



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

**Coelho, Marcio Henrique** – marhenco@ig.com.br

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Departamento de Economia

Rua Afonso Pena, 525 / Apto.21 – Ponta Grossa – PR.

Telefone: 41 – 9183 - 3069

**Baggio, Dartagnan Emerenciano**

Universidade Federal do Paraná, Pós-graduação em Engenharia Florestal

### **Resumo**

Neste trabalho discute-se a relação entre as estratégias competitivas (EC) adotadas por algumas empresas do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul e o desempenho das exportações de móveis do Estado de Santa Catarina. O modelo das EC tem como base as formulações teóricas de Michael E. Porter. Apresenta-se a caracterização da indústria moveleira no Estado, tendo como referência o período 1990 a 2001. Com relação às EC utilizadas pelas empresas, observou-se que: a liderança do custo total é visualizada na utilização de plantas otimizadas e no elevado volume de produção com alta tecnologia, a diferenciação do produto, acontece com o uso de novas tecnologias no processo produtivo e com uma rede de encomendas personalizadas, e o enfoque, é observado no processo de especialização da linha de produção e na definição geográfica do comprador.

**Palavras-chaves:** Exportações, móveis, competitividade.

## MANUSCRITO

### Introdução

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

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

Quando da adoção do Plano Real, em julho de 1994, o parque industrial do setor moveleiro já apresentava um elevado índice de substituição de máquinas e equipamentos, credenciando-o na conquista de novos mercados, novos consumidores internacionais. Entretanto, nos anos que se seguiram, a paridade cambial estabelecida pelo Banco Central do Brasil levou a moeda nacional a um patamar de supervalorização em relação ao dólar norte-americano,<sup>2</sup> gerando uma diminuição do volume das exportações, visto que, conforme relata Coutinho (2001), em muitos casos a inserção nos mercados externos se dava através da competitividade parcial, ou seja, o preço reduzido era um fator determinante no volume exportado e não somente a qualidade do produto. Isso, por sua vez, gerou uma redução no nível de atividade industrial interna, até em setores considerados mais preparados / competitivos.

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

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

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

b) a carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis;

c) a incipiente normatização técnica;

d) a elevada informalidade; e

e) os baixos investimentos em design e pesquisa de mercado.”“.

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

No âmbito internacional, países como Itália, Alemanha, Grã-Bretanha e Estados

---

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

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

Unidos utilizam um modelo de organização industrial com elevada produtividade,<sup>3</sup> caracterizado pela presença de empresas especializadas em determinadas linhas de produto. Essas empresas apresentam uma estrutura horizontalizada e uma linha de produtos padronizados em que a concorrência se dá via preços.

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

Segundo informações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (1998), numa análise pontual, por exemplo, no ano de 1997, o Estado de Santa Catarina foi responsável por mais de 50% do total das exportações brasileiras de móveis, tendo o terceiro parque industrial do Brasil, atrás do Estado de São Paulo e do Estado do Rio Grande Sul. Essa posição é resultado da alta competitividade da indústria, obtida pela maximização na utilização dos fatores de produção. O município de São Bento do Sul respondeu isoladamente por 40% do total das exportações brasileiras

Neste trabalho procura-se analisar as estratégias competitivas desenvolvidas pelas indústrias moveleiras do Estado de Santa Catarina, especificamente no Pólo de São Bento do Sul, no que diz respeito à sua capacidade de exportar. O mesmo está estruturado em 4 seções, além desta introdução. Na primeira parte são apresentadas as principais características da indústria moveleira mundial e no Brasil, na segunda seção expomos os procedimentos metodológicos, na terceira apresentamos os resultados e finalmente tecemos as considerações finais.

## **1. A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO ESTADO DE SANTA CATARINA - O MUNICÍPIO DE SÃO BENTO DO SUL**

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

A microrregião de São Bento do Sul abrange três municípios -- Campo Alegre, Rio Negrinho e São Bento do Sul e tem sua base econômica fundamentada no setor secundário (Indústria Moveleira, Cerâmica e Têxtil).

A cidade de São Bento do Sul, está localizada na Serra do Mar, a 835 metros de altitude, no norte do Estado de Santa Catarina. Está distante 249 km de Florianópolis, 79 km de Joinville, 96 km de Curitiba, 110 km do Porto de São Francisco do Sul, 160 km do Porto de Itajaí e 200 km do Porto de Paranaguá. Conta, atualmente, com aproximadamente 75 mil habitantes, 199 fábricas de móveis e 7,5 mil empregados no setor moveleiro. A fabricação e venda de móveis é responsável por 35% da economia do município.

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

Buscando-se uma classificação técnica através dos complexos industriais, o Planalto

---

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

Norte Catarinense abriga o chamado Complexo Madeireiro, que compreende as indústrias de Celulose, Papel e Mobiliário.

### 1.1 Evolução do pólo moveleiro

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

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

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

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

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

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

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

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

Na década de 80, a economia brasileira caracterizou-se por um período de incertezas políticas, oscilações econômicas e aumento da dívida externa. Esses fatos, acrescidos de uma forte redução no poder de compra dos salários, fizeram com que nos grandes centros consumidores a demanda por bens e serviços reduzisse drasticamente. A contração econômica gerou desemprego.

