

# ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DO POLO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL/SC: um estudo de caso

Marcio Henrique Coelho\*  
Dartagnan Baggio Emerenciano\*\*

## RESUMO

O presente estudo avalia as estratégias competitivas (EC) adotadas por empresas exportadoras do polo moveleiro de São Bento do Sul, que engloba os municípios de São Bento do Sul, Campo Alegre e Rio Negrinho, situados no Estado de Santa Catarina, com base nas formulações teóricas de Porter (1986). Os aspectos financeiros e físicos dos montantes exportados foram considerados no período compreendido entre os anos de 1990 a 2001. O estudo tratou de caracterizar a indústria moveleira no mundo, no Brasil e no Estado, com ênfase nas empresas do polo, cujas observações demonstraram que as empresas exportadoras utilizam-se, na ótica das estratégias competitivas, da liderança do custo total, com plantas otimizadas e elevados volumes de produção com alta tecnologia, da diferenciação do produto, com o uso de novas tecnologias nos processos produtivos e de redes de encomendas personalizadas, e do enfoque, observado nos processos de especialização das linhas de produção e nas definições geográficas dos compradores.

*Palavras-chave:* Setor florestal. Cluster industrial. Exportações de móveis.

## ABSTRACT

*This study evaluates the competitive strategies adopted by companies comprised in the São Bento do Sul furniture hub, which includes the cities of São Bento do Sul, Campo Alegre and Rio Negrinho, located in Santa Catarina State, based on theoretical formulations by Porter (1986). The physical and financial aspects were considered comprehending the amounts exported in the period between 1990 and 2001. The study sought to characterize the furniture industry in the world, in Brazil and in the state, with an emphasis in business from this particular cluster. The observations have shown that exporting firms use cost-leadership strategy (from the viewpoint of competitive strategies), with optimized plants, large production volumes and high technology. They also implement differentiation strategy, with the use of new technologies in production and networks of custom orders, and focus strategy - observed in the process of specialization of production lines and the geographical delimitation of customers.*

*Key words:* Forestry. Industrial cluster. Furniture exports.

\* Economista, doutor em Engenharia Florestal pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Professor da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). E-mail: marhenco@ig.com.br

\*\* Engenheiro Florestal, doutor em Engenharia Florestal pela UFPR. E-mail: dartagnanbaggio@gmail.com  
Artigo recebido para publicação em março/2008. Aceito para publicação em agosto/2010.

## INTRODUÇÃO

Ao longo das décadas de 1950, 1960 e 1970, 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, sendo que os setores direcionados para o mercado interno ficaram defasados tecnologicamente.

A antítese deste modelo de desenvolvimento evidenciou-se no processo de abertura comercial iniciado nos anos 1990, quando a indústria nacional foi submetida à concorrência externa. Empresas com elevado padrão tecnológico conseguiram maior inserção no comércio internacional, e empresas com processos produtivos configurados pela baixa tecnologia foram eliminadas ou, então, como no caso do setor moveleiro catarinense, adotaram políticas de modernizações<sup>1</sup> com aquisição de máquinas e equipamentos importados.

Quando da implantação 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 e do valor das exportações, visto que, conforme relata Coutinho *et al.* (2001, p.37), 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.

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

Coutinho *et al.* (2001, p.52) afirma que, apesar do avanço no processo, existem alguns empecilhos que persistem e terão que ser superados para um desempenho positivo no 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;

---

<sup>1</sup> Ver, por exemplo, Federação das Indústrias de Santa Catarina (2002, p.8).

<sup>2</sup> Ver, por exemplo, Relatório Anual do Banco Central do Brasil (1999, p.134).

- 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 destacado 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 (pínus e eucalipto).

No âmbito internacional, países como Itália, Alemanha, Grã-Bretanha e Estados Unidos utilizam um modelo de organização industrial com elevada produtividade<sup>3</sup>, caracterizado pela presença de empresas especializadas em determinadas linhas de produto, com uma estrutura horizontalizada e produtos padronizados, onde 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 também vendem nos mercados externos móveis de pínus, mas têm uma parcela do processo de produção verticalizada, o que gera dificuldades na obtenção de maior eficiência produtiva.

O Estado de Santa Catarina, segundo as informações do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio - Fórum de Competitividade (1998, p.18), numa análise pontual, por exemplo, no ano de 1997, foi responsável por mais de 51% do total das exportações brasileiras de móveis, tendo o terceiro parque industrial do Brasil, atrás dos Estados de São Paulo e do Rio Grande Sul, posição esta sustentada pela elevada competitividade da indústria local, consubstanciada pela busca de maximização na utilização dos fatores de produção. Isoladamente, o polo moveleiro de São Bento do Sul, que agrega os municípios de Campo Alegre e Rio Negrinho, respondeu, naquele ano, por 40% do total das exportações brasileiras.<sup>4</sup>

Nesse contexto, a análise das estratégias competitivas desenvolvidas pela indústria moveleira do Estado de Santa Catarina, especificamente as do polo de São Bento do Sul, no que diz respeito à sua capacidade de exportar, constitui o foco central do presente trabalho. Para tanto, quatro seções estruturam o conjunto teórico proposto, sendo apresentadas, na primeira parte, as principais características da indústria moveleira mundial e brasileira, na segunda os procedimentos metodológicos, na terceira os resultados e, na quarta parte, as considerações finais.

---

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

<sup>4</sup> O ano de 1997 representou uma inflexão na taxa de crescimento da indústria moveleira, com resultado de -0,6% na comparação com o ano anterior, em oposição a um ciclo de expansão de cinco anos com uma taxa acumulada superior a 46%. No mesmo ano, conforme citado, o Estado de Santa Catarina respondeu por 51,0% das exportações de móveis, seguido pelo Estado do Rio Grande do Sul, com 25,1%, pelo Estado de São Paulo, com 12,6%, e pelo Estado do Paraná, com 8,2% (ABIMÓVEL, 2002, p.25).

## 1 REVISÃO DA LITERATURA

Num breve comentário sobre a evolução teórica recente da análise das indústrias e do mercado, observa-se que, no período compreendido entre o início da década de 1940 e o final da década de 1950, a questão relacionada com a atuação das empresas no mercado, com as forças competitivas que interagem e com a atuação dos oligopólios na economia mundial foi debatida com grande ênfase.

De acordo com Nardini (1990, p.30), alguns autores foram fundamentais para o desenvolvimento teórico relatado: “As pesquisas de Stoking e Watkins analisaram detalhadamente os cartéis e as condições de monopólio tanto no mercado doméstico quanto no externo. Em 1955, Stigler reuniu uma série de estudos nessa área, enquanto Bain publicou seu relevante trabalho sobre barreiras à entrada de novas firmas”.

Já com relação às décadas de 1960, 1970 e 1980, o mesmo autor argumenta que muitos estudos foram realizados empregando o instrumental econométrico para um melhor conhecimento da estrutura e desempenho das indústrias, devendo-se destacar Weiss, Scherer, Camanor, Wilson e Shepherd. Na década de 1960 sobressai o estudo desenvolvido por Williamson, que abordou a questão da complexidade do comportamento das firmas, ressaltando-se a análise da organização da empresa no formato unitário (*forma U*) e no formato multidivisional (*forma M*).<sup>5</sup>

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

Sequencialmente, Nardini (1990, p.31) descreve uma relação de fatos que alteram o perfil da base teórica em alguns centros de estudo. De acordo com o autor,

Após 1970 [...] três linhas de pensamento ganharam influência na moderna Economia Industrial: as análises de Chicago/UCLA, os estudos puramente teóricos de modelagem estratégica e a teoria da contestabilidade, desenvolvida de 1975 a 1982 pela escola da contestabilidade de Baumol-Bailey-Willig.

