos empresários da região estarem mais voltados à produção (administração interna) que voltados ao mercado, ao cliente (administração sistêmica). Observa-se crescente preocupação com o mercado. Em 1997 foi construído centro de eventos denominado EXPOARA – Pavilhão de Exposições com mais de 40 mil metros quadrados, onde se realiza em anos alternados a MOVELPAR – Feira de Móveis do Estado do Paraná e a FIQ - Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-primas e Acessórios para a Indústria Moveleira.

A quantidade de lançamento de novos produtos está crescendo nos últimos 3 anos, conforme constatado na pesquisa. Em 1997, as empresas efetuaram 8 lançamentos em média por ano; em 1998, manteve o mesmo número e em 1999 as empresas efetuaram 9 lançamentos. Isso representa maior preocupação em atender o mercado, oferecendo produtos diferenciados e em sintonia com as suas tendências.

Outra informação obtida pela da pesquisa de campo, importante para a análise mercadológica do setor de móveis, são os fatores que mais exercem influência sobre o desempenho de vendas. No mercado nacional, os fatores destacados pela ordem de importância são: 1) preço do produto, assistência técnica, prazo de entrega, qualidade do produto, estilo e *design* do produto, e marca; 2) capacidade de atendimento, desenvolvimento de novos produtos, tradição da empresa, *Know-how* da empresa, mão-de-obra qualificada, desenvolvimento de novos produtos, serviço pós-venda; 3) propaganda/publicidade e diversificação de produtos. No mercado internacional, os fatores mais destacados são: 1) capacidade de atendimento, 2) preço do produto, qualidade do produto e prazo de entrega; 3) capacidade de atendimento, estilo e *design* do produto, desenvolvimento de novos produtos, mão-de-obra qualificada. Desempenhando pouca influência nas vendas, destacam-se os fatores propaganda e tradição da empresa.

Destaca-se, pelas informações, que o preço ainda é o maior fator de influência sobre o desempenho de vendas, tanto para o mercado interno como para o externo. No mercado interno, a qualidade do produto está após a assistência técnica e prazo de entrega, enquanto, no externo, a qualidade está em segundo lugar. A importância dada ao aspecto qualidade pelos agentes de exportação, pelas rigorosas inspeções realizadas antes do embarque, reforça os problemas com a qualidade no mercado interno, pois o índice de reclamações é muito grande; por essa razão, a assistência técnica torna-se importante na comercialização. Por se tratar de mercado interno, o rigor é menor e os problemas são constantes, enquanto, no mercado externo, em função de maiores cuidados em relação a qualidade final do produto, nos seus quesitos como cor, acabamento, acessórios e embalagens, praticamente não há problemas.

Deve ser destacado ainda que, tanto no mercado interno como no externo, o estilo e o *design* do produto foram considerados um dos fatores importantes e de influência no desempenho de vendas, deduzindo-se que boa parte dos empresários preocupa-se com a utilização do *design* como diferencial competitivo, apesar dos móveis produzidos conterem forte padronização. Compreende o desenvolvimento de novos produtos dentro das tendências do mercado, principalmente as ditadas pelo mercado internacional, tendo a Itália como um dos países onde a tecnologia em *design* são as mais avançadas na área, e que contribui para o aumento do valor agregado dos produtos.

A preocupação das empresas em atender o cliente está demonstrada na pesquisa de campo, uma vez que 90,91% das empresas pesquisadas admitiram possuir um sistema estruturado de assistência técnica ao cliente. Desse sistema, destaca-se atendimento da área comercial com 85,71% e telefone 0800 com 14,29%.

A assistência técnica é um problema complexo que deve ser considerado de maneira específica, pois a necessidade de reposição de peças se torna de elevado custo. Nas empresas pesquisadas verifica-se que 15,00% dos casos atuam com reposição do produto ou peças, 20,00% efetuam a análise do problema para posterior solução, o que de certa forma viabiliza a tomada de decisões para que o problema não venha se repetir. Em 35,00% dos casos o atendimento é efetuado por meio de agente e 30,00% direto ao cliente; todas essas formas de assistência técnica garantem a solução dos problemas e conquistam o cliente na sua fidelidade, pois o atendimento pronto de sua reclamação lhe garante confiança no pós-venda, conforme tabela 16.

TABELA 16 – ASSISTÊNCIA TÉCNICA AO CLIENTE NO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

Forma de Assistência	(%)
Reposição do produto ou peças	15,00%
Análise reclamação e solução posterior	20,00%
Atendimento direto ao cliente	30,00%
Atendimento através do agente	35,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2001.

Na sistemática de controle da qualidade, 100% das grandes empresas destacam-se nos fatores de inspeção de recebimento de matéria-prima, inspeção de processo, inspeção final no produto acabado, registros de controles de qualidade; seguindo estes mesmos fatores, porém em menor escala, as pequenas e médias empresas, caracterizando, dessa forma, uma preocupação mais constantes com a qualidade dos produtos, tanto nos aspectos da matéria-prima utilizada no processo produtivo, quanto acabamento final do produto, conforme tabela 17.

Fato importante observa-se também com as pequenas empresas do setor moveleiro, que não é muito diferente dos demais setores: a falta de prática, ou desconhecimento das reais

necessidades de se manter registros mais efetivos quanto a controles, monitoramento de processos e documentação de especificações técnicas, ficando muito mais na informalidade dos controles e da confiança dispensada ao conhecimento tácito do processo.

TABELA 17 – SISTEMÁTICA DE CONTROLE DE QUALIDADE NO *CLUSTER* DE ARAPONGAS/ 2001

SISTEMÁTICA ADOTADA	(% ) DE RESPOSTAS			
	P	M	G	MÉDIA
Inspeção de recebimento de matéria prima	75	80	100	78
Inspeção de processo	69	80	100	74
Inspeção final no produto acabado	75	80	100	78
Há registros de controle de qualidade	6	60	100	26
Há treinamento para monitoramento do processo	13	60	50	26
Os requisitos ISO 9000 estão implantados	-	60	50	17
Há manutenção preventiva das máquinas	56	60	-	52
Há documentação de especificação técnica na fábrica	19	60	-	26
Há desenhos que acompanham o processo produtivo	38	40	-	55
Especificação técnica na compra de matéria prima	25	60	-	30

Fonte: Pesquisa de campo

No tocante à origem do *design* utilizado pelas empresas do *cluster* araponguense conclui-se que as pequenas, as médias e as grandes empresas utilizam-se de estratégias tradicionais como: visitas a feiras nacionais e internacionais, consultas a revistas especializadas, e desenvolvimento interno na empresa. Em relação à demonstração de preferência destaca-se a imitação de produtos nacionais e estrangeiros, evidenciando essa prática como a mais comum do que aparenta na pesquisa. A razão é não se admitir imitação como simples cópia, e a preferência de desenvolvimento interno confirma a tendência de iniciar o processo de desenvolvimento de novos *designs* a partir de modelos existentes, efetuando as adaptações conforme sugestões de clientes e representantes comerciais. No entanto, há uma preocupação com o estilo do móvel em ser funcional, prático e ocupar pouco espaço, conforme tabela 18.

TABELA 18 – ORIGEM DO *DESIGN* UTILIZADO PELAS EMPRESAS NO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS- PR - 2001

FONTE	Classif.	Muita Preferência	Média Preferência	Pouca Preferência	Sem Preferência	Total Respostas	(%)
Desenvolvimento interno na própria empresa	P	1	1	8	2	12	75
	M	-	1	4	-	5	100
	G	-	-	2	-	2	100
Escritório de <i>design</i>	P	-	-	2	10	12	75
	M	1	2	1	1	5	100
	G	-	1	-	1	2	100
Contratação de especialista Em <i>design</i>	P	-	-	5	7	12	75
	M	-	-	4	1	5	100
	G	-	-	1	1	2	100
Imitação de produtos nacionais	P	-	1	1	10	12	75
	M	-	2	3	-	5	100
	G	-	1	-	1	2	100
Imitação de produtos estrangeiros	P	-	-	1	11	12	75
	M	1	1	3	-	5	100
	G	-	1	-	1	2	100
Parceria com outras empresas	P	-	-	1	11	12	75
	M	1	-	3	1	5	100
	G	1	-	-	1	2	100
Contratação do centro tecnológico CTM/FETEP	P	-	-	1	11	12	75
	M	1	-	3	1	5	100
	G	-	-	1	1	2	100
Universidade e escolas de <i>design</i>	P	-	1	1	10	12	75
	M	-	2	2	1	5	100
	G	-	-	1	1	2	100
Visitas a feiras nacionais	P	-	-	9	3	12	75
	M	-	1	4	-	5	100
	G	-	-	1	1	2	100
Visitas a feiras internacionais	P	-	1	2	9	12	75
	M	2	-	3	-	5	100
	G	-	-	1	1	2	100
Revistas especializadas do setor	P	1	-	6	5	12	75
	M	-	-	5	-	5	100
	G	-	-	1	1	2	100
Especificação de clientes	P	1	-	5	6	12	75
	M	-	1	4	-	5	100
	G	-	-	1	1	2	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Quanto ao desenvolvimento tecnológico do *cluster* moveleiro de Arapongas, procurou-se identificar a procedência das inovações técnicas onde. Observa que, em relação à contratação de escritórios de *design* e especialistas da área, há pouca preferência, pelas pequenas empresas em função dos custos, por não existir no local e pela tradição em desenvolver-se internamente. Seguem-se com pouca preferência para esse tamanho de empresa, a cooperação com agentes de exportação, aquisição no mercado internacional. No tocante às médias e grandes empresas, as preferências se aproximam no que refere-se à cooperação com fornecedores de máquinas, agentes de exportação, clientes, feiras nacionais e internacionais, facilitando o acesso a novas técnicas e fontes de inovação tecnológica, conforme tabela 19.

Observou-se em todas as empresas, pouca relevância dada às parcerias umas com as outras, em relação ao desenvolvimento tecnológico, principalmente pelo fator de concorrência. Também com relação às parcerias com centros tecnológicos e Universidades, há pouco interesse, demonstrando não existir uma cultura para isso e serem muito incipientes as relações interativas em favor da tecnologia.

No âmbito dessas, ainda figura como sem preferência aspectos como: inovações adquiridas no mercado interno, cooperação com agentes de exportação/representantes, feiras internacionais, cooperação com fornecedores de máquinas. Isso demonstra a dificuldade que essas empresas têm em manter relações fora do arranjo produtivo.

TABELA 19 – PROCEDÊNCIA DAS INOVAÇÕES TÉCNICAS DO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

PROCEDÊNCIA	Classif.	Muita Preferência	Média Preferência	Pouca Preferência	Sem Preferência	Total Respostas	(%)
Adquiridas no mercado nacional	P	-	-	6	6	12	75
	M	-	1	2	1	4	80
	G	-	-	2	-	2	100
Adquiridas no mercado Internacional	P	-	-	-	12	12	75
	M	1	-	3	-	4	80
	G	-	-	-	1	1	100
Desenvolvido internamente	P	-	-	9	3	12	75
	M	-	-	1	3	4	80
	G	-	-	-	2	2	100
Adaptado internamente	P	-	-	6	6	12	75
	M	-	-	4	-	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Em cooperação com os agentes de exportação/representantes	P	-	-	-	12	12	75
	M	2	1	1	-	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Em cooperação com fornecedores de máquinas	P	-	-	5	7	12	75
	M	1	1	2	-	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Em cooperação com outras Empresas e locais	P	-	-	8	4	12	75
	M	-	-	4	-	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Em cooperação com clientes	P	-	1	4	7	12	75
	M	1	-	3	-	4	80
	G	-	1	-	1	2	100
Consultorias especializadas locais	P	-	-	2	10	12	75
	M	-	1	2	1	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Consultorias especializadas Fora da região	P	-	-	-	12	12	75
	M	-	1	2	1	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Feiras nacionais	P	-	1	5	6	12	75
	M	-	2	2	-	4	80
	G	-	-	2	-	2	100
Feiras internacionais	P	-	-	-	12	12	75
	M	1	2	1	-	4	80
	G	-	-	2	-	2	100
Intercâmbio com centros Tecnológicos	P	-	-	-	12	12	75
	M	-	-	3	1	4	80
	G	-	1	1	-	2	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Na pesquisa de campo, as empresas apontaram ser freqüente a busca de fontes de informações tecnológicas, conforme tabela 20. As feiras são o meio mais freqüente na busca dessas, aparecendo os fornecedores em segundo plano e os clientes em terceiro lugar. Tal quadro aponta que as feiras possibilitam conhecer o que o mercado está oferecendo em termos

de técnicas de produção, a procedências das inovações obtidas com novas aquisições de máquinas e equipamentos. Os clientes, também são valorizados, com informações e sugestões quanto ao formato, espessuras, cor, *design*, etc, dos móveis.

TABELA 20 – FONTES DE INFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS NO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

	FREQUENTE	OCASIONAL	NUNCA
Feiras	81,00	19,00	0,00
Fornecedores de máquinas	70,00	24,00	6,00
Clientes	67,00	33,00	0,00
Troca de informações entre associados (SIMA)	56,00	44,00	0,00
Publicações especializadas	47,00	53,00	0,00
Visita em outras empresas da região	21,00	64,00	15,00
Visita em outras empresas fora da região	18,00	59,00	23,00
Trabalhadores empregados em outras empresas	13,00	37,00	50,00
Visita de outros produtores	7,00	60,00	33,00
Agentes de exportação	6,00	44,00	50,00
Ocasões sociais (bares, clubes, etc).	6,00	65,00	29,00
Consultores na região	0,00	53,00	47,00

**Fonte:** Pesquisa de Campo, 2001.

Conforme tabela 21, a procedência das máquinas e a idade média dessas no *cluster* de Arapongas pode ser verificada com detalhes. A maioria das 23 empresas pesquisadas realizou importantes investimentos em máquinas e equipamentos, para a renovação do parque industrial. Entre os anos de 1997 e 1998, os valores investidos situaram-se na faixa entre R\$ 100 mil e R\$ 1,5 milhão; na maioria dos casos, foram executados por médias empresas. A renovação das máquinas e equipamentos do setor moveleiro de Arapongas atingiu 92% das empresas, no período citado. A distribuição dos investimentos entre as empresas apontam que 50% das empresas investiram até R\$ 200.000,00; 25% até R\$ 800.000,00 e os restante de 25% acima deste valor até R\$ 1.500.000,00.

A idade das máquinas, que na média atinge 3,5 anos é considerada baixa, demonstrando que os investimentos estão ocorrendo, renovando e melhorando a capacidade produtiva da empresas do arranjo, com as empresas adquirindo equipamentos considerados vitais na produção, sem a necessidade de serem de fronteiras tecnológicas.

Em relação à procedência das máquinas, a grande maioria é de origem nacional. Porém, cabe ressaltar a aquisição de equipamentos importados, como: otimizadores de corte que permitem a retirada de nós e defeitos da madeira, furadeiras múltiplas, serras, centros de usinagem, atingindo 11,4% do total das aquisições, demonstrando com isso a busca por equipamentos de alta tecnologia, principalmente nos oriundos da Itália. Ressalta-se que na aquisição, no mercado nacional, o Paraná tem participado com 40,35%, São Paulo com 27,19%, Santa Catarina com 11,4%, sendo inexpressiva a participação local, de 4,39%.

TABELA 21 – PROCEDÊNCIA DAS MÁQUINAS E IDADE NO *CLUSTER* DE ARAPONGAS - 2001

MÁQUINAS	Idade Média	Procedência - Nº De Respostas					
		Local	SC	PR	SP	RS	Importadas
Moldureiras	2,00	1	1	-	-	1	-
Otimizadores de corte	3,25	-	-	5	3	1	2
Destopadeiras	5,11	2	1	3	1	1	-
Esquadrejadeiras	4,56	-	1	6	5	-	-
Tupias	4,25	1	1	3	5	-	-
Centro de usinagem	3,00	-	-	-	-	-	2
Fresadoras	2,40	-	1	3	3	2	-
Furadeiras múltiplas	3,83	-	1	7	2	-	4
Lixadeiras	5,60	-	3	4	2	-	1
Cabines de pintura	4,00	-	-	4	3	-	-
Estufas de secagem madeira	0,00	-	1	-	-	-	-
Linhas de pintura	4,60	-	-	4	4	-	1
Serras	6,83	1	3	5	2	-	2
Seccionadora	3,00	-	-	1	-	-	1
Envelopadora almof.	1,00	-	-	-	-	1	-
Coladeiras	4,00	-	-	1	1	-	-
Total	3,59	5	13	46	31	6	13
Percentual (%)		4,39%	11,40%	40,35%	27,19%	5,26%	11,40%

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Conforme tabela 22, verifica-se que na área de P&D, as empresas pesquisadas possuem um corpo técnico assim distribuído: 4,65% são engenheiros, 9,3% são técnicos de nível superior, sendo a minoria formada em tecnologia moveleira, 13,95% *designers*, 6,98% técnicos de nível médio e 39,53% são auxiliares técnicos, e 25,58% de pessoal de apoio.

As pequenas empresas não têm maiores dificuldades em ter uma estrutura voltada para P&D, dada à cultura organizacional predominante ser familiar. Os conhecimentos tácitos são transmitidos de pai para filho, os custos de montar estrutura para uma pequena empresa e

muitas vezes o volume de produção não chegam a ser expressivos; às vezes mesmo se possui tal estrutura. Cabe observar que no quadro de pessoal da pequena empresa figuram dois engenheiros, sendo esses proprietários da empresa.

As médias e grandes empresas apresentam uma estrutura de pessoal em técnicos de nível superior e *design* pequeno em relação ao número de empresas pesquisadas. Isto aponta que as empresas buscam inovar no processo produtivo no próprio chão da fábrica, dando maior ênfase aos trabalhadores na linha de montagem, ao invés de montar uma estrutura específica para P&D, prevalecendo experiências e habilidades adquiridas localmente.

TABELA 22 – ESTRUTURA DE PESSOAL EM P&D NO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS 2001

PESSOAS	CLASSIFICAÇÃO	QTDE	FORMAÇÃO
Engenheiros	Pequena	2	Eng. Mecânico
	Média	-	
	Grande	-	
Técnicos de nível superior	Pequena	1	Técnico industrial
	Média	1	Relações públicas
	Grande	2	Superior
<i>Designers</i>	Pequena	1	Segundo grau
	Média	2	Não especificado
	Grande	3	<i>Designer</i>
Técnicos de nível médio	Pequena	-	
	Média	2	não especificado
	Grande	1	Desenhista
Auxiliares técnicos	Pequena	2	Não especificado
	Média	-	
	Grande	15	Não especificado
Pessoal de apoio	Pequena	2	Técnico em móveis
	Média	5	Primeiro grau
	Grande	4	Técnico em móveis

Fonte: Pesquisa de Campo, 2001.

Constata-se então, que as empresas resolvem seus problemas de P&D localmente à medida que esses aparecem, buscando soluções na linha de montagem pela da inovação incremental, com pequenas inovações na forma, no desempenho e qualidade do produto. Utilizando-se de processos de aprendizagem denominados de *learning by doing* (aprender fazendo), obtido pela experiência acumulada e habilidade em testar novos produtos por meio do seu próprio quadro técnico e de pessoal, possibilitando definir novos processos, adaptações e melhorias tecnológicas.