Segundo a ABIMÓVEL (2003), no caso do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul, os anos 80 marcaram uma nova e decisiva fase no desenvolvimento da indústria de móveis na região, caracterizada pela retração do mercado interno, mudança de matéria-prima (consolidação do pínus) e busca do mercado internacional. A produção para exportação levou a uma rápida mudança de estilo nos móveis produzidos, passando da linha colonial (móveis torneados) para uma linha de móveis mais retos, que correspondia ao estilo de móveis exportáveis. A dinâmica adaptativa e inovativa se assentou na circulação no meio local de literatura técnica européia e em contatos fluidos com centros consumidores.

A liberalização das importações de máquinas e equipamentos pelo Governo Federal,

no início da década de 90, permitiu ao Pólo Moveleiro melhorar a qualidade do seu produto, em conjunto com um aumento na produtividade do trabalho.

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

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

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 Universo de análise

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

### 2.2 Dados da pesquisa

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

### 2.3 Metodologia de Análise dos Dados Primários

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

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

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

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

#### 2.3.1 Variáveis utilizadas nos dados primários

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

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

Critérios de classificação:

A. 1 - Grau de concentração:

Segundo este critério, as indústrias podem ser classificadas:

Indústrias Competitivas

Indústrias Concentradas ou Oligopolistas

A.2 - Grau de diferenciação: é definido em razão das particularidades e características dos produtos ofertados por uma indústria. Segundo este critério, as indústrias podem ser classificadas: Indústrias Homogêneas, Indústrias Diferenciadas, Indústrias Concentradas – Diferenciadas, Indústrias Semiconcentradas.

A.3 - Características utilizadas para determinar se a indústria é competitiva: não existem barreiras à entrada; não detêm parcela significativa do mercado; existem, dentro da indústria, um grande número de firmas marginais; os intermediários e os fornecedores de matéria-prima normalmente têm presença mais forte que os fabricantes e estão vinculados também a outras indústrias; o nível de desenvolvimento tecnológico é incipiente; os bens ou serviços ofertados fazem parte da rotina de compra / uso dos consumidores; a competição básica é via preços; tendem a tornar-se indústrias concentradas em razão do efeito transferência e de inovação.

A.4 - Características utilizadas para determinar se a indústria é concentrada: existência de interdependência de ações; formação de preço via custo total; existência de barreiras à entrada.

B. Estratégias competitivas

Com base no Modelo de Porter (1990), as estratégias competitivas serão analisadas com base em seis agentes determinantes do processo de concorrência: Competidores, Clientes intermediários, Fornecedores, Mercado final, Novos concorrentes, Produtos substitutos.

Com base no Modelo Ampliado de Silva (1998), serão analisados mais dois agentes: Fornecedores de recursos, Órgãos reguladores.

### 3. RESULTADOS

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

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

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

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

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

As pequenas e médias empresas, buscam de maneira isolada, a aquisição de matérias-primas. Esse tipo de ação fortalece os fornecedores na negociação e, quase sempre, submete os pequenos e médios produtores a uma compra sem padronização dos insumos e a uma

excessiva flexibilização dos prazos de entrega, causando dificuldades técnicas para o aumento de produtividade.

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

Hoje, no caso do Pólo de São Bento do Sul, as empresas locais negociam com um oligopólio chamado de grupo de Caçador. Esse oligopólio, que vende os insumos com base nos preços internacionais, constantemente tenta repassar para os preços das vendas internas a variação da moeda norte-americana frente ao real. As últimas negociações, segundo os empresários locais, têm sido muito difíceis, diante da forte oscilação cambial observada no cenário econômico brasileiro.

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

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

As máquinas e equipamentos nacionais, por sua vez, não apresentam o nível tecnológico encontrado nas fabricadas nos países citados. Os produtos não têm boa qualidade, são imprecisos e pouco resistentes. Um outro fator que também dificulta as aquisições é a exigência de 30% de pagamento no ato de formalização da compra, podendo a entrega acontecer em até seis meses.

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

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

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

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

institucional.<sup>4</sup>

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

A comercialização dos móveis produzidos no Pólo efetua-se em três níveis distintos. Imaginando-se uma pirâmide, na base estão as relações comerciais entre as fábricas brasileiras e as fábricas no exterior, sendo esta a maneira mais comum. No meio da pirâmide, estão as relações comerciais entre as fábricas brasileiras com os distribuidores externos, que se configuram como negócios raros. No topo da pirâmide, estão as relações comerciais entre as fábricas brasileiras e as lojas no exterior, ponto esse não alcançado pelos exportadores.<sup>5</sup> No mercado nacional, a comercialização dos produtos se dá pela distribuição direta para as revendas e, em alguns casos, através de franquias.