Diante desse breve panorama, Cardoso (1996, p.102) assinala que na continuação desse desenvolvimento teórico os estudos elaborados por Porter<sup>6</sup>, da Harvard Business School de Boston, conseguiram ligar de maneira objetiva e clara os conceitos de Economia Industrial e Administração de Empresas ao campo da estratégia.

A visão ampliada do modelo de Porter, elaborada por Silva (1988, p.33), sustenta-se nos argumentos de que:

---

<sup>5</sup> Ver, por exemplo, Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002, p. 32)

<sup>6</sup> Para muitos analistas, Michael Porter é um dos precursores na análise de estratégias competitivas de empresas. Em seu livro, *Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, o autor expõe de modo sistemático um conjunto de procedimentos analíticos que possibilitam uma visão macroeconômica da empresa e do mercado.

A ampla e abrangente literatura sobre planejamento estratégico e mais especificamente sobre estratégia competitiva (EC) recebeu com a publicação do livro de Michael Porter uma contribuição de fundamental importância.

[...]

É um dos poucos modelos, ultimamente publicados, que leva a questão da EC para o lócus onde efetivamente ela se desenrola, qual seja, no âmbito do mercado ou da indústria da qual a empresa faça parte.

Nesse contexto, a estratégia competitiva da empresa deve considerar e combinar, segundo Porter (1986), um conjunto de meios e metas que lhe possibilite se posicionar no mercado de modo mais sólido (quadro 1).

QUADRO 1 - ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

MEIOS	METAS
Finanças e controle Pesquisa e desenvolvimento Compras Mão de obra Fabricação Distribuição Vendas Marketing Mercados-alvo Linha de produtos	Definição de como a empresa irá competir. Objetivos para o crescimento da rentabilidade, parcela de mercado, resposta social etc.

FONTE: Adaptado de PORTER (1986, p.17)

Os elementos da roda da estratégia competitiva deixam subentendida a necessidade de conjugação de variáveis econômicas, tecnológicas, ambientais, sociais, demográficas e físicas, num contexto de *back linkage* com produtos e serviços e *for linkage* com produtos e mercados.

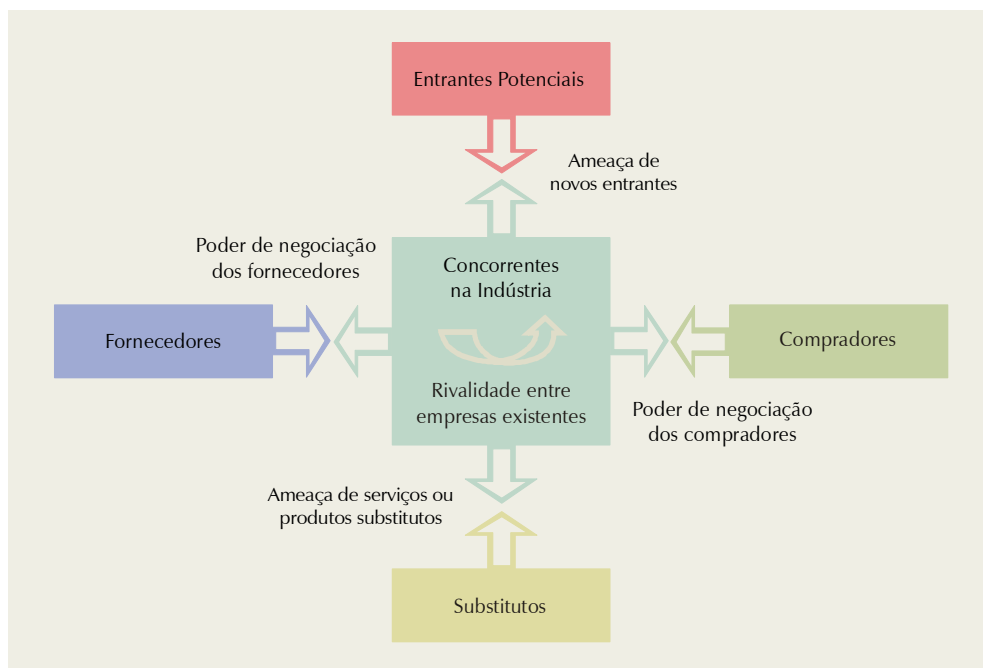
A definição da meta de como a empresa espera atuar deve ser acompanhada dos meios que proporcionarão este fim, sendo que o mercado exigirá, em maior ou menor grau, um detalhamento mais profundo na combinação das políticas de atuação, em que a definição da meta-objetivo deve ser considerada como uma linha de base da empresa, a qual pode ser ajustada de acordo com as oscilações na demanda pelo mercado.

Em um nível mais amplo de análise, Porter (1986, p.22) afirma que “a formação de uma estratégia competitiva envolve considerar cinco fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso”, ou seja, os entrantes potenciais, os fornecedores, os compradores, os substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes (figura 1).

Em um setor industrial, na visão de Porter (1986), os novos entrantes trarão novas capacidades, terão o desejo de conquistar participação de mercado e, quase sempre, contarão com recursos substanciais, uma vez que as empresas oriundas de

outros mercados e que buscam a diversificação por meio de aquisições em um setor diferente daquele em que estão inseridas frequentemente alavancam considerável montante de recursos para fazer frente às prováveis retaliações das barreiras impostas pelos concorrentes.

FIGURA 1 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER



FONTE: PORTER (1986, p.23).

Nesse contexto, a primeira das cinco forças competitivas de Porter, a *ameaça de entrada*, deve ser considerada de acordo com as seis fontes principais relacionadas como barreiras de entrada<sup>7</sup>, a saber: as economias de escala, a diferenciação do produto, as necessidades de capital, os custos de mudança, o acesso aos canais de distribuição e a desvantagem de custo independentemente de escala. A política governamental também é considerada uma força que pode limitar e/ou impedir a entrada através de regulamentações, mas com um perfil exógeno, pois pode agregar um forte componente político.

De maneira complementar, Bain (1956, p.9), citado por Possas (1990, p.94-95), relaciona como condição geral de entrada quatro situações. A entrada poderá ser considerada “fácil quando o preço impeditivo da entrada não for superior ao nível competitivo”; poderá ser considerada “ineficientemente impeditiva quando as barreiras à entrada não forem grandes o bastante para que o preço impeditivo à entrada

<sup>7</sup> Ver, por exemplo, Porter (1986, p.25) e McGuigan, Moyer e Harris (2004, p.384).

assegure um fluxo de lucro máximo a longo prazo”; poderá ser tomada como “eficazmente impeditiva se o preço que impede a entrada for suficientemente acima dos custos para que se obtenha a longo prazo um fluxo maior de lucros que na hipótese de preço mais alto e entrada induzida”; e poderá ser “bloqueada se o nível de preço impeditivo exceder o próprio nível que maximiza os lucros a longo prazo”.

No caso da segunda força competitiva de Porter, a *ameaça de produtos ou serviços substitutos* – entendidos como aqueles que podem desempenhar a mesma função dos já existentes no mercado, havendo a facilidade de troca, com satisfações semelhantes dos consumidores e concorrendo no mesmo mercado, em tempos normais –, pode, segundo Porter (1986, p.39), limitar os lucros, com forte pressão sobre toda a indústria, sendo que esses produtos exigem maior atenção, destacando-se que alguns “estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria; e são produzidos por indústrias com lucros altos”<sup>8</sup>.