A demanda por novas máquinas e equipamentos conduz à interação entre as empresas, principalmente com fornecedores e técnicos das áreas demandadas, possibilitando o entrosamento entre as mesmas, levando a processos de aprendizagem denominados de *learning by interacting* (aprender interagindo) em que se trocam experiências e informações na busca de soluções conjuntas, o que, na sua grande maioria, leva a novos processos de produção, inovando e melhorando tecnologicamente o portfólio de produtos das empresas.

As empresas utilizam como canal de comercialização, os representantes comerciais, sendo esses um parceiro estratégico no processo de interação, transmitindo os anseios e aspirações dos lojistas, possibilitado pelo contato direto realizado com os mesmos. Com participação não menos importante que os demais, tem-se nos clientes uma fonte de aprendizado na busca de informações, uma vez que esses estão em contato direto com o consumidor final, que informa o desempenho e os problemas existentes com os produtos. Ainda, apontando soluções que agregam inovações nos processos de produção, culminando com melhorias no produto final, caracterizando-se, assim, a forma de aprendizagem tecnológica pelo processo de aprendizagem *learning by using* (aprender usando).

A inovação apresenta-se como um importante diferencial competitivo na indústria moveleira, possibilitando a diferenciação do produto, redução de custos, economias de escala, além de ser estratégica na busca de maior participação no mercado externo. Os dados da pesquisa apontam a preocupação das empresas com o lançamento de novos produtos e alterações do *design* dos mesmos, sendo fator de fundamental importância no âmbito das empresas.

Necessariamente, a melhoria na qualidade e produtividade, passa por inovações no processo produtivo e no produto, o que requer investimentos em novas máquinas e equipamentos, ampliação do espaço físico das plantas para melhorar o *layout* das fábricas, busca de novas formas de gestão dos recursos humanos, implantação de programas de controle de qualidade.

A tabela 23 reflete que as pequenas empresas ainda não estão buscando a inovação de produtos com a intensidade devida, pois demonstram pouca ou nenhuma preferência pela alteração no *design*, características técnicas e lançamento de novos produtos, além de não

contemplarem também, a inovação no processo produtivo via aquisição de novas máquinas e equipamentos, novas matérias-primas e mudança no *layout* das fábricas. Dessa forma, torna-se incipiente ainda a busca por inovações técnicas, levando-nos a diagnosticar que isso se dá pela falta de tradição dessas empresas no mercado, ausência de empreendedorismo das administrações e custo nas implantações dessas inovações.

TABELA 23 – PRINCIPAIS INOVAÇÕES ADOTADAS NO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

INOVAÇÕES	Classif.	Muita Preferência	Média Preferência	Pouca Preferência	Sem Preferência	Total Respostas	(%)
<b>Inovações de Produto</b>							
Lançamento de novos Produtos	Pequena	4	2	3	7	16	100
	Média	-	-	-	5	5	100
	Grande	-	-	-	2	2	100
Alterações nas Características Técnicas	Pequena	4	4	4	4	16	100
	Média	-	-	1	4	5	100
	Grande	-	1	-	1	2	100
Alterações no <i>design</i>	Pequena	5	1	7	3	16	100
	Média	1	-	-	4	5	100
	Grande	1	-	-	1	2	100
<b>Inovações processo produtivo</b>							
Inclusão de novas máquinas e Equipamentos	Pequena	5	2	4	5	16	100
	Média	1	-	-	4	5	100
	Grande	-	1	-	1	2	100
Introdução de CAD/CAM	Pequena	7	8	1	-	16	100
	Média	1	-	3	1	5	100
	Grande	-	1	-	1	2	100
Introdução de novas matérias-primas	Pequena	4	1	9	2	16	100
	Média	1	-	2	2	5	100
	Grande	-	1	1	-	2	100
Mudança no layout da fábrica	Pequena	5	4	5	2	16	100
	Média	1	1	2	1	5	100
	Grande	-	-	2	-	2	100
Expansão das instalações Físicas	Pequena	5	6	3	2	16	100
	Média	1	1	1	2	5	100
	Grande	-	-	1	1	2	100
Introdução de novas técnicas de gestão	Pequena	7	1	6	2	16	100
	Média	1	-	2	2	5	100
	Grande	-	-	1	1	2	100
Outros (especificar)	Pequena	15	1	-	-	16	100
	Média	5	-	-	-	5	100
	Grande	2	-	-	-	2	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Na análise da caracterização das empresas do setor moveleiro de Arapongas, pode-se recorrer aos comentários de Denk (2000), realizados para o *cluster* de São Bento do Sul. Quando são analisados os objetivos de desenvolvimento de produtos, deseja-se compreender

que critérios estão sendo utilizados e priorizados para integração da inovação com as novas tecnologias e tendências do mercado. Sabe-se que cada vez mais o *design* e o desenvolvimento de produtos necessitam conciliar questões mercadológicas e a produtividade interna, oferecendo modelos diferenciados com baixo custo para competir no mercado. A importância maior, está no desenvolvimento da qualidade do produto, o que condiz com a modernização do mercado brasileiro e as exigências de qualidade do internacional. Em segundo plano, está a preocupação com o atendimento rápido às novas tendências do mercado e o próprio *design* do produto, ficando num plano posterior questões ligadas as especificações técnicas e introdução de novas matérias-primas ou acessórios, embora se perceba a constante preocupação em inovações. O que se verifica também, é que a organização da indústria moveleira está mais voltada para dentro de si, priorizando ações internas e procurando reagir perante as ações da concorrência. Muitas empresas não possuem domínio da metodologia de custos e ficam vulneráveis às ações especulativas da concorrência. Por outro lado, há forte processo de atualização tecnológica e preocupação com inovações de produto e de processo. No entanto, há necessidade de melhorias na gestão e intensificação de parcerias para a modernização gerencial, maior ligação com o mercado, relação com a rede de externalidades e instituições de apoio.

Desta forma, fica exposto que a indústria de móveis desfruta a posição peculiar em relação ao *design*, fator central para sua reestruturação. Por fim, tem-se que é importante desenvolver estratégias específicas para o pólo, respeitando seu estágio tecnológico e sua cultura empresarial. Portanto, a melhoria da competitividade da indústria moveleira depende também de sua maior agilidade no processo de resolução de problemas ocorridos no setor, visando a identificação de propostas factíveis que possam ser rapidamente implementadas.

### 4.3 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E RELAÇÕES INTER-FIRMAS NO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS

A relação interfirmas tanto horizontais quanto verticais e o desenvolvimento de ações conjuntas são uma das principais características de um *cluster*. Busca-se, com essa análise, evidenciar as formas de cooperação das empresas produtoras com seus fornecedores e com as instituições de apoio, identificando os pontos fortes e fracos entre os diversos atores dentro do *cluster*.

Observa-se, pela leitura da tabela 24 que as pequenas empresas, maioria no *cluster*, apresentam pouca ou quase nenhuma preferência na cooperação entre as mesmas, no que se refere ao uso de equipamentos, laboratórios de desenvolvimento conjunto de projetos, troca de informações sobre o desenvolvimento de produto e matéria-prima, organização de feiras e eventos, demonstrando que ainda são frágeis as relações entre as elas.

TABELA 24 – TIPO DE COOPERAÇÃO COM OS FORNECEDORES NO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

TIPOS DE COOPERAÇÃO	Classif.	Muita Preferência	Média Preferência	Pouca Preferência	Sem Preferência	Total Respostas	(%)
Uso de Equipamentos	P	1	-	2	5	8	50
	M	-	2	2	-	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Uso de Laboratórios	P	-	1	1	6	8	50
	M	2	-	1	1	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Desenvolvimento conjunto de projetos	P	-	1	3	4	8	80
	M	-	2	1	1	4	80
	G	1	-	1	-	2	100
Troca de informações sobre o Desempenho de produto e Matéria prima	P	-	1	7	-	8	50
	M	-	1	3	-	4	80
	G	-	1	-	1	2	100
Organização de feiras e eventos	P	-	1	7	-	8	50
	M	-	-	4	-	4	80
	G	-	1	-	1	2	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

No aspecto de parcerias para aumento da capacitação tecnológica, as respostas indicam maior preocupação das empresas com o desenvolvimento de tintas e vernizes com 40%. Já nos aspectos relacionados à troca de informações sobre resistência dos produtos,

interagem em 30%, fato que justifica a preocupação dos empresários em ter produtos com durabilidade e resistência, para fazer frente às exigências do mercado, bem como para atender aos lançamentos de novos produtos, que apresentam novas características de produção.

A preocupação com questões de falta de matéria-prima e meio ambiente, leva as empresas a buscar parcerias em projetos voltados para essas finalidades. São exemplos o Programa de Auto Sustentabilidade de Matéria-Prima para o Pólo Moveleiro do Norte do Paraná – Simflor e do tratamento de resíduos, que são desenvolvidos em conjunto entre empresas, fornecedores e instituições de apoio.

TABELA 25 – PARCERIA PARA AUMENTO DA CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA NO CLUSTER DE ARAPONGAS

Tipo de Parceria	Nº Resp.	(%)
Desenvolvimento de projetos conjuntos com outras empresas	1	10%
Desenvolvimento de máquinas para atender as novas características do produto	2	20%
Desenvolvimento de tintas e vernizes para atender as novas exigências do mercado	4	40%
Troca de informações sobre o desempenho e resistência de produtos	3	30%
Contratação de laboratórios p/análise de problemas técnicos e desenvol. de produtos	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Conforme dados obtidos na tabela 26 percebe-se que as relações interfirmas para troca de informações no *cluster* de Arapongas são pouco densas, uma vez que se constata maior frequência com os representantes e serviços de manutenção. Isso se deve, ao fato de que representantes comerciais de vendas direta às empresas estão em contato permanente com seus clientes, ao passo que as relações nos serviços de manutenção deve-se à assistência técnica, que ocorre para solucionar problemas de paradas de máquinas, interrupções momentâneas e manutenção preventiva.

Às relações com bibliotecas especializadas, universidades e SENAI, foi atribuída baixa preferência por quase todas as empresas. Entendemos tal fato por não existir, nas universidades da região, os cursos diretamente focados para a realidade do setor, principalmente para a necessidades de *design* e inovação tecnológica. O mesmo ocorre com os cursos do SENAI que, mesmo sendo de nível técnico estão mais voltados para a realidade de manutenção e reparos de máquinas e equipamentos que propriamente para questões de inovação tecnológica.

TABELA 26 – RELAÇÕES INTERFIRMAS PARA TROCA DE INFORMAÇÕES NO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

FONTE	Respostas							
	Frequente	(%)	Ocasional	(%)	Nenhuma	(%)	Total	(%)
Serviços de manutenção	7	50%	4	29%	3	21%	14	100%
Agentes de exportação	1	8%	8	67%	3	25%	12	100%
Representantes	10	67%	2	13%	3	20%	15	100%
Consultorias	4	27%	9	60%	2	13%	15	100%
Bibliotecas especializadas	0	0%	4	29%	10	71%	14	100%
Universidades	1	7%	6	43%	7	50%	14	100%
Senai	1	7%	13	93%	0	0%	14	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

No aspecto *cooperação com os concorrentes*, das 23 empresas pesquisadas apenas 15 responderam, entre elas 10 pequenas, 3 médias e as 2 únicas grandes. Constata-se que nesse quesito não há receptividade por parte das empresas.

A maior tendência de cooperação é percebida pelas pequenas empresas, no entanto em aspectos não muito relevantes como, por exemplo, empréstimo de matéria-prima, negociações sindicais e solução de problemas de transporte. A organização de feiras é o único objetivo comum de todas as empresas, conforme tabela 27. Tal quadro aponta que as médias e grandes empresas não são sensíveis à cooperação, porque nesses tamanhos a concorrência é mais explícita, com mercado consumidor mais amplo e níveis de produção maior.

TABELA 27 – COOPERAÇÃO COM OS CONCORRENTES NO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

TIPOS DE COOPERAÇÃO	Classif.	Muita Preferência	Média Preferência	Pouca Preferência	Sem Preferência	Total Respostas	(%)
Preço	P					0	75
	M	1	-	4	-	5	100
	G	-	-	2	-	2	100
Qualidade	P					0	75
	M	-	1	4	-	5	100
	G	-	-	2	-	2	100
Novos Designs	P					0	75
	M	-	1	4	-	5	100
	G	-	1	1	-	2	100
Flexibilidade na produção E pontualidade na entrega	P					0	75
	M	1	-	4	-	5	100
	G	-	1	1	-	2	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

A tabela 28 destaca as informações obtidas na pesquisa de campo e apresenta os resultados que envolvem a questão da cooperação, da parceria das empresas com escolas técnicas e universidades. O que se verifica é preocupante, uma vez que só as empresas apresentam baixos índices de comprometimento na busca de soluções conjuntas para o setor. As pequenas e as médias empresas revelam ter algum grau de cooperação quando se envolvem treinamentos e cursos em que venha beneficiar-se internamente.

TABELA 28 – COOPERAÇÃO COM ESCOLAS TÉCNICAS E UNIVERSIDADES NO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

TIPOS DE COOPERAÇÃO	Classif.	Muita Preferência	Média Preferência	Pouca Preferência	Sem Preferência	Total Respostas	(%)
Responsável pelo funcionamento, Participa no custeio	P	-	-	1	6	7	43
	M	-	1	2	-	3	60
	G	-	-	1	1	2	100
Ajuda financeiramente O estabelecimento	P	-	-	-	7	7	43
	M	-	-	3	-	3	60
	G	-	-	1	1	2	100
Cede equipamentos, Laboratórios, etc.	P	-	-	1	6	7	43
	M	-	-	2	1	3	60
	G	-	-	2	-	2	100
Cede técnicos para o exercício do magistério	P	-	-	1	6	7	43
	M	-	-	2	1	3	60
	G	-	1	1	-	2	100
Custeia cursos regulares Para funcionários	P	1	-	2	4	7	43
	M	-	-	2	1	3	60
	G	-	1	-	1	2	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Quanto às características gerais das empresas relacionadas à produção, não diversificada com produtos similares, verticalização do processo produtivo e iniciativas de terceirização, principalmente em acessórios, há uma preocupação com a falta de matéria-prima, fornecedores de insumos fora do arranjo e introdução de novos produtos no processo produtivo (MDF). Forte presença de empresas familiares com técnicas tradicionais administração, com poucas iniciativas de utilização de processos mais avançados.

No aspecto mercadológico, verifica-se a utilização de técnicas tradicionais de custos de produção, a preços de mercado estabelecidos pela concorrência, pois a empresa, isoladamente, não consegue ditar o preço, sendo esse o fator de concorrência no mercado; comercialização voltada para o mercado interno. As empresas estão buscando ampliar a

qualidade e o *design* dos produtos, como fator de concorrência e agregação de valores, apesar de serem inexpressivos os valores investidos em pesquisa e desenvolvimento, bem como a falta de quadro de pessoal interno nas empresas voltados para essa área, sendo os produtos desenvolvidos internamente pelo quadro técnico de pessoal das áreas de produção e venda com os conhecimentos tácitos acumulados. Percebem-se as empresas voltadas internamente para aspectos de produção e fábrica, o que não deixa de ser importante, mas deveriam ampliar mais ações para questões de vendas, publicidade, tendências de mercado, etc., conforme quadro 3.

QUADRO 3 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DO CLUSTER DE ARAPONGAS – PR - 2001

Padrão de Concorrência	Características Gerais
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não diversificada, produtos muito próximos</li> <li>- Verticalização na produção, com incipientes terceirização de alguns acessórios</li> <li>- Ampliação da capacidade instalada</li> <li>- Flexibilidade produtiva não muito intensa</li> </ul>
MATÉRIA-PRIMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com sua escassez alongo prazo</li> <li>- Fornecedores de insumos, fora do arranjo em sua maioria</li> <li>- Introdução do MDF com implantação de novos processos de produção</li> </ul>
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas técnicas de gestão ainda pouco incipientes, com iniciativas isoladas por parte de algumas empresas</li> <li>- Administração familiar predominante, com casos isoladas de profissionalização</li> <li>- Busca de qualificação e profissionalização</li> </ul>
CUSTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Utilização de métodos tradicionais, não utilizando práticas avançadas de cálculo</li> </ul>
PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecidos pelo mercado, com predominância da concorrência estabelecida.</li> <li>- Fator de concorrência de mercado.</li> </ul>
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomina o mercado nacional, com pouca participação no mercado externo</li> <li>- Buscando qualidade para inserir-se no mercado externo</li> <li>- Pesquisas superficiais de satisfação ao cliente</li> <li>- Não existem barreiras à entrada de novos concorrentes</li> </ul>
ASSISTÊNCIA TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento direto ao cliente e utilização dos representantes e vendedores.</li> <li>- Inexistência de estrutura específica para essa finalidade</li> </ul>
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação constante com a qualidade do produto</li> <li>- Utilização de ações corretivas nos processos de produção</li> <li>- Pouca importância a controles e registro para monitoramento da qualidade.</li> </ul>
DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco incipiente ainda, estruturas específicas de <i>design</i> nas empresas</li> <li>- Utilização do conhecimento tácito do quadro de colaboradores</li> <li>- Presença de relações com intermediários, como representantes/ fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos e clientes.</li> </ul>
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de estrutura de pesquisa e desenvolvimento</li> <li>- Desenvolvimento interno na própria empresa</li> <li>- Renovação do parque de maquinários na busca de novas tecnologias, com alguma participação de equipamentos importados.</li> <li>- Busca de informações em feiras, revistas especializadas e fornecedores de máquinas e equipamentos</li> <li>- Baixa relações com instituições de apoio, como Universidade e Centro Tecnológico</li> </ul>
<b>Estratégias Cooperativas</b>	<b>Características</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restritas a questões de pouco envolvimento, como utilização de equipamentos e laboratórios</li> <li>- Pouca integração/cooperação com instituições de apoio</li> <li>- Relações interfirmas não visíveis</li> <li>- Baixo grau de cooperação com fornecedores</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2001.

#### 4.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

A análise dos resultados do estudo de campo nas empresas da amostra do *cluster* araponguense possibilita-nos afirmar que o setor moveleiro de Arapongas se constitui hoje um dos pólos de aglomeração industrial de pequenas e médias empresas com características especiais, podendo ser considerado até certo ponto dinâmico. Contudo, cabe esclarecer que ha muitas dificuldades a serem superadas, como infra-estrutura, desenvolvimento tecnológico, busca de políticas que possam reajustar o setor e viabilizar seu crescimento, além de uma conscientização por parte dos empresários de que se faz urgente a cooperação entre si na busca de melhores condições para o setor. Somente diante de estratégias que privilegiem o acesso das pequenas empresas em trabalhos cooperativos, é que a maioria das dificuldades apresentadas pelo setor poderão ser solucionadas.

Visualiza-se ainda que a indústria moveleira no *cluster* de Arapongas caminha, mesmo que a passos lentos, para um processo de consolidação tecnológica, principalmente pela substituição de máquinas e equipamentos antigos por novos e mais modernos, processo esse que se constata com maior intensidade nas médias e grandes empresas. Esse processo também passa pela qualificação da mão-de-obra, que está sendo viabilizada com a implantação do Centro de Tecnologia da Madeira e Móvel que atenderá as necessidades de capacitação e qualificação da mão-de-obra, além de trabalhar com pesquisa e desenvolvimento de materiais e novas tecnologias, buscando aumentar a qualidade e competitividade, principalmente voltadas a incrementar o mercado externo, e ao atendimento do mercado interno com maior valor agregado aos produtos. Em termos de desenvolvimento de *design*, que e um dos principais diferenciais competitivo, esse se apresenta com mais intensidade nas grandes empresas, sendo que nas pequenas e médias quase inexistente um setor próprio. Também não contratam escritórios especializados, em função do custo do investimento nessa atividade frente ao baixo retorno dela esperado, sendo então os modelos desenvolvidos, na sua grande parte, com base nos modelos já existentes, sem pesquisa de mercado e análise das tendências solicitada pelo cliente.