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

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

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

Para efeito de comparação, o mercado norte-americano, neste momento, demanda móveis brancos, armários, camas, mesas, cadeiras, etc., e o MDF mantém a cor do produto

---

<sup>4</sup> Alguns empresários locais afirmam que o mercado internacional tem capacidade de absorver muito mais do que o Brasil exporta. Por exemplo, os Estados Unidos importaram no último ano US\$ 21 bilhões e o Brasil exportou US\$ 450 milhões, mas, mesmo assim, defendem barreiras de entrada. Porter (1990) afirma que uma empresa pode melhorar sua posição, obtendo políticas públicas que a) contemplem padrões rígidos de controle, segurança, poluição, etc.; b) imponham aos concorrentes procedimentos regulatórios e consigam a obrigatoriedade de testes extensivos dos produtos; c) influenciem nas fontes de financiamento comerciais ou públicas e, ainda, estabeleçam políticas comerciais favoráveis.

<sup>5</sup> A negociação fábrica versus fábrica, é menos rentável que a negociação fábrica versus distribuidor, que por sua vez é menos rentável que a negociação fábrica versus loja.

inalterada. Quando esse mesmo tipo de móvel é confeccionado em pinus, por exemplo, por se tratar de uma madeira com nós, depois de algum tempo a pintura branca passa para a cor rosa, descaracterizando o produto.

Na questão da qualificação da mão-de-obra, já na década de 60, os empresários do pólo moveleiro observaram que havia necessidade de uma melhor qualificação dos trabalhadores. Em 1975, a FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa -- começou a operar, tendo como objetivo principal treinar mão-de-obra e tornar-se um órgão de análise e consulta dos materiais utilizados no processo produtivo.

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

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

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

O posicionamento do Governo Federal frente ao setor moveleiro, tradicionalmente, é muito tímido.<sup>6</sup> As iniciativas de financiamento com o BNDES e FINAME têm sido reduzidas e pouco eficientes. Geralmente, quando uma empresa é aceita e consegue o financiamento desses órgãos para a aquisição de máquinas e equipamentos, pena com o trâmite, que é muito demorado. O comprador faz contato com o fornecedor, busca a linha de financiamento oficial e aguarda a aprovação do cadastro. Quando aprovado, tempo que pode ser de até seis meses, o fornecedor necessita de, no mínimo, igual período para realizar a entrega do produto, que muitas vezes fica defasado frente ao forte fluxo de inovações tecnológicas dos equipamentos importados.

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

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

Apesar disso, o BNDES tem financiado o setor moveleiro brasileiro. Em 1992, o desembolso do governo foi de US\$ 5,5 milhões, em 1997 foi de US\$ 53,9 milhões e em 2001 foi de 22,9 milhões. Comparando com outro setor, por exemplo o automotivo que recebeu 13% do total disponibilizado pelo BNDES no ano de 2001, para cada um milhão investidos, o

---

<sup>6</sup> Baseado na pesquisa de campo.

setor automotivo gera o equivalente a 85 empregos, enquanto que o setor moveleiro, que recebeu o equivalente a 0,5% do total, com o mesmo montante gera o equivalente a 163 empregos, apresentando-se, portanto, como um setor com grande potencial de absorção de mão-de-obra.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

A indústria moveleira mundial tem como principais características a pequena participação na indústria de bens de capital, o grande número de produtores, a grande ocupação de mão-de-obra e um processo produtivo horizontalizado. A indústria nacional guarda fortes semelhanças com a indústria mundial, com exceção do processo produtivo que aqui é verticalizado, ou seja, em alguns casos o fabricante participa de todo o processo produtivo (plantação, transporte, secagem, usinagem, acabamento e embalagem).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Referências

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

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

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

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

COELHO, M.H. Diagnóstico e estratégia competitiva da indústria de móveis do estado de Santa Catarina. Curitiba, 2003. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná.

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

GORINI, A.P.F. Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.8, p.3-58, set. 1998.

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

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

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M.E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.
- PORTER, M. A Hora da estratégia. HSM Management. São Paulo, n.10, p.6-9, nov-dez. 1997. Entrevista.
- PORTER, M. Clusters e competitividade. HSM Management. São Paulo, n.15, p.110, jul.-ago. 1999.
- SILVA, W.R. Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 28(2) 33-41, abr/jun.1998.
- VALENÇA, A.C.V.; PAMPLONA, L.M.P. ; SOUTO, S.W. Os Novos Desafios para a Indústria Moveleira no Brasil. BNDES SETORIAL, Rio de Janeiro, nº 15, p. 83-96, mar. 2002.

#### COMPETITIVE STRATEGIES OF THE FURNITURE INDUSTRY: A STUDY OF CASE IN COMPANIES OF THE POLAR REGION OF SÃO BENTO DO SUL / SC

##### ABSTRACT

This thesis is about the relationship between the competitive strategies (CS) adopted by some companies of the Furniture Pole of São Bento do Sul alongside with the performance of furniture exportation in the state of Santa Catarina, Brazil. The CS model draws on Michael E. Porter's theories. The characterization of the furniture industry around the state of Santa Catarina is reviewed from 1990 to 2001. In relation to the CS applied by the companies it was noticed that: the leadership of the total cost is viewed in the use of optimized plants and in the great volume of production with the use of new technologies; the differentiation of the product occurs through the use of new technologies in the productive process and with a net of personalized ordered products; the approach is verified in the process of production line specialization and in the geographical definition of the purchaser.