Num contexto de disputa por maiores fatias de mercado, invariavelmente os competidores veem a oportunidade de realinharem os preços, a publicidade, os novos produtos, os novos serviços etc., sendo que, à medida que houver crescimento na indústria, mais fortes serão as ações na busca de aumento das parcelas do mercado.

Analisando a terceira força competitiva de Porter, o *poder de negociação dos compradores*, evidencia-se o potencial de disputa entre os compradores e as empresas ofertantes que fazem parte de uma indústria num contexto de pressão sobre o nível de preços e sobre as exigências de qualidade, padronização, prazos etc. Se existir um perfil de maior poder do grupo comprador sobre os ofertantes, configurado na concentração e na aquisição de grandes volumes, na participação expressiva nos seus próprios custos, na ausência de diferenciação e nos elevados custos de mudanças dos ofertantes, haverá ameaças na integração para trás, que, por sua vez, só poderá ser neutralizada com uma ação das indústrias ofertantes na direção de uma integração para frente na indústria do grupo comprador.<sup>9</sup>

Sob a ótica da quarta força competitiva de Porter, na análise do *poder de negociação dos fornecedores*, pode-se considerar um grupo fornecedor como robusto quando o mercado for dominado por poucas empresas e for mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Também, quando o fornecedor não está obrigado a lutar contra outros produtos substitutos, quando a indústria não é um cliente forte para o grupo, quando o produto dos fornecedores é um insumo importante para o comprador, quando os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou apresentam elevados custos de mudança, e quando o grupo de fornecedores constitui uma ameaça de integração para frente.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Varian (2006, p.40) faz uma diferenciação conceitual entre os produtos substitutos, argumentando que “dois bens são substitutos perfeitos quando o consumidor aceita substituir um pelo outro a uma taxa constante. [...] a uma taxa de um por um”.

<sup>9</sup> Ver, por exemplo, Porter (1986, p.41).

<sup>10</sup> Ver, por exemplo, Porter (1986, p.43-44).

A quinta força que interage na análise do modelo das forças competitivas de Porter, a *rivalidade entre as empresas existentes*, se manifesta quando uma ou mais empresas vislumbram a possibilidade de aumentar suas participações relativas no mercado ou se sentem incomodadas com a ação das demais concorrentes na indústria. Tradicionalmente, a adoção de estratégias de competição através da redução de preços, do marketing e de inovações em processos, produtos e/ou serviços é a mais comum.

Segundo Porter (1986, p.34), existe a possibilidade de ocorrerem ações de rivalidade entre as empresas de uma indústria nas seguintes situações: a) os concorrentes são numerosos ou bem equilibrados; b) o crescimento da indústria é lento; c) os custos fixos ou de armazenamento são altos; d) existe ausência de diferenciação ou custos de mudanças; e) há a possibilidade de aumentos de capacidade em grandes proporções; f) os concorrentes são divergentes; g) existem grandes interesses estratégicos; e h) existem barreiras de saída elevadas.

Como forma de defesa, a utilização da *liderança no custo*, da *diferenciação* e do *enfoque*, empregados em conjunto, são eficazes instrumentos concorrenciais. A *liderança no custo* pode ser alcançada através da busca de economias de escala, do desenvolvimento de processos eficientes e de negociações preferenciais com fornecedores de matérias-primas, fato este que possibilita a obtenção do *status* de liderança de preços. Na prática da *diferenciação*, a empresa, em consonância com o mercado, deverá incorporar atributos ao bem e/ou serviço, a ponto de torná-lo atrativo e de consumo preferencial, com um nível de preços superior aos dispêndios com os custos da diferenciação. No *enfoque*, a escolha de um segmento, por exemplo, para deflagrar uma ação mais forte por parte da empresa pode ser combinada com a liderança de custo e/ou com a diferenciação.<sup>11</sup>

Nas concepções de McGuigan, Moyer e Harris (2004, p.217):

[...] a chave para a lucratividade em muitos negócios consiste em criar uma estratégia que reduza a ameaça de substitutos, o poder de compradores e vendedores e a ameaça de entrada. As firmas precisam então adotar táticas e permitir reações táticas de seus rivais que não desgastem o potencial de lucro de sua estratégia empresarial eficaz.

O conhecimento dos fatores que interligam a empresa ao mercado e que possibilitam a adoção de estratégias concorrenciais constituem uma situação *sine qua non* para o êxito concorrencial, visto que haverá reação concorrencial dos demais competidores.

O quadro 2 sintetiza os pontos fortes e fracos que representam, para a empresa, o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca, e assim por diante.

---

<sup>11</sup> Kon (1994, p.35) aponta uma estratégia genérica de diversificação que surge em decorrência dos limites determinados para o crescimento da empresa, quando o ritmo de acumulação interna for maior que o ritmo de crescimento do mercado em que esta atua, passando a empresa a atuar em mercados diferentes, diversificando suas atividades, bem como poderá diversificar visando reduzir os riscos e incertezas existentes devido à atuação em apenas um mercado.



Os valores pessoais, por sua vez, representam, na visão de Porter (1986, p.59): “[...] as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida”, que possibilitam à empresa ter uma visão realista de suas limitações internas, podendo exigir o máximo de sua estrutura física e funcional.

QUADRO 2 - ESTRATÉGIA COMPETITIVA AMPLA

Estratégia competitiva	Fatores internos à companhia	Pontos fortes e pontos fracos da companhia Valores pessoais dos principais implementadores
	Fatores externos à companhia	Ameaças e oportunidades da indústria (econômicas e técnicas) Expectativas mais amplas da sociedade

FONTE: PORTER (1986, p.16)

Na ótica dos fatores externos, os riscos, os ganhos e as expectativas dos consumidores representam os limites de atuação competitiva frente às ações do governo e às expectativas dos agentes econômicos. Considerados por meio da análise de cenários econômicos reais, otimistas e pessimistas, as ações do governo e os interesses da sociedade organizada podem influenciar por algum período o planejamento das empresas às avessas das leis de mercado.

A combinação desses fatores internos e externos permitirá à empresa uma inserção concorrencial mais robusta, pois de outra forma poderá ficar mais vulnerável aos posicionamentos dos rivais no mercado.