A cooperação entre as empresas do pólo é praticamente nula, pois a sua grande maioria trabalham na defensiva com concorrência via preço, como estratégia de negócio, ficando evidente a preocupação com a concorrência interna entre as empresas, principalmente por trabalharem com produtos muitos similares. Aqui se detecta novamente a necessidade de

se desenvolverem trabalhos cooperativos entre as mesmas, privilegiando as pequenas e médias do *cluster*, que são a grande maioria, uma vez que as grandes empresas, pelo seu tamanho, já buscam isoladamente atender suas necessidades.

## 5 AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS FORNECEDORAS E INSTITUIÇÕES DE APOIO NO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS

No entendimento de *clusters* industriais, são importantes relações entre fornecedores e empresas produtoras, sobretudo quando se procura entender a eficiência e formas de cooperação. Para tal, na análise dos fornecedores inserido no *cluster* moveleiro de Arapongas, suas relações com as empresas e seu próprio desempenho. Na seção 5.1, apresenta-se a caracterização geral da indústria fornecedora; na seção 5.2, analisam-se as características gerais das instituições de apoio; na seção 5.3 faz-se uma síntese conclusiva.

### 5.1 EMPRESAS FORNECEDORAS

As empresas fornecedoras participaram da última FIQ – Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-primas e Acessórios para a Indústria Moveleira, estão localizadas, conforme tabela 29, sua maioria, fora da região de estudo, mais especificamente dos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo.

Fornecedores locais presentes na feira foram: na área de acessórios apenas 01 (uma) e 47 (quarenta e sete) fora da região; máquinas e equipamentos apenas 04 (quatro) e 104 (cento e quatro) fora de Arapongas; matéria-prima apenas 05 (cinco) e 97 (noventa e sete) fora da região, demonstrando que a grande maioria das empresas que produzem insumos, máquinas e equipamentos para o setor moveleiro estão fora da região. No entanto, existe no local apenas representantes de vendas de empresas estratégicas para o fornecimento ao setor.

No âmbito das empresas pesquisadas de 11 (onze) empresas selecionadas, somente 02 (duas) responderam ao questionário enviado. Esse questionário procurou explorar a visão desses fornecedores sobre o *cluster* em geral, dada a experiência e ao longo tempo atuando no setor. Esses fornecedores do *cluster* moveleiro de Arapongas ainda desenvolvem poucas ações voltadas para a atuação de forma cooperativa, apesar de demonstrarem esforços para iniciativas individualizadas na busca do aperfeiçoamento tecnológico e de inovação. As indústrias fornecedoras, de um modo geral, se caracterizam pela irregularidade e baixa qualidade, o que leva as empresas a recorrerem a fornecedores de fora do arranjo produtivo local.

TABELA 29 – LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA II FEIRA INTERNACIONAL DA QUALIDADE EM MÁQUINAS, MATÉRIAS-PRIMAS E ACESSÓRIOS PARA A INDÚSTRIA MOVELEIRA – ARAPONGAS – PR - 2000

Tabela – Origem Expositores da FIQ/2000								
Segmento	Arapongas	PR	SC	RS	SP	Exterior	Outros	Total
Acessórios	1	6	4	20	16	0	1	48
(%)	2,08	12,50	8,33	41,67	33,33	0,00	2,08	100,00
Embalagens	0	5	2	2	5	0	0	14
(%)	0,00	35,71	14,29	14,29	35,71	0,00	0,00	100,00
Máquinas, equipamentos e ferramentas	4	23	15	27	29	9	1	108
(%)	3,70	21,30	13,89	25,00	26,85	8,33	0,93	100,00
Matérias-primas	5	30	8	10	47	1	1	102
(%)	4,90	29,41	7,84	9,80	46,08	0,98	0,98	100,00
Serviços	10	15	4	3	4	1	2	39
(%)	25,64	38,46	10,26	7,69	10,26	2,56	5,13	100,00
Total Geral	20	79	33	62	101	11	5	311
	6,43	25,40	10,61	19,94	32,48	3,54	1,61	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

As empresas fornecedoras reconhecem a preocupação das empresas moveleiras locais, de que o distanciamento dos fornecedores é considerado como um fator preocupante. A ausência de fornecedores locais de matérias-primas e equipamentos representa um sério gargalo, não só para a maior integração da cadeia produtiva, como também para a competitividade das empresas. Observa-se, por exemplo, que a obtenção de madeira no local do arranjo torna-se economicamente inviável, por isso o reflorestamento realizado por intermédio do Projeto Simflor. Em 400 (quatrocentos) hectares de terra serão plantadas espécies de árvores como eucalipto, pinus e árvores naturais. Tal projeto é considerado prioritário pelos empresários.

Pelas entrevistas observou-se que as principais necessidades de treinamento identificadas pelos fornecedores são as que se baseiam em relações humanas, qualidade, trabalho em equipe, liderança, entre outros fatores, cuja importância se dá pela busca de melhoria no atendimento aos clientes, redução de custos, melhoria da qualidade, desenvolvimento de espírito empreendedor.

A pesquisa permitiu captar que a maior parte das empresas fornecedoras não apresentam departamentos de P&D constituídos para o desenvolvimento de novos modelos e lançamento de novos produtos no mercado. Isso permite deduzir que o *cluster* araponguense possui uma capacidade inovativa pequena, limitando-se principalmente à *cópia*.

Relatos apontaram também a inexistência de técnicas modernas de gestão empresarial do tipo células de produção, *just in time*, qualidade total, grupos de melhoria GMs/CCQ entre outros, aparecendo apenas iniciativas de implantação do sistema 5S – organização/limpeza, manutenção preventiva e Kanban, que são técnicas não associadas em grande sentido a aspectos modernizantes que possam ser traduzidos em melhoria da qualidade, redução de custos e melhoria no processo produtivo.

Informa-se também que as empresas fornecedoras possuem formas de atendimento direto ao cliente por meio de representantes, sendo esses, fator importante no desempenho das vendas, pois equacionam os problemas de imediato, ganhando a confiança do cliente.

Quanto à sistemática de controle de qualidade dos fornecedores, existem aspectos relacionados as ações de inspeção de recebimento de matéria-prima, de manutenção preventiva nas máquinas, desenhos que acompanham o processo produtivo e a especificação técnica na compra de matéria-prima. Isso indica que apesar da pouca representatividade na totalidade dos fornecedores do *cluster*, as empresas que atuam na região se preocupam com controle de qualidade, pois tais atitudes demonstram a necessidade de manter-se atuante no mercado e fazer frente à concorrência tanto local como extremamente.

Observa-se também, pelas entrevistas, que os fornecedores prezam o desenvolvimento tecnológico, ainda que limitado ao espaço interno da própria empresa, e, em segundo plano, a preferências pelas especificações dos clientes; em terceiro os fornecedores de máquinas e equipamentos. Destaca-se ainda visitas e feiras nacionais e internacionais como importante fonte de informações tecnológicas e não consideram relevante a contratação de centros tecnológicos.

Os fornecedores, por seu turno, reconhecem a necessidade de maior domínio de tecnologias avançadas e maiores investimentos em P&D como essenciais; no entanto, gastos em P&D são baixíssimos e sem valores especificados, e a estrutura de pessoal técnico, quando existente, refere-se ao proprietário, com nível de engenharia, técnicos e trabalhadores formais.

Afirmam os empresários fornecedores que existem obstáculos que inibem o avanço tecnológico, destacando-se a disponibilidade financeira, falta de recursos humanos

qualificados, instabilidade do mercado, falta de incentivos fiscais e financeiros e laboratório de P&D inadequados.

Na busca de informações tecnológicas e novos processos produtivos, as empresas pautam por sugestões dos clientes; a indústria moveleira é a principal fonte para atualizar-se tecnologicamente. As feiras e a visita a outras empresas são vistas também como fontes de informações, tendo em vista que nelas ocorrem lançamentos de novos produtos e processo de produção, emergindo novas tecnologias e produtos, com variedades em quase todos os aspectos, principalmente no *design*, cores, matéria prima utilizada, acessórios etc.

Diante do exposto observam-se os seguintes pontos referentes ao quadro de fornecedores no *cluster* moveleiro de Arapongas:

- a) o número de empresas é extremamente reduzido, em muitos casos não atingindo 10% do total de empresas fornecedoras para o *cluster*;
- b) pela predominância de empresas familiares, a gestão das mesmas acontece sem a adoção de técnicas modernas de administração e gerenciamento, fugindo das tendências observadas no mercado;
- c) o atendimento aos clientes se processa quando solicitados, principalmente para desenvolver algum equipamento exclusivo para determinadas necessidades, ou nas assistências técnicas corretivas;
- d) não há, de forma explícita, gastos com pesquisa e desenvolvimento, bem como inexistente quadro de pessoal formalmente constituído para esta finalidade.
- e) apesar dessa ausência, as empresas fornecedoras procuram atualizar-se pelo desenvolvimento interno e interação com clientes e fornecedores, máquinas e equipamentos para avançar em termos tecnológicos.

## 5.2 INSTITUIÇÕES DE APOIO

Para a compreensão de um *cluster* é importante analisar as instituições de apoio, uma vez que essas são os principais atores que prestam serviços para a consolidação das relações, planejam atividades que promovem o desenvolvimento regional e identificam pontos de melhoria contínua para a superação de fraquezas da indústria em questão, viabilizando o estabelecimento de políticas de promoção.

Existem 08 (oito) instituições de apoio no *cluster*, sendo que 05 (cinco) responderam ao questionário, representando 62,5% da amostra. Tais instituições são: Associação Comercial e Industrial de Arapongas, EXPOARA – Pavilhão de Exposição, Prefeitura Municipal de Arapongas; Sindicato das Indústrias Moveleiras de Arapongas – SIMA; Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa - Sebrae, deixando de responder o representante local da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Moveleira de Arapongas e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, a tabela 30 destaca essas informações.

TABELA 30 – INSTITUIÇÕES DE APOIO PESQUISADAS NO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR - 2001

Instituição	Localização	Qtde	(%)
Associação Comercial e Industrial	Arapongas	1	20%
EXPOARA	Arapongas	1	20%
Prefeitura	Arapongas	1	20%
SEBRAE	Apucarana	1	20%
Sindicato das Indústrias Moveleiras de Arapongas	Arapongas	1	20%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Das instituições que compõem o arranjo, com o caráter de promoção e/ou coordenação de suas interações internas e de mobilização política, a mais atuante é o SIMA – Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas. Sua ação é amplamente reconhecida pelos empresários do setor, tornando-se um elo fundamental entre as empresas e outras instituições existentes. O Sindicato objetiva o fortalecimento das empresas por meio da atuação conjunta, fortalecendo a capacidade de negociação das empresas, junto a empresas moveleiras, fornecedores, instituições públicas e financeiras, sindicatos de classe, etc.

A Associação Comercial e Industrial de Arapongas trabalha de forma conjunta com os empresários do comércio, indústria e serviços, fortalecendo a capacidade de negociação das empresas, junto a fornecedores, instituições públicas e financeiras, sindicatos de classe, etc, com ações como: palestras, seminários, cursos, consultorias, promoções conjuntas de campanhas publicitárias e de vendas, eventos em geral. Quando desenvolvidas em conjunto, essas ações atingem um maior número de interessados, beneficiando toda a classe empresarial e quadro de funcionários.

A EXPOARA – Pavilhão de Exposições – se traduz num espaço físico construído pela união de empresários do setor moveleiro, para promover pro meio de exposições, os móveis produzidos localmente e de outras regiões do país, além de matéria-prima e insumos, máquinas e equipamentos para a indústria moveleira.

A Prefeitura Municipal de Arapongas, por meio da Secretaria de Desenvolvimento, Indústria e Comércio com políticas de fomento, disponibilização de parques indústrias e infraestrutura, foram estratégicas na consolidação do setor moveleiro na cidade.

O SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa desenvolve parcerias voltadas para: consultorias, treinamentos, cursos de formação técnica e gerencial, busca do empreendedorismo, caravanas técnicas, desenvolvimento tecnológico entre outros, procurando fortalecer o segmento empresarial do setor.

As instituições de apoio entendem que, para desenvolver estratégias e políticas para o desenvolvimento do setor moveleiro, é necessário verificar os critérios considerados essenciais para a competitividade da indústria e apontam ser cada vez mais crescente a importância do *design* como canal de inovação, seja de produtos ou processos. Por intermédio do melhoramento do *design* incorporam-se novas tecnologias de produção, novos insumos, novas matérias-primas, etc.

Além do *design*, conforme tabela 31, foram considerados muito importantes os fatores: preço, nível tecnológico e a qualidade da matéria-prima. O processo competitivo no segmento de móveis tem exigido maior qualidade do móvel com um preço mais acessível; isso justifica porque o fator preço é o mais destacado. A maioria das empresas prefere concorrer

por ele, tendo em vista os produtos moveleiros serem de baixo valor agregado e com pouco requisitos em qualidade e sofisticação.

TABELA 31 – PRINCIPAL FATOR DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DE ARAPONGAS – PR - 2001

Critérios	Nenhuma	Pouca	Importante	Muito	Total	(%)
	Importância	Importância		Importante	Respostas	Respostas
Qualidade	-	-	3	2	5	100
Preço	-	1	-	4	5	100
Segmento de mercado (nicho)	-	-	4	1	5	100
Tecnologia - máquinas e equipamentos	-	-	3	2	5	100
Design - estilo do móvel	-	-	1	4	5	100

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2001.

Os dados, evidências e análise apresentados ao longo deste trabalho indicam a existência de elementos que estabelecem vantagens competitivas e comparativas decorrentes da aglomeração e concentração industrial dos diversos atores que compõem o *cluster* araponguense. Na visão das instituições, os positivos ou fortes são: MOVELPAR – Feira da Indústria e do Móvel do Paraná, empresas familiares, empresas com alto grau de tecnologia, móveis populares, qualidade dos móveis, custo acessível, mão-de-obra barata, posição geográfica privilegiada, concentração industrial, oferta de mão-de-obra qualificada, oferta de matéria-prima, proximidade com o fornecedor e grandes centros, boas áreas de reflorestamentos, vocação empreendedora dos empresários, boas rodovias (escoamento da produção), produtividade, agressividade nas vendas, rapidez na entrega, conforme tabela 32.

TABELA 32 – CARACTERÍSTICAS POSITIVAS NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PR - 2001

Característica	Nº de Respostas	(%)
Feira MOVELPAR	3	14,29
Empresas familiares	1	4,76
Empresas com alto de grau de tecnologia	1	4,76
Móveis populares	1	4,76
Qualidade dos móveis	1	4,76
Custo acessível	1	4,76
Mão-de-obra barata	1	4,76
Posição geográfica privilegiada	1	4,76
Concentração industrial	1	4,76
Oferta de mão-de-obra qualificada	1	4,76
Oferta de matéria-prima	1	4,76
Proximidade com o fornecedor	1	4,76
Proximidade de grandes centros	1	4,76
Boas áreas de reflorestamentos	1	4,76
Vocação empreendedora dos empresários	1	4,76
Boas rodovias (escoamento da produção)	1	4,76
Produtividade	1	4,76
Agressividade nas vendas	1	4,76
Rapidez na entrega	1	4,76
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

As características negativas e/ou fracas identificadas pelas instituições de apoio podem ser classificadas da seguinte maneira: pouca exportação, empresas familiares, pouco *design*, concentração nos mesmos produtos, guerra de preços, localização geográfica, falta de P&D, *marketing* pouco explorado, empresas nepotistas, baixa qualidade dos móveis, falta de centro de formação profissional, concentração operária, concorrência, cópias, falta de matéria-prima, conforme tabela 33.

TABELA 33 – CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS PR - 2001

Característica	Nº de Respostas	(%)
Pouca exportação	3	17,65
Empresas familiares	1	5,88
Pouco <i>design</i>	1	5,88
Concentração nos mesmos produtos	1	5,88
Guerra de preços	1	5,88
Localização geográfica	1	5,88
Falta pesquisa e desenvolvimento	1	5,88
Marketing pouco explorado	1	5,88
Empresas nepotistas	1	5,88
Baixa qualidade dos móveis	1	5,88
Falta de centro p/formação profissional	1	5,88
Concentração operária	1	5,88
Concorrência	1	5,88
Cópias	1	5,88
Falta de matéria-prima	1	5,88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Diante do cenário apresentado, verifica-se que as instituições de apoio apresentam opiniões contraditórias, uma vez que foram apontados pontos positivos e negativos ao mesmo tempo. Na verdade, os pontos negativos podem ser verificados diante da baixa capacidade inovativa, pequena especialização interfirmas e pouca cooperação. A produção é essencialmente voltada para o mercado interno mais especificamente para as classe C e D, em que o fator preço é determinante. Mas a característica mais preocupante é o baixo grau de associativismo e a falta de mão-de-obra qualificada, uma vez que se verificou a presença da prática, onde o treinamento e a especialização são encarados como despesa e não investimento.

Segundo a visão das instituições de apoio, as políticas que devem ser implementadas e incentivadas, para aumentar o desempenho são tecnologia e *design*, constituem-se em: ampliação de palestras, incentivos municipais, capacitação técnica e de mão-de-obra, conforme tabela 34. Entende-se que o objetivo de se ter melhoramentos na tecnologia refere-se ao aumento na produção, redução de custos, ampliação da qualidade dos produtos. O melhoramento no *design* tem como objetivo agregar mais valor ao produto, ampliando as receitas da empresa, buscando maior competitividade frente à concorrência.

TABELA 34 – POLÍTICAS PARA AUMENTAR O DESEMPENHO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DE ARAPONGAS – PR - 2001

Propostas	Nº de Respostas	(%)
Melhorar tecnologia	4	36,36
Melhorar o <i>design</i>	3	27,27
Ciclos de palestras p/democratizar informações	1	9,09
Incentivos municipais	1	9,09
Capacitação técnica	1	9,09
Capacitação da mão-de-obra	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

No âmbito das políticas macroeconômicas, as instituições de apoio entendem que as decisões políticas devem dar maior preferência à mudança na alíquota de impostos sobre o produto, à política de estímulo a exportação, à restrição de crédito e taxa de juros, à política de estímulo a importação de máquinas e aos programas específicos para o desenvolvimento. Entende-se que essas políticas podem estimular o desenvolvimento local, estimulando a produção interna, as exportações, a competitividade no campo de máquinas e equipamentos, a criação de novas empresas e postos de trabalho, refletindo no desenvolvimento local do setor e da região, conforme tabela 35.