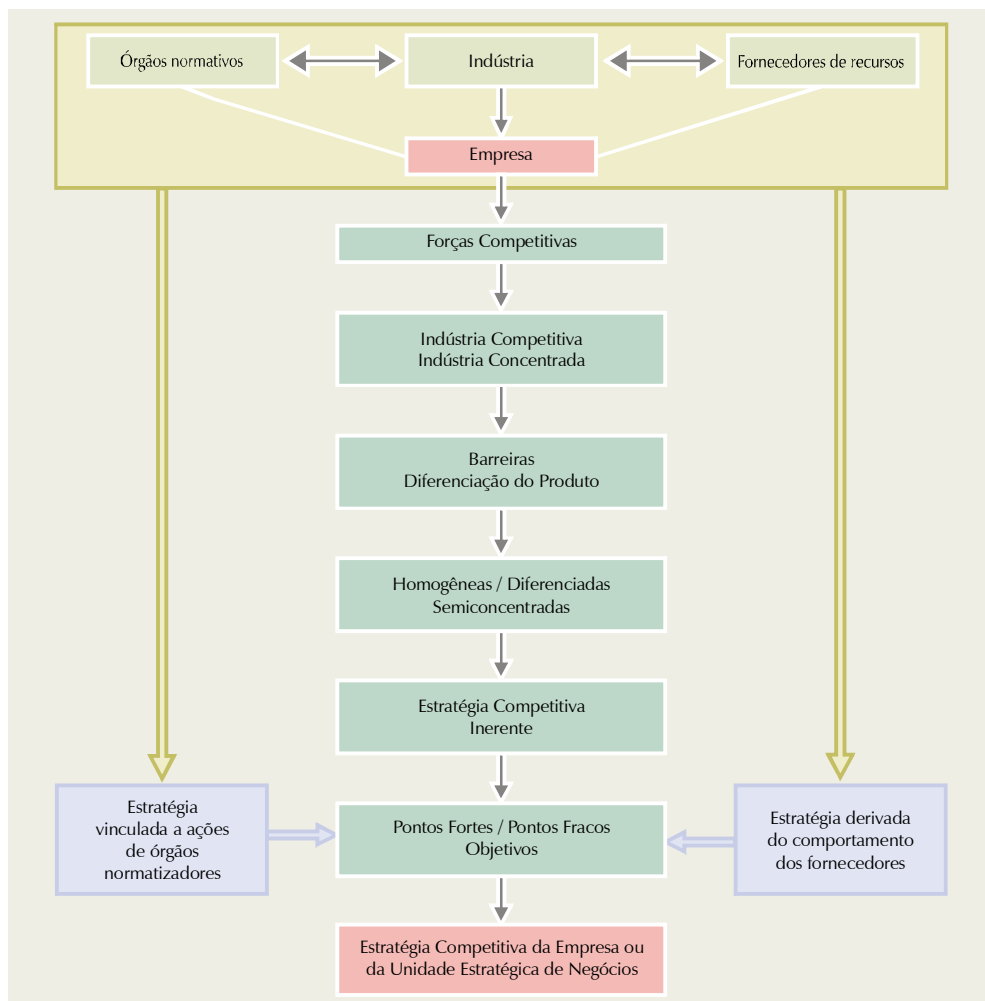
Nesse contexto, a elaboração de estratégias competitivas para uma empresa dependerá do conhecimento do mercado no qual irá atuar, o qual, por sua vez, engloba um conjunto bastante amplo de forças econômicas e sociais, perpassando pelo grau de concorrência, que por sua vez dependerá da importância da indústria na estrutura produtiva do país ou da região, do perfil da formação do capital, do perfil dos dirigentes e da estrutura de mercado.

No modelo ampliado proposto por Silva (1988), como mostra a figura 2, a configuração analítica considera como partes elementares do sistema, do meio ambiente operacional, os concorrentes e fornecedores de recursos, os órgãos reguladores e normatizadores e, também, a indústria, cuja posição é fortemente influenciada por esses elementos.

Hierarquicamente, Silva (1988) estabelece que no processo de concorrência cada empresa terá que focar seis agentes básicos listados como sendo os competidores, os clientes intermediários, os fornecedores, o mercado final, os novos concorrentes e os produtos substitutos, de maneira a predefinir suas estratégias competitivas, considerando também que as demais empresas da indústria poderão interagir com os mesmos agentes de maneira diferenciada.

Sequencialmente, o mesmo autor agrupa as indústrias segundo o grau de concentração e o grau de diferenciação. Considerando esses dois critérios, as indústrias podem ser competitivas e concentradas ou oligopolistas.

FIGURA 2 - MODELO AMPLIADO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS



FONTE: SILVA (1988, p. 41)

## 2 A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO ESTADO DE SANTA CATARINA: o polo de São Bento do Sul

A microrregião de São Bento do Sul<sup>12</sup>, situada no planalto norte, abrange os municípios de São Bento do Sul, responsável por 69% do produto e 60% da população, de Rio Negrinho, responsável por 24,8% do produto e 30,7% da população, e de Campo Alegre, responsável por 6,2% do produto e 9,3% da população da microrregião, que formam o chamado polo moveleiro de São Bento do Sul, tendo como principal base econômica o setor secundário (indústrias moveleira, cerâmica e têxtil).

<sup>12</sup> O planalto norte-catarinense abriga o chamado Complexo Madeireiro, que compreende as indústrias de Celulose, Papel e Mobiliário (SANTA CATARINA, 1991).

O município de São Bento do Sul, o principal produtor e onde estão instaladas as maiores empresas exportadoras, está localizado na Serra do Mar, a 835 metros de altitude, no norte do Estado de Santa Catarina. Está distante 249 quilômetros 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 com aproximadamente 65 mil habitantes, 210 estabelecimentos produtores de móveis e 7,5 mil empregados no setor moveleiro, sendo que a atividade industrial e o comércio de móveis responderam por aproximadamente 35% da economia do município.<sup>13</sup>

Situa-se, também, a 20 km do município de Piên, onde a Tafisa opera uma fábrica de painéis de madeira reconstituídos<sup>14</sup>, aglomerados de alta densidade, considerados uma das principais matérias-primas do setor, e a 200 km de Ponta Grossa/PR, onde a Masisa fabrica o MDF, a chapa de média densidade, utilizada nos móveis produzidos no polo de São Bento do Sul.

## 2.1 EVOLUÇÃO DO POLO MOVELEIRO

A estruturação do município de São Bento do Sul está ligada à formação da Colônia Dona Francisca, “um empreendimento privado de colonização promovido pela Sociedade Colonizadora de 1849 em Hamburgo, na Alemanha, da qual evoluíram algumas extensões, a primeira localizada às margens do rio São Bento do Sul, que mais tarde evoluiu para o município de São Bento do Sul” (TERNES, 1981, p.15-16). Do município de São Bento do Sul, emancipado politicamente do município de Joinville em 23 de setembro de 1873, foram desmembrados os municípios de Campo Alegre, em 17 de outubro de 1896, e Rio Negrinho, em 30 de dezembro de 1953.

Os grupos de imigrantes que chegaram ao município de São Bento do Sul<sup>15</sup> haviam trabalhado com madeira em suas regiões de origem. 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 foram o pinheiro, a erva-mate, a imbuia, a canela, entre outras. A combinação da existência de matéria-prima abundante e artesãos com o comércio de madeira e erva-mate, responsáveis pela geração de renda e acumulação do capital regional, possibilitou o desenvolvimento da produção de móveis.

O sistema de produção das marcenarias no início do século XX era artesanal, pouco industrializado, e o produto atendia às exigências do comprador, cujo mercado

---

<sup>13</sup> Censo demográfico 2000. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

<sup>14</sup> Os painéis de madeira são divididos em sólidos, os compensados, e reconstituídos, formados pelos aglomerados, chapas de fibra, MDF (*medium density fibreboard*) e OSB (*oriented strand board*), segundo a Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI, 2005, p.50).

<sup>15</sup> “O veleiro vindo de Hamburgo chegou em 1860 na Ilha da Paz, em São Francisco do Sul, litoral catarinense, trazendo 124 imigrantes, colonos suíços e alemães, que se juntaram aos 74 colonos noruegueses vindos do Rio de Janeiro, que foram os primeiros povoadores da colônia, hoje município, estabelecidos desde 1851, data considerada como oficial da instalação.” (TERNES, 1981, p.14).

era essencialmente regional. Com o aumento do fluxo de imigrantes, a comercialização dos produtos cresceu, com a correspondente melhoria na qualidade dos produtos. No final da década de 1950 os produtores começaram a ofertar móveis elaborados pelas próprias fábricas.