TABELA 35 – DECISÕES POLÍTICAS PARA APOIO NO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – POR NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO DO *CLUSTER* DE ARAPONGAS - 2001

Políticas	Muita Preferência	Boa Preferência	Pouca Preferência	Nenhuma Preferência	Total Respostas	(%)
Mudança na alíquota de impostos sobre o produto	4	-	-	-	4	80
Política de estímulo a exportação	3	1	-	-	4	80
Restrição de crédito e taxa de juros	4	-	-	-	4	80
Política de estímulo a importação de máquinas	2	-	1	-	3	75
Programas específicos para o desenvolvimento	2	-	1	-	3	75
Outros – reforma tributária	1	-	-	-	1	25

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Na visão dos próprios empresários, as decisões políticas, que visam maior desenvolvimento do *cluster* moveleiro, devem ser direcionadas para a questão tributária. As pequenas empresas, na maior preferência de respostas, demonstram a constante preocupação com a mudança na alíquota de impostos sobre o produto, conforme tabela 36. As médias e grandes empresas seguem essa apreciação, ficando em segundo plano as restrições quanto à

política de crédito e taxa de juros, que inibem os investimentos e limitam o acesso ao consumo pelos clientes e consumidores.

TABELA 36 – DECISÕES POLÍTICAS PARA APOIO NO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS EMPRESAS MÓVEIS - 2001

Políticas	Classif.	Muita Preferência	Boa Preferência	Pouca Preferência	Nenhuma Preferência	Total Respostas	(%) Respostas
Mudança na alíquota de impostos sobre o produto	P	5	2	1	1	9	56
	M	3	-	2	-	5	100
	G	2	-	-	-	2	100
Política de estímulo a exportação	P	-	3	3	3	9	56
	M	2	-	3	-	5	100
	G	1	-	-	1	2	100
Restrição de crédito e taxa de juros	P	3	-	3	3	9	56
	M	1	3	1	-	5	100
	G	1	-	-	1	2	100
Política de estímulo a importação de máquinas	P	-	-	3	6	9	56
	M	1	2	2	-	5	100
	G	-	1	-	1	2	100
Programas específicos para o desenvolvimento	P	2	4	1	2	9	56
	M	2	2	1	-	5	100
	G	1	-	1	-	2	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Quanto à influência dos fatores sistêmicos e institucionais, que possam afetar o desempenho das empresas moveleiras do *cluster* de Arapongas, segundo elas próprias, os principais estão ligados a distorções no sistema de política tributária, considerado esse como fator de muita influência. Os demais fatores identificados como de boa influência correspondem a: falta de incentivo a P&D, elevado custo do capital alternativo, políticas de transporte rodo-portuários, falta de formação de *designers*, falta de uma política habitacional, difícil acesso à tecnologia externa, elevado custo do capital alternativo e para investimentos, ameaça dos produtos substitutivos, conforme tabela 37.

TABELA 37 – INFLUÊNCIA DOS FATORES SISTÊMICOS SOBRE O DESEMPENHO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS EMPRESAS DE MÓVEIS - 2001

Fatores	Classif.	Muita Influência	Boa Influência	Pouca Influência	Nenhuma Influência	Total respostas	(%) Respostas
Políticas de transporte rodo/portuários (tarifas/qualidade)	P	-	-	1	6	7	44
	M	1	1	1	1	4	80
	G	-	1	-	1	2	100
Distorções no sistema de política Tributária	P	5	1	-	1	7	44
	M	1	1	1	1	4	80
	G	2	-	-	-	2	100
Falta de política educacional p/ formação de <i>designers</i>	P	-	-	1	6	7	44
	M	2	-	1	1	4	80
	G	-	1	-	1	2	100
Falta de uma política de desenvolvimento Industrial	P	2	1	1	3	7	44
	M	-	1	2	1	4	80
	G	2	-	-	-	2	100
Falta de incentivos na política de comércio exterior	P	-	-	1	6	7	44
	M	-	1	2	1	4	80
	G	-	1	-	1	2	100
Política cambial instável	P	1	1	-	5	7	44
	M	1	2	-	1	4	80
	G	-	1	1	-	2	100
Falta de uma política habitacional	P	-	-	1	6	7	44
	M	1	-	2	1	4	80
	G	-	1	-	1	2	100
Falta de incentivo a P & D (pesquisa e desenvolvimento)	P	-	-	1	6	7	44
	M	1	1	2	-	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Difícil acesso à tecnologia externa	P	-	-	1	6	7	44
	M	1	1	2	-	4	80
	G	-	-	1	6	7	100
Falta de eletricidade	P	-	-	-	-	0	44
	M	1	-	2	1	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Variação no poder de compra dos consumidores domésticos	P	2	-	1	4	7	44
	M	1	-	2	1	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Ameaça dos concorrentes internacionais	P	-	1	-	6	7	44
	M	1	-	2	1	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Ameaça dos produtos substitutivos/ Alternativos	P	-	-	1	6	7	44
	M	1	1	1	1	4	80
	G	-	-	1	1	2	100
Elevado custo do capital alternativo	P	1	1	1	4	7	44
	M	1	2	1	1	5	80
	G	-	-	1	1	2	100
Elevado custo do capital para Investimentos	P	2	2	1	2	7	44
	M	2	2	-	-	4	80
	G	-	-	1	1	2	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

É citada também pelas pequenas, médias e grandes empresas, a falta de uma política industrial, refletindo a realidade brasileira que há muito tempo deixa a desejar nesse campo, pois não se percebe vontade política dos setores públicos em discutir com a sociedade empresarial os problemas inerente a cada setor da economia. Nesse ponto incluindo o setor moveleiro, que tem uma participação significativa na composição do produto interno bruto do país, gerando postos de trabalho e divisas.

TABELA 38 – INFLUÊNCIA DOS FATORES SISTÊMICOS SOBRE O DESEMPENHO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO - 2001

Fatores	Muita Influência	Boa Influência	Pouca Influência	Nenhuma Influência	Total respostas	(%) Respostas
Políticas de transporte rodo-portuários (tarifas/qualidade)	3	1	1	-	5	100
Distorções no sistema de política tributária	5	-	-	-	5	100
Falta de política educacional p/formação de designers	4	1	-	-	5	100
Falta de uma política de desenvolvimento industrial	4	-	-	1	5	100
Falta de incentivos na política de comércio exterior	4	-	1	-	5	100
Política cambial instável	1	1	2	1	5	100
Falta de uma política habitacional	-	3	1	1	5	100
Falta de incentivo a P & D (pesquisa e desenvolvimento)	2	1	1	1	5	100
Difícil acesso a tecnologia externa	1	1	2	-	5	100
Falta de eletricidade	-	1	2	2	5	100
Variação no poder de compra dos Consumidores domésticos	1	1	1	2	5	100
Ameaça dos concorrentes internacionais	-	1	2	2	5	100
Ameaça dos produtos substitutivos/alternativos	-	1	2	2	5	100
Elevado custos do capital alternativo	1	2	2	-	5	100
Elevados custos do capital para investimentos	2	1	2	-	5	100

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2001.

Ainda, na visão das instituições de apoio existem fatores que exercem maiores influências sobre as indústrias moveleiras, destacando-se as distorções no sistema de política tributária, política de desenvolvimento industrial, incentivos para a política de comércio exterior, políticas de transporte e rodo-portuários, que refletem no tão comentado custo Brasil.

Para melhorar o desempenho das empresas moveleiras, as iniciativas que podem ser promovidas, segundo a própria indústria, destacam-se como fator de muita preferência; a necessidade de treinamento das lideranças tanto no aspecto humano quanto técnico, seguidos

dos fatores de investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento de matéria-prima e tecnologia adequada, conforme tabela 39. Além disso, treinamentos em liderança, empreendedorismo, associativismo e cooperação para levar a classe empresarial a pensar de forma mais conjunta na busca de melhorias para o setor da região, possibilitando o surgimento de novos empreendedores que somariam aos já existentes, ampliando o poder do pólo moveleiro da região.

Outro aspecto relevante destacado pelas empresas moveleiras é a necessidade de expandir as empresas fornecedoras de matéria-prima e insumos dentro do pólo, buscando-se com isso reduzir custos de transporte, entre outros. De modo geral, tais iniciativas buscariam ampliar a sinergia entre as empresas do setor moveleiro, reduzindo os problemas existentes nessa área.

TABELA 39 – INICIATIVAS PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO *CLUSTER* DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS EMPRESAS DE MÓVEIS - 2001

Iniciativas	Muita Preferência	Boa Preferência	Pouca Preferência	Nenhuma Preferência	Total Respostas	(%) Respostas
Formação técnica de lideranças e funcionários	7	6	1	3	17	74
Investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento de matéria-prima	6	1	4	6	17	74
Investimentos em softwares adequados para industria moveleira	3	2	6	6	17	74
Investimentos para evitar a escassez de matéria-prima para os próximos anos	2	3	5	7	17	74
Melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor	3	9	2	3	17	74
Treinamento especializado de gerentes atitudes empreendedoras e de liderança	8	4	2	3	17	74
Treinamento especializado para formação de supervisores de produção	8	7	1	1	17	74

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2001.

Na visão das instituições de apoio, as iniciativas para melhorar o desempenho desse *cluster* moveleiro, centram-se na maior profissionalização das empresas, treinamento na área técnica e gerencial. A preocupação com a maior profissionalização confirma-se em relação aos outros fatores apontados com muita preferência, como a formação técnica de lideranças e funcionários e treinamento especializado de gerentes. Há também a preocupação com questão da matéria-prima, tanto em evitar a sua escassez quanto em investir para obter melhorias na mesma, conforme tabela 40.

TABELA 40 – INICIATIVAS PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO *CLUSTER* MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR NA VISÃO DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO - 2001

Iniciativas	Muita Preferência	Boa Preferência	Pouca Preferência	Nenhuma Preferência	Total Respostas	(%) Respostas
Formação técnica de lideranças e funcionários	4	1	-	-	5	100
Investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento de matéria-prima	4	-	-	1	5	100
Investimentos em softwares adequados para indústria moveleira	4	-	1	-	5	100
Investimentos em maior profissionalização Das empresas	5	-	-	-	5	100
Investimentos para evitar a escassez de matéria-prima para os próximos anos	4	1	-	-	5	100
Melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor	4	-	1	-	5	100
Treinamento especializado de gerentes – atitudes empreendedoras e de liderança	3	1	-	1	5	100
Treinamento especializado para formação De supervisores de produção	4	-	1	-	5	100

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2001.

Quanto às deficiências apontadas pelas empresas destacam-se deficiências tecnológicas nas máquinas adquiridas no mercado nacional, equiparado-se aos líderes mundiais do setor. A falta de domínio de tecnologias avançadas dificulta a exploração das oportunidades de negócios por parte dos fornecedores nacionais, refletindo-se isso em aspectos limitadores nas empresas moveleiras que adquirem as máquinas nacionais.

Na visão da própria indústria moveleira, o maior problema para interação entre fornecedores e indústria está no domínio de tecnologias avançadas, com o maior índice de preferência nas respostas, pois das 17 empresas entrevistadas 11 atribuíram muita preferência a esse fator. Em segundo lugar destaca-se o fator qualidade e desempenho do equipamento que produz, com muita preferência; além de investimento em pesquisas e desenvolvimento e assistência técnica. Em outro plano, a preocupação quanto à qualidade e desempenho do equipamento produzido no mercado nacional e a necessidade de redução de preços para competir com os importados foram atribuídos boa preferência, conforme tabela 41.

TABELA 41 – DEFICIÊNCIAS DOS FORNECEDORES DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DO BRASIL EQUIPARADO AOS LÍDERES MUNDIAIS NA VISÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DO *CLUSTER* ARAPONGUENSE

Áreas	Muita Preferência	Boa Preferência	Pouca Preferência	Nenhuma Preferência	Total respostas	Respostas
Boas instalações e equipamentos para produção de máquinas	3	7	3	4	17	74
Domínio de tecnologias avançadas	11	3	2	1	17	74
Qualidade e desempenho do equipamento que produz	8	2	5	2	17	74
Redução de preço	3	5	4	5	17	74
Investimento em pesquisa e Desenvolvimento	4	2	5	6	17	74
Marca consagrada no mercado	2	4	5	6	17	74
Assistência técnica	5	4	4	4	17	74

Fonte: Pesquisa de campo, 2001.

Em relação à atuação da feira de móveis de Arapongas a MOVELPAR, constatou-se que 74% das empresas da amostra são favoráveis a atuação da feira. Dentre as respostas, tem-se que 31% das empresas afirmam ser essa uma das melhores feiras, 13% destacam que é ótima e 6% boa. De modo geral, as demais respostas destacam que a feira é considerada como ponto de partida para vendas de início de ano; está bem posicionada no cenário nacional, porém falta atrativos turísticos; melhorou muito a qualidade, é ótima para alavancar novos negócios, boa para contatos, mas poucos negócios, encontro para realização de parcerias, conforme tabela 42.

TABELA 42 – ATUAÇÃO DA MOVELPAR COMO ÓRGÃO REPRESENTATIVO DO SETOR MOVELEIRO NO *CLUSTER* DE ARAPONGAS

Característica	Nº de Respostas	(%)
Uma das melhores	5	31
Ótima	2	13
Boa	1	6
Ponto de partida p/vendas de início de ano	1	6
Bem posicionada no cenário nacional, porém falta atrativos turísticos	1	6
Muito boa	1	6
Melhorou muito a qualidade	1	6
Ótima para alavancar novos negócios	1	6
Boa para contatos, mas poucos negócios	1	6
Encontro para realização de parcerias e negócios	1	6
Principal da categoria no Brasil	1	6
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2001. Obs: 74% das empresas da amostra responderam

Na avaliação do projeto PROMÓVEL que visa estimular as exportações, também surgem insatisfações por parte dos empresários. Muitos manifestam suas dúvidas quanto ao futuro do projeto. Vale ressaltar que 60% das empresas da amostra responderam a pesquisa avaliando como muito bom 57%, e 14% como fraca. Há também aquelas que avaliaram o projeto como sem resultados concretos, com poucas possibilidades de tornar os móveis brasileiros mais conhecidos. Contradizendo, há aquelas que a avaliaram como sendo uma excelente ferramenta, conforme tabela 43.

TABELA 43 – AVALIAÇÃO DO PROMÓVEL PARA ESTIMULAR A EXPORTAÇÃO NO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS

Característica	Nº de Respostas	(%)
Muito bom	8	57
Fraca	2	14
Sem resultados concretos	1	7
Possibilidade de conquistar mercado externo	1	7
Possibilidade de tornar os móveis brasileiros mais conhecidos	1	7
Uma excelente ferramenta	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2001. Obs: 60% das empresas da amostra responderam a pesquisa.

Na sua essência, o projeto trabalha com grupos de empresas e iniciativas grupais, é um projeto de incremento às exportações de móveis objetivando elevar as exportações brasileiras para US\$ 2,5 bilhões até 2002. O PROMÓVEL surgiu da constatação do potencial do setor moveleiro nacional e das suas próprias dificuldades. As vantagens apontam de um lado para a disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra disponível e tecnologia, porém, de outro lado, para as dificuldades em desenvolver um *design* próprio e o desconhecimento das especificidades dos diferentes mercados.

### 5.3 POLÍTICAS DE PROMOÇÃO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS

Sob o cenário de economia globalizada, a busca incessante de inovações deve ser permanentemente valorizada, não somente as inovações de produtos, serviços e processos, mas também as novas formas de organização intra e interorganizacional. Diante dessa realidade, as análises realizadas dos fatores endógenos das organizações moveleiras de Arapongas e os exógenos (sistêmicos) levam a listar uma série de estratégias a serem

desenvolvidas para implementar a competitividade do *cluster* moveleiro de Arapongas. Estratégias essas, que são listadas sem uma ordem de prioridade e que nortearão ações a serem discutidas pelos atores do *cluster*, a saber:

- a) definir estratégias de atualização tecnológica específica para o pólo com orientações para a aquisição de máquinas e equipamentos;
- b) estimular a criação de projetos em conjunto, buscando a interação entre as empresas do pólo;
- c) disseminar a cultura do *design*, buscando *designers* renomados para desenvolver trabalhos junto às empresas;
- d) trabalhar com pesquisas de mercado, procurando identificar as preferências dos consumidores;
- e) buscar a qualificação profissional, técnica e gerencial, como ponto de ampliação das vantagens competitivas;
- f) disseminar práticas de administração e gestão empresarial avançadas, com sinergias voltadas para qualidade, custos, *marketing*, recursos humanos e produção;
- g) priorizar a interação e cooperação com instituições de apoio, como sindicatos, poder público, associações e centros tecnológicos;
- h) fortalecer estratégias interempresas, buscando a formalização de redes horizontais e verticais;
- i) investir em sistemas de qualidade e gestão ambiental (ISO 9000 E 14000), organizando-se administrativamente e produzindo com qualidade de vida em todos os seus aspectos;

- j) promover fóruns de debate entre os *clusters* moveleiros, buscando ações conjunta, comum a todos os pólos;
- k) implementar parcerias com os órgãos do setor madeireiro buscando soluções conjuntas, para evitar escassez de madeira;
- l) estabelecer parcerias com Universidades e Centros Tecnológicos para o desenvolvimento de pesquisas para o setor.

A busca de ações nesse sentido são necessárias face às novas oportunidades de negócios que tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam alto conteúdo de conhecimentos e de informações. Em decorrência disso, a emergência das redes de cooperação produtiva, manifestadas em suas diversas formas, ganham destaque especial, tanto na vida das organizações privadas como das organizações públicas.

Assim sendo, com base nas análises realizadas até aqui, pode-se inferir que as possibilidades de formação e/ou desenvolvimento de formas cooperativas de trabalho, de produção e das redes de cooperação produtiva entre empresas, apresentam-se como uma tendência global.

Os estudos e análises dos processos de industrialização local têm identificado alguns fatores sócio-políticos impulsionadores do grande interesse por políticas de industrialização local, como por exemplo: descentralização da política industrial, a aceitação teórica da política industrial e a receptividade às políticas baseadas em empresas de pequeno porte. No caso do pólo moveleiro de Arapongas, a recente experiência também reforça essa tendência. Esses fatores tendem a contribuir para que formulações conceituais recuperem e ampliem o espaço e a admissibilidade da política industrial no campo das teorias e políticas de desenvolvimento.

No entanto, aprimorar a capacidade de formulação de políticas e estratégias para a promoção do desenvolvimento sócio-econômico da industrialização local é, sem dúvida, o ponto chave de muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Por fim, um importante papel da política de desenvolvimento regional seria a articulação entre as três esferas de governo, federal, estadual e municipal, bem como com agentes (privado e não-governamentais) locais, visando fomentar a constituição de agrupamentos e a transformação em agrupamentos avançados.

No caso de Arapongas, uma das estratégias de industrialização reside no reconhecimento dos benefícios que a parceria entre a iniciativa governamental e os setores da sociedade pode proporcionar às empresas. Outra estratégia que deveria ser adotada é da intensificação das relações entre as empresas compradoras (produtoras do bem final) e fornecedoras (de insumos e componentes), em que o tipo de cooperação ou parceria pelo qual as empresas interagem estreitamente, desde a fase de projeto do produto, com vistas a alcançar menores custos de produção, assegurem a qualidade do produto e redução de estoques intermediários.

No que se refere às questões tecnológicas, há de se mencionar o fato de que novas oportunidades econômicas, que privilegiem a geração de renda e emprego, podem surgir dentro de um ambiente que não incorpore, necessariamente, as novas tecnologias de ponta. Em sintonia com essa proposta, as linhas de crédito do tipo Banco do Povo e Microcréditos devem ser consideradas para os pequenos negócios, principalmente em função de seu caráter social.

Há necessidade de serem desenhadas e operacionalizadas políticas voltadas para processos de cooperação, aprendizado, inovação e capacitação dos diversos elementos que constituem os vetores dinâmicos do pólo que já vêm sendo desenvolvidos. Nesse caso, fala-se em capacitação de empresários e trabalhadores envolvidos diretamente no arranjo produtivo. Por isso, é conveniente priorizar as seguintes políticas: capacitação de recursos humanos, busca de inovações de processos e de produtos por meio da articulação entre as instituições voltadas para a pesquisa e desenvolvimento, definição prévia de um conjunto de indicadores de produtividade e de qualidade, ações que possam ser coordenadas entre as instâncias do poder público local e do próprio Estado, maior aproximação do setor produtivo com os centros de formação tecnológica, ações de cooperação interempresas.

No entanto, cabe lembrar o fato de que, por ser a economia brasileira marcada por uma industrialização tardia, ou seja, a indústria moderna instalou-se no país em plena fase do

capitalismo monopolista mundial, há uma série de fatores que bloqueiam um processo de desenvolvimento autônomo. Pois a crescente interdependência das economias dos vários países dentro do processo de industrialização da economia mundial, leva a uma situação de dificuldades competitivas por parte das empresas nacionais, principalmente das pequenas e médias, as quais, em geral, apresentam condições financeiras, mercadológicas e, principalmente, tecnológicas, menos privilegiadas que as grandes.

Por fim, a dinâmica futura do setor moveleiro de Arapongas depende de constante esforço de capacitação tecnológica, no sentido de acompanhar a indústria mundial e de avançar na busca de graus de liberdade e de singularidade local e da constante renovação da relação de mútua aprendizagem que é, sem dúvida, uma estratégia que produzirá iniciativas de fortalecimento do *cluster*.

#### 5.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

As análises das relações entre fornecedores e empresas produtoras ficam comprometidas dentro do *cluster*, face ao inexpressivo número de empresas dentro do arranjo, sobretudo quando se procura entender a eficiência coletiva e as formas de cooperação. Mesmo assim, os relatos obtidos pela entrevista, realizados informalmente com os empresários fornecedores de matérias-primas, insumos, máquinas e equipamentos, possibilitaram-nos observar que há uma ausência de informações por parte da maioria dos entrevistados sobre a necessidade de *cooperação* e a *relação interfirmas*. Logo, desenvolvem poucas ações voltadas para a atuação de forma cooperativa, apesar de demonstrarem esforços para iniciativas individualizadas na busca do aperfeiçoamento tecnológico e de inovação. As indústrias fornecedoras, de um modo geral, se caracterizam pela irregularidade e baixa qualidade, o que leva as empresas a recorrerem a fornecedores de fora.

A existência de elementos que estabelecem vantagens competitivas e comparativas decorrentes da aglomeração e concentração industrial dos diversos atores que compõem o *cluster* araponguense, bem como o estabelecimento de políticas de desenvolvimento foram detectados com a participação das instituições de apoio. Na visão dessas, as características positivas que se identificam com a realidade das empresas moveleiras foram: MOVELPAR – Feira Industria Moveleira do Paraná, empresas familiares, móveis populares, qualidade dos

móveis, custo acessível, posição geográfica privilegiada, concentração industrial, oferta de mão-de-obra qualificada. No entanto norteiam alguns pontos negativos, como: falta de cooperação entre os agentes, *design* pouco avançado, desverticalização da produção, entre outros. A cooperação é apenas um dos caminhos que deve ser considerado pelos empresários, porém a falta de conscientização de que ela auxilia no desenvolvimento do setor moveleiro é outro fator que deve ser trabalhado com o intuito de consolidar e ampliar o crescimento e o desenvolvimento do *cluster*.

Por fim, essa rede de instituições de apoio tem, como papel principal atuar como estimuladoras e catalisadoras do processo de entrosamento e cooperação conjunta das empresas, sustentando e fomentando as relações entre as firmas, mediando eventuais conflitos entre produtoras, fornecedores e instituições, aparando arestas em prol do aumento da competitividade, melhoria do *design* e qualidade dos produtos, consolidando o crescimento e desenvolvimento do pólo.

## 6 CONCLUSÕES

Diante do exposto, reconhece-se a importância das experiências bem sucedidas que conduziram ao surgimento de desenvolvimento industrial local em várias partes do mundo, inclusive com experiências brasileiras nesse mesmo contexto, cujas iniciativas empresarias de forma conjunta proporcionaram resultados significativos para cada empresa, difíceis de se obter se fossem realizadas individualmente. Referendada a análise do *cluster* moveleiro de Arapongas, observou-se que nesse local está consolidado um *cluster* industrial com produção de móveis residenciais e para escritório, ainda que não totalmente articulado com os atores que participam desse arranjo produtivo, com representatividade na economia estadual e nacional, fruto de uma aglomeração de empresas que possibilita a geração de eficiência coletiva.

O *cluster* moveleiro de Arapongas constitui um sistema industrial consolidado fisicamente e estruturalmente, com elevado número de empresas, que buscaram articular-se localmente após a queda da hegemonia cafeeira na região na década de 1970, implantando pequenos negócios na área de móveis, usando experiências acumuladas como carpintaria. Hoje representa um importante pólo moveleiro, sendo considerado o segundo do Brasil, em faturamento.

Com sua produção voltada quase que exclusivamente para o mercado interno - 93%-, as empresas, com o advento do Plano Real acabaram sendo beneficiadas, num primeiro momento, com o aumento do poder aquisitivo dos consumidores. Também no mercado externo com 7%, tal fato foi positivo, mesmo tendo uma participação não muito significativa. A participação no mercado externo, tende a crescer principalmente após a desvalorização do Real, em 1999, favorecendo as exportações brasileiras e inibindo as importações, o que reflete internamente também com os consumidores, buscando os produtos nacionais, em substituição aos importados.

O ordenamento das empresas no *cluster* frente ao padrão de concorrência do setor pode ser caracterizado como defensivo, em que estratégias de preço são direcionadas para tomada de ações frente às ações dos concorrentes situadas no mesmo arranjo e fora dele, principalmente pela similaridade dos produtos fabricados, que são muitos próximos nos aspectos de *design* e tecnologia. Isso demonstra que os empresários dispendem mais esforços

aos aspectos internos da fábrica, em detrimento aos relacionados ao mercado, *design*, *marketing*, propaganda e busca de novos nichos de mercado.

O *cluster* moveleiro de Arapongas apresenta algumas características positivas, destacando-se: a) disponibilidade de mão-de-obra experiente e especializada; b) produtos de boa qualidade voltados para o mercado nacional; c) presença de algumas instituições de apoio cooperando com o arranjo; d) Introdução de novos processos de produção; e) atualização tecnológica, insumos máquinas e equipamentos. No entanto, estão presentes também algumas características negativas: a) *design* não avançado; b) poucas relações com empresas fornecedoras dentro do arranjo; c) relações de cooperação com concorrentes não intensa; d) distanciamento do padrão de concorrência interno; e) fornecedores fora da região.

As iniciativas do *cluster* moveleiro de Arapongas, na busca da competitividade para suas empresas e promoção do desenvolvimento regional, tem crescido nos últimos anos, com a busca do conhecimento, qualificação, profissionalização e com ações voltadas à melhoria do *design* e da tecnologia, buscando cooperação entre seus atores (fornecedores e instituições de apoio), potencializando o crescimento e o desenvolvimento do arranjo e da região.

Algumas ações conjuntas demonstram que existem relações de cooperação entre os agentes do *cluster*, como é o caso da construção do Pavilhão de Exportações – EXPOARA que uniu esforços de vários atores do arranjo, como empresas produtoras de móveis, Sindicato das Industrias de Móveis de Arapongas – SIMA, Prefeitura Municipal de Arapongas, Federação das Industrias do Estado do Paraná - FIEP, entre outras. Mas outras ações necessitam serem implementadas na busca de apoio cooperativo de todos, principalmente as voltadas à melhoria do *design* e da qualidade dos produtos, implantação/ampliação de parcerias com Universidades e Centros Tecnológicos, para evoluírem conjuntamente na pesquisa e desenvolvimento. A busca pelo fortalecimento da cooperação entre as empresas não deve prescindir de ações voltadas para as micros e pequenas empresas, que são expressivamente numerosas dentro do arranjo e apresentam maiores dificuldades e sentem-se ameaçadas pela concorrência interna e externa.

Em uma economia globalizada, as experiências locais obtidas pelo acumulo de conhecimentos e habilidades acaba por fortalecer o *cluster*, no entanto é necessário traçar

ações voltadas para o debate sobre as potencialidades do segmento moveleiro de Arapongas, os problemas enfrentados pelo mesmo e que ações poderiam ser trabalhadas para solucioná-los, com metas pré-definidas e responsabilidades e prazos compartilhados com seus atores, o que requer novas maneira de pensar o negócio, com iniciativas tanto do setor público quanto privado.

Mediante o panorama apresentado é prudente sugerirmos algumas ações estratégicas e políticas de promoção para o *cluster* moveleiro de Arapongas: a) Centrar o desenvolvimento no *design*; b) desenvolver estratégias de cooperação entre os atores do *cluster*; c) implementar a flexibilização produtiva; d) maiores investimentos em *marketing* para consolidar a imagem de pólo; e) unir esforços para implantar/implementar a P&D; f) buscar novos nichos de mercado; g) integrar o *cluster* pro meio de políticas de desenvolvimento regional e estadual.

Entende-se que a consolidação do *cluster* passa pela visão empreendedora e do espírito de cooperação dos seus atores, o que requer visão estratégica de curto e longo prazo, uma vez que está apto a continuar crescendo, consolidando ainda mais a sua projeção no mercado nacional, e objetivando alcançar fatias significativas do mercado internacional.

O estudo sobre as condições competitivas do *cluster* moveleiro de Arapongas abre novas perspectivas de trabalho acadêmico visando melhor identificação de sua estrutura de funcionamento. Sugere-se que os próximos trabalhos venham estudar pontos específicos, tais como: *design*, capacitações tecnológicas, políticas de *marketing* e imagem do pólo e possibilidade de ampliação do mercado externo.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMÓVEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. Disponível em: <[www.abimovel.org.br](http://www.abimovel.org.br)>. Acessado em: set. de 2000 e nov. de 2001.

\_\_\_\_\_. **Panorama da indústria brasileira de móveis. 2000 - 2001.**

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

AMIN, Ash. The difference between small firm *clusters* and industrial districts. Paper for presentation at ECLAC/IPEA. In: Seminário sobre política industrial descentralizada, IPEA, Brasília, Nov. 1996. (mimeo)

AMIN, Ash; ROBINS, Kevin. Regresso das economias regionais? A geografia mítica da acumulação flexível. In: BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain (Orgs.). **As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica.** Oeiras-Portugal: Celta, 1994.

AMORIM, Mônica Alves. **Pequenas Empresas: estratégia de desenvolvimento econômico versus políticas sociais.** Fortaleza: UFC, 1995.

BECATTINI, Giacomo. O distrito marshalliano. Uma noção socioeconômica. In: BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain (Orgs.). **As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica.** Oeiras-Portugal: Celta, 1994.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira.** Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

BRUSCO, S.; RIGHI, E. Local government, industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy). **Economy and Society.** London, v. 18, n. 4, nov. 1989

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismos para promoção de desenvolvimento regional.** Disponível em: <[www.eca.usp.br](http://www.eca.usp.br)> . Acessado em: ago. de 2001.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudos da competitividade da indústria brasileira.** São Paulo: Papirus, 1995.

COUTINHO, Luciano (Coord.). **Manual de exportação de móveis.** Brasília: SEBRAE, 1998.

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

DENK, Adelino. **Dinâmica competitiva do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul-SC.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC/UNIVILLE, nov. de 2000.

FABRE, Ademar José. **Complexo de revestimento cerâmico do sul de Santa Catarina: análise sob enfoque do conceito de *cluster* ou distrito industrial.** Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação de Mestrado em Geografia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

FIEP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Números de indústrias no Estado do Paraná.** Curitiba: FIEP, 1998.

\_\_\_\_\_. 2000.

FRANCO, Augusto de. **Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável.** 2. ed., rev. e ampl. Brasília: Compukromus Editoração e assessoria Gráfica Ltda, 2000.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Base industrial paranaense.** Curitiba: IBGE, 1995.

\_\_\_\_\_. 1998.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira.** Disponível na *Internet*: <http://www.anpec.org.br>, junho, 2000.

\_\_\_\_\_. **A indústria de móveis no Brasil.** Leitura Moveleira, Estudos 2, Curitiba: Alternativa, 2000.

HADDAD, Paulo R. **Clusters e o desenvolvimento econômico.** *Jornal do Comércio*, Rio de Janeiro, 30 de julho de 1998.

KOYANO, Maurício; GONÇALVES, Emerson. **Estado de mudança: Paraná alcança perfil econômico de primeiro mundo, com setor industrial desenvolvido e liderança de empresas de serviço.** In: *Revista Móbile Lojista*, Paraná crescimento do Estado traz benefícios ao setor. Ano XX, n. 175, p.36-48, março de 2001.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de políticas de promoção.** Artigo. Florianópolis : UFSC, 1999, p. 1 – 20.

\_\_\_\_\_. **Clusters Industriais: uma experiência no Brasil Meridional.** [online]. Disponível na *Internet*: <http://www.anpec.org.br>, junho, 2000.

LINS, Hoyêdo Nunes; BERCOVICH, Nestor Andrés. **Cooperação envolvendo pequenas e médias empresas industriais no Mercosul.** *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.16, n.1, p. 277 – 295, 1995.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

NADVI, K. **The cutting edge: collective efficiency and international competitiveness**. In: Pakistan. IDS Discussion Paper, Brighton, n. 360, July 1997. In: NADVI, K.; SCHMITZ, H. **Industrial cluster in less development countries and research agenda**. IDS Discussion Paper, n. 339, Brighton, Jan. 1994.

NOHIRIA, Nittin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHIRIA, Nittin & ECCLES, Robert G. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston, Massachusetts, Harvard Business Scholl Press, 1992.

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

PIKE, F.; SENGENBERGER, W. **Industrial districts and local economic regeneration**. Genebra : International Institute for Labour Studies, 1992.

PONTALTI, José Roberto. Liderança estratégica. **Revista Móvil Lojista**, Ano XX, n. 175, p. 51 – 60, março de 2001.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Clusters e competitividade*. Estratégia. **HSM Management**, 15 jul./ago., 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RANGEL, A. S. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campina : UNICAMP, 1993.

REVISTA MÓVIL LOJISTA. **Movéis têm força**. Curitiba: Alternativa, v. 19, n. 169, p. 78-82, jul. de 2000.

\_\_\_\_\_. **Paraná crescimento do Estado traz benefícios ao setor**. Ano XX, n. 175, março de 2001.

REVISTA TOP MÓVEL. **FIQ 2000 II Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Materias-Primas e Acessórios para a Industria Moveleira**. Edição Especial, abr., 2000.

SANTOS, Ronaldo Marcos dos; PAMPLONA, Telmo; FERREIRA, José Barbieri. **Projeto: design como fator de competitividade na indústria moveleira**. Campinas: UNICAMP, 1999.

SANTOS, S. A. **Modernização gerencial e tecnologia de pequenas empresas industriais**. In: XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, v. 3, São Paulo, 1998.

SCHMITZ, Hubert. **Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos**. Paper, 1993.

\_\_\_\_\_. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

\_\_\_\_\_. Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster. IDS Discussion Paper n. 331, Brighton, Institute of Development Studies, Sept. 1993.

SCHMITZ, H., HUMPHREY, J. Trust and economic development. IDS Discussion Paper n. 355, Brighton, Institute of Development Studies, Aug. 1996.

SCHMITZ, H.; MUSYCK, B. Industrial districts in europe: policy lessons for developing Countries? IDS Discussion Paper n. 324, Institute of Development Studies, Brighton, Apr. 1993.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE ARAPONGAS. **Indústria moveleira de Arapongas: produção, exportação**, 2001.

SOUZA, Maria Carolina A. F. de. **Inserção competitiva das empresas de pequeno porte**. Campinas: Unicamp, 1998.

SOUZA, Maria Carolina A. F. de; BACIC, Miguel Juan. **Pensando políticas para as PEs: importância das formas de inserção e das condições de apropriação dos benefícios**. Campinas: Unicamp, 1998.

SOUZA, Maria Carolina A. F. de; MAZZALI, Leonel; BACIC, Miguel Juan. **Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso do Brasil**. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 201-234, 1997.

\_\_\_\_\_. Especialização flexível e as pequenas e médias empresas (PMEs): algumas notas sobre a visão de Piore e Sabel. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, n. 13, p.316 -340, 1992.

\_\_\_\_\_. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial, SEBRAE, Brasília, 1995.

TIRONI, Luís Fernando (coord.) **Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais**. Brasília: IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÓMICA APLICADA, 2001.

## **ANEXOS**

**ANÁLISE DO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS-PR:  
CONDIÇÕES, LIMITES E POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO  
EMPRESAS**

1 A ORGANIZAÇÃO ( ) micro/pequena ( ) média ( ) grande

1.1 Razão Social: \_\_\_\_\_

1.2 Endereço: \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_

1.3 Fone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

1.4 Data da Fundação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

1.5 Possui filiais: \_\_\_\_\_

Onde: \_\_\_\_\_

1.6 Responsável pelas informações: \_\_\_\_\_

1.7 Composição acionária e de capital ( ) Limitada ( ) Sociedade Anônima

Familiar: \_\_\_\_\_ % Outros sócios: \_\_\_\_\_ %

Nacional: \_\_\_\_\_ % Estrangeiro: \_\_\_\_\_ %

1.8 Qual a origem étnica dos fundadores ou atuais sócios?

\_\_\_\_\_

1.9 Cite por ordem de faturamento e percentual de participação dos principais produtos comercializados pela empresa.

PRODUTOS	% de participação no volume total de vendas	% participação no mercado interno ( <i>market share</i> )

1.10 Indique a seguir, preenchendo o quadro, quais os móveis produzidos pela empresa e respectivos materiais utilizados:



1.11 Qual é o faturamento da empresa?

ANO	MERCADO INTERNO	MERCADO EXTERNO (US\$)	TOTAL
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			

1.12 A empresa possui matas nativas ( ) Sim ( ) Não

REFLORESTAMENTOS	HECTARES
Pinus	
Eucalipto	
Total	

1.13 A empresa está filiada em que entidades de representação de classe.

- ( ) Abimóvel (Associação Brasileira das Indústrias de Móveis)  
 ( ) Acara (Associação Comercial de Arapongas)  
 ( ) Arpem (Associação da Micro e Pequena Empresa Moveleira)  
 ( ) Sima (Sindicato Moveliario de Arapongas)

1.14 O lucro no último ano (2000) foi:

- ( ) muito bom ( ) bom ( ) razoável ( ) baixo ( ) muito baixo

1.15 Nos últimos 3 anos o lucro (1999 a 2000):

- mercado interno: ( ) aumentou ( ) ficou igual ( ) baixou  
 mercado externo: ( ) aumentou ( ) ficou igual ( ) baixou

## 2 PRODUÇÃO

2.1 Qual o percentual da produção?

EM SÉRIE	SOB MEDIDA	TERCEIRIZADO
%	%	%

Quais dos principais componentes são terceirizados?

---



---



---

Qual a razão da terceirização?