Na década de 1960, a indústria moveleira consolidou-se nos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, dando origem ao polo moveleiro, estruturada pela grande disponibilidade de matéria-prima, pela oferta de mão de obra qualificada e pelos recursos financeiros próprios, quando passou a comercializar seus produtos nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba.

Durante a década de 1970, aproveitando o elevado crescimento da economia brasileira, o setor moveleiro experimentou uma forte expansão da demanda no mercado interno<sup>16</sup>, com a incorporação das Regiões Norte e Nordeste do Brasil como consumidoras de produtos do polo de São Bento do Sul.

Aproveitando-se da expansão na demanda, foi deflagrado um processo de modernização tecnológica. O polo moveleiro vivenciou um estágio de concentração de capitais, com as grandes empresas locais adquirindo e incorporando grupos e empresas de menor porte. Concomitantemente, surgiram micros e pequenas empresas, classificadas como subcontratadas, que se responsabilizaram por tarefas de menor valor agregado no processo produtivo.

Mafta (1993, p.66) relata que o surto de modernização tecnológica daquele período foi baseado na introdução de novas máquinas e equipamentos, especialmente voltados para a ampliação da área de produção e para a melhoria na capacitação da mão de obra, responsável por atuar nos novos processos tecnológicos.

Na década de 1980, a economia brasileira passou por um período de incertezas, com a crise de financiamento do Estado, que desembocou numa política de arrocho salarial, com forte redução do poder de compra dos trabalhadores. Como consequência, nos grandes centros consumidores a demanda por bens e serviços reduziu-se drasticamente, impondo níveis modestos de crescimento do produto nacional. A contração econômica gerou desemprego.

Segundo a ABIMÓVEL (2003), no caso do polo moveleiro de São Bento do Sul os anos 1980 marcaram uma nova e decisiva fase no desenvolvimento da indústria de móveis na região, caracterizada pela retração do mercado interno, pela mudança da matéria-prima (consolidação do pinus) e pela 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 transacionados no mercado externo, consubstanciados por uma dinâmica adaptativa e inovativa, sustentada no acesso à literatura técnica europeia e em contatos com centros consumidores internacionais.

A liberalização das importações de máquinas e equipamentos pelo governo federal no início da década de 1990 permitiu ao polo moveleiro de São Bento do

---

<sup>16</sup> Ver, por exemplo, Paulani e Braga (2007, p.93).

Sul melhorar a qualidade do produto, em conjunto com o aumento na produtividade do trabalho.<sup>17</sup>

Os municípios beneficiaram-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, mesmo com a coexistência, na estrutura produtiva do início da década de 1990, de máquinas, equipamentos e tecnologias de gestão da produção atrasadas.<sup>18</sup>

### 3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa foi avaliar as estratégias competitivas adotadas pelas três maiores empresas exportadoras do polo moveleiro de São Bento do Sul, considerando especificamente o processo de formulação e a implementação das estratégias competitivas (EC), dos arranjos efetuados na estrutura organizacional e dos processos internos dessas empresas.

Para o alcance desse objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória e, como técnica de pesquisa, foram conduzidos estudos de casos comparados junto às empresas exportadoras da amostra. O estudo do comparado, neste caso, justifica-se pela necessidade de investigar melhor por que as empresas exportadoras apresentam níveis significativamente diferenciados em seus processos de produção e comercialização. A comparação de um específico número de empresas possibilitou a identificação de ações concorrenciais classificadas no contexto teórico das estratégias competitivas.<sup>19</sup>

Na definição da unidade de análise o objetivo foi identificar, descrever e analisar situações organizacionais, apontando as questões relevantes emolduradas no contexto das estratégias competitivas, em que o instrumental de coleta de dados primários consistiu na indagação direta aos entrevistados e na coleta de dados secundários junto a entidades governamentais, de classes e privadas.

#### 3.1 UNIVERSO DE ANÁLISE

O universo se restringe a um estudo de caso de três grandes empresas exportadoras, num contexto de 215 empresas produtoras no polo moveleiro de São

---

<sup>17</sup> Ver, por exemplo, Ruas e Antunes (1997).

<sup>18</sup> Ver, por exemplo, Leite (1997).

<sup>19</sup> A classificação do estudo quanto ao tipo da pesquisa, identificada como descritiva, teve como objetivo primordial descrever as características da população investigada e o estabelecimento de conexões entre as variáveis relacionadas. Quanto à técnica utilizada, Gil (1988, p.58), citado por Bertucci (2008, p.51), argumenta que o estudo de caso “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Por sua vez, Godoy (1995, p.25), também citado por Bertucci (2008, p.51), aperfeiçoa o conceito argumentando que “[...] o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular”.

Bento do Sul, tendo como base na definição do destino das exportações de móveis as considerações apresentadas no sistema *alice\_web/* do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio, no qual o país de destino é aquele conhecido no momento do despacho como o último para o qual os bens se encaminham.

### 3.2 DADOS DA PESQUISA

Os dados primários utilizados neste trabalho foram obtidos através de entrevista com o presidente do Sindicato da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e a diretora da Móveis Wheihermann, realizada no dia 28 de agosto de 2002; com o vice-presidente da Abimóvel e o diretor presidente da Artefama Móveis, no dia 30 de agosto de 2002; com um agente de exportação e o proprietário da Fábrica de Móveis Nasa, no dia 21 de agosto de 2002; e com o diretor do Centro de Treinamento de Mão de Obra, em 2 de setembro de 2002.

Os dados secundários foram obtidos junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e à Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimovel).

A compilação dos dados teve como base os volumes financeiros e físicos das exportações brasileiras de móveis das empresas situadas no polo moveleiro de São Bento do Sul. As variáveis referentes aos montantes financeiros foram deflacionadas com base no índice de preços norte-americano (IPA), e as variáveis referentes aos montantes físicos analisadas em unidades, segundo a apresentação do MDIC, tendo como principal característica a produção de móveis de madeira ou com predominância de madeira, envernizados, encerados, esmaltados, laqueados, recobertos com lâminas de material plástico, estofados para uso residencial e não-residencial, fabricação de esqueletos de madeira para móveis e o acabamento de móveis, classe 3101-2, segundo a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA).<sup>20</sup>

### 3.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

O modelo das forças competitivas de Porter (1986) foi utilizado para analisar as estratégias competitivas de três empresas exportadoras do polo moveleiro de São Bento do Sul, por se tratar de uma excelente ferramenta para entender a formação de estratégias empresariais.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Apresentados segundo a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e classificados nas categorias móveis de madeira para escritório (código 940030000), móveis de madeira para cozinha (código 930040000), móveis de madeira para quarto de dormir (código 940050000) e outros móveis de madeira (código 940060000).

<sup>21</sup> "O estudo bibliométrico de Ramos-Rodrigues e Ruiz Navarro realizado nos artigos publicados no *Strategic Management Journal* (SMJ) concluiu que Porter representa uma forte contribuição para a economia industrial, em particular para a estrutura do paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) de Chandler (1962), da teoria dos custos de transação de Coase (1936) e Williamson (1985), da teoria de aprendizagem de Levitt e March (1988), da teoria da agência de Ross (1973), das redes de relacionamento de Granovetter (1985),

Segundo Silva (1988), o modelo é um dos poucos instrumentais que abordam a questão da estratégia para o lócus do mercado ou da indústria da qual a empresa faça parte.

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Silva (1988), as estratégias de uma empresa ou de um grupo conglomerado podem ser mais bem apreendidas e sistematizadas a partir do entendimento da estrutura de mercado da qual façam parte.