- ( ) Custos ( ) Qualidade  
 ( ) Gargalo de produção ( ) Outros: \_\_\_\_\_  
 ( ) Tecnologia



2.8 Percebe-se, por parte das empresas, crescente preocupação com a variável ambiental tanto para processos como para produtos. Portanto, a questão ambiental e a certificação da ISO 14000 que confere Selos de Qualidade são para a empresa uma preocupação:

( ) muito importante ( ) importante Justifique:

---

---

2.8.1 A empresa possui a Certificação da ISO 14000?

( ) Sim Não ( ) Porque?

---

---

2.8.2 Uma outra preocupação que envolve a variável ambiental diz respeito aos resíduos do processo produtivo. Portanto:

Que tipo de resíduo a empresa produz?

---

---

---

Qual a quantidade de resíduos que a empresa produz?

---

---

---

Que destino a empresa dá aos resíduos?

---

---

---

2.9 Qual o percentual de peças defeituosas (refugo) produzidas na empresa? \_\_\_\_\_ %.

2.10 Quais as áreas que participam do desenvolvimento de novos produtos? \_\_\_\_\_

---

---

2.11 Como são estabelecidos os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento?

- ( ) \_\_\_\_\_ % das vendas/faturamento
- ( ) verba fixa anual, conforme planejamento
- ( ) verbas aleatórias
- ( ) conforme negociação com os clientes
- ( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

Qual o volume gasto no último ano com Pesquisa e Desenvolvimento? \_\_\_\_\_

---

---

### 3 QUALIDADE

3.1 A empresa tem estruturado um sistema de assistência técnica ao cliente?

( ) Sim ( ) Não

Qual sistema?

( ) telefone 0800.

( ) Atendimento da área comercial.

Qual a metodologia utilizada para solucionar os problemas de clientes?

---

---

3.2 A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes?

( ) Sim ( ) Não

Quais os principais objetivos da empresa quando pesquisa o cliente/mercado? Gradue: pouca importância (nota 1) muita importância (nota 10).

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identificar novos mercados										
Identificar tendência do móvel e futura demanda										
Identificar novos segmentos de mercado										
Conhecer os hábitos dos consumidores										
Identificar a satisfação quanto ao grau de qualidade do produto										
Conhecer o nível de satisfação no atendimento										

Qual tem sido o principal problema apontado pelos clientes? \_\_\_\_\_

---

---

3.3 Qual a sistemática adotada para o controle da qualidade na sua empresa?

- ( ) Inspeção de recebimento de matéria-prima.
- ( ) Inspeção de processo.
- ( ) Inspeção final no produto acabado.
- ( ) Há registros de controle da qualidade.
- ( ) Há treinamento para monitoramento do processo.
- ( ) Os requisitos ISSO 9000 estão implantados.
- ( ) Há manutenção preventiva nas máquinas.
- ( ) Há documentos de especificação técnica na fábrica.
- ( ) Há desenhos que acompanham o processo produtivo.
- ( ) Especificação técnica na compra de matéria-prima.

3.4 A empresa tem estabelecido formalmente uma política da qualidade? ( ) Sim ( ) Não

3.5 Quais as principais características para avaliar a qualidade do produto final? Gradue: pouca importância (nota 1) muita importância (nota 10).

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adequação ao uso										
Performance do produto										
Conformidade com as especificações técnicas										
Durabilidade										
Qualidade de acabamento										
Nível de satisfação do cliente										
Percentual de assistência técnica										

3.6 A empresa tem estabelecido um programa formal de melhoria da qualidade, através de grupos de melhoria? ( ) Sim ( ) Não

Quais os motivos da implantação?

- ( ) Os concorrentes implantaram  
 ( ) Para aumentar a produtividade  
 ( ) Para a melhoria da qualidade  
 ( ) Para otimização de processos e redução de custos  
 ( ) Para melhoria do ambiente de trabalho.  
 ( ) Outros (especificar) \_\_\_\_\_

Em que estágio está a implantação do programa de melhoria da qualidade?

- ( ) inicial – estruturação  
 ( ) 1 ano  
 ( ) 2 anos  
 ( ) 3 a 5 anos  
 ( ) mais de 5 anos

Quais os principais resultados obtidos com os grupos de melhoria?

---



---



---

3.7 Quais os indicadores gerenciais utilizados para monitorar a eficiência da produção?

- ( ) Produtividade hora/trabalhada  
 ( ) Índice de refugo  
 ( ) Índice de devoluções  
 ( ) Índice de assistência técnica  
 ( ) Falta de funcionários  
 ( ) *Turnover*  
 ( ) Faturamento por homem  
 ( ) Outros (especificar) \_\_\_\_\_

#### 4 DEMANDA – MERCADO

4.1 Quais canais de comercialização são utilizados pela empresa? A resposta deve ser em percentual nas formas de venda da empresa – a soma deve ser 100%

%	Lojas próprias – venda direta ao consumidor
%	Venda direta, grandes varejistas.
%	Venda direta, pequenos varejistas
%	Venda direta para atacado
%	Rede de franquias
%	Representantes comerciais no Brasil
%	Representantes comerciais no exterior
%	Agentes de exportação
%	<i>Tradings</i>
%	Telefone – Telemarketing
%	Internet
%	Venda direta na fábrica
%	Vendedores diretos contratados pela empresa
%	<i>Shows-rooms</i> nas principais praças
%	Outros (especificar):
%	<b>TOTAL</b>

4.2 Quais as perspectivas de comercialização de móveis no Brasil, através da Internet?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.3 Qual na sua avaliação é a tendência do mercado de móveis?

No Brasil: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No Mundo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.4 A empresa realiza pesquisa de mercado para lançamento de novos produtos?

( ) Sim ( ) Não

Quantos lançamentos de novos produtos a sua empresa realizou nos últimos 4 anos?

1997 \_\_\_\_\_

1998 \_\_\_\_\_

1999 \_\_\_\_\_

2000 \_\_\_\_\_

4.5 Qual a distribuição geográfica do seu mercado consumidor no Brasil em percentuais?

REGIÃO	PERCENTUAL
Sul	%
Sudeste	%
Nordeste	%
Norte	%
Centro-Oeste	%

4.6 O volume exportado se destina em média, a quais mercados:

MERCADOS	PERCENTUAL
Mercosul	%
América do Sul (demais países)	%
América Central	%
América do Norte	%
Europa	%
Ásia	%
Outros (especificar)	%

4.7 Qual a dificuldade em atender simultaneamente o mercado interno e externo?

---

4.8 Qual o segmento do mercado que sua empresa atende?

**MERCADO INTERNO**

- Classe A
- Classe B
- Classe C
- Classe D
- Classe E

**MERCADO EXTERNO**

- Classe A
- Classe B
- Classe C
- Classe D
- Classe E

4.9 De quais feiras a empresa participa?

- Móvel Brasil – São Bento do Siul
- Movelpar – Arapongas-Pr
- Movelsul – Bento Gonçalves-Rs
- Fenavem – São Paulo-SP
- Mercomóveis – Chapecó-SC
- Femur – Ubá-MG
- Colônia
- High Point
- Milão
- Hanover
- Outras \_\_\_\_\_

4.10 quem mais exige melhorias em *deseing* e qualidade de seus produtos?

- Varejistas
- Agentes de exportação
- Usuários finais
- Representantes comerciais
- importador

4.11 Qual a sua avaliação sobre o projeto Promóvel para estimular a exportação do setor?

---

---

4.12 Indique as características que o consumidor brasileiro e do mercado externo valoriza. Priorize 1, 2, 3, ....

MERCADO	INTERNO	EXTERNO
Lealdade à marca		
Valorização da tradição da empresa		
Garantia de assistência técnica		
Obtenção de prazo de pagamento		
Preocupação com o prazo de entrega		
Atendimento dos padrões de qualidade		
Preocupação com as questões ambientais		
Preocupação com padrões e normas técnicas		
Outras		

4.13 Quais os fatores abaixo, exercem influência sobre o desempenho das vendas, respectivamente no mercado nacional e internacional. Gradue: pouca influência (nota 1) muita influência (nota 10).

CRITÉRIOS	MERCADO INTERNO										MERCADO EXTERNO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Propaganda/publicidade																				
Tradição da empresa																				
Marca conhecida no mercado																				
Know-how da empresa (em móveis)																				
Qualidade do produto																				
Preço do produto																				
Prazo de entrega																				
Capacidade de atendimento																				
Mão-de-obra qualificada																				
Estilo e <i>Desing</i> do produto																				
Desenvolvimento novos produtos																				
Diversificação linha produtos																				
Serviço pós-venda aos clientes																				
Assistência técnica as lojas																				
Diferenciação do produto																				

4.14 Qual a sua avaliação da feira de móveis do pólo de Arapongas – a Expoara

---



---



---

## 5 GESTÃO E ESTRATÉGIA

5.1 A empresa possui sistema de informática em rede? ( ) Sim ( ) Não

Está conectada na INTERNET ( ) Sim ( ) Não

Possui sistema de produção CAD/CAM para desenvolvimento de projetos, desenhos técnicos?

( ) Sim ( ) Não.

## 5.2 Qual a metodologia de custos utilizada?

- ( ) Custeio direto-Rateio por unidades produzidas.  
 ( ) Custo por Ups-unidades de produção.  
 ( ) Custo ABC.  
 ( ) Centro de custo.

## 5.3 Quais das bases utilizadas para fixação de preços?

- ( ) custo total mais a margem (*mark up*) percentual  
 ( ) em função do mercado (oferta x demanda)  
 ( ) retorno mínimo do capital investido  
 ( ) preço por m<sup>3</sup> – referência utilizada pelo mercado de exportação.  
 ( ) evitar a entrada de novos concorrentes.  
 ( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

## 5.4 Qual a influência que os seguintes fatores exercem sobre a determinação do preço final do produto. Gradue: pouca influência (nota 1) muita influência (nota 10).

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A concorrência acirrada existente no setor										
A disponibilidade de matéria-prima										
A política fiscal do Governo										
A política cambial do Governo										
Custos do transporte										
Custos portuários (exportação)										
O preço fixado pela concorrência										

## 5.5 A empresa utiliza de serviços de assessoria e consultoria? ( ) Sim ( ) Não. Em que áreas? \_\_\_\_\_

## 5.6 Quais as Tecnologias de Gestão a empresa está implantando, já implantou ou pensa implantar?

	IMPLANTADO	IMPLANTANDO	PLANEJADO
ISO 9000			
Selo ambiental			
<i>Kanban</i>			
5S – Organização/limpeza			
Qualidade Total			
Cad/Cam			
<i>Lay-out</i>			
PCP			
Desenho técnico			
Redução dos estoques em processo			
Engenharia de valor/racionalização de produtos			
Manutenção preventiva			
Produção de qualidade assegurada			
Redução do Set-Up			
Uso do CEP			
Grupos de Melhoria – GMs CCQ			
Células de produção			
<i>Just in Time</i>			
Mini-Fábrica			

5.7 Indique quais os fatores abaixo relacionados, fazem parte de seu produto um sucesso. Priorize 1, 2, 3....

- ( ) funcionalidade  
 ( ) qualidade  
 ( ) durabilidade  
 ( ) conforto  
 ( ) sofisticação do produto  
 ( ) atender à moda – tendências  
 ( ) assistência técnica  
 ( ) facilidade de composição com outros móveis/composição de módulos.  
 ( ) atendimentos as especificações técnicas.  
 ( ) estrutura de vendas  
 ( ) Outro. Qual \_\_\_\_\_.

5.8 Qual a frequência de mudança no desenho (*desing*) nos seus produtos. Priorize 1, 2, 3....

- ( ) Anual  
 ( ) A cada dois anos  
 ( ) A cada três anos

5.9 Indique as dificuldades à entrada de novas empresas concorrentes na fabricação de móveis. Priorize 1, 2, 3....

- ( ) valor do capital inicial do investimento  
 ( ) custo do capital de giro  
 ( ) acesso à tecnologia  
 ( ) dificuldade de obtenção de matéria-prima  
 ( ) obtenção de mão-de-obra especializada  
 ( ) capacidade ociosa das empresas instaladas  
 ( ) existência de canais de distribuição para colocação dos produtos no mercado  
 ( ) terrenos disponíveis e o seu valor para instalação da fábrica  
 ( ) incentivos do município  
 ( ) escala mínima de produção para obter custos compatíveis.

5.10 Qual o principal fator de competitividade de uma indústria de móveis? Gradue

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade										
Preço										
Segmento do mercado (nicho)										
Tecnologia – maquinas e equipamentos										
<i>Desing</i> – estilo do móvel										

5.11 A localização da empresa no pólo traz benefícios? ( ) Sim ( ) Não.

Quais as vantagens? \_\_\_\_\_

Quais as desvantagens? \_\_\_\_\_

A tradição e cultura local são importantes? ( ) Sim ( ) Não.

Qual a maior ameaça do setor? \_\_\_\_\_

Qual a melhor oportunidade? \_\_\_\_\_

5.12 Assinale qual a metodologia utilizada para a fixação de preços?

	EXPORTAÇÃO	MERCADO INTERNO
Fabricante fixa o preço		
Comprador fixa o preço		
Fabricante adota o preço de mercado		
Fabricante e comprador negociam o preço		

5.13 A empresa prefere a verticalização ou desverticalização? \_\_\_\_\_

Está buscando a diversificação de produtos (explorando nichos de mercado) ou especializando-se em móveis para um determinado segmento de mercado? \_\_\_\_\_

5.14 Indique qual a sua forma de competição no mercado nacional? Priorize 1, 2, 3...

- ( ) melhoramento da qualidade do produto
- ( ) criando novos modelos de produtos
- ( ) reduzindo o preço via redução de custos
- ( ) reduzindo preços via redução da margem de lucro
- ( ) investindo na qualificação do pessoal
- ( ) investindo em tecnologia
- ( ) intensificando a propaganda/publicidade
- ( ) realizando pesquisa de mercado para descobrir novos nichos de mercado
- ( ) incrementando os serviços como assistência técnica e atendimento
- ( ) não se preocupa com o concorrente
- ( ) outros \_\_\_\_\_

5.15 Indique quais iniciativas deveriam ser promovidas para melhor desempenho do pólo moveleiro da região. Priorize 1, 2, 3....

- ( ) treinamento especializado de gerentes – atitudes empreendedoras e de liderança.
- ( ) treinamento especializado (humano) para formação de supervisores de produção
- ( ) formação técnica das lideranças e dos funcionários
- ( ) melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor
- ( ) investimentos em softwares adequados para a indústria moveleira
- ( ) investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento de matéria-prima
- ( ) investimentos para evitar a escassez de matéria-prima para os próximos anos

## 6 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

6.1 Quais foram as principais inovações adotadas pela empresa em seus produtos e processo produtivo, durante a década de 90. Gradue: pouca importância (nota 1), muita importância (nota 10).

INOVAÇÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Inovações de Produto</b>										
Lançamento de novos produtos										
Alterações nas características técnicas										
Alterações no <i>desing</i>										
<b>Inovações de Processo Produtivo</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inclusão de novas máquinas/equip. na fábrica										
Introdução de CAD/CAM										
Introdução de novas matérias-primas										
Mudanças no <i>layout</i> da fábrica										
Expansão das instalações físicas										
Introdução de novas técnicas de gestão										
Outros (especificar)										

Quais são os novos materiais que estão sendo utilizados? \_\_\_\_\_

6.2 Qual o montante de novos investimentos em máquinas e equipamentos nos últimos dois anos?

- ( ) até R\$ 100.000,00  
 ( ) de R\$ 100.000,00 até 200.000,00  
 ( ) de R\$ 200.000,00 até 400.000,00  
 ( ) de R\$ 400.000,00 até 800.000,00  
 ( ) de R\$ 800.000,00 até 1,5 milhão  
 ( ) acima de R\$ 1,5 milhão.

6.3 Como são solucionados os problemas técnicos dos produtos? \_\_\_\_\_

Assinale em que aspectos a empresa efetua testes:

- ( ) Secagem ( ) Verniz ( ) Cola ( ) Resistência ( ) Aspectos técnicos  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

A sua empresa segue alguma norma de padronização para móveis ( ) Sim ( ) Não  
 Qual? \_\_\_\_\_

6.4 Indique qual a principal origem do *desing* utilizado pela empresa. Priorize 1, 2, 3...

- ( ) desenvolvimento interno na própria empresa  
 ( ) escritório de *desing*  
 ( ) contratação de especialista em *desing*  
 ( ) imitação de produtos nacionais  
 ( ) imitação de produtos estrangeiros  
 ( ) parceria com outras empresas  
 ( ) contratação do centro tecnológico – CTM/FETEP  
 ( ) universidades e escolas de *desing*  
 ( ) visitas a feiras nacionais  
 ( ) visitas e feiras internacionais  
 ( ) revistas especializadas do setor  
 ( ) especificação de clientes  
 ( ) outros \_\_\_\_\_

6.5 Indique o que considera mais adequado na produção do *desing*? Priorize 1, 2, 3...

- apoio à formação de escritório de *desing*
- criação de cursos especializados
- apoio financeiro para a formação de pessoal especializado
- intercâmbio com *designers* estrangeiros
- maiores informações sobre as tendências do mercado
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

6.6 Qual a importância dos seguintes objetivos no desenvolvimento dos produtos? Gradue: Pouca importância (nota 1), Muita importância (nota 10).

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reduzir o tempo de introdução de novo produto no mercado										
Agilizar resposta às mudanças no mercado										
Aperfeiçoar a qualidade do produto										
Aperfeiçoar as características técnicas do produto										
Inovar na estética e <i>desing</i> do produto										
Adequar os produtos às normas técnicas										
Introduzir novas matérias-primas										
Introduzir novos acessórios e tipos de acabamento										

6.7 Na área de P&D (pesquisa e desenvolvimento), quais as pessoas que trabalham em tempo integral e sua formação.

PESSOAS	QUANTIDADE	FORMAÇÃO
Engenheiros		
Técnicos de Nível Superior		
Designer		
Técnicos de Nível Médio		
Auxiliares técnicos		
Pessoal de apoio		

6.8 De onde vêm as inovações técnicas (de produto ou processo)? Priorize 1, 2, 3...

- adquiridas no mercado nacional
- adquiridas no mercado internacional
- desenvolvido internamente
- adaptado internamente
- em cooperação com os agentes de exportação/representantes
- em cooperação com fornecedores de máquina
- em cooperação com outras empresas locais
- em cooperação com clientes
- consultorias especializadas locais
- consultorias especializadas fora da região
- feiras nacionais
- feiras internacionais
- intercâmbio com centro tecnológico
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

6.9 Assinale as fontes de informação para processos inovativos – incorporação de novas tecnologias – (como maquinário ou organização de produção).

	FREQUENTE	OCASIONAL	NUNCA
Ocasões sociais (bares, clubes, etc)			
Agentes de exportação			
Fornecedores de máquinas			
Feiras			
Clientes			
Publicações especializadas			
Visita em outras empresas da região			
Visita em outras empresas fora da região			
Troca de informações entre associados (SIMA)			
Visita de outros produtores			
Trabalhadores empregados em outras empresas			
Consultores da região			
Outros (especificar)			

## 7 FORNECEDORES

7.1 Qual a importância da (FIQ – Feira Internacional da Qualidade) em máquinas, matérias primas e acessórios para a indústria moveleira? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.2 Quanto a escassez das matérias-primas, assinale quanto a situação atual e a perspectiva para os próximos 5 anos.