Para complementar o Modelo de Porter (1986) foi utilizado o Modelo Ampliado de Porter, de autoria de Silva (1988), no qual foram definidas fontes para aumentar a análise do Modelo de Porter, por meio das formulações teóricas da economia industrial, fundamentadas em Tavares, Possas, Guimarães e Bain.<sup>22</sup>

### 3.3.1 Variáveis Utilizadas nos Dados Primários

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

#### **Indústria**

Reconhecendo que cada indústria tem características peculiares, torna-se necessário agrupar as indústrias que tenham características similares, como uma forma de observar o funcionamento de blocos de indústrias e a correspondente interação das forças competitivas dentro de cada bloco. A seguir, têm-se alguns critérios de classificação:

- Grau de concentração: segundo este critério, as indústrias podem ser classificadas em indústrias competitivas e indústrias concentradas ou oligopolistas;
- Grau de diferenciação: é definido em razão das particularidades e características dos produtos ofertados por uma indústria. As indústrias podem ser classificadas em indústrias homogêneas, diferenciadas, concentradas-diferenciadas, e semiconcentradas;
- Características para determinar se a indústria é competitiva: não existem barreiras à entrada; não detêm parcela significativa do mercado; existe na 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 se dá via preços; tendem a se tornar indústrias concentradas, em razão do efeito transferência e de inovação;

---

da *Resource-based view* de Barney (1986/1991) e da *Knowledge-basea view* de Grant (1996), Serra, Ferreira e Pereira (2007) (SCHNEIDER, 2008).

<sup>22</sup> Ver, por exemplo, Possas (1990).

- Características para determinar se a indústria é concentrada: existência de interdependência de ações; formação de preço via custo total; existência de barreiras à entrada.<sup>23</sup>

### **Estratégias Competitivas**

Considerando o Modelo de Porter (1986), as estratégias competitivas foram analisadas com base em seis agentes determinantes do processo de concorrência: competidores, clientes intermediários, fornecedores, mercado final, novos concorrentes e produtos substitutos.

Com base no Modelo Ampliado, de Silva (1988), foram examinados mais dois agentes: fornecedores de recursos e órgãos reguladores.

## **4 RESULTADOS**

A partir da análise e discussão dos resultados obtidos observa-se que, de um modo geral, as pequenas e médias empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul, que têm como foco o mercado interno, competem de forma acirrada através do preço, não havendo preocupação com a busca de uma linha de produção combinada com as demais, pois fabricam produtos homogêneos, quando os produtos complementares poderiam lhes dar um maior nível de produção com ganho de eficiência na fabricação de móveis.

As empresas locais negociam a aquisição da matéria-prima com um oligopólio chamado de “Grupo de Caçador”, que vende os insumos com base em cotações de preços internacionais e constantemente tenta repassar aos produtores as variações do dólar norte-americano frente ao real. As negociações, segundo os empresários locais, são sempre difíceis diante das oscilações de oferta e demanda do mercado. As pequenas e médias empresas negociam de forma isolada, o que lhes impõe uma negociação mais difícil, pois os componentes de um oligopólio não têm preocupação com produtos substitutos, existindo uma forte acomodação dos produtores pequenos, médios e, também, dos grandes em torno da madeira.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Para Guimarães (1987, p.34-35): “As indústrias competitivas apresentam as seguintes características: 1 - Não existem barreiras à entrada de pequenos produtores; 2 - Os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero; 3 - As firmas marginais respondem por uma parcela não-negligenciável da produção total da indústria. As indústrias concentradas ou oligopolistas apresentam: 1 - Existência de significativa barreira à entrada; 2 - Existência de significativos diferenciais de custos, refletindo economias de escala; 3 - O fato de que os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e apresentam certa resistência financeira”.

<sup>24</sup> “Nas décadas anteriores de 1950, 1960 e 1970, conforme abordado, o distanciamento das fontes de matérias-primas, basicamente florestas nativas em processo de esgotamento, situadas nas regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil, impuseram à indústria moveleira um crescimento constante e contínuo dos custos de produção. A solução veio através do reflorestamento, que embora tenha exigido 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.” (GUIMARÃES, 1987, p. 34-35).



Com relação às empresas de grande porte, que têm como foco central o mercado externo, entre as três maiores existe uma política informal de cooperação onde procuram ordenar as estratégias de fabricação de produtos complementares, convidando os fornecedores de matérias-primas ou produtores de partes dos móveis exportados para serem parceiros do processo produtivo e, em muitos casos, trazendo-os para conhecer o chão-de-fábrica, na busca de uma padronização no corte da madeira, na embalagem, no transporte, no prazo de entrega etc., com o objetivo principal de desenvolver a estratégia de *poder de comprador*.

Na aquisição de máquinas e equipamentos a opção primeira das grandes empresas é pelos importados.<sup>25</sup> Os equipamentos italianos configuram-se como precisos, os equipamentos alemães como resistentes, e os equipamentos norte-americanos ocupam uma conceituação intermediária. As visitas às principais feiras internacionais, Milão na Itália, Hannover na Alemanha e Atlanta nos Estados Unidos, possibilitam o conhecimento e a definição dos equipamentos mais adequados às necessidades das empresas.

As máquinas e equipamentos nacionais não apresentam o mesmo nível tecnológico dos importados. 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 num prazo muito longo.

Uma questão de natureza política, e que desagrada os produtores do setor moveleiro há muitos anos, é a exigência “informal” da Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) de forçar as empresas a adquirirem um outro equipamento de fabricação nacional no ato da liberação da compra de uma máquina ou de um equipamento importado, que não tenha similar nacional. No caso das médias e grandes empresas, a estratégia de renovação dos equipamentos varia de 2,5 até 5 anos, este último coincidindo com o prazo máximo de desvalorização contábil.

Para as empresas de pequeno porte do polo as barreiras de entrada praticamente não existem, pois elas atuam numa estrutura de mercado considerada como concorrência perfeita, em que há 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 à entrada aparecem no aumento do volume de capital, 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 caso específico do município de São Bento do Sul, uma ação governamental promovida pela Prefeitura, em conjunto com a Associação Comercial e as

---

<sup>25</sup> Em função de processarem partes complementares dos móveis com menor valor agregado, as pequenas e médias empresas adquirem máquinas e equipamentos nacionais que apresentam custos de aquisição menores que os importados.

empresas locais, estabeleceu que somente indústrias de outras áreas, que não a moveleira, podem se instalar, criando assim uma barreira de entrada institucional.<sup>26</sup>

Na ótica da comercialização, entendida como a movimentação de bens entre produtores e consumidores, quando a negociação é estabelecida com compradores de outros países que, invariavelmente, buscam preços baixos e elevado padrão de qualidade dos móveis, a experiência das empresas exportadoras do polo em negociações internacionais, iniciadas no final da década de 1970, subsidia os empresários locais na adoção de políticas de negociações fortes, pois têm tradição de honrar os prazos de entrega e garantir qualidade ao produto. Entretanto, a comercialização dos móveis pode ser efetuada em três níveis distintos. Imaginando-se uma pirâmide, encontram-se, na base, 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 e os distribuidores externos, que se configuram como negócios raros. No topo da pirâmide têm-se as relações comerciais entre as fábricas brasileiras e as lojas no exterior, ponto este não alcançado pelos exportadores.<sup>27</sup>

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 comissões de 4% a 6% do faturamento bruto de embarque, visitam compradoras internacionais, que indicam o tipo de móvel desejado. O pedido é enviado às fábricas brasileiras, que elaboram um protótipo e o remetem ao solicitante. Se aprovado, então é produzido e exportado. Em média, finalizada a produção, no máximo em três semanas o produto estará no seu destino, fato este 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 acordados.

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 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 instalou-se no município de Ponta Grossa, o preço reduziu-se em torno de 40%, viabilizando a utilização em grande escala. Posteriormente, com a fabricação do MDF pela empresa Tafisa, no município de Piên, a utilização desse tipo de matéria-prima se intensificou no processo produtivo.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Alguns empresários entrevistados afirmam que o mercado internacional tem capacidade de absorver muito mais do que o Brasil tem exportado. Por exemplo, os Estados Unidos importaram no total US\$ 21 bilhões no ano de 2001 e o Brasil exportou US\$ 450 milhões, mas, mesmo assim, defendem a influência do governo no mercado, aos moldes das barreiras de entrada.

<sup>27</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. No mercado nacional, a comercialização dos produtos se dá pela distribuição direta para as revendas e, em alguns casos, para as franquias.

<sup>28</sup> Para efeito de ilustração, o mercado norte-americano apresenta uma forte demanda por móveis brancos, armários, camas, mesas, cadeiras etc., e o MDF consegue manter a tonalidade da cor do produto inalterada,

Na questão da qualificação da mão de obra, já na década de 1960 os empresários do polo moveleiro observaram que havia necessidade de um melhor treinamento dos trabalhadores. Em 1975, a Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa (FETEP) começou a operar no município de São Bento do Sul, tendo como objetivo principal qualificar a mão de obra e se tornar um órgão de análise e consulta dos materiais utilizados na produção, sendo que o aparelhamento financeiro e técnico seria mantido pelas empresas com um percentual do seu faturamento.

Ao entrar em operação, observou-se que a estrutura da FETEP ficou saturada rapidamente, pois as empresas solicitaram quantidades de serviços<sup>29</sup> muito acima da capacidade instalada, o que foi solucionado com a ampliação física. Já com relação à mão de obra, além do treinamento proporcionado os profissionais que atuavam na instituição se desligaram da fundação para trabalharem nas empresas da região, que ofereciam salários mais elevados.

Na década de 1990, a FETEP passou a ser gerenciada pelo SENAI, mediante a celebração de um convênio com o sistema FIESC, com a Prefeitura Municipal de São Bento do Sul e com a Associação Comercial. No conselho administrativo foram agregados representantes da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC) e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A atuação do Sindicato dos Trabalhadores e do Sindicato Patronal é muito intensa. No ano de 2002, por exemplo, como resultado das reuniões dos sindicatos, fixou-se um salário mínimo para o setor que equivalia a 1,8 vez o mínimo nacional, valor este que contemplava 20% dos trabalhadores, estimados no total em 7.500. Na média, o salário do polo situava-se em torno de 3,3 vezes do mínimo nacional, sendo que um supervisor de fábrica ganhava entre 6,7 e 8,1 salários mínimos, e um gerente de produção entre 12,5 e 14,8 salários mínimos.

Segundo os empresários, o posicionamento do governo federal frente ao setor moveleiro, tradicionalmente, é muito tímido. As iniciativas de financiamento junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e ao FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial) são reduzidas e pouco eficientes. Geralmente, quando uma empresa é aceita e obtém o financiamento desses órgãos, a liberação dos recursos é demorada. O comprador faz contato com um fornecedor, solicita financiamento 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 em face do forte fluxo de inovações tecnológicas dos equipamentos importados. Programas do governo federal como o PROMÓVEL (Programa Brasileiro

---

possibilitando assim um aumento nas quantidades exportadas. Quando os mesmo móveis são confeccionados 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.

<sup>29</sup> Novos processos de produção, treinamento da mão de obra, testes de módulo de ruptura (MOR), testes de módulo de elasticidade (MOE) e testes de densidades comparativas de diferentes tipos de painéis reconstituídos etc.

de Incremento às Exportações de Móveis), lançado no ano de 1999, ou o Fórum de Competitividade, lançado no ano de 2000, apresentaram 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 esta que vem das décadas passadas, o que torna suas ações financeiras inseguras quando comparadas com as de outros setores. Apesar disso, o BNDES financiou o setor, em 1992, com US\$ 5,5 milhões, em 1997 com US\$ 53,9 milhões, e em 2001 com US\$ 22,9 milhões.

Estabelecendo uma comparação com o setor automotivo, por exemplo, em 2001 o BNDES destinou 13% do total dos recursos à indústria automobilística, o que gerou o equivalente a 85 empregos para cada um milhão investido. No caso da indústria moveleira, o volume total de recursos foi equivalente a 0,5%, sendo que, para cada um milhão investido, a indústria de móveis gerou o equivalente a 163 empregos, o que indica uma elevada empregabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos através de estudo de caso, observou-se que o modelo de desenvolvimento neoliberal difundido pelos países centrais e, de certo modo, pelos organismos internacionais no final da década de 1970 e 1980<sup>30</sup>, consubstanciado pela crise do chamado keynesianismo, apoiado na abertura comercial, gerou, num primeiro momento, um ambiente operacional incerto e inseguro principalmente para as indústrias instaladas nos países periféricos, produtores de bens e serviços com menor tecnologia e menor valor agregado, em função do baixo volume de recursos destinados à pesquisa. Nos países centrais, onde o investimento em pesquisa é elevado, a difusão tecnológica acontece mais rapidamente e a agregação de valor aos bens e serviços comercializados nos diversos mercados permite elevados ganhos financeiros, em detrimento das dificuldades dos países periféricos, exportadores de produtos primários e semi-industrializados.

A procura pelo aumento de competitividade na produção de móveis tem forçado as empresas a buscar um constante aperfeiçoamento tecnológico, como forma de ampliar o acesso aos mercados e resistir à concorrência internacional. Durante o período em análise, os investimentos na aquisição de máquinas e equipamentos atingiram US\$ 5,8 milhões, o que se refletiu no aumento de 64,2% nas exportações do polo moveleiro de São Bento do Sul, contra um aumento das exportações brasileiras de 23,6% no mesmo período.

---

<sup>30</sup> A Organização das Nações Unidas (ONU), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) estabeleceram políticas embasadas nas propostas neoliberais (VOLCKER; GYOHTEN, 1993, p.196).

Em geral, no enfoque das estruturas de mercado é necessário separar as empresas antes de definir a estrutura de mercado nas quais estão inseridas: as grandes empresas exportadoras e as pequenas e médias que fornecem partes dos produtos manufaturados para exportação. O grande número de produtores e a existência de um produto diferenciado estabelecem o perfil de concorrência monopolística para as empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul. No caso das grandes empresas exportadoras, a existência de alguns produtores e de produtos diferenciados estabelece um perfil de oligopólio diferenciado, bastante comum em setores que produzem bens de consumo e atividades comerciais.<sup>31</sup> Já, na classificação proposta por Silva (1988), 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, pois no caso das empresas exportadoras há barreiras de entrada, de acesso aos mercados externos e de aumento dos investimentos em máquinas e equipamentos, configurando uma estrutura concentrada ou oligopolista.