MATÉRIA-PRIMA	ATUAL			PRÓXIMOS 5 ANOS		
	Pequena	Média	Alta	Pequena	Média	Alta
Madeira maciça reflorestada						
Madeira maciça nativa						
Compensado						
Aglomerado cru						
Aglomerado revestido						
MDF cru						
MDF revestido						
Lâminas						
Painéis de madeira <i>pinus</i>						
Painéis tipo chapa dura						
Tintas e vernizes						
Colas						
Metais (tubos e chapas)						
Acessórios: dobradiças, ferragens						
Embalagens						

## 7.3 Localização dos principais fornecedores.

INSUMOS	Produção própria %	PROCEDÊNCIA DOS INSUMOS								
		Ara.	SC	PR	SP	MT	MS	RO	Outros	Importados
Madeira maciça reflorestada										
Madeira maciça nativa										
Compensado										
Aglomerado cru										
Aglomerado revestido										
MDF cru										
MDF revestido										
Lâminas										
Painéis de madeira <i>pinus</i>										
Painéis tipo chapa dura										
Tintas e vernizes										
Colas										
Metais (tubos e chapas)										
Acessórios: dobradiças, ferragens										
Embalagens										

## 7.4 Quais os critérios adotados pela empresa para escolha de fornecedores? Gradue: Pouca importância (nota 1) Muita importância (nota 10).

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preço baixo										
Facilidade nas negociações para pagamento										
Garantia nos prazos de entrega										
Cumprimento de especificações técnicas										
Garantia de qualidade										
Conteúdo tecnológico dos insumos										
Assistência técnica oferecida										
Busca de relações de longo prazo/parceria										

## 7.5 Quais os principais fornecedores de máquinas e equipamentos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 7.6 O que ainda falta para os fornecedores de máquinas e equipamentos na região de Arapongas e Brasil, para se equipararem aos líderes mundiais do setor? Priorize 1, 2, 3...

- ( ) boas instalações e equipamentos para produção de máquinas
- ( ) domínio de tecnologias avançadas
- ( ) qualidade e desempenho do equipamento que produz
- ( ) redução de preço
- ( ) investimento em P&D
- ( ) marca consagrada no mercado
- ( ) assistência técnica

7.7 Qual a idade média e procedência das máquinas e equipamentos que compõem a atual planta da empresa, conforme abaixo.

ITENS	Idade Média	PROCEDÊNCIA DAS MÁQUINAS								
		Ara.	SC	PR	SP	MT	MS	RO	Outros	Importados
Moldureiras										
Otimizadoras de corte										
Destopadeiras										
Esquadrejadeiras										
Tupias										
Centro de usinagem										
Fresadoras										
Furadeiras múltiplas										
Lixadeiras										
Cabines de pintura										
Estufas de secagem										
Estufa de secagem madeira										
Linhas de pintura										
Prensa de laminação										
Prensa de alta freq. Painéis										
Serras										
Outros (especificar)										

## 8 RECURSOS HUMANOS

8.1 Assinale quais os benefícios concedidos pela empresa.

- assistência médico-odontológica  
 vale transporte  
 convênios com farmácias  
 refeitório próprio  
 doação de cesta básica  
 convênios com mercados  
 premiação por assiduidade  
 premiação por produção/racionalização  
 outros (especificar) \_\_\_\_\_

8.2 Qual o *turnover*? (média mensal de 2000). \_\_\_\_\_ %

Qual o é o percentual de funcionários parentes? \_\_\_\_\_ %

Qual é o percentual de funcionários da região \_\_\_\_\_ % e de fora da região \_\_\_\_\_ %

8.3 Preencha quantas horas trabalhadas e de treinamento nos últimos anos.

ANO	HORAS TRABALHADAS	HORAS DE TREINAMENTO
1997		
1998		
1999		
2000		

8.4 Qual o número de funcionários?

ANO	PRODUÇÃO	INDIRETOS	TERCEIRIZADOS
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			

8.5 Quais as principais necessidades de treinamento de funcionários? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.6 Qual o grau de importância da criação de um curso tecnólogo moveleiro para o setor:

- muito importante
- importante
- pouco importante
- sem importância

8.7 Quanto às atribuições dos trabalhadores e mudanças nas relações de trabalho, quais as mudanças que a empresa está adotando? Priorize 1, 2, 3...

- transferências das funções de controle de qualidade para funcionários diretos
- redução de funcionários no controle de qualidade
- introdução da avaliação de desempenho
- transferência de funções de manutenção para o pessoal operacional
- introdução de trabalho de grupo
- redução dos níveis hierárquicos
- modificações nos planos de benefícios
- prêmios de produção ou distribuição de resultados
- redução das faixas salariais

8.8 Assinale quais as metodologias utilizadas para conscientizar funcionários quanto à necessidade de melhorias, qualidade e outros programas.

ITEM	ADMINISTRAÇÃO	GERÊNCIA	SUPERVISÃO	FUNCIONÁRIOS
Palestras				
Consultoria				
Cursos				
Vídeos				
Reuniões				
Debates				

8.9 Qual o número de funcionários na produção com treinamento específico em produção de móveis e tecnologia moveleira

CURSO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%
Curso na Escola Técnica CTM/FETEP		
2º Grau tecnólogo em móveis		
Curso Eng. Moveleira Nível Superior UDESC		
Cursos específicos e rápidos SENAI/FETEP		
Outros		

8.10 Qual a escolaridade da mão-de-obra da empresa.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%
Analfabetos		
Primeiro grau incompleto		
Primeiro grau completo		
Segundo grau incompleto		
Segundo grau completo		
Nível universitário incompleto		
Nível universitário completo		
Nível de Pós-graduação		
Nível de Mestrado		
Outros		

8.11 Há disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região para atender a demanda das empresas? ( ) Sim ( ) Não

Quais áreas são deficientes? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.12 Quais as medidas que a empresa vem tomando na área de pessoal. Priorize 1, 2, 3...

- ( ) formação de funcionários polivalente/multifuncionais
- ( ) programas de motivação dos funcionários
- ( ) implantação de cargos e salários
- ( ) pesquisa salarial para ajustes internos
- ( ) ampliação dos benefícios (bolsa de estudo, assistência médica e social)
- ( ) maior delegação de decisões ao chão-de-fábrica
- ( ) implantação de sistema de distribuição de resultados
- ( ) outras (especificar) \_\_\_\_\_

## 9 RELAÇÕES SETORIAIS – COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO

9.1 Qual a cooperação que ocorre com mais freqüência com os fornecedores? Priorize 1, 2, 3..

- ( ) uso de equipamentos
- ( ) uso de laboratórios
- ( ) desenvolvimento em conjunto de projetos
- ( ) troca de informações sobre o desempenho do produto e da matéria-prima
- ( ) organização de feiras e eventos

9.2 Como evoluíram as relações de cooperação com as demais empresas de arranjo na região com relação às seguintes atividades, nos últimos 5 anos. (1) forte diminuição, (2) diminuição, (3) estável, (4) aumento, (5) forte aumento.

ATIVIDADES COOPERATIVAS	1	2	3	4	5
Troca de informações					
Ensaio para desenvolvimento e melhoria de produtos					
Ações conjuntas para capacitação de RH					
Ações conjuntas de vendas e marketing					
Ações conjuntas no desenvolvimento de <i>desing</i>					
Outras (especificar)					

9.3 Como evoluíram as relações de cooperação com seus fornecedores (de insumos e/ou equipamentos) em nível local em relação às seguintes atividades nos últimos cinco anos (1) forte diminuição, (2) diminuição, (3) estável, (4) aumento, (5) forte aumento.

ATIVIDADES COOPERATIVAS	1	2	3	4	5
Troca de informações					
Ensaio para desenvolvimento e melhoria de produtos					
Ações conjuntas para capacitação de RH					
Ações conjuntas de vendas e marketing					
Ações conjuntas no desenvolvimento de <i>desing</i>					
Outras (especificar)					

9.4 A empresa mantém algum tipo de parceria para aumento da capacitação tecnológica?

- ( ) desenvolvimento de projetos conjuntos com outras empresas  
 ( ) desenvolvimento de máquinas para atender as novas características do produto  
 ( ) desenvolvimento de tintas e vernizes para atender as novas exigências do mercado  
 ( ) troca de informações sobre o desempenho e resistência de produtos  
 ( ) contratação de laboratórios para análise de problemas técnicos e desenv. de produtos.

Observações sobre a parceria \_\_\_\_\_

9.5 Há algum acordo de cooperação ou parceria entre a sua empresa e outras empresas para a produção, comercialização ou exportação de móveis? ( ) Sim ( ) Não

9.6 Assinale as relações interfirmas para troca de informações

AGENTE	FREQÜENTE	OCASIONAL	NENHUMA
Serviços de manutenção			
Agentes de exportação			
Representantes			
Consultorias			
Bibliotecas especializadas			
Universidades			
Senai			
Outros (especificar)			

9.7 A cooperação da empresa e seus concorrentes ocorre com maior frequência em que aspectos? Priorize 1, 2, 3...

- desenvolvimento tecnológico
- processo de importação
- negociações com o governo
- negociações com o sindicato de funcionários
- solução de problemas comuns (transporte, energia)
- marketing setorial (divulgação de produtos da região)
- organização de feiras
- processo de exportação
- empréstimo de matéria-prima
- empréstimo máquina/equipamento
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

9.8 Na cooperação/parceria com Escolas Técnicas e Universidades o que ocorre mais frequentemente? Priorize 1, 2, 3...

- responsável pelo funcionamento, participa no custeio
- ajuda financeiramente o estabelecimento
- cede equipamentos, laboratórios, etc.
- cede técnicos para exercício do magistério
- custeia cursos regulares para os funcionários
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

9.9 na competição com seus rivais, quais os três principais fatores? Priorize 1, 2, 3...

- preço
- qualidade
- novos *desings*
- flexibilidade, produção e pontualidade na entrega

## 10 ASPECTOS SISTÊMICOS

10.1 Quais as decisões políticas que devem ser tomadas para apoiar o desenvolvimento da indústria moveleira? Priorize 1, 2, 3...

- mudança na alíquota dos impostos sobre o produto
- política de estímulo as exportações
- restrição de crédito e taxa de juros
- política de estímulo a importação de máquinas
- programas específicos para o desenvolvimento
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

10.2 Qual a sua avaliação sobre a atuação da Abimóvel como órgão representativo da classe e de apoio para estimular o desenvolvimento da indústria? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.3 Quais os fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho da sua empresa. Priorize 1, 2, 3...

- política de transportes rodo-portuários (tarifas/qualidade)
- distorções no sistema de política tributária
- falta de política educacional para a formação de designers
- falta de uma política de desenvolvimento industrial
- falta de incentivos na política de comércio exterior
- política cambial instável
- falta de uma política habitacional
- falta de incentivo a P&D (pesquisa e desenvolvimento)
- difícil acesso à tecnologia externa
- falta de eletricidade
- variação no poder de compra dos consumidores domésticos
- ameaça dos concorrentes internacionais
- ameaça dos produtos substitutivos/alternativos
- elevado custo do capital/alternativos
- elevado custo do capital para investimentos

10.4 Quais os produtos substitutivos que podem ameaçar a vocação da indústria de móveis que trabalham com a madeira da região? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





1.10 Especifique qual o percentual de produção de máquinas e equipamentos exclusivamente para o setor moveleiro: \_\_\_\_\_ %

1.11 Qual é o faturamento da empresa?

ANO	MERCADO INTERNO	MERCADO EXTERNO (US\$)	TOTAL
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			

1.12 O lucro no último ano foi:

( ) muito bom ( ) bom ( ) razoável ( ) baixo ( ) muito baixo

Nos últimos 3 anos o lucro: mercado interno ( ) aumentou ( ) ficou igual ( ) baixou  
mercado externo ( ) aumentou ( ) ficou igual ( ) baixou

## 2 PRODUÇÃO

2.1 Qual a participação dos componentes importados, nos principais produtos?

Principais Produtos	% Participação Componentes Importados	A Participação está Aumentando	A Participação está Diminuindo	A Participação está Estável

2.2 A empresa possui estrutura própria para elaboração dos protótipos de produtos a serem lançados no mercado? ( ) Sim ( ) Não

Se não, qual a sistemática adotada?:

( ) Contratação de empresa especializada ( ) Centro Tecnológico

2.3 Qual a utilização da capacidade instalada nos últimos 4 anos em percentual?

1997 \_\_\_\_\_ %

1998 \_\_\_\_\_ %

1999 \_\_\_\_\_ %

2000 \_\_\_\_\_ %

2.4 Qual o tempo médio (dias) para produção de um lote? \_\_\_\_\_

2.5 Quais das seguintes medidas adotadas na empresa, exerce importante influência sobre a eficiência da produção. Gradue: pouca influência (nota 1) muita influência (nota 10).

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aperfeiçoar a tecnologia utilizada										
Automatizar										
Diminuir os custos dos insumos										
Terceirizar										
Reduzir o pessoal										
Aperfeiçoar o processo										
Modernizar instalações										
Treinar pessoal										
Instalar equipamentos modernos										
Utilizar novas matérias-primas										
Racionalizar as tarefas na produção										
Flexibilizar a produção para novos produtos										
Melhorar o <i>layout</i> da fábrica										
Investir em planejamento e controle da produção										
Diminuir o tempo da máquina parada										
Obter a melhor carga das máquinas conforme <i>mix</i> de produção										
Manter a capacidade ociosa para atender pedidos urgentes										
Aumentar a produtividade										
Atender os requisitos da Norma ISSO 9000										
Outros (especificar)										

2.6 Quais as áreas que participam do desenvolvimento de novos produtos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.7 Como são estabelecidos os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento?

- ( ) \_\_\_\_\_ % das vendas/faturamento
- ( ) verba fixa anual, conforme planejamento
- ( ) verbas aleatórias
- ( ) conforme negociação com os clientes
- ( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

Qual o volume gasto no último ano com Pesquisa e Desenvolvimento? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Fornecedor de máquinas e equipamentos**

2.8 Como a empresa avalia o fato da forte presença de máquinas e equipamentos importados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



3.6 Quais os indicadores gerenciais utilizados para monitorar a eficiência da produção?

( ) Produtividade hora/trabalhada

( ) Índice de refugo

( ) Índice de devoluções

( ) Índice de assistência técnica

( ) Falta de funcionários

( ) *Turnover*

( ) Faturamento por homem

( ) Outros (especificar) \_\_\_\_\_

#### 4 DEMANDA – MERCADO

4.1 Quais canais de comercialização são utilizados pela empresa? A resposta deve ser em percentual nas formas de venda da empresa – a soma deve ser 100%

%	Telefone – <i>telemarketing</i>
%	Internet
%	Venda direta na fábrica
%	Venda direta para atacado
%	Rede de franquias
%	Representantes comerciais no Brasil
%	Representantes comerciais no exterior
%	Agentes de exportação
%	Vendedores diretos contratados pela empresa
%	<b>TOTAL</b>

4.2 Quais as perspectivas de comercialização de móveis no Brasil, através da Internet?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.3 A empresa realiza pesquisa de mercado para lançamento de novos produtos?

( ) Sim ( ) Não

Quantos lançamentos de novos produtos a sua empresa realizou nos últimos 4 anos?

1997 \_\_\_\_\_

1998 \_\_\_\_\_

1999 \_\_\_\_\_

2000 \_\_\_\_\_

4.4 Qual a distribuição geográfica do seu mercado consumidor no Brasil em percentuais?

REGIÃO	PERCENTUAL
Sul	%
Sudeste	%
Nordeste	%
Norte	%
Centro-Oeste	%

4.5 O volume exportado se destina em média, a quais mercados:

MERCADOS	PERCENTUAL
Mercosul	%
América do Sul (demais países)	%
América Central	%
América do Norte	%
Europa	%
Ásia	%
Outros (especificar)	%

4.6 De quais feiras a empresa participa? \_\_\_\_\_

4.7 Quais os fatores abaixo, exercem influência sobre o desempenho das vendas, respectivamente no mercado nacional e internacional. Gradue: pouca influência (nota 1) muita influência (nota 10).

CRITÉRIOS	MERCADO INTERNO										MERCADO EXTERNO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Propaganda/publicidade																				
Tradição da empresa																				
Marca conhecida no mercado																				
Know-how da empresa (em móveis)																				
Qualidade do produto																				
Preço do produto																				
Prazo de entrega																				
Capacidade de atendimento																				
Mão-de-obra qualificada																				
Estilo e <i>Desing</i> do produto																				
Desenvolvimento novos produtos																				
Diversificação linha produtos																				
Serviço pós-venda aos clientes																				
Assistência técnica as lojas																				
Diferenciação do produto																				

## 5 GESTÃO E ESTRATÉGIA

5.1 A empresa possui sistema de informática em rede? ( ) Sim ( ) Não

Está conectada na INTERNET ( ) Sim ( ) Não

Possui sistema de produção CAD/CAM para desenvolvimento de projetos, desenhos técnicos?

( ) Sim ( ) Não.

5.2 Qual a metodologia de custos utilizada?

( ) Custeio direto-Rateio por unidades produzidas.

( ) Custo por Ups-unidades de produção.

( ) Custo ABC.

( ) Centro de custo.

5.3 Quais das bases utilizadas para fixação de preços?

- ( ) custo total mais a margem (*mark up*) percentual  
 ( ) em função do mercado (oferta x demanda)  
 ( ) retorno mínimo do capital investido  
 ( ) preço por m<sup>3</sup> – referência utilizada pelo mercado de exportação.  
 ( ) evitar a entrada de novos concorrentes.  
 ( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

5.4 Qual a influência que os seguintes fatores exercem sobre a determinação do preço final do produto. Gradue: pouca influência (nota 1) muita influência (nota 10).

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A concorrência acirrada existente no setor										
A disponibilidade de matéria-prima										
A política fiscal do Governo										
A política cambial do Governo										
Custos do transporte										
Custos portuários (exportação)										
O preço fixado pela concorrência										

5.5 Quais as Tecnologias de Gestão a empresa está implantando, já implantou ou pensa implantar?

	IMPLANTADO	IMPLANTANDO	PLANEJADO
ISSO 9000			
Selo ambiental			
<i>Kanban</i>			
5S – Organização/limpeza			
Qualidade Total			
Cad/Cam			
<i>Layout</i>			
PCP			
Desenho técnico			
Redução dos estoques em processo			
Engenharia de valor/racionalização de produtos			
Manutenção preventiva			
Produção de qualidade assegurada			
Redução do Set-Up			
Uso do CEP			
Grupos de Melhoria – GMs CCQ			
Células de produção			
<i>Just in Time</i>			
Mini-Fábrica			

5.6 Indique quais os fatores abaixo relacionados, fazem parte de seu produto um sucesso.

Priorize 1, 2, 3....

- ( ) funcionalidade  
 ( ) qualidade  
 ( ) durabilidade  
 ( ) conforto  
 ( ) sofisticação do produto  
 ( ) atender à moda – tendências  
 ( ) assistência técnica  
 ( ) facilidade de composição com outros móveis/composição de módulos.  
 ( ) atendimentos as especificações técnicas.  
 ( ) estrutura de vendas  
 ( ) Outro. Qual \_\_\_\_\_.

5.7 Indique as dificuldades à entrada de novas empresas concorrentes na fabricação de móveis. Priorize 1, 2, 3....

- ( ) valor do capital inicial do investimento  
 ( ) custo do capital de giro  
 ( ) acesso à tecnologia  
 ( ) dificuldade de obtenção de matéria-prima  
 ( ) obtenção de mão-de-obra especializada  
 ( ) capacidade ociosa das empresas instaladas  
 ( ) existência de canais de distribuição para colocação dos produtos no mercado  
 ( ) terrenos disponíveis e o seu valor para instalação da fábrica  
 ( ) incentivos do município  
 ( ) escala mínima de produção para obter custos compatíveis.