A indústria moveleira mundial tem como principais características a pequena participação na indústria de bens de capital, o grande número de produtores, a grande utilização intensiva de mão de obra e um processo produtivo horizontalizado. A indústria nacional guarda fortes semelhanças com a indústria mundial,<sup>32</sup> com exceção do processo produtivo, que, aqui, é verticalizado, ou seja, em alguns casos o fabricante incorpora ao negócio outras etapas de produção e serviços, como reflorestamento, transporte, secagem, usinagem, acabamento e embalagem.<sup>33</sup>

Na visão dos empresários do polo, o potencial de crescimento do setor é muito grande e, para tanto, eles buscam criar estratégias competitivas que direcionem as empresas para o aperfeiçoamento e mobilidade dos fatores de produção.<sup>34</sup>

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

---

<sup>31</sup> Ver, por exemplo, Ferguson (1990, p.350-368) e Scherer (1979, p.11-12-13).

<sup>32</sup> No período de estudo, a atividade de serrarias, artigos de madeira e mobiliário participou com uma média de 0,72% do valor adicionado de um total de 37,6% na indústria. (Federação das Indústrias de Santa Catarina. Desempenho e Perspectivas da Indústria Catarinense. Florianópolis, 2002).

<sup>33</sup> Scherer (1975), citado por Looty e Szapiro (2002, p. 63-64), menciona a existência de empresas multiplantas que podem gerar economias de escala, especialmente considerando a *economia da duplicação*, o *custo de transporte*, o *alcance de especialização ao nível das multiplantas* e a *flexibilização da operação*.

<sup>34</sup> Porter (1986, p.66) afirma ser possível melhorar a posição da empresa com o auxílio do governo na adoção de 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.

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 em torno de 8%, e no elevado volume de produção, atingido com alta tecnologia, o qual proporciona economias de escala crescentes e a forte integração com empresas terceirizadas, que servem de suporte nos momentos de oscilação na demanda, produzindo componentes de menor valor agregado, sem abrir mão da qualidade.

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

O terceiro elemento utilizado como estratégia competitiva é a adoção do enfoque que se configura através da ação das empresas locais, quando buscam uma especialização da linha de produção e definem geograficamente o comprador, no caso os norte-americanos e europeus, como focos centrais.

Os fatores que mais têm contribuído para o desempenho do polo moveleiro estão representados no acúmulo de aprendizagem<sup>35</sup>, que se materializa com a produção, distribuição e comercialização de móveis de alta qualidade.

As causas investigadas para a manutenção desse processo de inserção constante e contínua nos mercados externos dos móveis produzidos pelas grandes empresas no polo<sup>36</sup> estão na incapacidade das pequenas empresas do polo de superar as barreiras tecnológicas existentes, uma vez que não possuem capacidade de alavancagem financeira para a aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos.

Uma questão considerada é a preocupação, por parte dos consumidores e da própria indústria, com a preservação do meio ambiente. A utilização de recursos renováveis, como a madeira de reflorestamentos e novas matérias-primas em substituição à madeira de lei, tem se mostrado uma tendência na indústria moveleira mundial, e as indústrias do polo têm buscado se adequar às exigências de preservação do meio ambiente com certificações para seus produtos. Um exemplo de uma dessas agências reconhecida internacionalmente pelo monitoramento e certificação de produtos florestais é o *Forest Stewardships Council* (FSC), que até o ano de 2002 havia concedido certificação florestal a apenas uma empresa que opera no polo moveleiro de São Bento do Sul.

---

<sup>35</sup> "Ao se fabricar muitas unidades de um produto, observa-se que a quantidade de recursos (insumos) necessária para se fabricar cada unidade sucessiva diminui à medida que aumenta o volume acumulado de produção. Esse efeito da curva de aprendizagem do volume cumulativo reduzindo o custo unitário distingue-se das economias de escala e dos rendimentos crescentes de escala associados ao índice de produção (isto é, o produto por unidade de tempo)." Outras designações dadas a essa relação são: aprendizado na prática, curva de progresso, curva de experiência e curva de melhoria (McGUIGAN; MOYER; HARRIS, 2004, p.206).

<sup>36</sup> Do total de móveis comercializados no mercado interno, quase 75% correspondeu às vendas feitas pelas grandes e médias empresas. (Federação das Indústrias de Santa Catarina, 2002).

## REFERÊNCIAS

- ABIMCI - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE. **Estudo setorial 2004**: indústria da madeira processada mecanicamente. Curitiba: ABIMCI, 2005.
- ABIMÓVEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. **Panorama da indústria moveleira**. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: abr. 1999; ago. 2001; out. 2002.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARRUDA, G. **Indústria brasileira do mobiliário**: desafios e evolução. Curitiba: Alternativa Editorial, 1997.
- BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu. São Paulo: Atlas, 2008.
- 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: Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo, v.1, n.2, p.97-156, 1996.
- CARLEIAL, L.; VALLE, R. (Org.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec: ABET, 1997.
- COELHO, M. H. **Diagnóstico e estratégias competitivas da indústria moveleira no estado de Santa Catarina**. 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.
- COUTINHO, L. et al. **Design na indústria brasileira de móveis**. Curitiba: Alternativa, 2001.
- DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.23-41.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Desempenho e perspectivas da indústria catarinense**. Florianópolis: FIESC, 2002.
- FERGUSON, C. E. **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- 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: BNDES, n.8, p.3-58, set. 1998.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo organização industrial. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico**. Rio de Janeiro: IBGE, 2000.

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

KUPFER, D.; HANSENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITE, E. M. Reestruturação industrial, cadeias produtivas e qualificação. In: CARLEIAL, L.; VALLE, R. (Org.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec: ABET, 1997. p.140-166.

LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, D.; HANSENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.43-70.

MAFRA, A. D. **A história do desenvolvimento da indústria do mobiliário na Região do Alto Vale do Rio Negrinho**: São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre. Itajaí: Univali, 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**. 1997. Tese (Doutorado em Ciências - Economia Aplicada) - Escola Superior "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

McGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C; HARRIS, F. H. B. **Economia de empresas: aplicações, estratégias e táticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NARDINI, B. O BNDES e o desenvolvimento industrial brasileiro: o passado e as perspectivas futuras. In: **POLÍTICA industrial e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Florense Universitária, 1990.

PAULANI, L. M.; BRAGA, M. B. **A nova contabilidade social: um introdução à macroeconomia**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PORTER, M. E. A hora da estratégia. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, n.10, p.6-9, nov./dez. 1997. Entrevista.

PORTER, M. E. Clusters e competitividade. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, n.15, p.100-110, jul./ago. 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1990.

RELATÓRIO ANUAL DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, Rio de Janeiro: Banco Central, v.35, 1999.

RUAS, R.; ANTUNES, E. Estruturação, programas da qualidade e práticas de benefícios e incentivos: a questão do "comprometimento". In: CARLEIAL, L.; VALLE, R. (Org.).



**Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil.** São Paulo: Hucitec: ABET, 1997. p.169-188.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado de Coordenação Geral e Planejamento. Subsecretaria de Estudos Geográficos e Estatísticos. **Atlas geográfico de Santa Catarina.** Rio de Janeiro: Aerofoto Cruzeiro, 1991.

SCHNEIDER, A. et al. Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva. **Working Paper**, Leiria: Glob Advantage, n.25, 2008.

SILVA, W. R. Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v.28, n.2, p.33-41, abr./jun.1988.

TERNES, A. **História de Joinville:** uma abordagem crítica. Joinville: Meyer, 1981.

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: BNDES, n.15, p.83-96, mar. 2002.

VARIAN, H. R. **Microeconomia:** princípios básicos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VOLCKER, P. A.; GYOHTEN, T. **A nova ordem econômica:** as finanças internacionais, o surgimento dos novos blocos regionais e a ameaçada hegemonia americana. Porto Alegre: Ortiz, 1993.