5.8 Qual o principal fator de competitividade de uma indústria de móveis? Gradue

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade										
Preço										
Segmento do mercado (nicho)										
Tecnologia – máquinas e equipamentos										

5.9 A localização da empresa no pólo traz benefícios? ( ) Sim ( ) Não.

Quais as vantagens? \_\_\_\_\_

Quais as desvantagens? \_\_\_\_\_

A tradição e cultura local são importantes? ( ) Sim ( ) Não.

Qual a maior ameaça do setor? \_\_\_\_\_

Qual a melhor oportunidade? \_\_\_\_\_

5.10 A empresa prefere a verticalização ou desverticalização? \_\_\_\_\_

Está buscando a diversificação de produtos (explorando nichos de mercado) ou especializando-se em produtos para a indústria moveleira? \_\_\_\_\_

5.11 Quais os fatores que impedem a especialização produtiva?

- mercado local não proporciona economias de escala
- grandes clientes optam pela importação
- dificuldade de desenvolver tecnologia de produto e processo
- instabilidade do mercado específico
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

5.12 Indique qual a forma de competição no mercado nacional? Priorize 1, 2, 3...

- melhoramento da qualidade do produto
- criando novos modelos de produtos
- reduzindo o preço via redução de custos
- reduzindo preços via redução da margem de lucro
- investindo na qualificação do pessoal
- investindo em tecnologia
- intensificando a propaganda/publicidade
- realizando pesquisa de mercado para descobrir novos nichos de mercado
- incrementando os serviços como assistência técnica e atendimento
- não se preocupa com o concorrente
- outros \_\_\_\_\_

5.13 Indique quais iniciativas deveriam ser promovidas para melhor desempenho do pólo moveleiro da região. Visão do Fornecedor. Priorize 1, 2, 3....

- treinamento especializado de gerentes – atitudes empreendedoras e de liderança.
- treinamento especializado (humano) para formação de supervisores de produção
- formação técnica das lideranças e dos funcionários
- melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor
- investimentos em softwares adequados para a indústria moveleira
- investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento de matéria-prima
- investimentos para evitar a escassez de matéria-prima para os próximos anos

## 6 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

6.1 Qual o montante de novos investimentos em máquinas e equipamentos nos últimos dois anos?

- até R\$ 100.000,00
- de R\$ 100.000,00 até 200.000,00
- de R\$ 200.000,00 até 400.000,00
- de R\$ 400.000,00 até 800.000,00
- de R\$ 800.000,00 até 1,5 milhão
- acima de R\$ 1,5 milhão.

6.2 Como são solucionados os problemas técnicos dos produtos? \_\_\_\_\_

A sua empresa segue alguma norma de padronização ( ) Sim ( ) Não  
 Qual? \_\_\_\_\_

6.3 Quais foram as principais inovações adotadas pela empresa em seus produtos e processo produtivo, durante a década de 90. Gradue: pouca importância (nota 1), muita importância (nota 10).

INOVAÇÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Inovações de Produto</b>										
Lançamento de novos produtos										
Alterações nas características técnicas										
Alterações no <i>desing</i>										
<b>Inovações de Processo Produtivo</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inclusão de novas máquinas/equip. na fábrica										
Introdução de CAD/CAM										
Introdução de novas matérias-primas										
Mudanças no <i>layout</i> da fábrica										
Expansão das instalações físicas										
Introdução de novas técnicas de gestão										
Outros (especificar)										

6.4 Indique qual a principal origem do desenvolvimento tecnológico utilizado pela empresa.

Fontes de informações para promover inovações. Priorize 1, 2, 3...

- ( ) desenvolvimento interno na própria empresa
- ( ) imitação de produtos nacionais
- ( ) imitação de produtos estrangeiros
- ( ) parceria com outras empresas
- ( ) contratação do centro tecnológico
- ( ) universidades e escolas técnicas
- ( ) visitas a feiras nacionais
- ( ) visitas e feiras internacionais
- ( ) revistas especializadas do setor
- ( ) especificação de clientes
- ( ) consultorias especializadas locais
- ( ) consultorias especializadas fora da região
- ( ) outros \_\_\_\_\_



6.5 Qual a importância dos seguintes objetivos no desenvolvimento dos produtos? Gradue: Pouca importância (nota 1), Muita importância (nota 10).

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reduzir o tempo de introdução de novo produto no mercado										
Agilizar resposta às mudanças no mercado										
Aperfeiçoar a qualidade do produto										
Aperfeiçoar as características técnicas do produto										
Introduzir novas opções para a indústria moveleira										
Adequar os produtos às normas técnicas										
Introduzir novas matérias-primas										

6.6 Na área de P&D (pesquisa e desenvolvimento), quais as pessoas que trabalham em tempo integral e sua formação.

PESSOAS	QUANTIDADE	FORMAÇÃO
Engenheiros		
Técnicos de Nível Superior		
Projetista		
Técnicos de Nível Médio		
Auxiliares técnicos		
Pessoal de apoio		

6.7 Indique por ordem de importância os obstáculos para avanço de capacitação tecnológica. Priorize 1, 2, 3...

- disponibilidade financeira
- dificuldade de acesso às informações tecnológicas
- falta de recursos humanos qualificados
- laboratórios de P&D inadequados
- falta de estratégia de desenvolvimento tecnológico cooperativo
- instabilidade do mercado
- falta de incentivos fiscais e financeiros
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

6.8 De onde vêm as inovações técnicas (de produto ou processo)? Priorize 1, 2, 3...

- adquiridas no mercado nacional
- adquiridas no mercado internacional
- desenvolvido internamente
- adaptado internamente
- em cooperação com redes de assistência
- em cooperação com outras empresas locais
- em cooperação com clientes
- em cooperação com fornecedores de insumos
- em cooperação com fornecedores de equipamentos
- em cooperação com empresas concorrentes
- aquisição de máquinas no mercado nacional
- aquisição de máquinas no mercado internacional
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

6.9 Considerando o atual padrão tecnológico das principais empresas internacionais, em que estágio a sua empresa pode ser qualificada?

(1) Superior      (2) Semelhante      (3) Inferior

- ( ) grau de modernização das instalações físicas  
 ( ) nível tecnológico dos equipamentos  
 ( ) intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção  
 ( ) qualidade e custo da matéria-prima  
 ( ) qualidade da mão-de-obra  
 ( ) nível tecnológico dos insumos utilizados  
 ( ) capacidade de desenvolvimento de novos processos e produtos

6.10 Assinale as fontes de informação para processos inovativos – incorporação de novas tecnologias – (como maquinário ou organização de produção).

	FREQUENTE	OCASIONAL	NUNCA
Ocasões sociais (bares, clubes, etc)			
Agentes de exportação			
Visitas em outras empresas fora da região			
Feiras			
Clientes			
Publicações especializadas			
Visita em outras empresas da região			
Trabalhadores empregados em outras empresas			
Consultores da região			

## 7 FORNECEDORES

7.1 Qual a importância da feira de máquinas e equipamentos para o setor? \_\_\_\_\_

---



---



## 8 RECURSOS HUMANOS

8.1 Assinale quais os benefícios concedidos pela empresa.

- assistência médico-odontológica  
 vale transporte  
 convênios com farmácias  
 refeitório próprio  
 doação de cesta básica  
 convênios com mercados  
 premiação por assiduidade  
 premiação por produção/racionalização  
 outros (especificar) \_\_\_\_\_

8.2 Qual o número de funcionários?

ANO	PRODUÇÃO	INDIRETOS	TERCEIRIZADOS
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			

8.3 Qual o *turnover*? (média mensal em % de 2000). \_\_\_\_\_ %

Qual o percentual de funcionários parentes? \_\_\_\_\_ %

Qual o percentual de funcionários da região? \_\_\_\_\_ %

8.4 Preencha quantas horas trabalhadas e de treinamento nos últimos anos.

ANO	HORAS TRABALHADAS	HORAS DE TREINAMENTO
1997		
1998		
1999		
2000		

8.5 Quais as principais necessidades de treinamento de funcionários? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.6 Quanto as atribuições dos trabalhadores e mudanças nas relações de trabalho, quais as mudanças que a empresa está adotando? Priorize 1, 2, 3...

- ( ) transferências das funções de controle de qualidade para funcionários diretos  
 ( ) redução de funcionários no controle de qualidade  
 ( ) introdução da avaliação de desempenho  
 ( ) transferência de funções de manutenção para o pessoal operacional  
 ( ) introdução de trabalho de grupo  
 ( ) redução dos níveis hierárquicos  
 ( ) modificações nos planos de benefícios  
 ( ) prêmios de produção ou distribuição de resultados  
 ( ) redução das faixas salariais

8.7 Assinale quais as metodologias utilizadas para conscientizar funcionários quanto a necessidade de melhorias, qualidade e outros programas.

ITEM	ADMINISTRAÇÃO	GERÊNCIA	SUPERVISÃO	FUNCIONÁRIOS
Palestras				
Consultoria				
Cursos				
Vídeos				
Reuniões				
Debates				

8.8 Qual a escolaridade da mão-de-obra da empresa.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%
Analfabetos		
Primeiro grau incompleto		
Primeiro grau completo		
Segundo grau incompleto		
Segundo grau completo		
Nível universitário incompleto		
Nível universitário completo		
Nível de Pós-graduação		
Nível de Mestrado		
Outros		

8.9 Há disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região para atender a demanda das empresas? ( ) Sim ( ) Não

Quais áreas são deficientes? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8.10 Quais as medidas que a empresa vem tomando na área de pessoal. Priorize 1, 2, 3...

- ( ) formação de funcionários polivalente/multifuncionais  
 ( ) programas de motivação dos funcionários  
 ( ) implantação de cargos e salários  
 ( ) pesquisa salarial para ajustes internos  
 ( ) ampliação dos benefícios (bolsa de estudo, assistência médica e social)  
 ( ) maior delegação de decisões ao chão-de-fábrica  
 ( ) implantação de sistema de distribuição de resultados  
 ( ) outras (especificar) \_\_\_\_\_

## 9 RELAÇÕES SETORIAIS – COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO

9.1 Qual a cooperação que ocorre com mais frequência com os fornecedores? Priorize 1, 2, 3..

- ( ) uso de equipamentos  
 ( ) uso de laboratórios  
 ( ) desenvolvimento em conjunto de projetos  
 ( ) troca de informações sobre o desempenho do produto e da matéria-prima  
 ( ) organização de feiras e eventos  
 ( ) outras (especificar) \_\_\_\_\_

9.2 A empresa mantém algum tipo de parceria para aumento da capacitação tecnológica?

- ( ) desenvolvimento de projetos conjuntos com outras empresas  
 ( ) desenvolvimento de máquinas para atender as novas características do produto  
 ( ) desenvolvimento de tintas e vernizes para atender as novas exigências do mercado  
 ( ) troca de informações sobre o desempenho e resistência de produtos  
 ( ) contratação de laboratórios para análise de problemas técnicos e desenv. de produtos.

Observações sobre a parceria \_\_\_\_\_

9.3 Há algum acordo de cooperação ou parceria entre a sua empresa e outras empresas para a produção, comercialização ou exportação de móveis? ( ) Sim ( ) Não

9.4 Assinale as relações interfirmas para troca de informações

AGENTE	FREQÜENTE	OCASIONAL	NENHUMA
Serviços de manutenção			
Agentes de exportação			
Representantes			
Consultorias			
Bibliotecas especializadas			
Universidades			
Senai			



9.5 A cooperação da empresa e seus concorrentes ocorre com maior frequência em que aspectos? Priorize 1, 2, 3...

- desenvolvimento tecnológico
- processo de importação
- negociações com o governo
- negociações com o sindicato de funcionários
- solução de problemas comuns (transporte, energia)
- marketing setorial (divulgação de produtos da região)
- organização de feiras
- processo de exportação
- empréstimo de matéria-prima
- empréstimo máquina/equipamento
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

9.6 Na cooperação/parceria com Escolas Técnicas e Universidades o que ocorre mais frequentemente? Priorize 1, 2, 3...

- responsável pelo funcionamento, participa no custeio
- ajuda financeiramente o estabelecimento
- cede equipamentos, laboratórios, etc.
- cede técnicos para exercício do magistério
- custeia cursos regulares para os funcionários
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

9.7 na competição com seus rivais, quais os três principais fatores? Priorize 1, 2, 3...

- preço
- qualidade
- novos *desings*
- flexibilidade, produção e pontualidade na entrega

## 10 ASPECTOS SISTÊMICOS

10.1 Quais as decisões políticas que devem ser tomadas para apoiar o desenvolvimento da indústria moveleira? Priorize 1, 2, 3...

- mudança na alíquota dos impostos sobre o produto
- política de estímulo as exportações
- restrição de crédito e taxa de juros
- política de estímulo a importação de máquinas
- programas específicos para o desenvolvimento
- outros (especificar) \_\_\_\_\_

10.2 Quais os fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho da sua empresa. Priorize 1, 2, 3...

- ( ) política de transportes rodo-portuários (tarifas/qualidade)
- ( ) distorções no sistema de política tributária
- ( ) falta de política educacional para a formação de designers
- ( ) falta de uma política de desenvolvimento industrial
- ( ) falta de incentivos na política de comércio exterior
- ( ) política cambial instável
- ( ) falta de uma política habitacional
- ( ) falta de incentivo a P&D (pesquisa e desenvolvimento)
- ( ) difícil acesso à tecnologia externa
- ( ) falta de eletricidade
- ( ) variação no poder de compra dos consumidores domésticos
- ( ) ameaça dos concorrentes internacionais
- ( ) ameaça dos produtos substitutivos/alternativos
- ( ) elevado custo do capital/alternativos
- ( ) elevado custo do capital para investimentos

10.3 Quais os produtos substitutivos que podem ameaçar a vocação da indústria de móveis que trabalham com a madeira da região? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANÁLISE DO CLUSTER MOVELEIRO DE ARAPONGAS-PR:  
CONDIÇÕES, LIMITES E POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

**1 A ORGANIZAÇÃO**

1.1 Entidade: \_\_\_\_\_

1.2 Endereço: \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_

1.3 Fone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

1.4 Data da Fundação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

1.5 Responsável pelas informações: \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

1.6 Qual a principal atividade da entidade? \_\_\_\_\_

1.7 Qual a origem étnica dos fundadores ou atuais sócios?

1.8 Qual a sua avaliação sobre o nível de competitividade das empresas moveleiras nos últimos 5 anos?

( ) piorou o desempenho      ( ) estável      ( ) aumentou o desempenho

1.9 Qual a sua avaliação sobre a ameaça da falta da principal matéria-prima nos próximos anos (madeira de pinus) para o setor moveleiro, principalmente no aspecto exportação?

1.10 Qual a sua avaliação sobre a tendência recente (a partir do início dos anos 90) para a exportação do setor moveleiro?

( ) positiva para o setor e o desenvolvimento da região

( ) negativa para o setor e o desenvolvimento da região

( ) as empresas deveriam exportar e atender também o mercado interno, evitando crises

( ) as empresas devem especializar-se no seu nicho de mercado – quem está no mercado interno deve ficar no mercado interno, quem está no mercado externo, especializar-se no mercado externo.

1.11 Que políticas ou providências podem ser adotadas para aumentar o desempenho da indústria moveleira da região, aumentando sua participação no mercado externo?

1.12 Na sua avaliação, qual o principal fator de competitividade de uma indústria de móveis?  
Gradue: Pouca importância (nota 1) Muita importância (nota 10)

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade										
Preço										
Segmento de mercado (nicho)										
Tecnologia – máquinas e equipamentos										
Desing – estilo do móvel										

1.13 A localização da empresa no pólo traz benefícios? ( ) Sim ( ) Não

Quais as vantagens? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Quais as desvantagens? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.14 A tradição e cultura local são importantes para o crescimento do setor moveleiro?

( ) Sim ( ) Não

Qual a contribuição, na sua opinião, da tradição histórico/cultural na fabricação de móveis para o crescimento moveleiro? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.15 Qual a maior ameaça do setor? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.16 Qual a melhor oportunidade do setor? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.17 Indique quais iniciativas deveriam ser promovidas para melhorar o desempenho do pólo moveleiro da região. Priorize 1, 2, 3...

- ( ) treinamento especializado de gerentes – atitudes empreendedoras e liderança
- ( ) treinamento especializado (humano) para formação de supervisores de produção
- ( ) formação técnica das lideranças e dos funcionários
- ( ) melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor.
- ( ) investimentos em *softwares* adequados para a indústria moveleira
- ( ) investimentos em maior profissionalização das empresas
- ( ) investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento de matéria-prima
- ( ) investimentos para evitar a escassez da matéria-prima para os próximos anos

1.18 Quais as principais necessidades de treinamento dos funcionários neste setor? \_\_\_\_\_

---

---

1.19 Qual a sua avaliação quanto a entrada recente de empresas estrangeiras para fornecer para a indústria moveleira? Exemplo: Tafisa, Fresite. \_\_\_\_\_

---

---

1.20 Qual a sua avaliação quanto a entrada recente de empresas estrangeiras, formando *joint ventures* ou estabelecendo filiais para competir no mercado nacional e principalmente no mercado internacional? Exemplo: Ashley/Leopoldo e Terranova.

---

---

---

1.21 Quais as decisões políticas que devem ser tomadas para apoiar o desenvolvimento da indústria moveleira? Priorize 1, 2, 3...

- ( ) mudança na alíquota dos impostos sobre o produto
- ( ) política de estímulo as exportações
- ( ) restrição de crédito e taxa de juros
- ( ) política de estímulo à importação de máquinas
- ( ) programas específicos para o desenvolvimento
- ( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

1.22 Qual a sua avaliação sobre a atuação da Abimóvel como órgão representativo da classe e de apoio para estimular o desenvolvimento das empresas de móveis? \_\_\_\_\_

---

---

1.23 Quais dos fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho da indústria moveleira? Priorize 1, 2, 3 ...

- política de transportes rodo-portuários (tarifas/qualidade)
- distorções no sistema de política tributária
- falta de política educacional para a formação de designers
- falta de uma política de desenvolvimento industrial
- falta de incentivos na política de comércio exterior
- política cambial instável
- falta de uma política habitacional
- falta de incentivo a P&D (pesquisa e desenvolvimento)
- difícil acesso à tecnologia externa
- falta de eletricidade
- variação no poder de compra dos consumidores domésticos
- ameaça dos concorrentes internacionais
- ameaça dos produtos substitutivos/alternativos
- elevado custo do capital/alternativos
- elevado custo do capital para investimentos

1.24 Quais os produtos substitutos que podem ameaçar a vocação das indústrias de móveis que trabalham com a madeira na região? \_\_\_\_\_

---

---

1.25 Quais atitudes estão sendo adotadas pela entidade para estimular o desenvolvimento econômico/industrial da região e especificamente destaque iniciativas para aumentar a competitividade do setor moveleiro da região? \_\_\_\_\_

---

---

---

1.26 Destaque no mínimo cinco características positivas (pontos fortes) do setor moveleiro da região.

---

---

---

---

---

---

1.27 Destaque no mínimo cinco características negativas (pontos fracos) do setor moveleiro da região.

---

---

---

---

---

---

---

---